



# PLANO DE MARKETING



2016.2018

O desafio é identificar com sucesso, entre múltiplas possibilidades existentes, oportunidades de **oceano azul** comercialmente atraentes. Esse desafio é fundamental, pois os gestores não podem dar-se ao luxo de atuarem como jogadores num casino, os quais apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites.

Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2015)



# PLANO 16 DE MARKETING 18

---

## A saída da crise?

AUTOR:

JOSÉ BASTOS © 2015

Trabalho elaborado no âmbito das provas para  
obtenção do título de especialista

INSTITUTO POLITÉCNICO do PORTO  
2015



# ÍNDICE

PREÂMBULO	13
AGRADECIMENTOS	14
SUMÁRIO EXECUTIVO	15
INTRODUÇÃO	21
MISSÃO	24
VISÃO	24
OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS	25
PARTE I – ANÁLISE DA SITUAÇÃO	28
<b>1 ANÁLISE INTERNA</b>	<b>29</b>
1.1 Estrutura da Organização	29
1.2 Instalações e Infraestruturas	30
1.3 Sistema de Informação	31
1.4 Recursos Humanos	32
1.5 Análise da Área Económico-financeira	34
1.6 Capacidade de Gestão	38
1.7 Produção	38
1.8 Aquisição	40
1.9 Função Marketing e Políticas de Marketing Mix	41
Produto	41
Preço	43
Comunicação	44
Canais de Distribuição	44
1.10 Estrutura de Vendas	47
1.11 Evolução Segundo o Ciclo de Vida dos Produtos	48
O Uso do Pré-esforço na Produção de Ripas e Vigotas	48
A Utilização da Leca® na Produção de Blocos e Abobadilhas	49
Investigação & Desenvolvimento de Novos Produtos e Novas Tecnologias	49
Relação Produto/Tecnologia	50
1.12 Análise da Atividade de Vendas	50
1.13 Evolução Histórica da Tecnologia Empregue	51
<b>2 ANÁLISE DOS CLIENTES</b>	<b>55</b>
2.1 Quem São os Nossos Clientes Atuais e Potenciais?	55
Distribuidores	55

Influenciadores .....	56
Consumidor Final .....	56
2.2 Usos, Costumes, Quantidade e Altura de Compra .....	57
Padrões de Uso e Comportamento de Compra na Distribuição .....	57
Padrões de Uso e Comportamento de Compra no Consumidor Final .....	58
2.3 O Serviço Prestado ao Cliente .....	60
<b>3 ANÁLISE EXTERNA.....</b>	<b>61</b>
3.1 Análise do Setor e da Concorrência .....	61
Grupos Estratégicos no Setor de Pré-esforçados .....	61
Atratividade do Setor de Pré-esforçados .....	64
Espaço Geográfico do Setor de Pré-esforçados.....	69
Características do Setor dos Pré-esforçados .....	69
Historial de Vendas no Setor de Pré-esforçados .....	71
Evolução das Quotas de Mercado das Empresas do Setor de Pré-esforçados .....	72
Principais Tendências na Oferta e na Procura do Produto no Setor de Pré-esforçados .....	73
Análise dos Produtos Concorrentes e Substitutos no Setor de Pré-esforçados.....	75
Pontos Fortes e Fracos dos Nossos Produtos Face aos dos Concorrentes.....	77
Desempenho Competitivo da Previcon Face aos Concorrentes .....	77
3.2 As Economias Internacional e Portuguesa .....	87
Retoma Mundial Moderada .....	87
Economia Portuguesa .....	88
3.3 Quem são os Públicos Intervenientes no Mercado .....	90
Fornecedores .....	90
Produtores .....	91
3.4 Regulamentação do Estado e das Instituição .....	92
3.5 Envolve Económica: Política Fiscal e Monetária.....	93
3.6 Envolve Sociocultural e Grupos de Proteção ao Consumidor .....	93
3.7 Envolve Demográfica .....	94
<b>PARTE II. ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>96</b>
<b>PARTE III. HIPÓTESES, CENÁRIOS e OBJETIVOS de marketing</b> .....	<b>100</b>
<b>5 HIPÓTESES E CENÁRIOS para o plano .....</b>	<b>100</b>
<b>6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MARKETING .....</b>	<b>101</b>
6.1 Objetivo Genérico .....	101
6.2 Objetivos da Política de marketing da Empresa .....	102
6.3 Objetivos de Marketing.....	103
CRESCIMENTO DAS VENDAS POR PRODUTO.....	103

DIREÇÃO .....	104
<b>PARTE IV – ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	<b>108</b>
<b>7 Segmentação, TARGET E POSICIONAMENTO .....</b>	<b>108</b>
7.1 Critérios Utilizados para a Segmentação do Mercado.....	110
7.2 TARGETING Seleção dos Segmentos de Mercado.....	113
7.3 Atratividade Estrutural dos Segmentos.....	114
7.4 Desenvolvimento do Perfil dos Segmentos.....	117
7.5 Antecipar a Mudança. Questões que Devem ser Colocadas. ....	119
<b>8 Posicionamento.....</b>	<b>121</b>
8.1 Posicionamento Face aos Clientes Consumidores .....	121
8.2 Posicionamento Face aos Concorrentes .....	122
<b>9 ESTRATÉGIA DO PRODUTO.....</b>	<b>125</b>
9.1 O Produto Restrito.....	126
9.2 O Produto Esperado.....	126
9.3 O Produto Formal ou Alargado.....	126
9.3 Análise da Gama de Produtos.....	127
8.3 Análise dos Segmentos de Mercado e/ou Nichos de Mercado a Explorar .....	130
8.4 Que Produtos e em que Mercados Estamos e Queremos Estar no Futuro? .....	131
8.5 Posição Competitiva no Futuro.....	131
8.6 Atratividade para os Consumidores .....	131
8.7 Barreiras à Entrada de Novos Produtos.....	132
8.8 Definição do MIX DE Produtos.....	132
8.9 Decisões sobre a Marca.....	133
8.10 Definição do Serviço Pré e Pós-venda (Utilização do Produto).....	133
8.11 Resumo Objetivos de Produto .....	135
<b>9 ESTRATÉGIA DE PREÇO .....</b>	<b>136</b>
9.1 Análise da Oferta e a Procura.....	136
9.2 Verificar as Fontes de Valor para o Nosso Cliente.....	137
9.3 Forma e Acessibilidade do Produto e Imagem da Marca.....	137
9.4 Fase do Ciclo de Vida do Produto .....	138
Fase do Mercado .....	138
Fase do Produto .....	139
9.5 Estratégia do Preço e Tática Adotada.....	139
9.6 Análise da Rentabilidade .....	140

9.7 Regras de Fixação do Preço .....	140
9.8 Resumo dos Objetivos do Preço no Marketing-mix .....	141
<b>10 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>142</b>
10.1 Cálculo do Budget em Comunicação.....	142
10.2 O MIX: Publicidade, Promoção e Relações Públicas.....	142
Fora dos Media .....	143
Nos Media .....	145
10.3 Resumo dos Objetivos de Comunicação .....	145
<b>11 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO / FORÇA DE VENDAS .....</b>	<b>146</b>
11.1 Tipos de Canais Existentes .....	146
11.2 Definição de Preços por Canais de Distribuição .....	149
11.3 Definição de Serviços por Canais de Distribuição .....	150
11.4 Apoios Dados aos Canais de Distribuição .....	150
11.5 Definição de Armazenagem e Transporte .....	153
11.6 Respostas à Informação Dentro dos Canais .....	154
11.7 Escolha do Canal Direto com o Produto.....	154
11.8 Políticas de Incentivos (Estratégias de Push ou de Pull) .....	154
11.9 Condições Gerais de Comercialização.....	155
11.10 Força de vendas .....	156
11.11 Resumo dos objetivos para a política de distribuição .....	157
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO 1: Documentos de Apoio à Decisão .....</b>	<b>160</b>

## INDICE de QUADROS

Quadro 1: Resultados Esperados.....	25
Quadro 2: Análise da Área Administrativa/Contabilidade.....	32
Quadro 3: Estrutura do Pessoal por Sexo e Área Funcional em 2014 .....	33
Quadro 4: Análise da Área de Recursos Humanos.....	34
Quadro 5: Análise da Área Financeira .....	35
Quadro 6: Análise da Área de Produção .....	39
Quadro 7: Análise da Área de Pesquisa e Desenvolvimento .....	40
Quadro 8: Análise da Área de Compras .....	41
Quadro 9: Análise do Produto no Mix .....	42
Quadro 10: Análise do Preço no Mix .....	43
Quadro 11: Análise da Comunicação no Mix .....	44
Quadro 12: Análise da Distribuição no Mix .....	45
Quadro 13: Análise da Logística no Mix .....	46
Quadro 14: Análise da Área de Marketing/Vendas .....	48
Quadro 15: Produção e Pessoal da Produção de Vigotas, Ripas e Esteios.....	52
Quadro 16: Produção e Pessoal da Produção de Abobadilhas e Blocos.....	53
Quadro 17: Evolução Vendas no Mercado Atual de Pré-Esforçados (2012 a 2014).....	70
Quadro 18: Representatividade das Vendas por Gama de Produtos (2012 a 2014) .....	72
Quadro 19: Comparação da Capacidade de Gestão .....	78
Quadro 20: Comparação do Desempenho Financeiro .....	78
Quadro 21: Comparação do Desempenho dos Recursos Humanos .....	79
Quadro 22: Comparação do Desempenho Produtivo e Tecnológico.....	79
Quadro 23: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Presença no Mercado .....	80
Quadro 24: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Produto .....	80
Quadro 25: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Distribuição .....	81
Quadro 26: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Preço .....	82
Quadro 27: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Comunicação .....	83
Quadro 28: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Gestão Força Vendas .....	83
Quadro 29: Síntese da Capacidade Competitiva dos Concorrentes.....	84

Quadro 30: Determinação das Competências Distintivas .....	85
Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014 .....	86
Quadro 32: Cenário da Média dos Previsores Internacionais .....	89
Quadro 33 Análise SWOT da Previcon: .....	97
Quadro 34 Exemplo de Plano de Ação pós-Análise SWOT da Previcon: .....	98
Quadro 35: Cenários para a Atividade da Previcon (média anual 2016-2018).....	100
Quadro 36: Segmentação por Produtos .....	111
Quadro 37: Segmentação por Tipo de Cliente.....	112
Quadro 38: Segmentação pelo Nível de Consumo Anual.....	112
Quadro 39: Segmentação Geográfica .....	113
Quadro 40: Atratividade Estrutural dos Segmentos .....	114
Quadro 41: Matriz de Mckinsey – Posicionamento da Empresa .....	123
Quadro 42: Matriz de Mckinsey – Posicionamento do Portfólio da Empresa.....	123
Quadro 43: Matriz Ansoff: produto–mercado .....	125
Quadro 44: Caracterização do Produto – Vigotas.....	127
Quadro 45: Caracterização do Produto – Ripas .....	128
Quadro 46: Caracterização do Produto – Abobadilhas .....	128
Quadro 47: Caracterização do Produto – Blocos.....	129
Quadro 48: Caracterização do Produto – Blocos.....	129
Quadro 49: Produto e Presença no Mercado .....	130
Quadro 50: Objetivos para a Política de Produto (triénio 2016-2018) .....	135
Quadro 51: Resumo dos Objetivos na Política de Preços (triénio 2016-2018).....	141
Quadro 52: Determinação dos Objetivos Publicitários .....	144
Quadro 53: Determinação dos Objetivos Promocionais.....	145
Quadro 54: Locais de Venda Utilizados pela Previcon .....	146
Quadro 55: Métodos de Venda Utilizados pela Previcon .....	147
Quadro 56: Métodos de Distribuição por Tipo de Produtos Utilizados pela Previcon .....	147
Quadro 57: Animação dos Canais de Distribuição.....	153
Quadro 58: Estratégia de Animação dos Canais de Distribuição .....	155
Quadro 59: Resumo dos Objetivos para Política Distribuição (triénio 2016-2018) .....	157

## INDICE DE FIGURAS

Ilustração 1: Fases do Plano de Marketing da Previcon (triênio 2016-2018).....	16
Ilustração 2: Liderança da Previcon.....	26
Ilustração 3: A Fase de Análise da Situação.....	28
Ilustração 4: A Fase de Análise da Situação: análise interna da empresa .....	29
Ilustração 5: A Fase de Análise da Situação: análise dos clientes .....	55
Ilustração 6: A Fase de Análise da Situação: análise externa .....	61
Ilustração 7: Grupos Estratégicos no Setor de Pré-esforçados .....	61
Ilustração 8: Atratividade Estrutural do Segmento de Pré-Esforçados .....	65
Ilustração 9: A Fase das Estratégias de Marketing: segmentação .....	109
Ilustração 10: A Fase das Estratégias de Marketing: target .....	113
Ilustração 11: Atratividade Estrutural dos Segmentos.....	116
Ilustração 12: A Fase das Estratégias de Marketing: posicionamento.....	121
Ilustração 13: O Posicionamento Face aos Concorrentes: atual e futuro .....	122
Ilustração 14: A Fase das Estratégias de Marketing: o marketing-mix .....	125
Ilustração 15: Sistemas Horizontais de Marketing .....	148
Ilustração 16: Canais de Distribuição Utilizados .....	149
Ilustração 17: Repartição das Vendas pelo Canal de Distribuição .....	151

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## PREÂMBULO

O presente plano de marketing estratégico da empresa Previcon - Pré-Esforçados, S.A., surge no seguimento do que foram os planos de marketing que formulei para a empresa em 1997-1999, 2000-2002, 2003-2005 e 2006-2008 (elaborado em 2005, mas não implementado pela empresa).

Durante o período entre 2009 e 2015, não foram feitos planos de marketing, sendo que os objetivos estratégicos e operacionais para a empresa passaram a fazer parte do manual da qualidade (norma NP EN ISO 9001:2000).

Inicialmente apresentei o plano de marketing tal como havia sido apresentado aos colaboradores da empresa em 2002, mas por indicação do júri de avaliação das provas para atribuição do título de especialista, aquando da avaliação preliminar ao “Plano de Marketing Previcon 2003-2005”, foi pedida a sua reformulação, que agora submeto à apreciação.

Da apreciação preliminar por parte do júri – não nomeio os membros do júri e respetivas sugestões, antes opto pelas transcrições das mesmas – resultou a necessidade de “...atualização dos dados do plano de marketing ao ano de 2014...” e sua projeção para aplicação ao triénio de 2016-2018, reorganização da estrutura, optando agora por ser “...organizado em partes...”, evitando os “...níveis excessivos de assuntos...”, introduzindo uma análise SWOT e uma análise ao “...contexto de crise, particularmente no setor da construção...” ao longo do período de crise 2002-2015 (1º semestre de 2015).

Em relação á metodologia e fundamentação teórica, enquadrei o trabalho com o “...conhecimento técnico/científico...” necessário à obtenção e justificação para os resultados apresentados. Daqui resultou uma maior pesquisa bibliográfica e um trabalho fundamentado profissional e academicamente.

Foi revisto todo o texto, expurgando-o de “...erros de sintaxe e gramaticais...”, imprecisões e lacunas de dados. Dado que alguns dos dados se mantêm atuais, sempre que tal acontece, opto por manter o texto dos planos de marketing anteriores, com os devidos ajustamentos.

Apesar do natural acréscimo de trabalho requerido em tão curto espaço de tempo, julgo que o resultado final mereceu todo o tempo despendido.

## AGRADECIMENTOS

14

Agradeço ao Exmo. Júri a possibilidade que me foi dada de reformular o trabalho e as valiosas sugestões de carácter científico e pedagógico.

Agradeço à empresa Previcon, S.A., a autorização e disponibilidade para a recolha de dados e sua divulgação.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

15

O planeamento é fundamental ao nível da estratégia de marketing já que permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca ou negócio, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução. Muitas empresas optam por ser reativas ao mercado, tomando decisões segundo uma ótica de curto prazo prejudicando invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas e produtos no mercado. A formalização deste processo de planeamento - que se traduz na criação do plano de marketing - tem como principal vantagem, a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objetivos claros e precisos. Ramaseshan, Ishak, & Rabbanee (2013) referem mesmo que o envolvimento dos gestores na implementação da estratégia tem impacte sobre a performance da mesma.

O presente plano de marketing estratégico da empresa Previcon - Pré-Esforçados, S.A., mostra o que deverá ser implementado pela empresa durante o período **2016-2018**. Apesar dos sinais de alguma retoma económica, quer do país, quer do setor da construção civil, não é de excluir a ameaça do prolongamento da crise estrutural, continuando-se a ter a necessidade de controlar os custos produtivos e não produtivos e a realizar investimentos com baixos índices de risco e esforço financeiro. Poderá ser o primeiro plano de marketing pós-crise e alguns objetivos vão no sentido de maiores investimentos em marketing e no sistema produtivo.

Para a obtenção dos dados, definição de objetivos, estratégias e resultados, foi utilizada como metodologia principal, o trabalho com a equipa de colaboradores da empresa, nas fases preparatórias e conclusivas, e o trabalho individual com discussão posterior em duas reuniões havidas para o efeito, na fase analítica do trabalho. A missão, visão e objetivos corporativos vão para além do plano de marketing, razão porque aparecem na base do plano e não como parte integrante do mesmo.

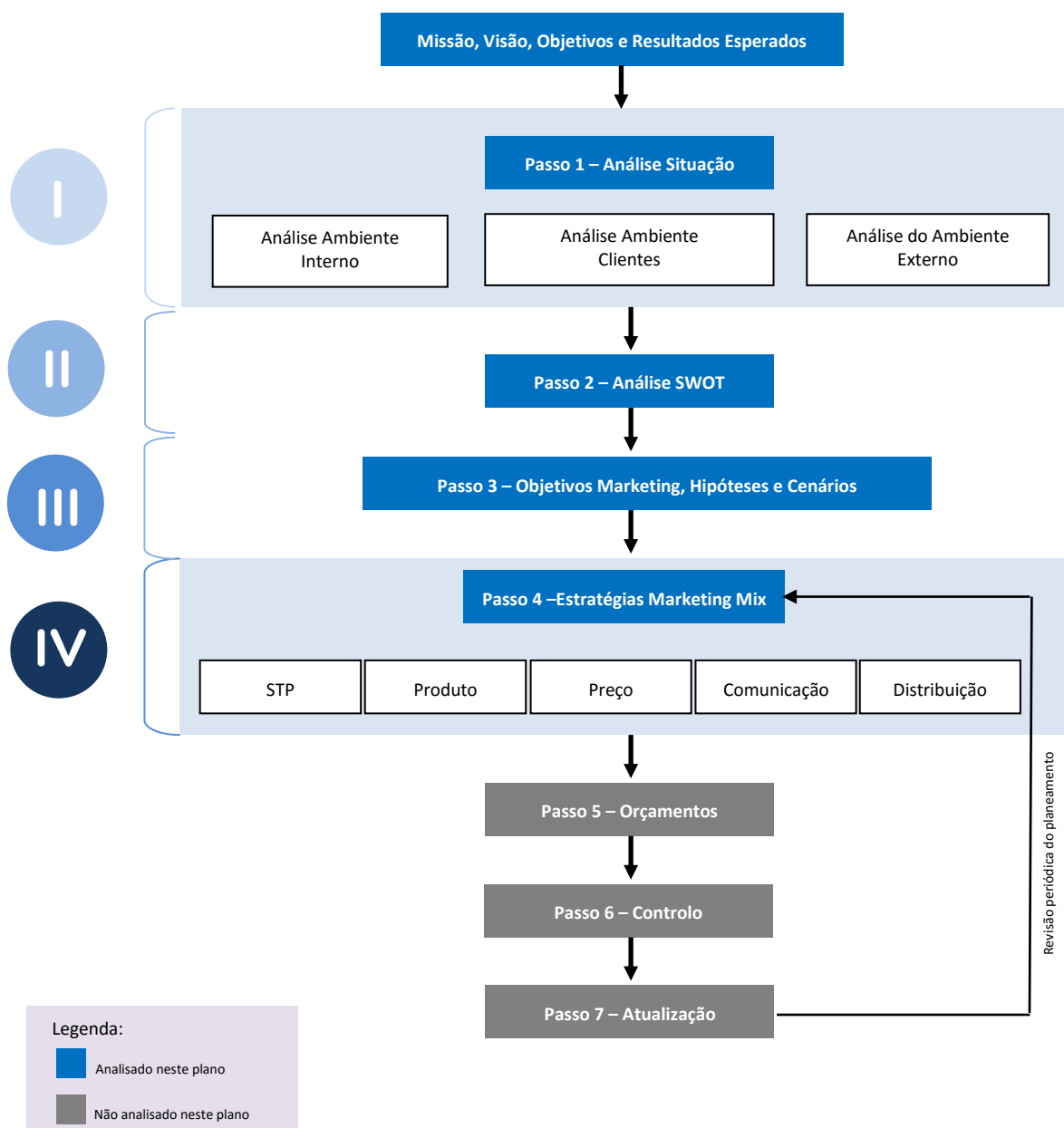
Na Ilustração 1, mostram-se as diferentes partes que compoem este plano de marketing.

Determinada a **MISSÃO** da empresa e a sua **VISÃO** para o futuro irei tratar dos **OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS**. Os objetivos corporativos (os funcionais serão tratados mais à frente) permitem que a empresa consiga cumprir com a sua missão e, por sua vez, terão de ser adotadas estratégias que permitam atingir os objetivos corporativos propostos.

Na **PARTE I – ANÁLISE DA SITUAÇÃO**, foi feita uma análise a três níveis: ambiente interno, ambiente dos clientes e ambiente externo.

Na análise ao ambiente interno da empresa consideram-se questões como a disponibilidade e utilização dos recursos humanos, a idade e a capacidade do equipamento ou tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros, entre outros.

*Ilustração 1: Fases do Plano de Marketing da Previcon (triénio 2016-2018)*



Fonte: adaptado de Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). Marketing strategy (5th ed). Australia ; Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, p.42

Na análise do ambiente do cliente é apresentada a situação atual no que diz respeito às necessidades do mercado-alvo (consumidor ou empresa), as mudanças previstas nestas necessidades e como os produtos da empresa atualmente atendem a essas necessidades.

Por fim, a análise do ambiente externo inclui fatores concorrenciais relevantes, económicos, sociais, políticos/legais, tecnológicos e outros que influenciem a empresa.

Na **PARTE II. ANÁLISE SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)** procurou-se sintetizar a informação obtida na análise da situação através de análise SWOT ou seja, pontos fortes e pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente à empresa). O objetivo desta análise é relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência e propor ações.

Na **PARTE III. HIPÓTESES, CENÁRIOS e OBJETIVOS**, apresentamos as premissas do plano de marketing e os cenários adotados e estabelecemos objetivos claros, ambiciosos e alcançáveis e de forma quantificada. Os principais objetivos estabelecidos são:

- Aumentar as vendas da empresa em 2%/ano até 2018;
- Aumentar a quota de mercado nos distritos de Aveiro e Porto para os 8%;
- Liderar no mercado de esteios para o setor agrícola (manter quota atual de cerca de 30% entre as empresas de pré-esforçados e de 10% considerando os produtos substitutos);
- Aumentar em 10% a venda para o mercado espanhol.

Na **PARTE IV – ESTRATÉGIAS DE MARKETING**, definimos as estratégias que adotaremos para atingir os objetivos traçados. Aí definimos os objetivos funcionais e os resultados a atingir usando uma estratégia de segmentação e posicionamento e posterior atuação ao nível das variáveis de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

A empresa procura novos mercados e novos produtos. Um dos principais objetivos propostos é desenvolver produtos para o mercado da agricultura (mercado novo mercado a desenvolver pela empresa) e perceber as necessidades que existem neste novo mercado. A empresa procurará preencher o espaço competitivo que poderá aparecer no mercado, pelo desaparecimento provável das empresas Presdouro e Spral, entre outras (ver **Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014**, e no ponto **Desempenho Competitivo da Previcon Face aos Concorrentes**).


Para que se consigam atingir estes objetivos, foi proposta a execução de um investimento em comunicação para o biénio 2016-2018, que ascenderá a cerca de **50 000€**, o que corresponde a um grande acréscimo substancial aos montantes médios investidos nos triénios entre 2003 e 2014. Os custos resultantes do presente plano de marketing não serão, no entanto, todos quantificados diretamente de um orçamento de comunicação, já que o marketing mix abrange para além da comunicação, o preço, o produto e a distribuição. Os custos para além da comunicação estimam-se em **35.000€**.

Assim:

- O orçamento em **Comunicação** para todo o triénio será de **50.000€**;
- Prevê-se uma manutenção de **Preços**, fruto da conjuntura. Serão feitas promoções pontuais em blocos e abobadilhas, estimando-se que poderão atingir **0,5%** das vendas (cerca de **45.000€/triénio**);
- Ao nível do **Produto** estará em desenvolvimento uma introdução de um esteio com maior flexibilidade, para vinhas com apanha automática, evitando assim a quebra com o impacto direto das máquinas de apanha de uvas (o custo estimado do produto será de **mais 5%** que o produto atual, que será totalmente refletido no preço de venda);
- Ao nível da **embalagem do Produto** será abandonada a utilização do filme estirável, por razões ambientais (o plástico tem taxaço verde). Em sua substituição a empresa deverá usar em todos os seus produtos uma cinta sintética (menos poluente). Optaremos pela colocação do nome da empresa e do tipo de produto, impresso na própria cinta, permitindo assim manter a publicidade no produto e a rastreabilidade para efeitos de certificação de qualidade e marcação CE. Este investimento implicou a aquisição de uma máquina em 2015 (15.000€) e a cinta não tem custos variáveis acrescidos;
- Ao nível da **apresentação dos Produtos**, os esteios com cor preta serão destinados ao mercado do douro vinhateiro (sem custos adicionais aos atuais de cor oxido de ferro), por razões de impacte visual, numa região que usa atualmente o xisto e que é classificada como Património Mundial da UNESCO em Dezembro de 2001, sob o nome de Região Vinhateira do Alto Douro, estimando-se vendas de cerca de **60.000€** desse produto em cada ano do triénio;

- Ao nível dos **Canais de Distribuição**, os custos acrescidos dirão respeito ao serviço prestado, que se baseará num acompanhamento mais estreito entre empresa-distribuidor e agora alargado ao contacto direto com os prescritores de tipologias de materiais que são os arquitetos e gabinetes de engenharia e arquitetura. Serão feitas visitas pela região Norte e Centro do país para apresentação dos produtos mais inovadores que possuímos e outros que estamos a desenvolver. A região do Alentejo será mais regularmente visitada para a venda de esteios. O custo estimado com estas visitas para o triénio, incluindo material informativo a distribuir, será de **10 000€**;
- Em relação à **Força de Vendas**, mantém-se o técnico de vendas que possuímos, mas será admitido(a) um(a) engenheiro(a) civil para o segmento dos prescritores de material (arquitetos e engenheiros civis) que fará não só de técnico(a) de vendas, mas também de divulgador(a) de novos produtos junto dos gabinetes. Custo estimado triénio é de **40 000€**, embora seja subsidiado pelos programas de Estágio-Emprego e Iniciativa Emprego em cerca de **60%**;
- Face previsível melhoria no mercado espanhol e alguma abertura de vendas de alguns dos produtos para o mercado francês, a empresa procurará melhorar as **vendas intracomunitárias** para esse mercado. Para além disso, existe um crescente pedido de produtos para fora do espaço comunitário, nomeadamente, Cabo Verde e Angola. O objetivo será de que as vendas intracomunitárias, em conjunto com as exportações, representem pouco mais de 3% das vendas em cada ano do triénio (**cerca de 100.000€/ano**);
- Face à deterioração do equipamento produtivo, a empresa deverá investir na renovação de alguns equipamentos (**100.000€**), piso do pavilhão fabril (**80.000€**), substituição das coberturas em amianto (**100 000€**). Para ampliar a gama de produtos poderá ser um investimento para fabrico de pavê com dupla camada e ornamentação na camada superior (**investimento entre 50.000€ e 75.000€**). Este investimento deverá ser coberto em 60% por comparticipação comunitária, uma vez que será para exportação dos produtos;
- Finalmente, o equipamento informático deverá ser atualizado, estimando-se que tal implique o investimento de cerca de **12 000€**.

Fazendo as contas das despesas e receitas, existirá um equilíbrio entre as mesmas, no valor de 480 000€/triénio. Relembre-se que parte desse valor é investimento na melhoria das instalações fabris (280 000€) com impacte na melhor qualidade dos produtos.



**QUEM É?**  
**PREVICON**  
**PARA ONDE VAI?**

# INTRODUÇÃO

## As Fases da Previcon desde a sua Fundação

A Previcon, pré-esforçados de Viseu, SA, foi constituída em 20 de Agosto de 1976, por diversos empresários regressados de Angola e iniciou a sua atividade no sector da construção civil – designava-se nessa altura de Previcon, Construções e pré-esforçados de Viseu, Lda. Em 1977, implantou uma fábrica de produtos de betão pré-esforçado e artefactos de betão, no local que mais tarde se veio a transformar na atual Zona Industrial de Oliveira de Frades. Ao longo dos anos foi aumentando as suas instalações fabris e, ao mesmo tempo, foi apresentando no mercado novos produtos. É um pouco dessa evolução que tratamos seguidamente.

**Numa primeira fase**, a Previcon era essencialmente uma empresa de âmbito distrital (pouco mais do que a região de Lafões), abrangendo os concelhos de Oliveira de Frades, Vouzela e São Pedro do Sul.

Após os dois primeiros anos, anos de implantação e de luta constante pela sobrevivência, por exemplo, o choque petrolífero de 1979, conseguia atingir os concelhos de Castro Daire e de Viseu.

**A fase seguinte** foi conseguir ganhar quota de mercado, sempre apostando na qualidade e não apenas no preço. A estratégia de mercado era a de consolidar a imagem de preço mais elevado, mas de qualidade superior.

Foram precisos cerca de 5 anos para que a empresa tivesse reconhecimento por parte do consumidor. No final deste período, a estratégia passou a de ganhar aos concorrentes os canais de distribuição. Ganhar em qualidade e em quantidade.

**Os anos de 1983 a 1986** foram anos de alguma estagnação em termos de quota de mercado. De 1986 a 1991 dá-se o **primeiro grande arranque** em termos de expansão da Previcon. Maiores investimentos, aumento da capacidade produtiva, alteração radical da filosofia de posicionamento no mercado, maior agressividade comercial, maiores investimentos publicitários, elaboração informal de estratégias futuras, maior preocupação com o “feedback dos clientes”, aumento do número de revendedores, aposta em novos produtos, implementação da informática na administração. O mercado da Previcon alargou-se então para outros concelhos dentro e fora do distrito de Viseu, passando pela primeira vez, a ter um âmbito regional (Beira Alta, Beira Baixa e Trás-os-Montes).

De **1992 a 1996** consolidam-se os mercados conquistados, nunca perdendo a imagem de qualidade que lhe tem sido sempre atribuída. O produto “ripa” tem uma evolução excelente, permitindo só por si a evolução para mercados onde os restantes produtos da Previcon, dificilmente podiam entrar, devido aos custos de transporte.

De **1997 a 2002**, dá-se o maior período de crescimento em vendas, resultados, quota de mercado e diversificação geográfica da empresa. Acompanhando o crescimento do setor da construção civil neste período, a Previcon, conseguiu implantar uma imagem de qualidade dos seus produtos, embora associada a um preço mais alto. Foram melhorados os setores produtivos e administrativos, introduzindo novas tecnologias e sistemas de automação. Foi a segunda empresa do setor a possuir certificação de qualidade. Por esta altura, começa a dar os primeiros passos, quer na adoção de políticas de marketing, quer na investigação de novos produtos. A notoriedade, a nível regional, atinge valores altos, estimando-se cerca de 75%, na região de Viseu (dados relativos a um inquérito realizado em 2002, junto de revendedores de materiais de construção em três distritos da zona centro – Viseu, Guarda e Aveiro).

O período de **2003 a 2014** ficará como o mais longo período de crise no setor da construção civil e de uma crise estrutural no sistema económico e financeiro português. No entanto, a empresa aproveitou para investir na investigação de novos produtos (Isoltermix® e Prezcal® e produtos do Grupo Weber/Saint Gobain), pela utilização dos produtos esteios na área agrícola e pela entrada em novos mercados (Espanha, França, Angola e Cabo Verde). Entretanto, no setor foi desaparecendo uma quantidade assinalável de empresas, o que veio reequilibrar a oferta com a procura.

As perspetivas de futuro são incertas. A economia global poderá ser afetada pelo menor crescimento das economias chinesa e japonesa, a Europa poderá não conseguir manter o seu nível de competitividade, o preço energético poderá conduzir a uma estagflação. Ao nível da economia nacional, a incerteza é ainda maior. A posse de um novo governo poderá influenciar o crescimento futuro da economia e as políticas para o setor da construção civil e obras públicas. Por um lado, existe a necessidade de inverter o endividamento total da economia, por outro, a necessidade de crescimento da mesma, mesmo que com alguma austeridade.

A Previcon está preparada para enfrentar o futuro próximo: não está endividada, tem produtos com boa aceitação no mercado, tem crédito e autonomia financeira para novos investimentos, tem boa capacidade de gestão e tem uma boa imagem no mercado.

O desafio futuro será o crescimento para novos mercados e com novos produtos. Só assim a empresa poderá ultrapassar a crise estrutural do setor

### **A Justificação do Plano de Marketing da Previcon**

O primeiro plano de marketing realizado pela empresa foi o plano de marketing de 1997-1999. Esse plano surgiu em consequência da aplicação de um trabalho académico à realidade empresarial. Na altura, a planificação era algo que não existia formalizada na empresa. Normalmente eram decididas ações nas reuniões da gerência da empresa (na altura, sociedade por quotas). Em resultado da boa aceitação do primeiro plano de marketing, por parte dos sócios, e da sua implementação, criou-se alguma dinâmica para prosseguir com os planos seguintes. Naturalmente surgiram os planos de marketing de 2000-2002, 2003-2005 e 2006-2008. Todos os planos foram implementados, controlados e verificados os impactes da sua implementação, exceto o último plano. Posteriormente ao plano de 2006-2008, não foram elaborados mais planos de marketing, primeiro porque deixei de ter em funções executivas na empresa e segundo porque a empresa viveu momentos de alguma incerteza quanto ao futuro e, reduziu drasticamente os custos não produtivos.

Segundo Blythe & Megicks (2010), os plano de marketing justificam-se apesar de, tal como refere, “em condições de mercado voláteis, onde a concorrência é forte e as circunstâncias mudam rapidamente, poder parecer que qualquer tipo de planeamento é inútil”. No entanto, acrescentam que, “...o planeamento do esforço de marketing é essencial para todas as organizações que dão valor aos clientes e que recebem resultados em troca.” O planeamento de marketing permite que a organização orçamente recursos (capital, recursos humanos, propriedade intelectual, equipamentos, instalações, etc.) para atingir alvos esperados, sejam eles resultados das vendas, ganhos de quota de mercado ou sobrevivência da empresa.

## MISSÃO

A definição de uma missão ou propósito de uma empresa, deve incluir aquilo que se espera empresa (lucro, serviço ou oportunidade), a definição do negócio, em termos de benefícios ou necessidades que satisfaz, demonstrando as competências distintivas da empresa e o que serão a sua ação futura (McDonald, 2004, p. 34).

Já Ferrel & Haltline (2011, p.33) referem que uma boa declaração de missão deverá responder às seguintes perguntas: “Que empresa é?”; “Quem são os clientes da empresa?”; “Qual é a filosofia de empresa (crenças, valores, ética)?”;

Quais são as principais competências ou vantagens competitivas?”, e “Quais são as responsabilidades da empresa em relação a ser um bom administrador de recursos humanos, financeiros e ambientais?”.

Dentro destes princípios, a Previcon estabeleceu a sua missão:

**A missão da PREVICON é: Fornecer produtos de betão de alta qualidade para os setores de atividade da construção civil/obras públicas e da agricultura, do mercado nacional e transfronteiriço, a preços razoáveis e que introduza produtos inovadores que acompanhem a crescente necessidade de poupança energética e maior sustentabilidade e menor impacte ambientais.**

Podemos sectionar o parágrafo em segmentos frásicos que conferem coerência à missão:

Chave de mercado: "*Fornecer produtos de betão para os setores de atividade da construção civil/obras públicas e agricultura do mercado nacional e transfronteiriço.*"

Contribuição: "*Fornecer produtos de betão de alta qualidade e introduzir no mercado produtos inovadores.*"

Distinção: "*Ter preocupações de poupança energética e, maior sustentabilidade e menor impacte ambientais.*"

## VISÃO

**Liderar em qualidade e inovação nos produtos de betão.**

## OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS

“Um negócio inicia-se num determinado momento com recursos e desejos de usar esses recursos para alcançar algo. Este algo que o negócio quer alcançar é um objetivo corporativo que descreve um destino ou resultado desejado” (McDonald, 2004).

Segundo Blythe & Megicks (2010) há, em geral, quatro medidas principais de sucesso empresarial (embora algumas empresas terão medidas complementares que podem ser utilizados). Estas medidas são utilizadas como a base para objetivos de gestão e são como se segue:

- Rentabilidade.
- Crescimento.
- Valor para o acionista.
- A satisfação do cliente.

Referem ainda que, estas medidas não são necessariamente mutuamente exclusivas: “Os marketers argumentam que a satisfação do cliente levará a um crescimento em receitas e rentabilidade e melhor valor para o acionista. No entanto, outros profissionais dentro da organização podem ter diferentes pontos de vista, que podem não ser consistentes com o que os marketers acreditam.”

A Previcon quer atingir os 100 000€ de resultado líquido anual durante o triénio e o crescimento das vendas de 2% ao ano até 2018. Como se pode verificar (Quadro 1), por comparação com os dados de 2012 a 2014, expressos no Gráfico 2: [Evolução das Vendas e Prestações de Serviços \(desde 2002\)](#) e apresentado mais à frente, os anos seguintes poderão ser de alguma recuperação. Continuará a existir uma preocupação com a contenção de custos, melhoria de produtividade, inovação, utilização de políticas de marketing e aposta nos recursos humanos existentes na empresa. Os dois grandes fatores de competitividade serão a qualidade e a inovação (ver [Quadro 30: Determinação das Competências Distintivas](#))

Quadro 1: Resultados Esperados

	2016	2017	2018
Volume de Negócios	2 900 000€	3 000 000€	3 100 000€
Resultados Líquidos	80 000€	70 000€	100 000€

Fonte: elaboração própria

Para além dos objetivos económicos e financeiros, pretende liderar em vários fatores competitivos e em alguns dos produtos ([Ilustração 2](#)):

*Ilustração 2: Liderança da Previcon*



*Fonte: elaboração própria.*

A empresa tem ainda como objetivo melhorar a notoriedade e imagem da empresa na zona norte do país. O objetivo será de ser reconhecida como marca em mais de 40% dos gabinetes de arquitetura e engenharia e que a imagem de qualidade e inovação esteja associada à Previcon em mais de 20% do mesmo público-alvo.

A empresa espera melhorar o atual índice geral de satisfação (atingiu em 2014 os 95%) junto dos seus clientes.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

A close-up photograph of a doctor's hand holding a stethoscope. The doctor is wearing a white lab coat and a blue stethoscope. The chest piece of the stethoscope is in sharp focus, displaying the text 'ANÁLISE da SITUAÇÃO' in bold, black, uppercase letters. The background is blurred, showing the doctor's face and the rest of the lab coat.

**ANÁLISE da  
SITUAÇÃO**

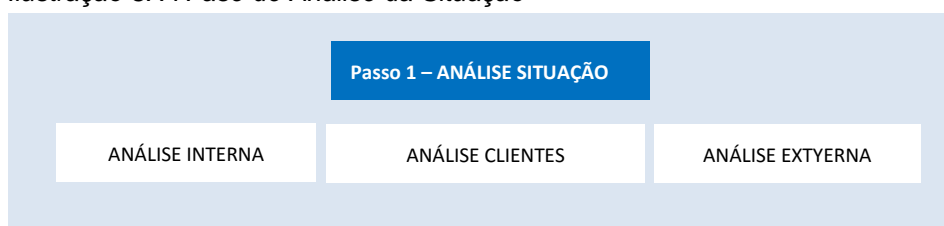
## PARTE I – ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A fase preliminar da análise da situação (por vezes também designada de auditoria ou diagnóstico) deve levar em conta quer as variáveis externas, quer as internas à empresa, permitir avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição atual e potencial da empresa dentro desse contexto ([Ilustração 3](#)).

Segundo (Ferrell & Hartline, 2011) a análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e utilização dos recursos humanos, da idade e da capacidade do equipamento ou tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros, e o poder e lutas políticas dentro da estrutura da empresa. Além disso, esta secção resume os objetivos de marketing atuais da empresa e o seu desempenho e tendência.

Na [Ilustração 3](#), relembramos do que iremos tratar na fase de análise de situação.

*Ilustração 3: A Fase de Análise da Situação*



*Fonte: elaboração própria.*

A análise do ambiente do cliente analisa a situação atual no que diz respeito às necessidades do mercado-alvo (consumidor ou empresa), as mudanças previstas nestas necessidades, e como os produtos da empresa atualmente atendem a essas necessidades.

Por fim, a análise do ambiente externo inclui fatores-concorrenciais relevantes externos, econômicos, sociais, políticos/legais, tecnológicos e que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa. Serão ainda abordados os segmentos em que o mercado se divide, e serão respondidas algumas questões como “Qual parcela do mercado que a empresa visa atingir?”; “Com base em que critérios são feitas essas divisões do mercado potencial?” e “Como é que esses segmentos são quantificados?”.

Também serão analisados os comportamentos de consumo – “Quem são os consumidores?”; “Onde, quando e quanto consomem?”; “Quais as suas

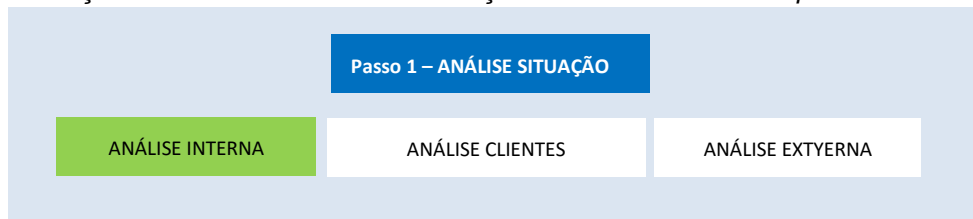
motivações de compra?"; "Qual o valor psicológico que eles atribuem ao seu produto?" – e de compra - "Quem, onde e quando é que os seus clientes potenciais compram?"; "Quem são os verdadeiros influenciadores da compra?".

Por fim, importa perceber quais são os tipos de distribuição que estão presentes no mercado de pré-esforçados: " Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa utiliza?"; " Qual é a importância para as vendas de cada canal de distribuição?"; "Que condições em termos de prazos, quantidades, preços, são praticadas em cada canal?".

## 1 ANÁLISE INTERNA

O objetivo de uma auditoria interna é semelhante ao de uma auditoria financeira: fornecer um "instantâneo" do estado atual de negócios dentro da organização (Blythe & Megicks, 2010). Segundo os autores, de certa forma, a auditoria interna é o mais fácil de realizar, porque todas as informações é (ou deveria ser) está prontamente disponível a partir dos colaboradores que trabalham na organização. O problema é que muitas vezes os colaboradores sentem que a auditoria é intrusiva, ou talvez seja uma tentativa por parte da administração para encontrar a uma falha no seu trabalho.

*Ilustração 4: A Fase de Análise da Situação: análise interna da empresa*



*Fonte: elaboração própria.*

### 1.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A Previcon apresenta uma **estrutura funcional**. Esta é perfeitamente adequada às características básicas da empresa, na medida em que a repartição das responsabilidades está elaborada de forma a respeitar as competências específicas de cada elemento dentro da organização.

Organizar por funções significa, primeiro que tudo, repartir horizontalmente a estrutura da empresa num conjunto de unidades operacionais especializadas e homogêneas quanto ao seu âmbito de atuação. Esta repartição visa, essencialmente, **a concentração de competências e recursos**, de modo a obter

importantes ganhos em termos de eficácia, de excelência técnica e de economias de escala.

Para que estas vantagens sejam uma realidade, torna-se fundamental que a estrutura funcional coexista num contexto de relativa estabilidade a nível de processos tecnológicos e de mercado.

## 1.2 INSTALAÇÕES E INFRAESTRUTURAS

A Previcon possui instalações espaçosas e adequadas ao desenvolvimento da atividade:

- Terreno com uma área de 60 000m, dos quais 7 225m são cobertos;
- As instalações já não apresentam maior possibilidade de expansão, o que numa perspetiva de expansão económica, não é a situação atual, nos causará constrangimentos;
- Na generalidade, as instalações necessitam de obras de beneficiação, particularmente ao nível da pavimentação e cobertura dos pavilhões fabris.

As condições das instalações ainda não favorecem a necessária melhoria das condições ambientais, nomeadamente, em termos de poeiras de cimento. A área de armazenagem dos produtos acabados, apesar de pavimentada, acumula muito pó de cimento, na altura mais seca do ano, pelo que se impõe fazer regas matinais ao pavimento. Também, as lamas sobrantes no processo produtivo têm sido uma constante nos últimos anos e tem-se optado pela sua armazenagem em tanques de decantação, mas a dificuldade tem sido na recolha posterior. O ministério do ambiente tem pedido informação sobre o aproveitamento que estamos a dar a essas lamas e a solução tem sido incorporar no sistema produtivo em doses de até 5% da receita de betão.

Ao nível da poluição sonora não parece ser necessário reforçar as medidas já adotadas no passado, nomeadamente, as proteções auriculares para os trabalhadores da máquina de abobadilhas e blocos, uma vez que o problema se encontra devidamente solucionado e tem sido utilizado pelos colaboradores.

Dado que no decorrer da atividade resultam quantidades de material quebrado a Previcon sente a necessidade de proceder à sua reintrodução na produção ou, sempre que tal não fosse possível, reaproveitar de outro modo. Para tal instalou-se um moinho de martelos para trituração do material quebrado (dando-lhe a granulometria necessária à sua reintrodução na produção como inerte). Para as

vigotas, adquirimos um cilindro para esmagar as vigotas não aproveitáveis com o corte e separar os aços do betão, para que este possa ser reintroduzido no processo produtivo. As vigotas aproveitáveis com o corte serão cortadas dimensões mais reduzidas de forma a serem reaproveitadas.

### 1.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A empresa promove os seus produtos no mercado quer por publicidade difundida pelos vários meios a nível regional quer pelo técnico de vendas e diretor de Marketing que visitam regularmente os clientes. As encomendas processadas em papel impresso ou fax são enviadas para o gabinete técnico para orçamentação ou para passagem imediata da guia de carga. A expedição do produto é feita por guia de remessa tendo por base o levantamento em stock por guia de carga (de seguida é feita a fatura ou venda a dinheiro). Após a emissão da fatura, no final do prazo de vencimento, é enviado o aviso de vencimento.

No setor da produção é feito um planeamento para stock conforme o stock de rutura exigível para cada produto e que se encontra na ficha informática do artigo. Diariamente é feito o controlo da produção e das quebras (recuperação de quebras) verificadas no ciclo produtivo. Este planeamento dá origem ao aprovisionamento das matérias-primas principais. Deverá ter-se em conta, que no período recessivo que se avizinha irão acumular-se stocks em armazém, pelo que, esta análise terá que ser revista.

A matéria-prima é adquirida, em média, mensalmente, com emissão de nota de requisição com base na estimativa atrás referida. A descarga da matéria-prima na fábrica é conferida pelo armazenista e/ou sócio, com base na guia de remessa do fornecedor e nota de requisição.

A fatura do fornecedor, rececionada, é sempre conferida pela secção de aprovisionamento, já possuidor dos elementos para o efeito. Após o seu registo é enviada, periodicamente, para emissão da nota de liquidação e respetivo cheque.

Quando surge uma encomenda existem duas hipóteses de satisfação da mesma: por produto à lista ou por orçamento para pavimento ou laje. A satisfação da encomenda é feita quando existe stock para o efeito.

O software existente na empresa permite efetuar os mais complexos procedimentos e cálculos em matéria de gestão. Desde logo, para além do

“Autocad®”, existe um programa próprio para orçamentação, PrevOrça®<sup>1</sup> e cálculo de engenharia, PrevLaje®<sup>2</sup>. Existe um software de faturação, de stocks, imobilizados e de contabilidade Primavera Software® que permite relevar a contabilidade geral e por reflexão a contabilidade analítica por secções. A empresa adquiriu em 2014 um software de gestão da qualidade.

O **Quadro 2** resume a situação da análise da área administrativa/contabilística. Destacamos a rapidez dos processos administrativos e contabilísticos, que têm permitido obter informação pertinente para a administração poder definir a sua atuação no mercado.

*Quadro 2: Análise da Área Administrativa/Contabilidade*

FACTORES	SITUAÇÃO	Análise			Tendência			Impacte		
		Forte	Fraço	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	±	Fraço
1. Tratamento das notas de encomenda	Rápido (informático)	X				X				X
2. Faturação:										
- Rapidez de execução	Muito Boa	X				X				X
- Frequência erros (preço/descontos)	Baixa	X				X		X		
- Resposta às reclamações	Rápido e Eficaz	X				X		X		
3. Atendimento dos clientes	Bom	X				X		X		
4. Prazos médios pagamento fornecedores	[30,60] Dias	X				X				X
5. Relação entre praz. pagam. negoc. e reais	90%	X				X				X
6. Informação sobre o controlo de gestão	Boa	X			X			X		
7. Custos fixos do departamento/ V. Vendas	6%		X			X		X		

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame Análise de dados da empresa do ano de 2014.*

#### 1.4 RECURSOS HUMANOS

Da análise das densidades de pessoal pelas categorias profissionais, verifica-se que existe uma correta distribuição das funções dentro da empresa.

A Previcon conta, atualmente, com 33 efetivos (**Quadro 3**), sendo a quase totalidade dos trabalhadores, do sexo masculino, não por discriminação sexual, mas por força das características da atividade, que requerem maior esforço físico.

O quadro seguinte permite verificar o exposto:

<sup>1</sup> Copyright José Bastos

<sup>2</sup> idem

Quadro 3: Estrutura do Pessoal por Sexo e Área Funcional em 2014

	Homens	Mulheres
Administração e gestão	2	0
Área produtiva e de logística	28	0
Área marketing e comercial	2	0
Área financeira	0	1

Fonte: dados fornecidos pela Previcon.

No que diz respeito à distribuição por habilitações literárias, quase 40% dos colaboradores possui unicamente o ensino básico e existe apenas um colaborador com curso superior. Alguns dos nossos colaboradores conseguiram completar o ensino secundário através das novas oportunidades. No entanto, considera-se este um problema com impacte na atividade da empresa, uma vez que a modernização dos processos produtivos têm vinda a exigir maiores níveis de qualificação dos colaboradores. Para ultrapassar este facto, a Previcon tem vindo a exigir como mínimo de qualificação, em novas admissões, o ensino secundário.

Quanto à composição etária da estrutura de pessoal constata-se que a empresa tem uma população cuja média de idades é de 45 anos, sendo que apenas 26% dos efetivos tem entre 25 e 35 anos.

Das folhas do mapa de pessoal, relativos a 2014, foram extraídos os elementos que propiciam a distribuição por habilitações literárias seguinte: 40% com apenas o Ensino Primário, 38% com o Ensino Preparatório e 17% com o Ensino Secundário e 5% com ensino superior.

No que diz respeito às remunerações, podemos concluir que a maioria dos trabalhadores da empresa auferem salários que variam entre os 600€ e os 700€ mensais acrescidos das diuturnidades acumuladas.

A produtividade global do trabalho, medida em termos de volume de produção por colaborador, registou durante o período em análise um acréscimo pouco significativo, quando comparada com a média de crescimento da produtividade portuguesa nos últimos anos.

Do levantamento efetuado sobre a componente recursos humanos (Quadro 4) e tendo em conta as principais estratégias de desenvolvimento da empresa, pode-se concluir o seguinte:

- O processo de recrutamento deve prestar mais atenção ao nível de escolaridade e formação;

- É ainda insuficiente o número de colaboradores com formação profissional regular;
- Os colaboradores não são recompensados em função da produtividade e qualidade dos serviços prestados, mas os fatores são tidos em conta na revisão salarial anual;
- A empresa cumpre as leis vigentes no país e tem os salários e contribuições em dia;
- Possui uma estrutura etária que não facilita a mudança e inovação;
- Têm formalizado um contrato de assistência para os domínios de saúde, higiene e segurança no trabalho;
- O nível de absentismo é **1,5%** e a rotação de pessoal é de **2,0%**;
- Existe o departamento da área dos recursos humanos, mas este é desempenhado por um colaborador com outras competências de direção. Não se detetaram incentivos à promoção nas carreiras profissionais, embora se façam essas progressões atendendo ao desempenho e antiguidade.

Quadro 4: Análise da Área de Recursos Humanos

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraço	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	+	Fraço
1. Organigrama da empresa	Existe			X		X				X
2. Definição funções c/ posto de trabalho	Existe	X				X		X		
3. Número de trabalhadores	33	X				X		X		
4. Gestão previsional recursos humanos	Não Existe		X			X				X
5. Seleção e recrutamento	Interno/IEFP		X		X			X		
6. Grau de formação dos trabalhadores	Desadequado		X		X			X		
7. Investimentos de formação	Baixo		X		X				X	
8. Política de Remunerações / Benefícios / Incentivos	Escassa		X			X		X		
9. Recursos humanos orientados p/o cliente	Alguns		X		X			X		
10. Custos salariais / Valor vendas	16%	X			X			X		

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa 2014.

## 1.5 ANÁLISE DA ÁREA ECONÓMICO-FINANCEIRA

### Análise financeira

Da apreciação dos quadros de síntese e de situação emitidos pela Central de Balanços do Banco de Portugal (2010/2013) e de alguns indicadores obtidos através dos elementos contabilísticos dos três últimos anos, do balanço e

demonstrações de resultados de Dezembro de 2014, várias e significativas conclusões se poderão retirar.

Da análise dos diferentes indicadores constantes no quadro de indicadores económico-financeiros (ver [Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014](#) e [Quadro 5](#)) ressalta que a empresa tem uma **estrutura financeira equilibrada e sólida**, capaz de resistir a alguns riscos e contingências próprios do seu meio envolvente. Os indicadores de liquidez, nomeadamente, fundo de maneiio, liquidez geral e reduzida, traduzem um nível de tesouraria excelente.

Quadro 5: Análise da Área Financeira

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	±	Fraco
1. Resultados líquidos	Razoável		X		X			X		
2. Resultados / Vendas	1,6%		X		X			X		
3. Rentabilidade económica	5,5%		X		X			X		
4. Condições de conceção de crédito	Restritivas	X				X		X		
5. Condições de obtenção de crédito	.Boa	X			X			X		
6. Prazo médio de recebimentos	70 dias		X			X		X		
7. Prazo médio de pagamentos	28 dias	X				X			X	
8. Política de descontos financeiros	Até 5%		X			X		X		
9. Históricos de cobrança	Sim	X				X		X		
10. Necessidade de fundo de maneiio	Reduzida	X				X		X		
11. Dependência financeira	Fraca	X				X			X	
12. Nível de solvabilidade	46%*	X					X		X	
13. Custos Financeiros / Vendas	1.3%**	X				X			X	
14. Custos fixos departamento / V.Vendas	Mão-obra	X				X				X

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014. \* caso fossem considerados 720 000€ de suprimentos como capitais próprios seria de 86%.\*\* considerando 36 000€ de juros de suprimentos.

Por outro lado, a empresa não assume quaisquer responsabilidades junto da banca por desconto de letras de clientes, uma vez que este modo de pagamento não é aceite pela mesma. Em 31/12/2014 encontravam-se provisionadas na sua totalidade as dívidas de cobrança duvidosa.

Existe uma fraca velocidade de transformação do ativo circulante em meios líquidos como se pode constatar pela existência de excesso de existências, não sendo totalmente contrabalançada pela atempada liquidação dos créditos sobre clientes (à exceção do valor provisionado).

Os capitais permanentes cobrem não só o ativo fixo líquido como a totalidade das existências e ainda alguns créditos, o que confirma a **boa estrutura de financiamento do ativo**.

É também de salientar a alguma independência da empresa em relação aos capitais alheios, como se depreende dos indicadores de autonomia financeira, estando, no entanto, o valor da autonomia financeira bom para o setor.

Do exposto conclui-se que, do ponto de vista financeiro, a empresa tem anualmente libertado fundos, decorrente de uma crescente evolução positiva do cash-flow, que possibilitaram os pagamentos atempados das dívidas e responsabilidades assumidas e, paralelamente, a manutenção da capacidade de endividamento, isto é, da solvabilidade.

Em relação ao passivo, o valor mais relevante é o da responsabilidade dos suprimentos dos sócios (existe declaração dos acionistas a não se comprometerem a levantar os suprimentos enquanto a empresa não tiver excesso de meios líquidos e não decidir investir) e dos fornecedores, sendo de realçar o excelente comportamento registado ao nível do prazo médio de pagamentos. As restantes rubricas que resultam da atividade corrente da empresa apresentam valores baixos.

No que diz respeito à estrutura de custos verificou-se uma diminuição do peso das matérias-primas em relação às vendas (passou de 65% em 2013 para 64% em 2014).

As despesas com pessoal têm diminuído em relação às vendas (passou de 20% em 2013 para 16% em 2014). O peso relativo da energia e outros combustíveis está ao nível de 2%, perfazendo a rubrica de FSE um total de 9% (passou de 7% em 2012 para 9% em 2014, devido às subcontratações de montagens agrícolas) em relação às vendas, o que denota uma tendência crescente.

As amortizações têm sido sempre determinadas de acordo com as taxas máximas legais, e o seu comportamento denota uma trajetória ascendente.

As despesas financeiras, que têm uma expressão pouco significativa no valor das vendas, têm-se mantido a um nível desejado, em termos de gestão. Saliente-se que os juros dos suprimentos, representam uma percentagem significativa das despesas financeiras.

Finalmente, apesar do ritmo de crescimento ter estagnado e da perspectiva de redução das vendas, a solvabilidade está ainda garantida pelo nível de capitais

próprios existentes, o mesmo é dizer que a empresa possui capacidade de endividamento para resolver compromissos de médio e longo prazo.

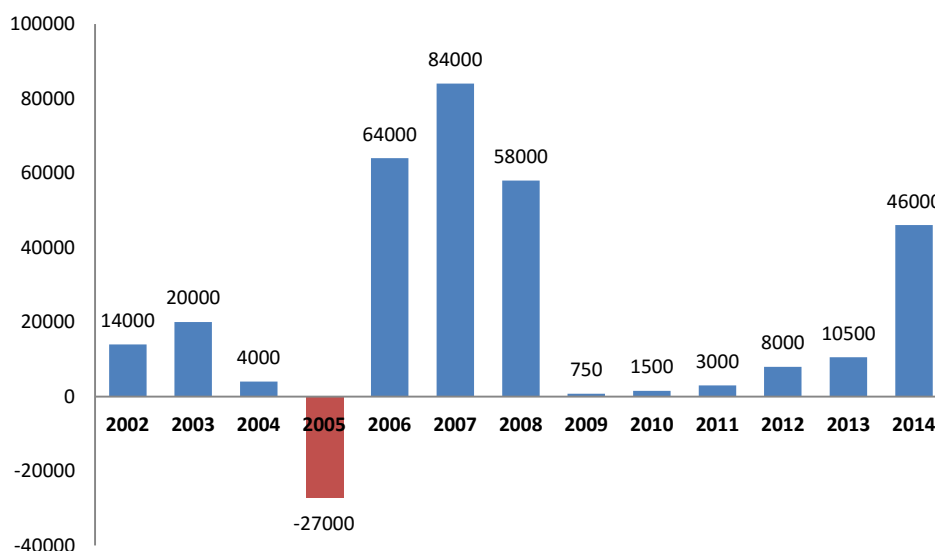
### Análise Económica

Antes de concluirmos quanto à viabilidade e capacidade de endividamento da empresa, é imperativo que, paralelamente à análise da situação financeira seja avaliada a situação económica, isto é, a sua rentabilidade e perspectivas de resultados positivos.

A vertente económica da empresa parece ter melhorado nos últimos dois anos, expresso no maior volume de vendas e de resultados. Todos os indicadores demonstram essa tendência, em consequência, por certo do crescimento da produtividade e da redução de custos de certos fatores produtivos e da introdução de novos produtos no mercado, entre os quais, os esteios para pomares e vinhas.

Durante o longo período da crise 2002-2014, a empresa só num dos anos não obteve resultados líquidos positivos, em 2005 ([Gráfico 1](#)), a que se seguiram três anos de melhoria nos resultados, fruto do primeiro ajustamento de custos e do crescimento das vendas. A partir de 2009, os resultados voltaram a níveis muito baixos devido à grande pressão sobre os preços e redução das margens de alguns produtos. Só em 2014 a empresa voltou a ter resultados significativos o que permitiu dar gratificação de balanço aos colaboradores e o pagamento de juros de suprimentos aos sócios.

*Gráfico 1: Evolução dos Resultados Líquidos da Empresa (2002-2014)*



Fonte: elaboração própria

## 1.6 CAPACIDADE DE GESTÃO

Como já foi referido no ponto relativo aos recursos humanos, a empresa apresenta ainda lacunas ao nível da formação académica do seu pessoal, o que constitui um forte constrangimento às suas competências, principalmente na área produtiva. Daí que os níveis de desempenho de todos os trabalhadores assentem, essencialmente, no elevado grau de experiência profissional que possuem.

Nos quadros dirigentes a dedicação à empresa é total. Refira-se, ainda que nem todos os dirigentes são detentores de capital e nem todos os detentores de capital são dirigentes. Tal facto, reflete uma evolução para a separação da propriedade e da gestão. Nos restantes trabalhadores o empenho é também bastante grande, o que encontra estímulo na distribuição de parte dos lucros que a empresa realiza com regularidade.

No quadro de liderança identificado em Detrie (2000) é possível classificar o gerente Adão Bastos como um “líder sábio”. Este possui uma personalidade integrada e apresenta aos interlocutores uma imagem paternal, que lhe permite um funcionamento psíquico bastante harmonioso: é indulgente, severo, mas justo. A cultura da empresa é do tipo Clã, com tendência para evoluir no sentido do mercado.

Este tipo de líder permite estratégias de crescimento, ouvindo todos, reativando e facilitando um desenvolvimento harmonioso graças à qualidade do ambiente criado.

Para além do líder atual, a empresa de cariz familiar tem herdeiros preparados para a gestão da empresa, com preparação técnica e competência que permitem a continuidade de uma gestão competente e honesta.

## 1.7 PRODUÇÃO

### Caracterização da produção

A Previcon produz artigos pré esforçados e outros produtos de betão para a construção civil, nomeadamente, vigotas, esteios e ripas e abobadilhas e blocos. Cada um destes conjuntos de artigos é produzido em pavilhões separados. Nos últimos três anos, a produção tem-se mantido à custa da otimização do processo de fabrico e sem grandes constrangimentos. O [Quadro 6](#) resume a situação da área de produção. Destaca-se como negativo a qualidade das instalações e como positivo o controlo de qualidade e a tecnologia utilizada.

Quadro 6: Análise da Área de Produção

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTO		
		Forte	Fraço	S/imp.	Melhor		Pior	Forte	±	Fraço
1. Qualidade das instalações	Razoável		X				X	X		
2. Tecnologias utilizadas	Modernas		X			X		X		
3. Segurança e higiene	Implantada	X				X			X	
4. Estado de uso equipamentos	Não Renovados		X		X			X		
5. Manutenção dos equipamentos	Suficiente	X				X		X		
6. Programação da produção	Boa	X				X		X		
7. Cumprimento dos prazos de fabrico	Rigorosos	X				X		X		
8. Controlo de qualidade	Bom	X				X		X		
9. Desperdícios de fabrico	Não desejável		X		X			X		
10. Tratamento dos desperdícios	Reutilizados	X				X		X		
11. Custos de produção / V.Vendas	64%	X			X			X		

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.

Deverá ser um dos problemas maiores que a empresa terá de enfrentar a breve prazo. A obsolescência das máquinas e parte das instalações, urgem por investimentos. A empresa tem feito apenas investimentos inadiáveis e de pouco capitais intensivos.

Em relação à qualidade do produto, resultado do processo produtivo, a empresa possui um laboratório, onde testa amostras da sua produção, de forma a assegurar a máxima qualidade dos seus produtos. Periodicamente envia também algumas amostras dos mesmos produtos para o L.N.E.C. a fim de se certificar dos seus padrões de segurança e qualidade, visto que esta área se mostra propícia à utilização do fator custo de produção como fator competitivo, e se torna simples baixar custos de produção, diminuindo a taxa de incorporação de compostos, como os aços e betões na produção. A empresa também possuiu certificação de qualidade pela APCER e marcação CE.

Podemos assim dizer que esta empresa prima pela qualidade dos seus produtos e que tem vindo a constituir uma imagem de qualidade que lhe permitiu fidelizar algum mercado.

### Adequação tecnológica

Os processos tecnológicos utilizados na Previcon são correntes na indústria, não tendo mercado apresentado revoluções tecnológicas nem existem equipamentos muito mais sofisticados. A tecnologia utilizada pode ser caracterizada como convencional, carente de um pouco mais de automatização mas adequada ao produto, dominada e fiável. No entanto, a atual disseminação das novas tecnologias aconselha o estudo de processos alternativos, nomeadamente ao nível da automatização e dos sistemas de movimentação.

A Previcon tem apostado em inovar em novos produtos. Para tal, tem feitos parcerias com o laboratório Itecons e com outras entidades, bem como tem alocado mais recursos para a fase de investigação e para a fase de divulgação.

O **Quadro 7** resume a situação da área de produção em 2014. Destaca-se como positivo o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria nos produtos existentes e como negativo a pesquisa em novas aplicações para os produtos.

*Quadro 7: Análise da Área de Pesquisa e Desenvolvimento*

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor		Pior	Forte	+	Fraco
1. Desenvolvimentos novos produtos	2/triênio	X				X		X		
2. Melhorias de produtos	3/triênio		X			X		X		
3. Melhorias de embalagens	Total	X				X			X	
4. Pesquisa novas aplicaç. p/produtos atuais	Inexistente			X		X			X	
5. Pesquisa p/diminuir custos produtos	Existe	X			X			X		
6. Pesquisa sobre novas tecnologias	Existe s/lig.Externas		X		X			X		
7. Pesquisa sobre novos materiais	Existe s/lig.Externas		X		X			X		
8. Custos do departamento/V. Vendas	0,7%		X		X					X

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.*

### 1.8 AQUISIÇÃO

A Previcon mantém uma relação com os seus principais fornecedores que se pode caracterizar pela estabilidade. Sendo assim, os prazos de entrega das matérias-primas estão perfeitamente definidos, o que permite uma adequada e antecipada programação do Plano Diretor de Produção da empresa, sem que haja necessidade de estabelecer grandes margens de erro, dada a fiabilidade dos fornecimentos.

O **Quadro 8** resume a situação da área de produção. Destaca-se como positivo a qualidade das matérias-primas e a gestão atempada de inputs e como negativo o alto valor de stocks em armazém, embora com custo de armazenagem baixos, mas com empate de capital alto.

Importa referir que a Previcon tem vindo a adaptar a sua estrutura produtiva de forma a reduzir ao máximo os custos de posse de *stock*, que, dadas as dimensões das matérias-primas, são bastante elevados. Como tal, tem-se assistido a uma transferência daqueles custos para os fornecedores, o que, para além das vantagens económicas, acarretará importantes vantagens em termos de qualidade das matérias incorporadas na produção, dada a melhoria das condições de armazenamento e acondicionamento das mesmas.

*Quadro 8: Análise da Área de Compras*

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor		Pior	Forte	+	Fraco
1. Grau de dependência dos fornecedores	Alto		X			X		X		
2. Custos das Matérias-primas	Alto		X		X			X		
3. Rotura stocks MPSC	Não existe	X				X			X	
4. Qualidade das MPSC	Boa	X				X		X		
5. Custos stocks MPSC	Alto	X				X		X		
6. Prazos de pagamento negociados	Pronto/30 dias	X			X			X		
7. Custos fixos do departamento / V.V.	500€/mês	X				X			X	

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.*

## 1.9 FUNÇÃO MARKETING E POLÍTICAS DE MARKETING MIX

### Produto

A Previcon, S.A. fabrica principalmente os seguintes produtos para a construção civil: vigotas, esteios e ripas de betão, abobadilhas de “Leca®”, blocos de betão e de “Leca®” e produtos com marca própria: Isolripa® e Isoltermix®.

A fabricação do produto é feita em duas linhas principais de produção vigotas-ripas e abobadilhas-blocos, permitindo uma mais fácil definição da cadeia de valor, da produtividade obtida e dos custos de produção.

Todos os artigos têm sido destinados ao mercado português, em especial, para os distritos de Aveiro e Viseu, só a ripa chega aos distritos do Porto, Viana, Bragança,

Guarda, Leiria, Vila Real e Castelo Branco. Tem sido também exportada para Espanha.

A necessidade de desenvolver o volume de negócios em 1988 conduziu à produção de ripas pré esforçada (até então produção artesanal) e consequente alargamento da esfera de influência e de ação para mercados mais distantes, onde a Previcon não era conhecida.

Quadro 9: Análise do Produto no Mix

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	+	Fraco
<b>PRODUTO</b>										
1. Design do produto	Razoável		X		X			X		
2. Qualidade do produto	Boa		X		X			X		
3. Funcionalidade do produto	Boa	X				X		X		
4. Durabilidade do produto	Boa	X				X			X	
5. Tamanho do produto	Específico	X			X			X		
6. Instruções para o consumidor	Sim	X			X			X		
7. Extensão da gama de produtos	Sim	X			X			X		
8. Diversificação da gama de produtos	Sim	X				X		X		
9. Ciclos de vida dos diferentes produtos	Muito Longos		X			X			X	

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.

O **Quadro 9** resume a situação do produto em 2014. Destacamos como positivo a qualidade, funcionalidade e durabilidade dos produtos e como menos positivo a praticamente impossível diferenciação pelo design, pelo menos nos atuais produtos de betão.

A liderança no mercado emergente da ripa e nos esteios e a concentração de esforços na defesa da sua posição, trouxe-lhe vantagens acrescidas em termos de concorrência global.

Nesta área a estratégia continua a ser a de liderar o mercado da ripa e esteios e estender cada vez mais a quota de mercado nos segmentos de aceitação dos outros produtos. Tem outros produtos fortes no mercado: vigotas e Isolripa®.

## Preço

Na política de preços, a visão tradicionalista de cálculo de custos de produção e distribuição através de informações exclusivamente contábilísticas foi ultrapassada, principalmente, quando da impossibilidade de repercutir no preço do produto o incremento do custo dos fatores produtivos. Desde então, o preço passou a ser um instrumento e fator de competitividade e posicionamento.

De um modo geral, os clientes (a média de clientes ativos ronda os 180) têm sido selecionados pela sua capacidade e situação financeiras e pela globalidade da sua cadeia de valor, o que permite manter níveis de atividade relativamente elevados sem ter de assumir grandes riscos em termos de crédito. Note-se que quase não existem créditos de cobrança duvidosa.

O **Quadro 10** resume a situação da área de produção em 2014. Desde 2003 até 2014, a concorrência de preços foi agressiva, em particular no setor das abobadilhas e blocos, fruto do excesso de oferta em relação à procura. Esta tendência irá permanecer, embora mais seja mais ligeira, pelo menos durante mais 3 anos, até que outras unidades produtivas comecem a encerrar, quer no nosso setor, quer no setor das cerâmicas. Este é o aspeto mais negativo, o preço e a concorrência pelo preço. A empresa tem evoluído para a diferenciação do produto e pela introdução de produtos com maior valor para o consumidor. Como aspeto positivo no preço, a coerência dos preços na gama de produtos, já que no cálculo do preço de venda se tem atendido à margem de venda e à sua competitividade no mercado. A empresa usa documentos de apoio à decisão (ver **ANEXO 1: Documentos de Apoio à Decisão**)

*Quadro 10: Análise do Preço no Mix*

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor		Pior	Forte	+	Fraco
<b>PREÇO</b>										
1. Preço em relação à concorrência	Razoável		X				X			X
2. Aceitação dos preços pelos clientes	Razoável	X					X			X
3. Margens praticadas	Baixas		X				X			X
4. Coerência dos preços da gama	Boa	X					X			X
5. Capacidade reação rápida nível preços	Razoável	X					X			X

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.*

## Comunicação

O **Quadro 11** resume a situação da área de comunicação em 2014. Destacamos a boa imagem da empresa e notoriedade na região e como aspeto menos positivo, a estratégia criativa de publicidade, algo difícil no tipo de produtos que são vendidos pela empresa.

*Quadro 11: Análise da Comunicação no Mix*

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	+	Fraco
<b>COMUNICAÇÃO</b>										
1. Notoriedade da empresa e dos produtos	Boa na região/Desconh. Fora		X		X			X		
2. Imagem da empresa e dos produtos	Boa na região	X				X		X		
3. Estratégia criativa de publicidade	Razoável		X		X				X	
4. Meios de publicidade	Feiras/Exposições	X			X			X		
5. Alvos de promoção	Clientes Habituais		X		X			X		
6. Alvos e publicidade	Anteriores/Potenciais		X		X			X		
7. Orçamento de publicidade	15.000€/trienio		X		X				X	
8. Orçamento de promoção	Direto + Indiretos		X		X			X		

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014*

Até 2002, a utilização de algumas técnicas de marketing não iam além da região, como aconteceu com a publicidade feita em outdoors, rádios e jornais da região. Desde o início da crise que, por objetivo do plano de marketing de 2003-2005, que a forma como se comunicam os produtos da empresa foi alterada. Optou-se mais por presença junto dos prescritores, apresentando os produtos em feiras, pela criação de catálogos de produtos apelativos, pela visita a influenciadores na compra, pela maior presença no canal de distribuição e pela presença na internet e nas redes sociais.

## Canais de Distribuição

Os produtos da Previcon são destinados à indústria de construção civil e são comercializados através de concorrentes (ripa e esteios) e grossistas ou diretamente aos construtores.

A estratégia de pressão sobre os canais de distribuição está a cargo de um vendedor que recebe, para além do seu salário normal, uma pequena comissão é, em média de 0,6%, em função dos valores mensais de vendas e cobranças. Esse vendedor está sob a orientação de Fernando Rosa, que reúne com ele diariamente e o auxilia regularmente nos negócios e reclamações dos clientes.

O **Quadro 12** resume a situação da área de distribuição em 2014. Como aspetos negativos, o poder negocial elevado dos canais de distribuição, menor fidelização em tempo de crise e como aspetos positivos a imagem dos distribuidores da empresa no mercado e a sua capacidade comercial.

*Quadro 12: Análise da Distribuição no Mix*

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	+	Fraco
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>										
1. Peso negocial nos diferentes canais	Razoável	X				X		X		
2. Funções técnicas dos distribuidores	Razoável	X			X				X	
3. Funções comerciais dos distribuidores	Fortes	X			X			X		
4. Controlo dos canais de distribuição	Razoável		X			X		X		
5. Imagem dos distribuidores	Boa	X				X		X		

*Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.*

Da análise ao **Quadro 13** podemos destacar como aspetos negativos a localização da empresa, que tem vindo a estar mais longe do fornecimento das matérias-primas e longe dos centros grandes urbanos para colocar os produtos (este fator é mais importante quando existem unidades fabris junto a esses grandes centros urbanos). Também negativo é a gestão de stocks de produtos acabados, principalmente das quebras no manuseamento. Como aspetos positivos destacamos a certificação dos fornecedores, o tratamento das devoluções e a gestão de stocks de matéria primas.

Quadro 13: Análise da Logística no Mix

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor	=	Pior	Forte	+	Fraco
1. Localização unidades cadeia logística	Razoável		X			X		X		
2. Controlo certificação fornecedores M.P.S.C.	Existente	X				X			X	
3. Controlo qualidade escolha/entrega M.P.S.C.	Boa	X			X			X		
4. Gestão de stocks de M.P.S.C.	Muito Boa	X				X			X	
5. Gestão de stocks de produtos acabados	Razoável		X			X		X		
6. Rotação dos stocks	60 dias		X			X			X	
7. Respeito dos prazos	Imperativo	X			X			X		
8. Qualidade do serviço prestado aos clientes	Boa	X			X			X		
9. Tratamento das devoluções	Rápido	X				X			X	
10. Custos / Volume Vendas:										
- Armazenagem	Baixos	X					X		X	
- Transporte	Altos		X			X		X		
- Stockagem	Alto		X			X		X		

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.

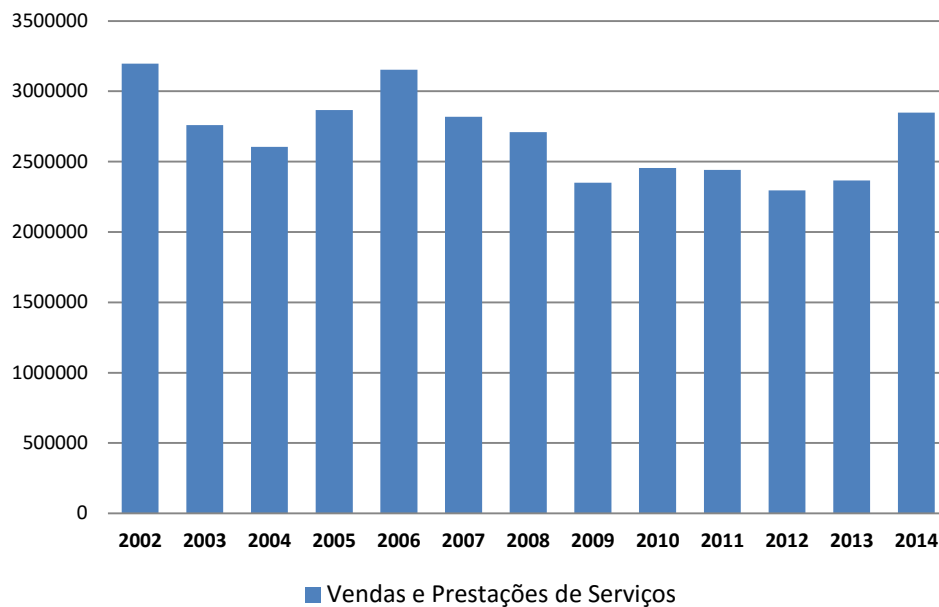
(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## 1.10 ESTRUTURA DE VENDAS

Nos últimos anos as vendas têm vindo a crescer. Esse crescimento é mais notório no ano de 2014 ([Gráfico 2](#)). Durante o período 2002-2004 houve uma primeira grande quebra nas vendas a que se seguiu um período de algum crescimento até 2006, a que se seguiu um outro período de quebra até 2009. A partir daí as vendas estabilizaram em pouco menos de 2,5M€

A grande contribuição para o aumento das vendas em 2014 foi a venda de esteios e mercadorias para o setor agrícola que compensaram a perda nas vendas de blocos. Este aumento nas vendas repercutiu-se nos resultados líquidos.

*Gráfico 2: Evolução das Vendas e Prestações de Serviços (desde 2002)*



*Fonte: dados da empresa Previcon*

Da análise ao [Quadro 14](#), destacamos como positivo o grau de formação e motivação dos vendedores, o material de apoio às vendas, a qualidade dos clientes e a qualidade do serviço pós-venda. O ponto negativo mais evidente é a fraca fidelização e os poucos novos clientes no mercado.

Quadro 14: Análise da Área de Marketing/Vendas

FACTORES	SITUAÇÃO	ANÁLISE			TENDÊNCIA			IMPACTE		
		Forte	Fraco	S/imp.	Melhor		Pior	Forte	±	Fraco
<b>VENDAS</b>										
1. Formas de venda	Dir+Ret+Gros	X				X		X		
2. Número de vendedores	1		X		X			X		
3. Grau de formação dos vendedores	Muito Bom	X				X		X		
4. Grau de motivação dos vendedores	Bom	X				X		X		
5. Remuneração dos vendedores	Boa	X				X			X	
6. Rotação dos vendedores	Nula	X				X		X		
7. Desempenho do(s) vendedor(es)	42% V.Venda	X				X		X		
8. Organização do departamento de vendas	Boa	X			X			X		
9. Coordenação vend. (estímulo e contr.)	Razoável		X		X			X		
10. Material de apoio às vendas	Bom	X			X			X		
11. Volume de vendas da empresa (2014)	2 842 647€		X			X		X		
12. Quota de mercado dos vários produtos	± 5,2% Nacional		X			X		X		
13. Cobertura geográfica das vendas	Norte/Centro		X		X			X		
<b>CLIENTES</b>										
1. Fidelização de clientes	Fraca		X			X		X		
2. Novos clientes potenciais	Fraco		X				X	X		
3. Ciclo de vida dos clientes	Moderado		X			X		X		
4. Qualidade dos clientes	Boa	X					X	X		
<b>PÓS-VENDA</b>										
1. Garantias	D.Homol./CE	X				X			X	
2. Trocas de produtos	Efetua-se	X				X			X	
3. Rapidez e eficácia tratam. Reclamações	Rápida/Clara	X				X			X	
4. Respeito dos prazos	Imperativo	X				X		X		
5. Qualidade do serviço	Boa	X			X			X		
6. Imagem do serviço pós-venda	Boa	X			X			X		

Fonte: Adaptação do Plano Marketing da Revista Exame. Análise de dados da empresa do ano de 2014.

## 1.11 EVOLUÇÃO SEGUNDO O CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

### O Uso do Pré-esforço na Produção de Ripas e Vigotas

As vigotas são utilizadas na construção de pavimentos, que estão sujeitos a um peso ou pressão significativos no sentido de cima para baixo, como sejam os móveis, as pessoas, eletrodomésticos, máquinas, tratores (...).

Se as vigotas fossem na sua essência de betão, a resistência da vigota estaria associada à sua espessura, ou seja, seria tanto mais resistente quanto mais espessa fosse. Isto, por sua vez, acarretaria um excessivo peso da laje, o que dificultaria o seu manuseamento e implicaria estruturas muito pesadas.

Em termos mais técnicos, podemos dizer que a vigota está sujeita a dois tipos de pressão distintos. A parte superior da vigota é uma zona comprimida, a que o

betão é extremamente resistente. Contudo, na parte inferior da mesma, estamos perante uma zona de tração ou distensão, a que o betão não consegue dar resposta, criando fendas. Assim sendo, inserem-se arames/varões de aço na base da vigota, que são esticados nas extremidades. A força que o aço vai exercer sobre o betão dá-se de fora para dentro, impedindo então que se criem quaisquer rachas.

É ao uso do aço sob tensão que se dá o nome de pré-esforço e que permite simultaneamente uma maior resistência e aligeiramento do pavimento.

Desta forma, podemos verificar que quer as ripas quer as vigotas partilham as mesmas tecnologias em termos de processo e equipamento.

#### **A Utilização da Leca® na Produção de Blocos e Abobadilhas**

No que respeita às duas gamas de produtos Blocos e Abobadilhas, a Previcon tem adotado as últimas tecnologias no setor, introduzindo a Leca® que não é mais que um composto de argila expandida, cujas características únicas de isolamento térmico e acústico e leveza, quando aplicadas nos Blocos e Abobadilhas transformam-nos em produtos que mantendo as características anteriores de dureza e resistência lhes acrescentam as vantagens da própria Leca®.

Também nestas gamas se verifica uma partilha de tecnologias no que respeita a equipamentos e processos. Os produtos que utilizam o novo inerte argila expandida (Leca®) encontram-se em fases já desenvolvidas no ciclo de vida, lançamento e crescimento, devido ao facto deste inerte ter sido reintroduzido nos finais de 1994, após uma infrutífera tentativa de utilização no início da década de 1980.

#### **Investigação & Desenvolvimento de Novos Produtos e Novas Tecnologias**

Esta é uma que passou a ser mais explorada na Previcon, durante a crise. Hoje, a Previcon é a empresa com mais patentes registadas no setor de atividade no mercado nacional: três patentes de modelo de utilidade, uma patente europeia e duas patentes de desenho.

Este setor tem poucas novidades e são as novas tecnologias e a investigação na área dos inputs de aplicação dos materiais que instigam os seus produtores à inovação quer na forma, como na composição dos mesmos.

No entanto, o mercado, por via das regulamentações tem feito com que sejam necessários mais produtos amigos do ambiente, que poupem energia e que

permitam a sustentabilidade ambiental. A Previcon está no topo da investigação e introdução de novos produtos.

### Relação Produto/Tecnologia

Os processos tecnológicos utilizados na Previcon são correntes na indústria, não apresentando tecnologia mais avançada, nem equipamentos muito sofisticados, que alguns dos concorrentes. A tecnologia utilizada pode ser caracterizada como convencional, carente de automatização, mas adequada ao produto, dominada e fiável. No entanto, a atual disseminação das novas tecnologias aconselha o estudo de processos alternativos, nomeadamente ao nível da automatização e dos sistemas de movimentação.

A empresa tem recorrido às novas tecnologias, nomeadamente, as que proporcionam o comando do processo por computador. Dispondo de uma tecnologia tradicional combinada com tecnologia nova, pode dizer-se que a integração tecnológica na Previcon está em fase de mudança.

Produzindo um produto que se pode considerar simples, a empresa não dispõe de atividade permanente de projeto. Por outro lado, as atividades de preparação e programação do trabalho revestem-se de um carácter muito simples e não justificam o dispêndio de esforços com vista a uma completa integração tecnológica.

## 1.12 ANÁLISE DA ATIVIDADE DE VENDAS

### Canais de Distribuição Utilizados

Força de Vendas, Grossistas, Retalhistas e Consumidores Finais.

Sobre as características dos canais de distribuição Grossistas, Retalhistas e Consumidores Finais (ver [2.1 Quem São os Nossos Clientes Atuais e Potenciais? Distribuidores](#))

### Publicidade e Atividades de Promoção

A partir de 1996 passou a existir um departamento de marketing em substituição do departamento comercial. A publicidade e atividades de promoção são integradas, por razões contabilísticas, ainda nos custos de distribuição da empresa. A existência do departamento de marketing permitiu a planificação

formal de que resultaram os planos de 1997-1999, 2000-2002, 2003-2005 e o plano não implementado de 2016-2008.

Da análise histórica à publicidade efetuada foram dominantes até 2005, os meios de comunicação rádio e jornais, não só pelos baixos custos, como pela precisão com que atingia o alvo principal da empresa: construtores civis e grossistas.

A partir de 2005 o orçamento de comunicação privilegiou a participação em feiras e publicitação nas mesmas e a publicação de informações em revistas do setor ou técnicas.

A mensagem normalmente tem sido vocacionada para o produto em si (Esteios, Blocos, Isoltermix®, Isolripa®). Nos últimos anos, a publicidade tem sido muito direcionada para a divulgação de novos produtos com materiais de “Leca®” e com EPS e os Esteios para Vinhas e Pomares e para a melhoria da notoriedade da “Previcon” fora do mercado regional.

### **Outras Atividades**

A Previcon tem um acordo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, para a integração de trabalhadores deficientes no mercado de trabalho.

Em resultado deste acordo, mantém-se o “enclave” para a produção de materiais de mão-de-obra intensiva (caixas de estores, pias, lancis,...), empregando exclusivamente trabalhadores com grau de deficiência superior a 50%.

## **1.13 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TECNOLOGIA EMPREGUE**

A Previcon produz artigos pré fabricados para a construção civil e agricultura, nomeadamente, vigotas, ripas, esteios (agricultura), abobadilhas e blocos. Cada um destes artigos é produzido em pavilhões separados. Nos últimos anos o pavilhão das vigotas não tem estado na sua capacidade máxima, mas o de esteios e de ripas sim.

A capacidade de produção de vigotas atingiu o limite em 2002. Se estivesse noutra altura de mercado, pensaria em alargar a produção para mais um pavilhão, mas tal não foi feito e ainda bem, porque no final de 2002 a recessão abateu-se sobre o mercado da construção civil.

Cada um destes artigos é produzido em várias dimensões.

Quadro 15: Produção e Pessoal da Produção de Vigotas, Ripas e Esteios.

Pavilhão A	2012	2013	2014
Nº unidades produzidas (mt)	1 414 000	1 250 000	1 362 000
Pessoal Total	16	15	15
Pessoal Direto	7	7	6

Fonte elaboração própria

Os metros de unidades produzidas (Quadro 15) estabilizaram nos últimos anos entre 1,3M e 1,4M, o que é suficiente para o mercado atual. No ano de 2014 recuperou-se a produção de 2012.

A fabricação na Previcon apresenta uma estrutura simples, sendo acompanhada por um encarregado para cada Pavilhão.

**As vigotas e as ripas** são fabricadas através de um sistema mecanizado, que se encontra, de alguma, forma padronizado. Este consiste na colocação de arames de aço ao longo de uma pista, humedecida previamente através de um óleo de escorregamento especial, que tem 150 metros e que é delimitada por carris. Estes, por sua vez, são colocados segundo uma determinada disposição, previamente fixada e padronizada, para que as máquinas de tensar aços e as moldadoras possam correr ao longo das pistas. Os aços estão sujeitos a uma tensão, também ela normalizada, por uma máquina própria para o efeito. A este processo dá-se o nome de pré-esforço, que é aplicado individualmente em cada arame, sendo utilizado para o efeito um macaco hidráulico, acionado eletricamente e no qual se pode medir o alongamento dos arames e controlar, por um manómetro, e a força a aplicar de harmonia com a tensão do pré-esforço. Esse processo é realizado nas extremidades da pista.

Posto isto, é injetado betão ao longo dessa pista que irá cobrir o arame de aço, para que este se encontre uniformemente distribuído. Essa injeção é feita por uma máquina, designada de moldadora, que se desloca sobre os referidos carris dando forma às vigotas e ripas, ao mesmo tempo que procede à compactação do betão por vibração, de forma a aumentar o nível de consistência dos produtos.

Terminada a betonagem, as vigotas e as ripas permanecem no local de fabrico até que o respetivo betão atinja determinados níveis de resistência à compressão. Após se observarem tais níveis de resistência, o que deverá acontecer no espaço de dois a três dias, deverá ser feita a transmissão gradual e simultânea do pré-esforço às vigotas e ripas da pista.

Finda esta operação, as vigotas e ripas são cortadas, de acordo com os comprimentos desejados, através de um processo mecânico, e retiradas do local de fabrico para um local de armazenamento.

A produção de vigota ou ripa-esteio baseia-se no processo de pré-esforço, o qual consiste em esticar aços sob tensão e aplicar betão. Após a secagem deste, o produto apresenta melhores condições de resistência aos esforços. A produção tem funcionado sem turno alargado desde 2002.

*Quadro 16: Produção e Pessoal da Produção de Abobadilhas e Blocos.*

Pavilhão B	2012	2013	2014
Nº unidades produzidas	1 515 000	1 003 000	1 152 000
Pessoal Total	7	6	6
Pessoal Direto	3	3	3

*Fonte: elaboração própria.*

As **abobadilhas e os blocos** começam a ter forma após a correta mistura de cimento Areia, Água, Cimento e Leca® (conforme se trate de bloco de Leca® ou de betão respetivamente), sendo este processo completamente automatizado, com armazenagem destas matérias-primas em silos e ficando a formação da massa de betão a cargo de uma central de betão eletronicamente comandada.

Após a formação desta massa de betão, cujas características são automaticamente definidas e controladas tendo em conta os inputs de informação fornecidos ao software controlador da central de betão, esta dirige-se por meio de um tapete rolante para uma outra máquina automática que se encarrega de dar a forma de Bloco ou Abobadilha à massa de betão (através da utilização de um ou outro molde), que utilizando um processo de vibração automático, imprime aos produtos uma resistência suficiente e já, um grau de secagem que garante a não deformação dos produtos ao serem colocados automaticamente em paletes de acondicionamento.

Após o processo de moldagem as paletas de produtos (blocos ou abobadilhas) seguem, por meio de um transbordador eletronicamente comandado, para a zona de secagem, que mais não é que um conjunto de estufas onde são colocadas as paletas de produtos aguardando a secagem que se pode prolongar por dois ou três dias, conforme se trate de períodos de verão ou inverno respetivamente.

Depois da passagem deste período, que é automaticamente identificado pelo software que equipa o autómato do transportador, são retiradas as paletas que já contêm produtos secos e são colocados também por meio de carris numa

plataforma que dá acesso ao armazém de produtos acabados onde as mesmas são embaladas por um plástico envolvente.

Seguidamente, tal como acontece com as vigotas e as ripas, após a receção de uma nota de encomenda, os produtos são fornecidos aos consumidores, podendo ou não beneficiar do serviço de acompanhamento e supervisão de aplicação.

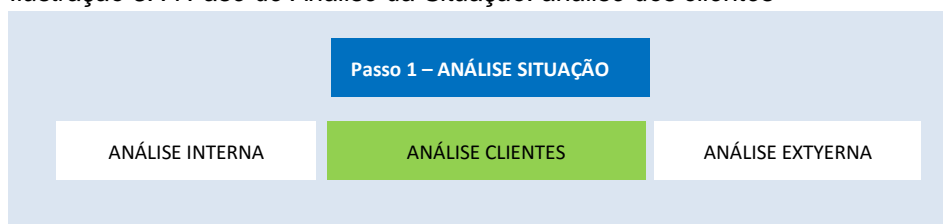
Despoletada uma nota de encomenda, os produtos são transportados ou para o armazém dos grossistas ou diretamente para a obra onde são requeridos. Caso o produto não chegue diretamente ao consumidor final, e se dirija para o armazém de um grossista fica inviabilizado o controlo eficaz da correta utilização desses produtos, para além de impedir a prestação de um serviço direto de aconselhamento ao consumidor.

Note-se, no [Quadro 16](#)Quadro 16: Produção e Pessoal da Produção de Abobadilhas e Blocos., o decréscimo na produção de blocos e abobadilhas a partir de 2012, resultado do fim das obras do parque escolar.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## 2 ANÁLISE DOS CLIENTES

Ilustração 5: A Fase de Análise da Situação: análise dos clientes



Fonte: elaboração própria.

### 2.1 QUEM SÃO OS NOSSOS CLIENTES ATUAIS E POTENCIAIS?

#### Distribuidores

Entre os produtores e os consumidores encontra-se o sistema de distribuição do produto. No caso da indústria de pré-esforçados, a prática corrente no setor permitiu-nos identificar dois tipos distintos de canais de distribuição: grossistas e retalhistas.

De seguida, iremos caracterizar, nos seus traços mais evidentes, os dois distribuidores presentes no mercado:

Grossistas:

- Representam cerca de 40% do volume de vendas da indústria dos artefactos de betão na nossa região e 62% do volume da empresa (consideração também a mediada pela força de vendas);
- Denotam uma preocupação eminente com a relação qualidade-preço, na medida em que ambicionam, por um lado, boas margens de comercialização, por outro, procuram fidelizar clientes;
- Fazem compras para stock e suportam, por isso, parte do custo de posse do stock;
- Apresentam uma diversidade assinalável de produtos nas suas áreas de venda, bem como um grande volume de vendas;
- Apresentam notoriedade elevada na sua microrregião.

Retalhistas:

- Representam 25% do volume de vendas da indústria dos artefactos de betão e 12% do volume de vendas da empresa;

- São essencialmente pequenos empreiteiros, que não têm capacidade de negociar diretamente com o produtor ou então são organismos do Estado;
- Comercializam um leque alargado de produtos, mas movimentam pouco volume de vendas de “per si”;
- Demonstram pouca preocupação com a qualidade do produto, interessando-se mais pela margem imediata das transações.

Recorde-se que os agentes de distribuição não são, regra geral, intermediários passivos, exercendo grande influência sobre os consumidores finais, e afetando intensivamente a procura do produto.

No caso concreto dos artefactos de betão pré-esforçados, esta influência exerce-se, fundamentalmente, ao nível **do aconselhamento do tipo de material a utilizar e da sua correta forma de aplicação**. Importa salientar que, não raras vezes, este conselho privilegia o interesse económico do distribuidor em detrimento da qualidade e segurança do pavimento.

### Influenciadores

Não obstante, tradicionalmente, se destacarem dois tipos de influenciadores, os **profissionais e os não profissionais**, o mercado do pré-esforço, por ser um mercado de bens industriais e requerer, por isso, conhecimentos técnicos, não se coaduna com a existência de influenciadores não profissionais.

Assim, podemos identificar como principais influenciadores profissionais presentes neste mercado, os distribuidores, designadamente os grossistas, que incutem no cliente a imagem de marca do material que revendem, os colegas de profissão dos construtores civis e os engenheiros civis (normalmente com maiores preocupações ao nível da qualidade) e os arquitetos.

### Consumidor Final

A importância do consumidor final consubstancia-se no facto de o conhecimento do seu perfil constituir um instrumento de trabalho fulcral para definir toda uma estratégia de marketing, quer ao nível da segmentação do mercado e posicionamento do produto, quer ao nível do estudo das variáveis do marketing-mix. Simultaneamente, importa realçar que o nível de procura varia em função da evolução das tendências do consumidor final e é, também, o determinante da oferta.

Neste sentido, considerámos como consumidor final dos artefactos de betão os construtores civis, uma vez que o proprietário da obra, na maior parte dos casos, não tem conhecimentos sobre construção e por isso delega a escolha dos materiais e das técnicas a utilizar à pessoa que encarregou de fazer a obra. Com base nesta consideração, foi-nos possível desagregar o consumidor final em dois tipos, por atenderem a necessidades específicas de ordem diversa: os grandes (incluindo nestes os organismos do Estado) e os pequenos construtores civis (incluindo nestes os proprietários que efetuam pequenas obras em sua casa).

As grandes diferenças entre os dois tipos identificados traduzem-se no facto de os grandes construtores civis comprarem diretamente aos produtores, suportarem alguns custos de posse de stock, dedicarem-se a obras de grande e média dimensão, possuírem transporte próprio e denotarem preocupação com a qualidade dos materiais utilizados, enquanto os pequenos construtores compram maioritariamente a grossistas, dedicam-se a construções de pequena dimensão e procuram essencialmente um baixo custo por obra.

## **2.2 USOS, COSTUMES, QUANTIDADE E ALTURA DE COMPRA**

Interessa-nos saber as respostas às seguintes questões: O que é que os clientes fazem com os nossos produtos? Onde é que os clientes compram os nossos produtos? Quando é que os clientes compram os nossos produtos? Porque é (e como) os clientes a escolhem nossos produtos? Porque é que os clientes potenciais não compram nossos produtos?

Os produtos vendidos pela Previcon na rede de distribuição têm padrões de uso diferenciados consoante se tratem de grossistas, retalhistas ou consumidores finais.

### **Padrões de Uso e Comportamento de Compra na Distribuição**

#### **a) Padrões de Uso na Rede de Distribuição**

- i. Padrões de uso da rede de grossistas:
  - Revenda aos retalhistas;
  - Venda direta ao consumidor final.
- ii. Padrões de uso da rede de retalhistas:
  - Venda direta ao consumidor final;
  - Aplicação em edifícios públicos;
  - Aplicação em moradias;
  - Aplicação no saneamento privado e público.

**b) Comportamentos de Compra na Rede de Distribuição****i. Comportamento de Compra do Distribuidor Grossista.**

**Média de repetição de compra:** diária;

**Quantidade Comprada:** Muita.

**Sazonalidade:** praticamente inexistente.

**Tipo de Compra:** planeada com envolvimento médio;

**Duração da decisão de compra:** planeamento diário;

**Intervenientes no Processo de Compra.**

Iniciadores: consumidor final ou engenheiro civil;

Utilizadores: construtores civis, Estado, consumidor final;

Influenciadores: camionistas, vendedores da concorrência, direção de compras, engenheiros civis;

Decisores: gerente;

Compradores: diretor aprovis. ou na falta deste, o administrador.

**ii. Comportamento de Compra do distribuidor Retalhista.**

**Média de repetição de compra:** semanal;

**Quantidade Comprada:** Média.

**Sazonalidade:** fraca.

Meses de menor volume: Agosto, Novembro e Dezembro;

Meses de maior volume: Maio, Junho e Julho;

**Tipo de Compra:** planeada com fraco envolvimento;

**Duração da decisão de compra:** planeamento por obra, mês anterior a esta e uma semana para a decisão de iniciar a compra;

**Intervenientes no Processo de Compra.**

Iniciadores: consumidor final;

Utilizadores: construtores civis, Estado;

Influenciadores: engenheiros civis, gabinetes técnicos de desenho, construtores civis concorrentes;

Decisores: engenheiro responsável pela obra, ou gerente;

Compradores: construtor civil ou departamento compras;

**Padrões de Uso e Comportamento de Compra no Consumidor Final****a) Padrões de Uso do Consumidor Final**

- Habitação própria;
- Edifícios públicos;

- Saneamentos;

#### **b) Comportamentos de Compra no Consumidor Final (obra completa)**

**Média de repetição de compra:** 10 em 10 anos;

**Quantidade Comprada:** pequenas quantidades de vários produtos  
(volume de 1 000€ a 2000€);

**Tipo de Compra:** planeada com envolvimento médio;

**Duração da decisão de compra:** a obra na globalidade é pensada de um a dois anos antes da compra dos materiais. Os materiais de estrutura da obra normalmente não são decididos por este.

#### **Intervenientes no Processo de Compra.**

Iniciadores: pais, cônjuges e os próprios;

Utilizadores: jovens (apartamentos) e idosos (moradias);

Influenciadores: amigos, pais, revista de opinião, arquitetos, desenhadores;

Decisores: utilizadores ou o cônjuge;

Compradores: utilizadores ou os pais.

**Sazonalidade:** diminuta;

A empresa tem verificado, ao longo dos anos, a verdadeira sazonalidade das vendas para o consumidor final, lembrando que esta se verificará, também, nas vendas que os grossistas e retalhistas da Previcon, a estes efetuarem. Os consumos dos consumidores finais terão de ser considerados a dois níveis, o nível direto e indireto.

Num e noutro, verificou-se uma diminuição do efeito emigração na economia portuguesa. Os meses seguintes ao Verão eram normalmente meses de maior atividade, pois era nessas alturas que estes iniciavam obras. Atualmente esse tipo de sazonalidade tende a esbater-se, ficando apenas o efeito clima. Normalmente aplicam-se mais os produtos que vendia em alturas de tempo seco.

Convém referir, que nem todos os produtos, quando analisados separadamente, têm este comportamento, ao longo do ano e, ao longo dos anos.

Atualmente, a sazonalidade, apenas se verifica, nas vendas de ripas e de esteios, um por ter como finalidade as coberturas, são normalmente mais vendidos na época que precede o Inverno, o outro por ser mais aplica fora das alturas das colheitas e fora do tempo chuvoso.

### 2.3 O SERVIÇO PRESTADO AO CLIENTE

A prestação de serviço de transporte representa cerca de 3% do volume de negócios. A este serviço somam-se outros que não estão quantificados em serviços prestados por serem gratuitos (incluídos no preço de venda do produto). Nem é por isso, uma atividade dominante, bem pelo contrário. Tem, no entanto, uma relevância estratégica, devido ao conceito de “satisfação do cliente”. Disponibilizamos, por isso, um serviço que permite a entrega atempada ao cliente, dos materiais que necessita, não tendo este que se preocupar com a entrega, nem que Ter custos de investimentos em transportes adicionais.

Pontualmente, efetuam-se promoções de entrega de material sem encargos de entrega. Normalmente este tipo de promoção é aplicável a produtos que se pretendem promover e para localizações entre 50 e 100km.

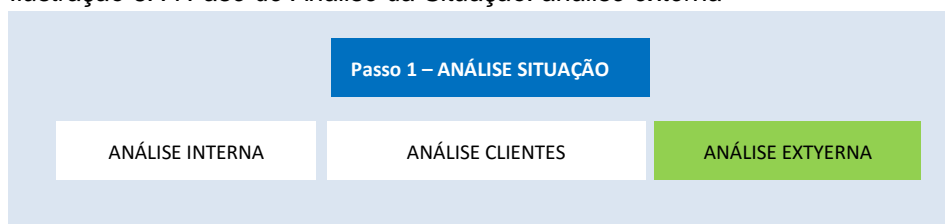
Num conceito mais abrangente de serviço, destacamos o serviço prestado pela força de vendas. É um serviço totalmente gratuito e que incorpora, o atendimento de reclamações, a verificação da qualidade do produto, a orçamentação, o acompanhamento em obra e pós-colocação, bem como instruções técnicas de construção a empreiteiros menos experientes.

Na sua repartição pelos canais de distribuição, observa-se que o acompanhamento da obra e o transporte de materiais é maior no grupo dos retalhistas e consumidores finais, enquanto o acompanhamento do cliente em termos comerciais (atendimento de reclamações, acompanhamento da qualidade do produto, evolução das margens) é maior nos grossistas.

O anterior diretor de Marketing da Previcon, José Bastos, desenvolveu dois programas de software, um de orçamentação designado PrevOrça© e, um outro de cálculo de engenharia, designado de PrevLaje© O primeiro, é para ser distribuído pelos nossos revendedores mais importantes, para facilitar a orçamentação junto dos seus clientes. O software tem duas versões, uma para o cliente revendedor e outra para os serviços comerciais da Previcon. O PrevLaje© destina-se a gabinetes de engenharia e arquitetura e internamente, para a Previcon.

### 3 ANÁLISE EXTERNA

Ilustração 6: A Fase de Análise da Situação: análise externa



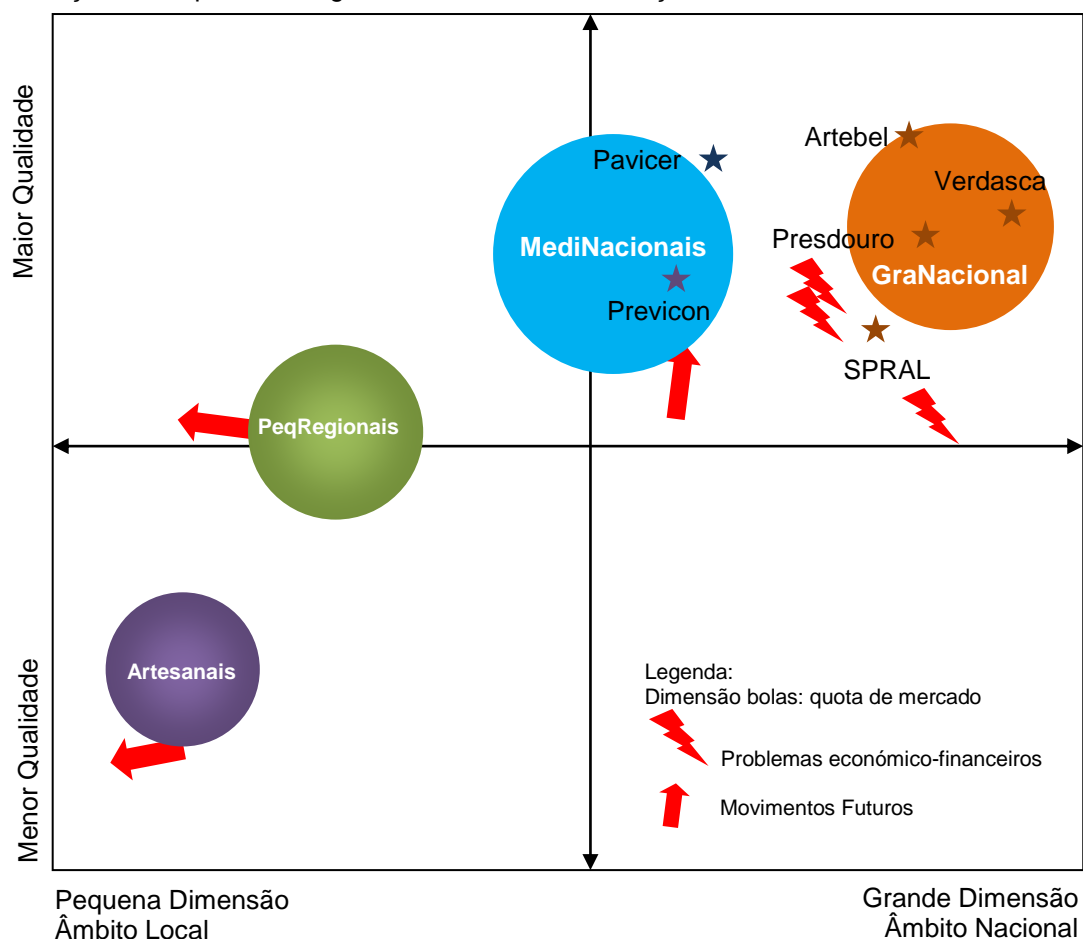
Fonte: elaboração própria.

#### 3.1 ANÁLISE DO SETOR E DA CONCORRÊNCIA

##### Grupos Estratégicos no Setor de Pré-esforçados

A Ilustração 7 mostra-nos os grupos estratégicos informais do setor.

Ilustração 7: Grupos Estratégicos no Setor de Pré-esforçados



Fonte: elaboração própria

Podem, ou não, existir grupos estratégicos formalizados num setor de atividade. Por vezes esses grupos estratégicos atuam como verdadeiras forças de bloqueio à entrada de novos concorrentes, ou atuam de forma a dificultar o desenvolvimento de concorrentes pertencentes a um grupo estratégico que se quer eliminar ou conquistar.

No setor dos pré-esforçados não existem grupos estratégicos com grande rivalidade mas, informalmente, as empresas pertencentes a um determinado grupo estratégico utilizam os seus fatores chaves de sucesso de modo a conquistar um certo posicionamento no mercado. Por isso, podem-se definir informalmente os seguintes grupos estratégicos.

As duas **variáveis estratégicas (Dimensão e Qualidade)**, utilizadas nos eixos do gráfico dos grupos estratégicos, são as que melhor permitem agrupar as empresas e que mais claramente revelam a distância estratégica entre os vários grupos.

**Grupo 1 – ARTESANAIS** (pequenas empresas familiares com tecnologias rudimentares e pouca gama de produtos).

- a) É constituído por pequenas unidades que funcionam com tecnologias rudimentares;
- b) Têm processos produtivos manuais e sem quaisquer preocupações ao nível da qualidade do produto final;
- c) A gama de produtos é bastante pequena, constituída essencialmente por blocos e produtos manufaturados;
- d) A sua representatividade no mercado é bastante diminuta;
- e) A dimensão média em volume vendas anual é de 500 000€ com 2 trabalhadores;
- f) Pulverização: estimam-se em cerca de 27 empresas no país. Foram as mais atingidas pela crise.
- g) Em conjunto representam 16% do mercado nacional.

**Grupo 2 – PEQREGIONAIS** (pequena dimensão e de âmbito local ou regional): constituído pelas empresas, Flaviarte, Pré-esforçados Império, Pavineiva, Faprel e Bloco da Beira, e outras 15 empresas.

- a) Verifica-se a produção de uma gama de largura média, com um processo produtivo pouco automatizado;

- b) A qualidade é relativamente baixa, havendo, no entanto, uma preocupação com os serviços ao cliente equiparável à dos restantes grupos;
- c) A prática, no que respeita os preços, é nivelada pelo preço médio da concorrência;
- d) Relativamente aos custos procura-se a sua redução, uma vez que este é um fator crítico de sucesso para quem opera neste mercado, mas nem sempre é conseguido devido a economias de escala e poder negocial baixo junto dos fornecedores;
- e) A dimensão média em volume vendas anual é de 1 000 000€ com 10 trabalhadores;
- f) Pulverização: estimam-se em cerca de 20 empresas no país.
- g) Em conjunto representam 24% do mercado nacional.

**Grupo 3 – MEDINACIONAIS** (média dimensão e vendas para além da região): constituído pelas empresas, Leiriviga, Pavicer, Previcon e outras 10 empresas.

- a) Este grupo aposta na qualidade do produto, embora não seja homogénea ao longo do grupo, pelo que o grupo se encontra bastante bem posicionado dentro do setor;
- b) Existe um acesso privilegiado à Leca®, por parte de algumas empresas;
- c) O processo produtivo é evoluído e, no caso da Previcon, os produtos são, na sua totalidade, homologados e com certificação de qualidade (situação rara no setor);
- d) Os preços praticados são ligeiramente superiores aos da concorrência devido às menores economia de escala e à distância maior do abastecimento de matérias-primas;
- e) A sua representatividade no mercado é alta.
- f) A dimensão média em volume vendas anual é de 2 100 000€ com 30 trabalhadores;
- a) Pulverização: estimam-se em cerca de 13 empresas no país. Em conjunto representam 32,0% do mercado nacional.

**Grupo 4 – GRANACIONAIS** (grande dimensão e de âmbito nacional): constituído pelas empresas Verdasca & Verdasca, Presdouro, Artebel e Spral.

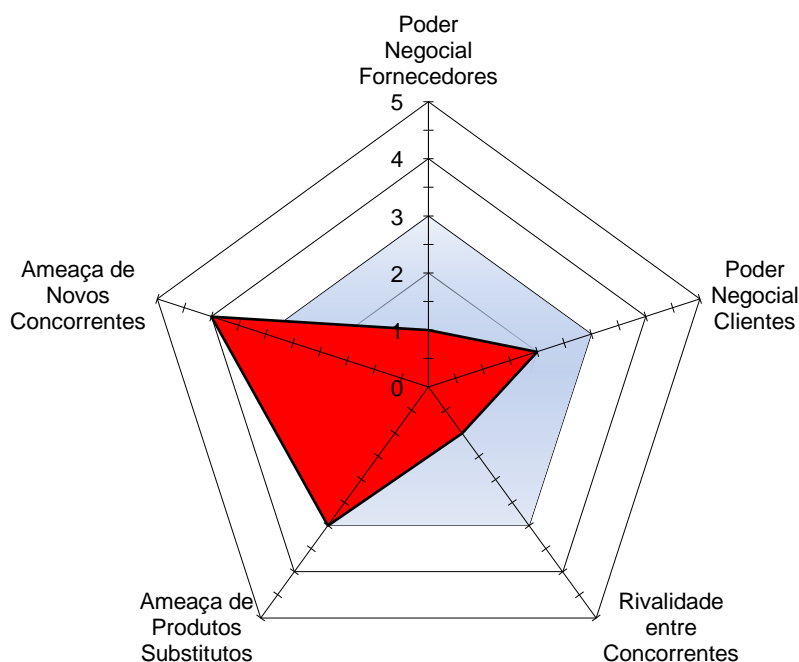
- b) A gama de produtos destas empresas são as mais alargadas do mercado, apesar de no caso da Verdasca & Verdasca e Artebel, não possuírem lajes;
- c) Têm um nível de qualidade também elevado;
- d) Os seus preços são orientados para o mercado, pelo que revelam uma posição bastante competitiva;
- e) Convém salientar que estas empresas apresentam os mais elevados níveis de faturação do mercado em análise;
- f) Oferecem um leque de serviços alargado, o que é percebido pelo cliente, e ao qual este atribui importância relevante;
- g) Em termos tecnológicos estas empresas são as que revelam uma maior automatização e avanço ao nível dos equipamentos.
- h) A sua representatividade no mercado é alta:
- i) A dimensão média em volume vendas anual é superior a 5 000 000€ uns com mais de 50 trabalhadores, Verdasca (93), Presdouro (60), Spral (55) e a Artebel (31) que tem menos de 50, por não ter setor de pré-esforço.
- j) Em conjunto representam 28,0% do mercado nacional.

#### **Atratividade do Setor de Pré-esforçados**

O simples estudo de mercado da concorrência, através da distribuição das quotas de mercado, deu já lugar à denominada análise estrutural, centrada no **grupo estratégico**.

Assim sendo, torna-se imperativo o estudo das cinco forças que, ao regularem o contexto concorrencial de determinado grupo estratégico, o caracterizam como um sistema único. A análise destas forças será feita considerando o universo do **grupo estratégico 3**, em que se insere a Previcon.

Ilustração 8: Atratividade Estrutural do Segmento de Pré-Esforçados



Fonte: elaboração própria.

### Poder negocial dos fornecedores (1 Muito Forte)

No setor em análise, evidenciam-se cinco **matérias-primas essenciais**: o cimento, areia, brita e Leca® na fabricação do betão, o aço na fabricação dos pré-esforçados e o EPS em alguns blocos.

Na produção de abobadilhas assume particular relevo a matéria-prima denominada de inerte leve (comercializada sob a marca Leca®) que é bem mais leve que a cerâmica ou que o betão, contudo mais cara. A Leca® é comercializada e produzida por um único fornecedor em Portugal – a Leca® Portugal.

No que diz respeito ao **cimento**, o facto de duas empresas deterem o total controlo sobre os fornecimento de matérias imprescindíveis à qualidade dos produtos, contribui para o fortalecimento do seu poder negocial. A realidade da Previcon é um retrato fiel dessa situação, na medida em que adquire o cimento, em regime de exclusividade, à Cimpor.

Para o **aço**, também a concentração dos fornecedores faz destes uma força considerável, já que em Portugal existem essencialmente poucos fornecedores:

Socitrel (regressou em 2015) e a Fapricela. No mercado internacional existem algumas empresas com homologação para Portugal

Uma outra fonte de poder é dada pela **qualidade do fornecimento**. Dado que o valor do produto é fortemente influenciado pela qualidade de pelo menos duas das matérias-primas que o incorporam, aço e cimento, é importante a certificação destas matérias-primas de acordo com as exigências do I.P.Q. (Instituto Português da Qualidade), o que confere aos fornecedores, uma vez mais, uma força inegável. Já no que respeita á **brita e areias**, ainda que não sejam tão determinantes, uma alteração substancial na sua qualidade pode provocar alterações na constituição do betão e duração dos moldes.

No âmbito de diferenciação de produtos, e uma vez que não é possível substituir o cimento sem que isso tenha reflexos negativos na qualidade do produto final, é **quase impossível a sua substituição** (a Previcon está a desenvolver um bloco apenas com cal hidráulica), pelo que os fornecedores tornam-se, uma vez mais, preponderantes.

Também no que respeita aos **custos de transferência**, podemos afirmar que devido aos custos de transporte do cimento, a mudança de fábrica fornecedora implica um aumento considerável do custo da matéria-prima, sempre que a nova unidade tenha uma localização mais distante. Assim conclui-se que os fornecedores veem o seu poder negocial reforçado.

Dado o carácter de **facilidade de integração a jusante para um fornecedor**, o seu poder, nesta área, é bom. Aliás, atualmente tem vindo a assistir-se, por parte das cimenteiras, aquisições progressivas desta natureza ainda que com alguma moderação pois o mercado tem que prevalecer para escoamento dos seus próprios produtos.

#### **Poder negocial dos clientes (2 Forte)**

O perigo que as pressões dos clientes fazem pesar sobre o domínio da atividade centram-se na **qualidade do produto e nos custos de transferência**.

Para um cliente, designadamente no caso das abobadilhas, o simples facto de a abobadilha não estar quebrada é condição de suficiência para a sua utilização uma vez que não é esta que confere segurança à laje, servindo apenas para a tornar mais leve, o que origina que a procura de abobadilhas se oriente em função do preço mais baixo. No entanto, o mesmo não acontece com as vigotas onde a qualidade ganha especial relevo, por ser aquele o suporte que confere segurança à estrutura.

Como os **custos de transferência não são significativos para o cliente**, este pode mudar facilmente de fornecedor sem que disso lhe resulte um transtorno.

Assim, é prudente afirmar que o **mercado está praticamente garantido através do binómio qualidade/preço**.

Existe uma **fraca concentração dos clientes**, ou seja, existe um número médio de pequenos clientes, o que lhes retira poder negocial. Mas, este aparente fraco poder negocial, devido ao período de crise que o setor atravessou, permitiu dar muito maior poder negocial aos clientes, devido não só à quebra da procura como à luta dos fornecedores por novos clientes ou à manutenção dos atuais clientes.

A **integração a montante é perfeitamente inviável** porque requer investimentos muito avultados e algo arriscado para quem se encontra fora desta esfera industrial.

#### **Entrada de novos concorrentes (4 Fraco)**

A entrada de **novos concorrentes não constitui uma forte ameaça ao setor**. A maior ameaça é a concorrência entre as empresas **já existentes**. As novas entradas são quase sempre por aquisições de empresas já existentes numa ótica de **integração vertical**.

As possibilidades e o interesse em aceder ao setor encontram restrições, nomeadamente **barreiras à entrada, capacidade de resposta e obstáculos à saída**. Assim, estas restrições funcionam como escudo das empresas já existentes e, convém, por isso analisá-las individualmente.

Neste setor, é essencial beneficiar de **economias de escala**, que só são obtidas em empresas com **uma dimensão razoável e elevado domínio tecnológico**, caso contrário, os preços praticados seriam forçosamente elevados e pouco competitivos.

Outro constrangimento resulta da **dificuldade para aceder aos circuitos de distribuição** uma vez que existe, entre os distribuidores e as empresas já instaladas, um compromisso informal que dificulta o acesso a terceiros.

Igualmente desencorajador é o **elevado investimento necessário à implementação** de uma indústria neste ramo, não só em termos tecnológicos como também em termos da dimensão requerida.

A **legislação e outra regulamentação legal passaram a constituir algum entrave** à constituição de novas empresas, dado o cumprimento da marcação CE.

A **capacidade de resposta do setor** não constitui uma forte restrição à ameaça de entrada de novos clientes, na medida em **que não existe tradição de alianças** para anular o novo concorrente.

Os **obstáculos à saída**, na sua componente económica, são, por um **lado pouco significativos** na medida em que a percentagem de **capitais próprios investidos é baixa**, contrariamente à parcela dos elevados apoios comunitários a fundo perdido a que se pode aceder e, por outro, de alguma relevância se atendermos ao carácter específico dos ativos investidos.

No entanto, a **especificidade dos equipamentos** implica uma certa dificuldade na sua liquidação. Por exemplo, a moldadora das vigotas apenas serve para fazer vigotas, e apenas admite uma determinada dimensão de pista.

Já no que respeita a **vertente político-social não se conhecem impedimentos de maior**, uma vez que a legislação laboral do setor não é especialmente apertada.

Só ao **nível psicológico** se encontra o maior entrave, pois o fundador da empresa tem alguma dificuldade em encarar a sua derrocada, entendendo-a, por vezes, como o seu próprio insucesso.

### **Produtos Substitutos (3 Médio)**

Neste setor, a ameaça de produtos substitutos deve ser considerada a dois níveis distintos: **ao nível do produto - betão**, e **ao nível da estrutura - pavimentos de vigotas e abobadilhas**.

No que concerne ao **primeiro**, a única **alternativa viável é o aço**, ainda que este material seja quase exclusivamente utilizado nos EUA e no Canadá. **A consideração da madeira**, embora seja possível, **denotaria um retrocesso no tempo** já que esta foi preterida a favor do betão por questões de segurança.

No caso da estrutura dos pavimentos, podem apontar-se algumas alternativas (ver [Análise dos Produtos Concorrentes e Substitutos no Setor de Pré-esforçados](#)).

No caso dos esteios para a agricultura, os produtos substitutos já estão também implantados no mercado e, por isso, desempenham uma maior concorrência.

## Rivalidade entre as Empresas Instaladas (1 Muito Forte)

A **relação** que se estabelece entre as empresas instaladas neste setor tem-se revelado **harmoniosa** num mercado que, embora se encontre saturado para a entrada de novos atores, está equilibrado após os anos de crise e o desaparecimento de uma quantidade considerável de empresas. Assim, se por um lado procuram uma posição **pouco conflituosa no mercado**, não deixam de, por outro, salvaguardar os seus interesses. Tal facto é motivado, essencialmente, pelas pequenas margens que o setor pode praticar, que seriam ainda mais degradadas se a rivalidade se acentuasse. O ajustamento pelo lado da oferta está praticamente feito e algumas empresas do setor apostam em conservar as quotas de mercado existentes e não a conquista de novos mercados,

O facto de se manter a ameaça da rivalidade entre os concorrentes como muito forte deve-se à dificuldade económica de algumas grandes empresas do setor que, desesperadamente tentam manter as suas quotas de mercado e praticam margens muito baixas ou negativas de venda e que assim prejudicam o normal funcionamento do setor.

### Espaço Geográfico do Setor de Pré-esforçados

O mercado onde atua a Previcon, embora não seja exatamente o mesmo desde o início da sua fundação, tem tido, nos últimos dois anos, em termos gerais, uma expansão territorial positiva e paulatina. Dado que a empresa em alguns dos seus produtos passou a ter dimensão nacional e, dado o desaparecimento de muitas pequenas e microempresas, o número reduzido de empresa que subsistem, passou a disputar mercados cada vez mais distantes do local onde as empresas têm unidades fabris. Por isso, o mercado da empresa passou a ser o espaço de Portugal continental.

### Características do Setor dos Pré-esforçados

Um mercado não é apenas um espaço geográfico, mas também são as suas características peculiares, a sua composição, a qualidade dos membros que o compõem, a sua dimensão em volume de vendas, em número de consumidores, os circuitos de distribuição utilizados, a tecnologia empregue e outros fatores exógenos à empresa como sejam os fatores demográficos, sociais, culturais e de moda.

O mercado tradicional da Previcon – o de fabrico de produtos para a construção civil e obras públicas – depende exclusivamente do setor da construção civil. A sensibilidade do crescimento do setor de pré-esforçados em relação ao setor de construção civil seria facilmente demonstrada empiricamente, pelas análises macroeconómicas. Mais do que isso importaria demonstrar em quanto é que se traduz essa sensibilidade. Mais uma vez, os dados estatísticos em Portugal, cuja elaboração e acesso são difíceis, não permitem tirar conclusões. No entanto a correlação é positiva e muito próxima da unidade.

Importa também referir que o setor contrai-se ou expande-se também pela repartição de mercado com o setor da indústria de produtos cerâmicos, tijolo e tijoleiras e, ultimamente as abobadilhas e blocos em EPS (poliestireno expandido). A capacidade que cada um destes setores tem de conquistar mercado ao outro depende essencialmente do preço do petróleo. Maior preço do petróleo implica maiores custos para estes produtos substitutos relativamente aos produtos à base de betão.

O mercado de pré-esforçados não necessita de grande especialização da **mão-de-obra**. Necessita, isso sim, de mão-de-obra com maior escolaridade e formação técnica.

Tendo presente as limitações já oportunamente referidas no que se refere à quantificação do mercado atual dos pré-esforçados de artefactos de betão iremos quantificá-lo numa perspetiva do espaço de Portugal continental.

Para isso iremos adotar uma metodologia diferente da adotada anteriormente, que era apenas uma estimativa muito grosseira. Assim, iremos procurar os dados do setor das vendas do C.A.E. 23610 e 23690, de 2012 a 2014, utilizando os dados do banco de Portugal para o setor de 2012 e 2013 e os dados das IES de 2014 para o ano de 2014 (Quadro 17).

*Quadro 17: Evolução Vendas no Mercado Atual de Pré-Esforçados (2012 a 2014)*

	2006	2012	2013	2014
Mercado de Portugal Continental	390M€	128 M€	113 M€	85 M€
Número de empresas	284	77	67	64

*Fonte: Banco de Portugal – Quadros da Empresa e do Setor 2006, 2012 e 2013*

*Para estimar 2014, foi feito o somatório das IES do setor recolhidas em 2013 e 2014 e projeção da evolução das empresas aí analisadas como taxa de crescimento do setor, aplicadas ao ano mercado total de 2013. Refira-se que o número de empresas analisadas nas IES são 60% do setor (57M€).*

Ao observarmos a repartição do volume de vendas do setor dos artefactos de betão verificamos a quebra no setor de cerca de 78% em oito anos em volume de vendas e de 77% no número de empresas, quebra essa que irá continuar até pelo menos 2015. As estimativas em relação ao pico maior de vendas (2002) são da ordem de um decréscimo de 85% em volume de vendas.

Acresce ainda o facto das lajes tradicionais, que levam abobadilhas e vigotas, continuarem a ser substituídas por outras soluções construtivas, nomeadamente o fungibloco, lajes alveolares, lajes com EPS e a entrada do aço e madeira nas construções unifamiliares. No que se refere aos produtos com Leca®, o seu peso relativo em relação ao tijolo cerâmico, tem vindo a aumentar.

Os esteios pré-esforçados para vinhas e pomares têm vindo a ter uma crescente procura, fruto de uma maior aposta nacional no setor da agricultura. Esta gama de produtos tem permitido à empresa o crescimento das suas vendas, mesmo em tempo de crise e será o motor de crescimento para os anos seguintes.

#### Historial de Vendas no Setor de Pré-esforçados

Faremos uma análise histórica das vendas por gama de produtos. E, mesmo esta é a repartição interna das vendas por gama de produtos e não a quota de mercado que ocupam no âmbito nacional. Podia também ser feita uma análise por canais de distribuição, pelos segmentos de mercado ou até por área geográfica, mas tal não foi possível devido à dificuldade em obter dados precisos.

No mercado de pré-esforçados achamos que a melhor forma de analisar a evolução das vendas, seria a de agrupar produtos em classes de produtos, que cobrem praticamente todas as empresas do mercado, e não a análise, produto a produto, que para além de fastidiosa, perderia interesse dada a diversidade de produtos existentes de empresa para empresa.

Da análise do [Quadro 18](#), ressalta o facto de que a gama de produtos Vigotas dominarem largamente a quota de mercado, no mercado total, enquanto as Abobadilhas (que são um produto complementar às vigotas) ficam bastante aquém dessa percentagem. As razões para esse facto derivam do facto, de poderem ser utilizadas juntamente com as vigotas de betão, as tijoleiras de cerâmica e as abobadilhas de, que funcionam aqui como produto substituto da Abobadilha e complementar das Vigotas.

Verificamos que o peso das vigotas ainda é o de maior expressão, mas os esteios aproximam-se gradualmente das vigotas. As abobadilhas continuam a perder

expressão. A quebra nos blocos deveu-se ao fim das obras para o parque escolar e às medidas de austeridade no investimento público.

A Ripa continua a ser um produto muito atrativo e quase exclusivo da Previcon, já que aproveita as sinergias de produção com a fabricação de Vigotas e com os Esteios, possibilitando assim a obtenção de boas margens de comercialização. Acresce que a Ripa tem tido procura no mercado espanhol, na forma da solução Isolripa®. Por outro lado não tem produtos substitutos suficientemente atrativos. A relativamente pequena quota de mercado advém do próprio limite de consumo.

Em termos nacionais, as empresas que mais quota de mercado têm de blocos e abobadilhas são a empresa Verdasca & Verdasca e Artebel, surgindo a Previcon em 8º lugar. No produto Esteios a Previcon é líder de mercado nos esteios. Na Ripa e Isolripa® é líder de mercado. Nas vigotas as maiores empresas são a Presdouro, Leiriviga e Pavicer, seguido da Previcon.

*Quadro 18: Representatividade das Vendas por Gama de Produtos (2012 a 2014)*

Produtos	2012	2013	2014
Blocos Leca®	16%	18%	15%
Abobadilhas Leca®	12%	11%	10%
Vigotas	34%	30%	31%
Ripas	12%	11%	11%
Esteios	5%	10%	18%
Outros (inclui mercadorias)	21%	20%	15%

*Fonte: dados fornecidos pela Previcon*

### **Evolução das Quotas de Mercado das Empresas do Setor de Pré-esforçados**

A forma como se distribuem as quotas de mercado no setor não tem sofrido variações bruscas nos últimos dois anos. No entanto entre 2003 e 2012, o número de empresas que desapareceram no setor foi enorme. Devido à estagnação da economia nacional nos últimos anos. Assistiu-se, isso sim, a uma diminuição no número das empresas presentes no mercado, o que tem possibilitado a manutenção das vendas das empresas que subsistem. A título de exemplo aqui ficam alguns nomes: Ciaço, Euroviga, Euroviga II, Iberopref, Pavileca (post. Maxit), Patrimart, Pavirripa, Pavitecto, Pré-Ave II, Secil Prebetão, Bombetão, Blodal, Bloco-viga, Prébeira, Pavirripa, entre muitas outras de pequena dimensão.

Neste momento, as empresas que dominam o mercado são a Presdouro, Verdasca & Verdasca, Spral e Artebel. Um outro grupo, de menor dimensão por empresa, é formado pelas empresas Leiriviga, Pavicer, Previcon, Pavinorte, Ciprol e Pavimir, entre outras. O grupo seguinte em dimensão é formado pelas empresas

ACC, Flaviarte, Pré-esforçados Império, Pavineiva, Faprel e Bloco da Beira (designamos este apenas porque concorre com a empresa Previcon na região de Viseu), entre outras.

A Previcon ocupava em 2014 a 6ª posição em volume de vendas no mercado nacional, mas considerando que a Pavicer é também proprietária da empresa Blocozeze, a posição ajustada será o 7º.

Considerando os líderes por tipos de produtos, em vigotas é a Presdouro e Leiriviga, em ripas é a Previcon, em abobadilhas e blocos é a empresa Verdasca & Verdasca, seguido da Artebel, em esteios é a Previcon, em Manilhas é a Leiriviga e a Presdouro, em Pavês á Verdasca & Verdasca e a Presdouro.

### Principais Tendências na Oferta e na Procura do Produto no Setor de Pré-esforçados

Na última análise de conjuntura, da FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (informação nº111 do 23/06/2015), “A Construção continuou, nos primeiros meses de 2015, a revelar um comportamento assaz instável, com a melhoria de alguns dos indicadores da atividade, por um lado, e o agravamento de outros, por outro lado:

**Do lado positivo** estão aspetos como a **confiança dos empresários**, o **crédito à aquisição de habitação** e a avaliação bancária para o efeito, o **licenciamento de habitação** e o desemprego oriundo do setor. Com efeito, em março de 2015, os empresários da Construção revelavam estar mais otimistas do que há um ano atrás quanto à produção do Setor, nível de atividade e situação financeira incluídos. A este sentimento pode não ter sido alheio o facto de, nos primeiros três meses do ano, o crédito à habitação ter registado um aumento homólogo de 43%, tendo atingido os 715 milhões de euros, ainda assim incomparável com os 2.476 milhões de euros concedidos em igual período de 2010. Por seu turno, logo em abril, o valor médio da avaliação bancária apresentou também uma subida de 2,6%, para os 1.016 euros o m2.

**Do lado negativo**, o **crédito às empresas**, a **procura**, o **licenciamento no segmento não residencial**, o emprego assegurado pelo setor e o mercado das obras públicas. O crédito às empresas manteve-se em queda, tendo registado, em

março, uma redução homóloga de 12,7% e as empresas continuaram a apontar como maiores condicionantes à atividade a procura insuficiente e os aspetos financeiros. Durante o primeiro trimestre de 2015 foram licenciadas 2.175 obras, ou seja, mais 4,8% em termos homólogos. Mas enquanto as licenças de construção de habitação nova aumentaram 15,6%, as obras de reabilitação caíram 11,8%. No segmento não residencial as quebras do licenciamento foram observadas tanto na construção nova (-8,2%) como na reabilitação (-14,7%) e, devido à forte redução de 43% registada nos edifícios industriais, a área licenciada caiu 8,6%. Até ao final de abril foram promovidos 625 concursos de empreitadas de obras públicas, com uma quebra em valor de 41% face ao período homólogo de 2014. Também o volume de contratos celebrados nos primeiros quatro meses de 2015 caiu 41% relativamente ao registado no primeiro quadrimestre do ano passado. Por fim, o número de desempregados com origem na Construção apresentou uma redução homóloga em abril de 21,8%. No entanto, esta diminuição não tem par no emprego assegurado pelo setor, o qual, no primeiro trimestre de 2015, registava menos 5.800 postos de trabalho face ao último trimestre de 2014 e menos 8.100 face ao trimestre homólogo.

Na conjuntura da construção no 1º trimestre de 2015, divulgada pela FEPI COP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (informação nº80 Junho/2015), “O Investimento em construção registou um aumento de 8,5% em termos homólogos, em resultado de um crescimento de 7,0% face ao trimestre anterior. Note-se que, **nos últimos treze anos**, só por uma vez, no final de 2007, se havia registado uma variação positiva desta importante variável, que pesa, atualmente, 50,5% do Investimento Total. O VAB do setor da construção observou um aumento homólogo de 7,6% e de 6,0% face ao trimestre anterior. No segmento da habitação, os primeiros 3 meses de 2015 foram marcados por uma recuperação dos principais indicadores. Ao nível do licenciamento verificou-se um aumento homólogo de 15,6% das licenças para construção nova e de 14,6% no número de fogos licenciados. Ao nível do crédito à habitação concedido pelas instituições bancárias registou-se um aumento homólogo de 43%, para os 715 milhões de euros, ao longo do 1º trimestre do ano. No mercado das obras

públicas verifica-se uma situação inversa, com uma diminuição em valor, nos primeiros quatro meses de 2015, de 41%, tanto nos concursos de empreitadas de obras promovidos, como nos contratos celebrados reportados no observatório das obras públicas, face ao período homólogo. Ao nível do emprego assegurado pelo setor e apesar de se registar uma redução do número de desempregados oriundos da construção nos últimos 26 meses e da melhoria de vários indicadores setoriais, de acordo com os dados publicados pelo INE, no 1º trimestre de 2015 observou-se uma redução de 5.800 empregos (-2,1%, face ao registado no trimestre precedente, e de 8.100 empregos (-2,9%), face ao mesmo trimestre de 2014.”

### **Análise dos Produtos Concorrentes e Substitutos no Setor de Pré-esforçados**

O setor, no que toca aos produtos substitutos, tem dois níveis de análise distintos: o dos materiais utilizados e o da forma de obtenção do pavimento.

No que respeita às vigotas, estas são necessariamente resultado de uma combinação de betão com pré-esforço, tendo apenas concorrentes substitutos ao nível de pavimentos maciços.

As ripas são o produto com menor possibilidade de ter concorrência à altura, já que a madeira ou a pedra encontram-se em desuso devido aos seus períodos de vida útil muito menores, preços mais altos e resistências menores.

As abobadilhas com Leca® conseguiram ganhar a guerra com as abobadilhas cerâmicas, mas estas ainda se defendem por via do preço, embora tenham perdido quota de mercado. Como a situação será insustentável prevê-se que as abobadilhas de cerâmica perderão totalmente a “guerra”. A situação atual é a de que os pavimentos cerâmicos estabilizaram nos 10% do mercado. As abobadilhas em EPS têm gando alguma quota de mercado.

Nos pavimentos e forma da sua obtenção são alvo de uma análise mais cuidadosa. Identificam-se algumas formas de pavimento alternativas, mais representativas:

- As **lajes maciças** apareceram com o betão armado. Consiste no enchimento integral e nivelado de uma área com medidas pré

determinadas que assenta em vigas. É o exemplo do praticado pela Secil e pela Cimpor.

- As **lajes fungiformes** são idênticas às lajes maciças, no entanto, em vez de assentarem em vigas assentam diretamente sobre o ferro estrutural, criando zona aligeiradas pelos blocos fungiformes. Este tipo de construção tem vindo a ganhar terreno ao das lajes tradicionais, em construções em altura. O pavimento pode ter variantes: nervurado ou não nervurado, com ou sem blocos de cofragem.
- **As lajes alveolares** com ou sem aligeiramento com EPS têm vindo surgido no mercado desde 2005 e conquistaram o mercado dos grandes edifícios habitacionais. A Pavicer e a Leiriviga têm este tipo de lajes.
- **As pranchas pré-esforçadas** mais não são do que vigotas justapostas tanto por baixo como por cima. Não se têm implantado no mercado até esta data.

Em relação aos blocos ou alvenarias, têm sido o setor mais dinâmico em termos de novos produtos no mercado, fruto das necessidades de melhoria térmica e acústica dos edifícios. A Previcon tem desenvolvido produtos próprios e tem adotado produtos desenvolvidos pela Weber Saint Gobain com quem tem uma parceria para blocos que usem argila expandida (Leca®). O setor cresceu de 2002 até 2011, ganhando quota de mercado ao tijolo cerâmico. A Previcon tem também desenvolvido produtos que usem EPS em conjunto com betão e argila expandida. Os produtos concorrentes ao bloco são os tijolos cerâmicos, surgindo no mercado os blocos exclusivamente em EPS (ainda sem grande implantação).

Paralelamente, a Previcon está a desenvolver um produto com desperdícios de cortiça combinado com resíduos de mexilhão, projeto este em parceria com uma empresa da Galiza. O registo provisório da patente está registado no Instituto Nacional Patentes Industriais (INPI).

Em 2011, a Previcon apostou forte nos esteios para vedações e para pomares e vinhas. Os produtos que existem no mercado são os postes de madeira, o xisto e os postes metálicos. Durante este período conquistou mercado aos postes de madeira devido ao custo menor e à não necessidade de tratamento do poste (o de madeira necessita). Falta-lhe um esteio para vinhas de apanha automática, que está em desenvolvimento.

### **Pontos Fortes e Fracos dos Nossos Produtos Face aos dos Concorrentes**

As vantagens da pré-fabricação face aos produtos substitutos são inegáveis. A primeira das quais consiste no facto de ser mais económica, a segunda grande vantagem é a de apresentar uma qualidade homologada e certificada. Outro aspeto positivo deve-se à rapidez de execução que proporciona, para além de necessitar de um menor número de mão-de-obra. A construção que opte pela utilização de pré-esforçados, está a optar por uma maior leveza para a estrutura.

Contudo, este tipo de construção, pelo facto de não dar continuidade à estrutura, não resiste, com facilidade, a forças horizontais, por exemplo movimentos sísmicos. Enquanto a fabricação instantânea tem por base nós rijos, a pré-fabricação assenta em nós móveis, o que lhe confere a tal fragilidade. Outro inconveniente reside na má caracterização acústica. Como as abobadilhas são ocas, qualquer pancada no pavimento propaga-se em eco.

Já no que diz respeito aos produtos diretamente concorrentes, os pontos fortes e fracos são de outra natureza.

Como pontos fortes da Previcon relativamente à concorrência ressaltam a qualidade, inovação e extensão do serviço prestado, que para além de conceder valor acrescentado ao produto, diferenciam-no dos demais.

Acresce ainda o facto de a Previcon estar implementada no mercado há mais de 39 anos tem-lhe permitido desenvolver contactos importantes e propagar toda uma reputação de confiança, inovação, qualidade e tradição no setor. Como tal, a sua atividade encontra-se hoje numa fase estável e as suas economias de escala são tão elevadas quanto o setor e a dimensão da empresa o permitam.

### **Desempenho Competitivo da Previcon Face aos Concorrentes**

Para determinar o desempenho da Previcon (de 1, concorrente muito pior a 5, concorrente muito melhor) relação aos concorrentes é necessário fazer a comparação funcional em relação a pelo menos três dos principais concorrentes. Para o triénio de 2016-2018, foram considerados como principais concorrentes, a empresa Presdouro, pelo facto de ser a líder da zona norte, a empresa Spral, pelo facto de ser a empresa de maior dimensão que está mais próxima da empresa Previcon e por ser da zona de Aveiro, que é uma zona que esperamos poder servir com mais frequência e volume e, a empresa Pavicer, por ser a empresa com melhor performance económica e financeira e por ser uma empresa que conosco disputa parte do mercado dos distritos de Guarda, Coimbra e Viseu.

A análise da performance comparativa tem como base fatores subjetivos, mas também alguns fatores que podem ser analisados por via das declarações contabilísticas anuais, por exemplo a informação empresarial simplificada (IES). Algumas das valorizações dadas aos itens resultam das informações dadas por clientes, fornecedores, equipa de vendas e publicações jurídicas. Apesar de carregarem uma grande dose de subjetividade, ajudam-nos a refletir sobre o que a empresa poderá melhorar em confronto com aquelas empresas que julgamos estar bem posicionadas no mercado.

*Quadro 19: Comparação da Capacidade de Gestão*

CAPACIDADE DE GESTÃO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Qualidade dos gestores	2	2	4
Adequação ao estilo de gestão	2	2	3
Grau de estabilidade da empresa	1	2	4
Qualidade manobras estratégicas desenvolvidas nos últimos 5 anos	2	2	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	20	7	8
Indexação à base 100	35	40	75

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame.*

A capacidade de gestão da Previcon ([Quadro 19](#)) pode-se considerar melhor que as da empresa Spral e Presdouro, reflexo da dificuldade que atravessam estas empresas, com desequilíbrios económicos e financeiros, apesar de estarem em mercados privilegiados. No entanto, consideramos que pela gestão de custos e pelos resultados que tem vindo a obter, a gestão da Pavicer pode-se considerar superior.

*Quadro 20: Comparação do Desempenho Financeiro*

DESEMPENHO FINANCEIRO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Rentabilidade económica	2	1	4
Rentabilidade financeira	2	1	4
Capacidade de investimento	1	2	3
Estrutura de custos	4	2	4
Liquidez	1	2	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	25	10	8
Indexação à base 100	40	32	80

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame.*

É sabido que as empresas Spral e Presdouro (principalmente esta) atravessam dificuldades económicas e financeiras. Por isso, da análise do [Quadro 20](#), pode-se concluir que a Pavicer é a única que neste ponto está claramente melhor que a Previcon.

Da análise do [Quadro 21](#), concluímos que as empresas concorrentes da Previcon apresentam melhores recursos humanos. Importa, esclarecer que tal deve-se ao baixo nível de escolaridade do nosso quadro de pessoal do setor produtivo. São quadros com médias de idades acima dos 40 anos, que não cumpriram escolaridade obrigatória e que, por isso, têm dificuldades em contribuir para a melhoria da produtividade. De realçar que a empresa tem vindo a melhorar a produtividade, principalmente pela contenção salarial.

*Quadro 21: Comparação do Desempenho dos Recursos Humanos*

RECURSOS HUMANOS	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Qualidade dos recursos humanos	3	3	4
Política de formação	2	3	3
Ambiente organizacional	2	2	4
Capacidade de atração e retenção de bons colaboradores	3	3	4
Produtividade do trabalho	3	2	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	25	13	19
Indexação à base 100	52	52	76

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame.

*Quadro 22: Comparação do Desempenho Produtivo e Tecnológico*

DESEMPENHO PRODUTIVO E TECNOLÓGICO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Capacidade de produção	4	5	4
Tecnologia utilizada	3	3	4
Prazos de fabrico	1	3	3
Qualidade dos produtos	3	3	3
Ritmo de lançamento de novos produtos	1	2	2
Lançamento de inovações para redução de custos	1	1	2
Lançamento de inovações para melhoria de produtos e tecnologia	3	2	3
Orçamentos em investigação e desenvolvimento	1	3	3
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	40	17	24
Indexação à base 100	43	55	60

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame

No [Quadro 22](#) verificamos que os nossos concorrentes também não têm feito grandes investimentos em novas tecnologias de produção, nem têm conseguido melhores desempenhos produtivos que a Previcon. Apenas a Pavicer tem-no feito, mas a melhoria da produtividade relativa da Previcon, tem permitido acompanhar o nível de produtividade da Pavicer. Refira-se que a Pavicer, por via da aquisição da empresa Blocozezere, tem maiores desafios, mas pode beneficiar de sinergias, quer de know.how, quer de custos de matérias-primas, quer de economias escala.

*Quadro 23: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Presença no Mercado*

PRESEÇA NO MERCADO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Quota de mercado (valor)	4	5	4
Grau de atratividade dos segmentos em que atua	4	4	2
Grau de adesão dos consumidores aos fatores de diferenciação	2	3	3
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	15	10	9
Indexação à base 100	67	80	60

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame.*

Todas as empresas a que se refere o [Quadro 23](#) têm maior dimensão que a Previcon (no caso da Pavicer, se considerada em conjunto com a Blocozezere), têm maior quota de mercado, estão mais próximas das matérias-primas e do mercado de consumo. Pelo contrário, a Previcon vive os problemas da interioridade, ao mesmo tempo que está também longe do mercado espanhol transfronteiriço.

*Quadro 24: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Produto*

PRODUTO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Largura da gama	4	4	2
Profundidade da gama	4	4	2
Características do produto físico	3	2	4
Características da embalagem	3	3	3
Características dos serviços de apoio à venda	3	2	3
Prazos de entrega	1	3	3
Ciclo de vida do produto	2	2	3
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	35	20	20
Indexação à base 100	57	57	57

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014.*

Um problema que tem também impedido a Previcon ([Quadro 24](#)) de ter maior dimensão é a não produção de alguns tipos de produtos, que os nossos concorrentes possuem: lajes alveolar, pavês, blocos decorativos, manilhas de grande porte e outros produtos para vias públicas e espaço urbanos. No entanto, a empresa tem alguns produtos em que é líder: esteio, ripa, Isolripa® e Isoltermix®.

*Quadro 25: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Distribuição*

DISTRIBUIÇÃO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Adequação dos circuitos de distribuição utilizados	4	4	3
Adequação dos canais de distribuição onde está presente	3	2	3
Eficiência dos serviços logísticos (prazos, desperdícios, etc.)	2	3	3
Taxa de penetração nos canais de distribuição	2	3	3
Qualidade das funções desempenhadas pelos distribuidores	3	3	3
Imagem junto dos distribuidores	2	4	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	30	16	19
Indexação à base 100	53	63	63

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014.*

Na análise ao [Quadro 25](#) importa-nos salientar que a Previcon privilegiou os revendedores de materiais de construção, em vez da venda direta ao consumidor final. Durante o tempo que durou esta crise houve uma redução do número de revendedores e uma redistribuição dos que restaram por empresas concorrentes. A Previcon tentou fidelizar o máximo de revendedores que podia, mas teve de compensar com venda direta o que perdeu no mercado de revenda. Nos últimos dois anos, a empresa Spral tem tido dificuldade de fidelizar os seus clientes porque não tem stock suficiente de produtos. Desse facto, tem a Previcon beneficiado. A Presdouro tem uma forte implantação no norte do país, quer de revendedores, quer de grandes construtoras. A Pavicer é a que tem maior equilíbrio na sua distribuição de revendedores, mas por vezes, a sua equipa de vendas, vende diretamente, onde estão presentes seus revendedores, o que tem causado descontentamento junto dos seus revendedores.

Um dos problemas que mais afeta o mercado dos pré-esforçados é a pressão sobre o preço de venda feita pelas grandes empresas de construção, pelos revendedores e pelos concorrentes. A Previcon aposta em não fazer guerra de preços, antes procura a diferenciação do produto, a manutenção dos níveis de qualidade dos produtos existentes, a marcação CE e a certificação de qualidade e a prestação de serviços pré e pós venda. Por outro lado, tem havido muito cuidado na política de crédito a clientes, preferindo não vender, a vender com alto risco de cobrança. A verdadeira guerra de preços é feita por empresas já em má situação económica. Foi assim com empresas que já faliram e é agora com as empresas Spral e Presdouro (Quadro 26).

Quadro 26: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Preço

PREÇO	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER	
Condições comerciais aos distribuidores	2	2	4	
Preço	4	2	4	
Política de descontos	2	4	3	
Política de crédito	2	3	2	
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	20	10	11	13
Indexação à base 100	50	55	65	

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014.

No Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014 apresentamos uma lista das empresas do setor e a sua posição competitiva em termos económico-financeiros.

As empresas concorrentes da Previcon apenas têm maior notoriedade nas regiões de sua influência. Na zona de influência da Previcon a notoriedade é idêntica, mas a imagem da Previcon é melhor que a da Spral e Presdouro. Nenhum dos concorrentes emprega verdadeiras políticas de marketing. Nesse aspeto, a Previcon, apresenta melhores catálogos de produto, melhor presença online, melhor presença nas redes sociais, maior participação em feiras. Tem havido falha nas relações públicas e nas informações direcionadas aos prescritores de materiais de construção: arquitetos e engenheiros civis. A Spral e a Presdouro são as empresas com maior notoriedade, mas têm vindo a perder a sua imagem de marca (Quadro 27)

Quadro 27: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Comunicação

COMUNICAÇÃO		SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Montante dos investimentos		2	2	2
Eficácia dos eixos comunicação/produktividade		4	3	2
Grau de notoriedade		4	4	3
Imagem de marca		2	2	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	20	12	11	11
Indexação à base 100		60	55	55

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014.

Se há problema que a empresa Previcon atravessa é a sua diminuta força de vendas. Terá de ser um dos problemas a serem resolvidas pela empresa. A presença no mercado tradicional (construção civil) está apenas por conta dos revendedores, estando o técnico de vendas atual praticamente a acompanhar o setor agrícola. No [Quadro 28](#) verificamos que é das variáveis do marketing-mixa que mais é penalizadora para a Previcon.

Quadro 28: Comparação do Desempenho Marketing Mix – Gestão Força Vendas

GESTÃO DE VENDAS		SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Organização da equipa de vendas		2	3	4
Número de vendedores		3	4	4
Taxa de rotação de vendedores		2	2	4
Vendas por vendedor		4	3	4
Média de vendas por encomenda		4	2	3
Custos por vendedor		1	2	3
Custos por visita		2	2	3
Média anual de captação de novos clientes		2	3	3
Média anual de perda de clientes		2	3	4
Total de pontos obtidos (máximo 5 por item):	45	22	24	32
Indexação à base 100		49	53	71

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014.

Do [Quadro 29](#), importa referir que as empresas Spral e Presdouro, pela sua dimensão e zona de influência, são as duas empresas que seguimos com maior regularidade de análise. São conhecidas as suas dificuldades económicas e

financeiras (principalmente estas). Estas empresas ainda não entraram na zona da incapacidade competitiva, mas para lá caminham A Pavicer é das empresas mais sólidas e tem um mercado que colide com o nosso apenas em zonas fronteiriças às suas zonas de influência, sendo a empresa com que nos comparamos mais em termos relativos e que serve de nossa referência no mercado.

*Quadro 29: Síntese da Capacidade Competitiva dos Concorrentes*

CAPACIDADE COMPETITIVA	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
Capacidade de gestão	35	40	75
Desempenho financeiro	40	32	80
Recursos humanos	52	52	76
Desempenho produtivo e tecnológico	43	55	60
Desempenho de Marketing	331	363	371
Presença no mercado	67	80	60
Produto	52	57	57
Distribuição	53	63	63
Preço	50	55	65
Comunicação	60	55	55
Gestão das vendas	49	53	71
Total de pontos num máximo de 1000	501	542	662

*Legenda: Pontuação inferior a 400 - A empresa apresenta grave incapacidade competitiva face ao concorrente; Pontuação entre 401 a 800 - A empresa possui capacidade competitiva equivalente ou ligeiramente superior ao concorrente; Pontuação superior a 800 - A empresa possui fortes vantagens competitivas.*

*Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014*

Os fatores chaves de sucesso permitem saber o que temos dentro da empresa para conquistar vantagens competitivas e, neste caso, a empresa deverá apostar na qualidade dos produtos e na inovação, tal como se apresenta no [Quadro 30](#).

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

Quadro 30: Determinação das Competências Distintivas

Principais FCS	PREVICON	SPRAL	PRESDOURO	PAVICER
	Desempenho	Desempenho	Desempenho	Desempenho
Controlo de qualidade	4	3	2	4
Preço	3	3	4	4
Imagem total	3	2	3	3
Política de crédito	4	2	3	4
Canais Distribuição	4	2	4	4
Inovação	5	2	2	3
Capacidade de investimento	3	2	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>27</b>

Fonte: Adaptação do Plano de Marketing da Revista Exame. Dados fornecidos pela empresa referentes a 2014

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014

Empresas (a vermelho: empresas em crise)	NIF	Quota	Ordem	VP	FR	CEMC-Vir produção	CEMC/VP	Personal	Horas	Horas/Homem	Rend/H/Homem	Salario Homem	Custo Pessoal	C.Pessoal/VP	Cientes	Cientes/VP	O.C.Receber+Difer	C.Própio	Profito/VP	Endividamento=Passivo Total	END/VP	Equity/Debt Ratio	Inventário	IN/VP	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	
A.COSTA E MOTA, LDA	502442093	2,91%	15	1.590.493,78	144.590,25	0,09	1.263.357,38	0,81	5	11266	2.253	141,18	20.955,49	104.777,43	0,07	663.429,29	0,42	2.000,00	638.544,95	0,40	445.286,03	0,28	1,43	84.610,79	0,17
ALMEIDA, CUNHA & CHAVES, LDA (dados 2013)	504478095	3,57%	11	1.946.616,09	372.293,21	0,19	964.078,03	0,51	17	33.760	1.986	57,66	13.710,29	233.075,01	0,12	480.190,40	0,25	0,00	1.077.061,48	0,55	889.666,44	0,46	1,21	323.204,07	0,15
ARTEBEL ARTEFACTOS BETAO S.A.	500686281	8,69%	3	4.746.059,39	1.158.894,17	0,24	2.472.417,07	0,52	31	56.240	1.814	84,39	19.276,15	597.960,71	0,13	1.293.732,81	0,27	44.239,00	4.570.547,96	0,96	2.074.790,11	0,44	2,20	1.134.728,32	0,24
ARTPORTELA, S.A.	505400428	1,06%	25	578.345,88	145.549,63	0,25	351.573,68	0,61	4	8.400	2.115	68,36	20.433,77	80.815,09	0,14	208.868,97	0,36	1.700,00	301.266,25	0,57	747.188,51	1,29	0,44	173.524,69	0,30
BELMIRO E BARREIRA, LDA (PAVIMIR)	500697604	3,78%	10	2.064.724,34	363.863,16	0,17	1.185.722,70	0,57	23	39.436	1.715	52,36	14.915,77	343.662,70	0,17	768.965,65	0,37	11.800,00	1.271.604,69	0,62	1.557.353,06	0,75	0,82	415.030,02	0,20
BLOCOZEFEIRE, FABRICA BLOCOS CIMENTO, LDA	500439550	2,69%	16	1.469.807,40	243.792,63	0,17	906.668,94	0,62	23	40.128	1.745	36,63	10.805,86	243.934,80	0,17	522.659,83	0,36	42.000,00	1.259.588,70	0,86	654.469,92	0,45	1,92	189.399,27	0,13
CIPROL-CBICO-O-NEOCIPROL ver nota	500574715	4,03%	7	2.522.696,26	749.251,15	0,30	1.362.472,12	0,54	65	121.811	1.874	20,71	10.915,41	690.001,36	0,27	2.594.323,83	1,02	559.000,00	5.164.608,79	2,05	5.893.303,18	2,34	0,88	1.013.224,51	0,40
FAPREL, FABRICA ARTIGOS PRE ESFORCADOS, LDA dos quais C.A.E. 23610	501463801	2,34%	17	2.784.242,29	303.994,02	0,11	1.894.304,46	0,65	34	57.800	1.700	48,17	15.438,41	524.906,10	0,19	537.461,08	0,19	22.000,00	1.829.344,94	0,66	778.784,19	0,28	2,35	1.017.985,03	0,37
FLAVIARTE, LDA	500440786	3,37%	12	1.840.339,51	371.736,75	0,20	1.101.325,42	0,60	35	64.120	1.832	28,70	13.626,19	476.916,48	0,26	640.392,34	0,35	400.000,00	3.114.844,54	1,69	3.823.507,37	2,08	0,81	920.190,27	0,50
GONCALVES E FILHOS, LDA	501294001	1,54%	20	840.757,18	115.173,07	0,14	516.024,68	0,61	12	22.176	1.848	37,91	12.140,50	145.886,00	0,17	590.021,87	0,70	9.000,00	988.985,68	1,18	955.617,49	1,14	1,03	596.255,19	0,67
INCORBEL, INDUSTRIA BETONES NORTE, LDA	500199844	1,14%	24	624.754,13	60.853,64	0,10	389.781,70	0,62	15	23.523	1.588	26,56	10.611,28	159.693,23	0,25	164.340,75	0,26	13.000,00	1.525.818,29	2,44	223.423,21	0,36	6,83	978.632,47	1,57
JORGE SILVA COSTA, S.A. (Pavimote)	500574715	4,03%	9	2.201.091,53	336.873,42	0,15	1.129.300,35	0,51	21	37.381	1.790	58,88	20.044,48	420.934,12	0,19	694.392,95	0,32	8.000,00	619.728,31	0,28	1.706.447,79	0,78	0,36	119.138,16	0,05
LERIVIGA, PRE ESFORCADOS, LDA (dados 2013)	502380764	6,57%	5	3.587.246,04	772.399,52	0,22	2.061.276,06	0,57	31	61.295	1.977	58,52	22.868,22	703.727,74	0,20	939.566,36	0,26	757.076,44	2.112.034,17	0,59	2.165.711,38	0,61	0,97	551.712,63	0,15
LUCIANO FERREIRA LOURENCO HERD, LDA	502599353	1,63%	18	889.990,94	156.625,00	0,16	470.784,70	0,53	13	23.305	1.793	38,19	10.823,30	164.102,90	0,18	367.943,35	0,41	2.800,00	959.606,00	1,10	756.190,13	0,85	1,27	308.808,02	0,35
MENDES & RODRIGUES, LDA	500714754	0,97%	26	528.068,75	85.805,84	0,16	294.031,61	0,56	11	20.933	1.903	25,23	10.290,21	113.923,31	0,21	558.467,41	1,06	79.000,00	553.196,15	1,05	550.655,65	1,04	1,00	26.523,86	0,15
PAVICER, PAVIMENTOS CERAMICOS, LDA	500213402	4,22%	8	2.301.332,73	450.315,60	0,20	1.304.381,89	0,57	24	47.408	1.975	48,54	15.782,35	378.176,50	0,16	703.848,01	0,31	466.771,00	3.906.420,52	1,70	205.087,34	0,09	19,05	353.614,61	0,15
PAVIMENTOS PRE ESFORCADOS IMPERIO BRAGA, LDA	500213470	3,27%	13	1.784.900,50	216.265,15	0,12	1.110.743,83	0,62	22	37.811	1.719	47,21	15.141,61	333.115,40	0,19	667.934,83	0,37	47.000,00	1.698.553,50	0,95	867.111,41	0,49	1,96	212.933,07	0,12
PAVIMENTOS LISBOAS, S.A.	500821020	1,63%	19	888.515,16	194.020,98	0,22	552.670,64	0,62	12	18.970	1.581	46,84	13.963,60	162.763,14	0,18	244.109,58	0,27	63.500,00	295.217,71	0,33	615.234,04	0,69	0,48	130.553,42	0,15
PAVINEVA, LDA (Pineiro, Rocha & Reis, Lda)	502469867	3,13%	14	1.709.839,51	282.959,91	0,17	844.772,74	0,49	28	54.140	1.934	31,58	12.742,47	356.789,04	0,21	425.260,27	0,25	7.750,00	376.243,15	0,22	1.431.523,58	0,84	0,26	294.329,42	0,17
PRECLARO, LDA	500221723	1,46%	22	796.103,28	107.787,83	0,14	515.766,52	0,65	12	21.120	1.760	37,69	11.999,50	139.939,97	0,17	191.279,71	0,24	3.000,00	1.393.420,24	1,75	189.644,62	0,24	7,35	353.337,66	0,44
PREMOTAL, Pre-Esforçados Moia, LDA	500701180	1,46%	21	796.174,17	83.406,64	0,10	627.220,29	0,79	10	18.127	1.813	43,92	14.208,83	142.888,25	0,18	102.121,29	0,13	2.000,00	278.828,99	0,35	865.893,28	0,84	0,42	112.402,16	0,14
PRESDOURO, Pre-Esforçados Beira Douro, S.A.	500878412	9,64%	2	5.263.217,21	731.882,08	0,14	2.900.409,28	0,55	80	107.810	1.797	48,82	28.018,56	1.681.113,57	0,32	1.180.392,96	0,22	135.000,00	1.177.327,29	0,21	8.807.090,91	1,67	0,13	2.139.775,59	0,41
PREVICON, Pre-Esforçados, S.A.	500618747	5,21%	6	2.842.646,80	267.316,43	0,09	1.811.153,39	0,64	33	59.941	1.816	47,42	14.127,47	466.206,47	0,16	520.258,74	0,18	0,00	1.611.632,16	1,11	262.393,63	0,10	6,14	815.626,79	0,29
PROFUNDA MUDANCA, LDA (NOVABLOAL)	509292119	1,44%	23	783.588,79	164.645,07	0,21	452.233,20	0,58	10	20.800	2.080	37,67	13.800,67	138.066,66	0,18	84.972,40	0,11	7.100,00	158.972,35	0,20	399.414,46	0,51	0,40	347.810,00	0,44
SPRAL, SOC PRE ESFORCADOS AVERO, LDA	500276757	7,92%	4	4.325.196,00	829.829,17	0,19	2.248.989,21	0,52	55	90.051	1.637	48,03	16.844,09	862.424,91	0,20	1.213.772,97	0,28	469.000,00	2.535.202,79	0,59	4.094.454,92	0,95	0,62	345.547,70	0,08
FERREIRA E VARELA, LDA (VIBETÃO)	500643890	0,41%	27	222.961,37	79.459,44	0,36	86.128,92	0,39	8	14.072	1.759	15,84	17.865,44	142.923,49	0,64	24.866,14	0,11	99.000,00	684.186,59	3,07	14.093,41	0,06	48,55	12.986,96	0,06
VERDASCA E VERDASCA S.A. dos quais C.A.E. 23690	501820361	11,29%	1	12.423.654,29	3.653.744,03	0,32	6.947.768,79	0,56	93	171.864	1.848	72,29	16.044,26	1.525.596,56	0,12	3.664.959,67	0,29	120.000,00	4.329.606,05	0,35	11.175.372,59	0,90	0,39	2.819.183,23	0,23
Total		100,00%		54.586.074,75	6.164.096,92																				

(1) considerados suprimidos como sendo capital próprio



Fonte: elaboração própria.

## 3.2 AS ECONOMIAS INTERNACIONAL E PORTUGUESA

### Retoma Mundial Moderada

Sobre a economia mundial, reportamos as projeções feitas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e publicadas no jornal El País Brasil (Abril, 2015): "s economias avançadas e emergentes crescerão nos próximos cinco anos a um ritmo muito inferior ao registado antes da atual crise global, o que ainda é principalmente um reflexo do desmoronamento do sistema financeiro ocorrido há seis anos. Mas, como observa o Fundo Monetário Internacional (FMI) num estudo que acompanhará seu próximo relatório sobre as perspetivas globais, o crescimento também está a ser prejudicado pelo envelhecimento populacional, por aumentos mais tímidos na produtividade e pela fragilidade do investimento privado. Tudo isto faz com que os juros tendam a permanecer baixos durante um bom tempo.

A partir desse cenário, os técnicos do FMI fazem cálculos usando como referência 16 países do G20 (bloco de grandes economias desenvolvidas e emergentes). Nos anos anteriores à Grande Recessão, o crescimento potencial das economias avançadas chegou a ficar em 2,4%, mas caiu para uma média de 1,3% ao ano entre 2008 e 2014. O estudo mostra que houve uma recuperação de 0,2 pontos percentuais nos dois últimos exercícios, mas a estimativa é que se mantenha em torno de apenas 1,6% até 2020.

Davide Furceri, coordenador do relatório, afirmou em entrevista coletiva que uma parte dessa redução no potencial de crescimento das economias avançadas já era esperada, devido a fatores demográficos e à queda na inovação. Na verdade, ele relata que o potencial de crescimento começou a cair já em meados da passada década, antes da crise financeira. Mas grande parte do problema decorre de a economia crescer menos que o esperado depois do colapso do sistema bancário, em 2008.

É o que os economistas chamam de "o novo normal". Os países emergentes, tábua de salvação da economia global no auge da crise, tampouco escapam da correção. Se durante o período de expansão, entre 2001 e 2007, seu crescimento potencial chegava a 7,4%, agora a projeção é de que ele sofrerá uma queda de quase dois pontos percentuais, ficando no patamar de 5,2% no período de 2015 a 2020."

(...) "Há elementos comuns que explicam a redução do crescimento potencial nas nações desenvolvidas e nos países emergentes. O mais evidente é o efeito

negativo vinculado a fatores demográficos, em particular o envelhecimento da população. Outro fator são os entraves à geração de capital e investimento. E, terceiro, um menor crescimento da produtividade, porque os avanços tecnológicos e as possibilidades de melhoria se aproximam cada vez mais do limite.

Para salientar essa ideia, o FMI publica um estudo específico sobre o investimento privado nos países avançados. A recuperação, observam os autores, foi pequena depois da contração de 25% nos anos da crise financeira. É um sintoma, diz o texto, da fragilidade que continua assolando a economia. A baixa demanda é um fator dominante.

O estudo cita ainda restrições no lado financeiro, as quais obrigam as empresas a pensarem duas vezes antes de investir. O Fundo identifica também um fator ligado à incerteza política em alguns países do sul da Europa. Por isso, insiste que é necessário um esforço fiscal e monetário para apoiar o crescimento e conseqüentemente elevar o investimento, embora admita que seja difícil recuperar a tendência anterior à Grande Recessão.”

### **Economia Portuguesa**

A economia portuguesa segue as flutuações do mercado europeu e mundial, mas acrescenta uma crise estrutural própria, devido à substituição da tipologia de setores mais contributivos para o P.I.B. Este ajustamento do paradigma produtivo de mão-de-obra intensiva para tecnologia intensivo levará anos a reajustar e provocará aumento de desemprego, equilíbrio das contas públicas e decréscimo da atividade económica, antes da retoma. A acontecer, esta retoma será lento e acontecerá, julgamos, para além de 2020 (crescimento sustentado acima dos 2%). O setor da construção continuará bastante afetado até essa altura.

Na análise macroeconómica ([Quadro 32: Cenário da Média dos Previsores Internacionais](#)), pode-se concluir que da leitura do Relatório do Conselho das Finanças Públicas nº3/2015, aponta-se para um crescimento médio real do PIB de 1,6% até 2019, a procura interna estabilizará nos 1,3% e a taxa de desemprego terá uma ligeira descida, atingindo os 10,5% em 2019.

Assim, consideramos que a oferta dos produtos pré-esforçados, manterá um crescimento ligeiro de 2%/ano até 2018, mas tal não será suficiente para significar o fim da crise, uma vez que tudo dependerá da capacidade de exportação da economia portuguesa e da procura interna.

Quadro 32: Cenário da Média dos Previsores Internacionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PIB (variação real, %)</b>	1,9	1,4	1,6	1,6	1,7	1,6
Consumo privado	2,4	1,5	1,2	1,1	1,1	1,1
Consumo público	-1,3	-0,7	0,0	0,7	0,8	1,0
Investimento (FBCF)	-0,9	2,9	3,1	3,2	3,4	3,0
Exportações	9,5	4,9	5,2	4,8	4,9	4,7
Importações	7,8	4,0	4,6	4,6	4,4	4,2
<b>Contributos para a variação real do PIB (p.p.)</b>						
Procura interna	2,0	1,0	1,3	1,4	1,4	1,3
Exportações líquidas	-1,1	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3
<b>Evolução dos preços (variação, %)</b>						
IHPC/IPC	-0,3	0,4	1,0	1,2	1,5	1,5
Deflator do PIB	0,9	0,8	1,2	1,6	1,8	1,4
<b>Mercado de trabalho (variação, %)</b>						
Taxa de desemprego (% pop. ativa)	13,9	13,1	12,5	11,8	11,3	10,5
Emprego	1,4	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
Produtividade aparente do trabalho	-0,5	0,7	1,1	1,0	1,2	1,0
<b>Cap. líq. de financiamento face ao exterior (% PIB)</b>	2,1	2,2	2,2	2,0	2,0	1,9
Balança corrente	0,6	0,4	0,6	0,4	0,5	0,6
Balança de bens	-5,1	-3,7	-3,6	-3,7	-3,7	-4,5
<b>Enquadramento externo</b>						
Procura externa relevante (variação, %)	3,1	3,7	4,9	-	-	-
Preço do petróleo Brent (USD)	74,6	85,6	88,5	-	-	-
Taxa de juro de curto prazo (%)	0,2	0,1	0,1	-	-	-
Taxa de câmbio EUR-USD	1,2	1,3	1,3	-	-	-
<b>Por memória:</b>						
PIB nominal (mil M€)	174,4	176,0	180,6	185,7	192,1	200,3
Saldo orçamental (% PIB)	-5,9	-3,0	-2,6	-2,4	-2,1	-2,6
Dívida Pública (% PIB)	128,8	127,1	126,4	125,7	124,2	123,3

Fonte: Relatório do Conselho das Finanças Públicas nº3/2015 apod Comissão Europeia - European Economic Forecast Autumn 2014, November 2014; OECD Economic Outlook No 96, November 2014; Banco de Portugal - Boletim Económico - Dezembro de 2014; Fundo Monetário Internacional, First Post-Program Monitoring Discussions - Staff Report, IMF Country Report No. 15/21, December 2014; INE, Contas Nacionais Trimestrais - 4.º trimestre de 2014. Cálculos CFP. | Notas: Os valores em itálico para 2014 são ainda previsões.

### 3.3 QUEM SÃO OS PÚBLICOS INTERVENIENTES NO MERCADO

Um mercado é um conjunto dos públicos suscetíveis de exercer uma influência nas vendas de um produto. (McDonald, 2004)

Com base nesta definição poderemos definir o mercado dos artefactos de betão em Portugal.

#### Fornecedores

Os fornecedores, no mercado dos artefactos de betão, podem considerar-se como um público indireto de mercado, pois a influência destes sobre as vendas do produto final assume muita relevância.

Tal facto emerge da elevada concentração dos fornecedores (a Cimpor e a Secil no caso dos cimentos, a Socitrel (esteve inativa estes três últimos anos), a Fapricela e o mercado da importação, no caso do aço, o que leva a que os fornecedores sejam praticamente os mesmos para todos os produtores, não se verificando substanciais diferenças na qualidade dos produtos em virtude do fornecedor escolhido. No entanto, refira-se que no caso dos fornecedores de areia e brita, esta opção já tem um maior impacto na qualidade do produto (principalmente no caso da areia), e já se encontram menos concentrados.

#### Fornecedores de cimento

O cimento constitui a matéria-prima principal do setor dos artefactos de betão, sendo, por isso, um fator indispensável para a qualidade do produto final.

O setor dos cimentos está concentrado em dois grandes e únicos produtores, a Cimpor e a Secil (existe um pequeno fornecedor da Galiza), cuja qualidade e preço praticados são similares. No entanto, existem diferenças qualitativas entre os cimentos em função da região em que é produzido, e diferenças de preço em função da distância à cimenteira.

A influência deste público é pois determinante para o mercado dos artefactos de betão, em virtude do seu elevado nível de concentração, bem como da enorme dependência desta matéria-prima, insubstituível no processo produtivo do betão, às quais acresce o facto da importação do cimento não ser rentável devido a dois motivos: a existência de acordos informais, que estão implícitos nas políticas comerciais que os diversos produtores adotam a nível da Europa Ocidental, e os custos de transporte associados.

### **Fornecedores de aço**

O aço é também uma matéria-prima preponderante para as indústrias de pré-esforçados, na medida em que é este componente que irá dar ao produto o grau de resistência a esforços de compressão, nomeadamente às vigotas e às ripas.

Atualmente, o mercado nacional de varões de aço é constituído, neste momento, apenas pela Fapricela e nível nacional (a Socitrel entrou novamente no mercado em 2015), e outros fornecedores internacionais.

### **Fornecedores de Areia e Brita**

Apesar de estes componentes terem um menor peso relativo em termos de qualidade ligada, assumem bastante importância no processo produtivo do betão, isto porque uma alteração na granulometria da areia leva a que a consistência do betão se altere, e, portanto, implica que o ritmo da produção necessite de nova regulação para se obter a mesma qualidade ao nível do produto final.

Assim, a consistência, regularidade e, principalmente, a origem dos fornecimentos tornam-se um fator primordial no planeamento das compras deste componente.

### **Fornecedor de Argila Expandida**

Existem duas empresas em Portugal que produzem argila expandida, a Argex e a Weber Saint Gobain (detentora da marca Leca®). A Previcon tem parceria com a Weber, comprando a argila e aproveitando a licença de produção para produtos desenvolvidos pela Weber.

### **Fornecedor de Poliestireno Expandido**

Existem quatro empresas em Portugal a fabricar EPS: Plastimar, Tecnovite, Petibol e Isosfer (detentora da marca Esferovite®).

### **Produtores**

A produção industrial de pré-esforçados, por atender a investimentos em ativos fixos demasiadamente específicos, não se torna viável para as empresas que não atuem já no setor. Mesmo para as indústrias de artefactos de betão, a entrada no ramo do pré-esforço, mediante o alargamento da gama de produtos, implica uma opção estratégica nesse sentido, já que as sinergias que se poderiam alcançar resumir-se-iam, essencialmente, à utilização da central de betão.

É de salientar ainda que, devido ao facto do mercado português de pré-esforço se encontrar atualmente numa fase de maturidade, a ameaça de entrada de novos

concorrentes é relativamente reduzida. Para uma análise mais detalhada às empresas do setor ver no [Quadro 31: Situação Económica e Financeira das Empresas do Setor em 2014](#).

### 3.4 REGULAMENTAÇÃO DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÃO

A envolvente institucional só se torna preponderante se se tratar de produtos homologados ou certificados. Neste caso, é imperativo o respeito e observação de uma série de regulamentos, dos quais se destacam:

#### **Regulamento Geral das Edificações Urbanas**

Decreto-Lei n.º 38 382 de 7 de Agosto de 1951, alterado pelos:

- Decreto-Lei n.º 38 888 de 29 de Agosto de 1952 •
- Decreto-Lei n.º 44 258 de 31 de Março de 1962 •
- Decreto-Lei n.º 45 027 de 13 de Maio de 1963 •
- Decreto-Lei n.º 650/75 de 18 de Novembro •
- Decreto-Lei n.º 43/82 de 8 de Fevereiro •
- Decreto-Lei n.º 463/85 de 4 de Novembro •
- Decreto-Lei n.º 172–H/86 de 30 de Junho •
- Decreto-Lei n.º 64/90 de 21 de Fevereiro •
- Decreto-Lei n.º 61/93 de 3 de Março •
- Decreto-Lei n.º 555/99 de 16 de Dezembro com as alterações introduzidas pelo • Decreto-Lei n.º 177/2001 de 4 de Junho •
- Decreto-Lei n.º 290/2007 de 17 de Agosto •
- Decreto-Lei n.º 50/2008 de 19 de Março •
- Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de Novembro

#### **Estruturas de Betão Armado e Pré-esforçado**

Decreto-Lei n.º 357/85: Alarga o período transitório previsto nos diplomas que aprovaram o Regulamento de Segurança e Ações para Estruturas de Edifícios e Pontes e o Regulamento de Estruturas de Betão Armado e Pré-Esforçado.

Decreto-Lei n.º 349-C/83: Aprova o regulamento de estruturas de betão armado e pré-esforçado.

#### **Regulamento de Segurança para Estruturas de Edifícios e Pontes**

Decreto-Lei n.º 235/83: Regulamento de segurança e ações para estruturas de edifícios e pontes.

#### **Regulamentos de Estruturas. Riscos Sísmicos**

Resolução da Assembleia da República n.º 102/2010: Adoção de medidas para reduzir os riscos sísmicos.

#### **Avaliação e Gestão do Ruído Ambiente**

Decreto-Lei n.º 9/2007: Aprova o Regulamento Geral do Ruído e revoga o regime legal da poluição.

Decreto-Lei n.º 278/2007: Altera o Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de Janeiro, que aprova o Regulamento Geral do Ruído.

Declaração de Retificação n.º 18/2007: De ter sido retificado o Decreto-Lei n.º 9/2007, do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, que aprova o Regulamento Geral do Ruído e revoga o regime legal da poluição sonora, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 292/2000, de 14 de Novembro, publicado no Diário da República, 1.ª série, n.º 12, de 17 de Janeiro de 2007.

**Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios (RCCTE).** Decreto-Lei n.º 80/2006 de 04/04/2006

### 3.5 ENVOLVENTE ECONÓMICA: POLÍTICA FISCAL E MONETÁRIA

Independentemente do setor em causa, esta envolvente tem sempre um papel relevante para o desempenho da atividade. A sua influência direta pode ser analisada com base em determinados indicadores macroeconómicos condicionantes de qualquer economia.

Assim, temos:

- A taxa de juro, cuja evolução descendente atingiu o limiar mínimo em 2015. Espera-se que possa subir ligeiramente até 2018;
- A trajetória descendente da taxa de desemprego, não é ainda suficiente para melhorar o consumo privado;
- A taxa de inflação situa-se em valores muito baixos e o risco maior será o de existir uma deflação. Os stocks elevados de produtos e matérias-primas podem penalizar a competitividade da empresa em caso de deflação.

### 3.6 ENVOLVENTE SOCIOCULTURAL E GRUPOS DE PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR

As características sociais e culturais do meio em que determinado setor atua tais como, tradições, usos, costumes, valores, hábitos, etc., são um fator de extrema influência no desempenho do mesmo. Assim, torna-se relevante o levantamento de todas as influências socioculturais julgadas pertinentes para o setor dos artefactos de betão.

É um facto a população portuguesa revelar forte apetência pela aquisição de habitação em detrimento do arrendamento, apesar das alterações introduzidas ao arrendamento. As taxas de juro baixas e a retoma do crédito à habitação, pelo

menos animam o mercado de habitação em carteira nos bancos, esperando-se que possa haver retoma na nova construção e na reabilitação urbana.

### 3.7 ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA

A crescente tendência de inversão da pirâmide etária, o aumento da esperança média de vida e a diminuição da taxa de natalidade, restringe o potencial de procura habitacional.

No seguimento destes esforços, a cidade de Viseu que, apesar de fazer parte de uma região interior, nunca deixou de ser um polo de atração para o fluxo migratório por se encontrar num estágio de desenvolvimento bastante avançado, poderá ver o seu poder apelativo reforçado com o crescimento das suas áreas urbanas circundantes.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)



## PARTE II. ANÁLISE SWOT

Referem Bickhoff, Hollensen, & Opresnik (2014), “O quadro de referência constituído pela análise SWOT representa a base do quadro analítico para a análise de mercado. A análise SWOT foi desenvolvida na década de 1960 na Harvard Business School, e hoje Henry Mintzberg (1994) vê “... a análise SWOT como subjacente a todas as tentativas de formalizar o processo de tomada de estratégia”.”

E prosseguem, “De acordo com esta afirmação, uma estratégia é o resultado das oportunidades e ameaças do ambiente tecnológico e económico e os pontos fortes e fracos da empresa. Considera-se que os pontos fortes e fracos constituem a análise interna da empresa, as oportunidades e ameaças representam a análise externa do mercado relevante. O conceito de relevância é importante aqui: é uma questão de definição do que é relevante no mercado, a partir de um perspectiva material, geográfica, ou temporal, para que se possa desenvolver a sua estratégia.”

Deve-se ter em mente que a análise SWOT permanece altamente abstrata (Bick *et al*, 2014), na prática, uma vez que as suas conclusões são puramente descritivas e não fazem quaisquer recomendações ou definem todas as prioridades. Também não é preciso; o seu papel é apenas apresentar uma estruturação e, portanto, descrever uma situação para a qual é necessária uma decisão.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

Quadro 33 Análise SWOT da Previcon:

Fraquezas - vulnerabilidades da empresa				
#	Fraquezas	Nota	Nota	Peso
1	A empresa é pouco conhecida no mercado?	2	Discordo Parcialmente	2
2	Os gastos em pesquisa são fracos?	1	Discordo Totalmente	2
3	Tem tecnologia ultrapassada?	2	Discordo Parcialmente	2
4	A imagem da empresa é fraca?	1	Discordo Totalmente	2
5	Tem uma carteira de produtos muito estreita?	2	Discordo Parcialmente	1,5
6	Tem maiores custos (matérias-primas ou processos)?	4	Concordo Parcialmente	2
7	Tem colaboradores pouco eficientes?	2	Discordo Parcialmente	1,5
8	Tem uma má localização?	4	Concordo Parcialmente	2
9	Tem infraestruturas desadequadas?	3	Não Concordo e nem Discordo	1,5
10	Tem canais de distribuição muito limitados? (desadequados)	2	Discordo Parcialmente	1,5
11	Tem problemas operacionais internos?	3	Não Concordo e nem Discordo	2
12	O salário dos colaboradores é desadequado?	2	Discordo Parcialmente	1
13	Tem concentração de vendas em poucos clientes?	2	Discordo Parcialmente	1,5
14	A empresa tem recursos financeiros limitados?	1	Discordo Totalmente	1
15	Existe falta de orientação estratégica?	2	Discordo Parcialmente	1
16	A empresa tem problemas políticos internos?	2	Discordo Parcialmente	1
17	A empresa tem competências de gestão limitadas?	2	Discordo Parcialmente	1
18	Tem fracas estratégias de marketing?	2	Discordo Parcialmente	1,5
19	Tem poucas ou fracas alianças com empresas?	4	Concordo Parcialmente	1
20	A empresa tem clientes com malparado em demasia?	2	Discordo Parcialmente	1,5

Forças - vantagens competitivas internas				
#	Forças	Nota	Nota	Score
1	A empresa é reconhecida no mercado?	4	Concordo Parcialmente	8
2	A empresa inova? (processos patenteados)	5	Concordo Totalmente	10
3	Tem tecnologia adaptada? (tecnologia exclusiva)?	3	Não Concordo e nem Discordo	6
4	O produto é de qualidade superior?	3	Não Concordo e nem Discordo	6
5	A carteira de produtos é ampla?	4	Concordo Parcialmente	4
6	Tem custos baixos? (matérias-primas ou processos)?	2	Discordo Parcialmente	4
7	Tem colaboradores acima dos concorrentes?	4	Concordo Parcialmente	6
8	Tem uma boa localização?	2	Discordo Parcialmente	4
9	Tem infraestruturas adequadas?	2	Discordo Parcialmente	3
10	Possui bons canais de distribuição? (adequados)	3	Não Concordo e nem Discordo	4,5
11	Tem eficiência operacional?	2	Discordo Parcialmente	4
12	O salário dos colaboradores é adequado?	3	Não Concordo e nem Discordo	3
13	Tem diversificação de clientes?	3	Não Concordo e nem Discordo	4,5
14	Tem recursos financeiros disponíveis?	4	Concordo Parcialmente	4
15	O negócio tem economias de escala?	2	Discordo Parcialmente	2
16	Tem responsabilidade ambiental?	3	Não Concordo e nem Discordo	3
17	A empresa é líder do setor? (ou tem produtos líder)	4	Concordo Parcialmente	4
18	Tem boas estratégias de marketing?	5	Concordo Totalmente	7,5
19	Tem alianças importantes com outras empresas?	4	Concordo Parcialmente	4
20	A empresa tem políticas crédito adequadas?	4	Concordo Parcialmente	6
A empresa tem mais forças que fraquezas				97,5

Ameaças - obstáculos externos				
#	Ameaças	Nota	Nota	Peso
1	Existe entrada de concorrentes estrangeiros?	1	Discordo Totalmente	1,5
2	Existe a introdução de novos produtos substitutos?	2	Discordo Parcialmente	2
3	Existem ciclo de vida em declínio dos produtos?	2	Discordo Parcialmente	1,5
4	Estão a alterar-se as necessidades/gostos do cliente negativ?	1	Discordo Totalmente	1
5	Existe declínio da confiança do consumidor?	3	Não Concordo e nem Discordo	1,5
6	As empresas rivais adotam novas estratégias?	3	Não Concordo e nem Discordo	2
7	Existe desregulamentação do governo desfavorável?	4	Concordo Parcialmente	1
8	Existe uma desaceleração económica?	2	Discordo Parcialmente	2
9	Existe mudança na política monetária do euro?	3	Não Concordo e nem Discordo	1,5
10	Existem novas tecnologias que não atingimos?	3	Não Concordo e nem Discordo	2
11	Existem mudanças demográficas negativas?	4	Concordo Parcialmente	1,5
12	Existem barreiras de comércio exterior?	1	Discordo Totalmente	1
13	Existe fraco desempenho da empresa aliada?	1	Discordo Totalmente	1
14	Existe turbulência política internacional?	4	Concordo Parcialmente	1,5

Oportunidades - forças externas favoráveis				
#	Oportunidades	Nota	Nota	Score
1	Existe um rápido crescimento do mercado?	1	Discordo Totalmente	2
2	As empresas rivais são pouco ativas?	2	Discordo Parcialmente	3
3	Estão a alterar-se as necessidades/gostos dos clientes/pt	4	Concordo Parcialmente	4
4	Existe abertura de mercados estrangeiros?	2	Discordo Parcialmente	2
5	Existe alguma empresa concorrente em dificuldades?	4	Concordo Parcialmente	8
6	Existe crescimento da economia?	2	Discordo Parcialmente	3
7	Existe regulamentação do governo favorável?	4	Concordo Parcialmente	6
8	Existem novas tecnologias ao alcance?	2	Discordo Parcialmente	4
9	Existem mudanças demográficas positivas?	2	Discordo Parcialmente	3
10	Existem empresas concorrentes que querem alianças?	2	Discordo Parcialmente	2
11	Existe mudança de líder no mercado?	3	Não Concordo e nem Discordo	3
12	Existe declínio de vendas de um produto substituto?	3	Não Concordo e nem Discordo	6
13	Existe mudança dos métodos de distribuição?	3	Não Concordo e nem Discordo	3
14	Existem barreiras à entrada de novos concorrentes?	4	Concordo Parcialmente	8
A empresa tem mais oportunidades que ameaças				57

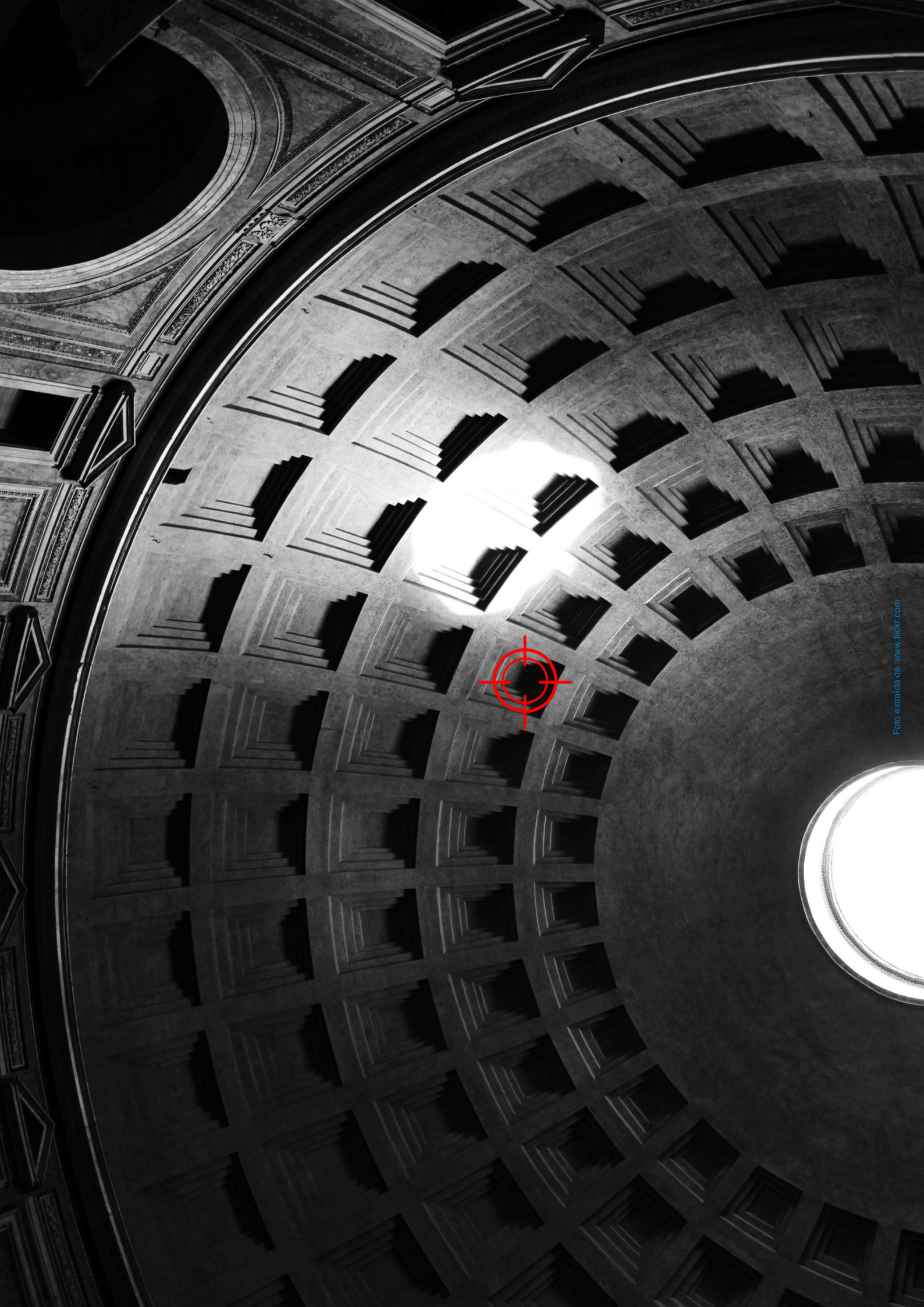
Fonte: elaboração própria.

Quadro 34 Exemplo de Plano de Ação pós-Análise SWOT da Previcon:

	Plano de Ação	Andamento	Matriz SWOT	Observações
<b>Forças</b>				
A empresa é reconhecida no mercado?	Manter boa imagem e aumentar notoriedade	Em andamento	Existe alguma empresa concorrente em dificuldades?	Aproveitar a boa imagem da Previcon para entrar nos mercados dos concorrentes em dificuldade
A empresa inova? (processos patenteados)	Lançar mais 1 produto inovador	Não iniciado	Existe regulamentação do governo favorável?	Aproveitar o regulamento térmico e acústico para introduzir produtos com maiores índices
O produto é de qualidade superior?	Melhorar a qualidade dos produtos	Em andamento	Existe alguma empresa concorrente em dificuldades?	Entrar com muita qualidade nos produtos nos mercados dos concorrentes em dificuldades
Tem boas estratégias de marketing?	Procurar a influenciar prescritores	Em andamento	Existe declínio de vendas de um produto substituto?	Aproveitar o declínio da cerâmica para influenciar os prescritores a adotarem os nossos produtos
<b>Fraquezas</b>				
Tem maiores custos (matérias-primas ou processos)?				
Tem uma má localização?	Nada a fazer			
Tem infraestruturas desadequadas?	Melhorar as pistas das vgotas e esteios	A aguardar	Existe turbulência política internacional?	Esperar que a situação internacional se defina
Tem problemas operacionais internos?	Dar formação ao pessoal	Não iniciado	sem correspondência nas ameaças	Verificar as necessidades de formação
<b>Oportunidades</b>				
Existe alguma empresa concorrente em dificuldades?				
Existe regulamentação do governo favorável?				
Existe declínio de vendas de um produto substituto?				
Existem barreiras à entrada de novos concorrentes?				
<b>Ameaças</b>				
Existe declínio da confiança do consumidor?				
Existem novas tecnologias que não atingimos?				
Existem mudanças demográficas negativas?				
Existe turbulência política internacional?				

Fonte: elaboração própria.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)



## PARTE III. HIPÓTESES, CENÁRIOS E OBJETIVOS DE MARKETING

### 5 HIPÓTESES E CENÁRIOS PARA O PLANO

Este Plano de Marketing tem como pressupostos básicos, os seguintes:

- Estabilidade política e social em Portugal;
- Manutenção esperada da procura no setor de pré-esforçados;
- Aumento das vendas no setor agrícola, através dos esteios de mercadorias que representamos;
- Inexistência de alterações de vulto no enquadramento legal da atividade;
- Inexistência de empresas no setor com tendências de domínio total de mercado (apenas a empresa Verdasca & Verdasca tem poder para o fazer);
- Continuidade de laboração da empresa em condições de normalidade;
- Manutenção da estrutura de capitais da empresa;
- Não aparecimento a curto prazo de produtos substitutos relevantes;
- Manutenção dos quadros superiores e técnicos da empresa.

Quadro 35: Cenários para a Atividade da Previcon (média anual 2016-2018)

Fatores	Pessimista	Adotado	Otimista
Crescimento do P.I.B (média no período)	1,0%	1,5%	2,0%
Taxa de Inflação (média no período)	1,0%	1,3%	1,5%
Taxa de Desemprego (média no período)	13,0%	11,0%	10,0%
Crescimento do Consumo Privado (média no período)	0,0%	1,0%	2,0%
Procura Interna no Setor da Construção civil (entre 2016-2018)	1,0%	2,0%	3,0%
Taxas Juro Euribor (média no período)	1,5%	1,0%	0,5%
Crescimento Custos com o Pessoal (média no período)	1,0%	1,5%	2,0%
Custos Diretos do Plano de Marketing (entre 2016-2018)	20 000€	50 000€	75 000€
Variação do Preço de Venda Médio (entre 2016-2018)	0,0%	2,0%	3,0%

Fonte: elaboração própria

O Quadro 35 apresenta os três cenários alternativos que poderão ocorrer durante o período em que é colocado em prática o Plano de Marketing encetado neste trabalho. Tais cenários serão apresentados tendo em conta a probabilidade de ocorrência como pouco prováveis por bases pessimistas, por bases demasiadamente otimistas e como cenário mais provável, aquele que apresenta enquadramento macro e micro envolventes mais razoáveis.

## 6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO MARKETING

O estabelecimento de objetivos nesta fase é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direção. É importante que os objetivos sejam definidos de forma correta, para tal, deverão ser (Ferrell & Hartline, 2011):

No estabelecimento dos **objetivos deve-se evitar qualquer tipo de ambiguidade** na definição dos objetivos e, por isso devem ser quantificados e deve-se assegurar que as pessoas que irão contribuir para o seu cumprimento os compreendem.

**Os objetivos devem ser comparáveis** com o desempenho real de forma a possibilitar o controlo futuro: é importante que uma empresa estabeleça controlos e pontos de comparação de *performance* para avaliar o seu desempenho. Os objetivos deverão ser claros, reais e realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados efetivamente alcançados.

**Os objetivos devem ser expressos em valor ou em quotas de mercado:** Os objetivos devem ser quantificáveis. Num plano de marketing, você pode, por exemplo, estabelecer objetivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes e quanto à quota de mercado, entre outros.

**Os objetivos devem ser ambiciosos, mas alcançáveis:** É importante ser ambicioso, desde que se seja realista. Não vale a pena definir objetivos que sabemos que não iremos conseguir cumprir; neste caso, só aumentará a insatisfação e a frustração dos colaboradores. Devem-se criar metas que exijam empenhamento e esforço mas que possam ser alcançadas.

### 6.1 OBJETIVO GENÉRICO

Ao nível funcional de marketing a empresa também terá as suas próprias classes gerais de objetivos. Estes enquadram-se nas seguintes categorias (Ferrell & Hartline, 2011):

- **Clientes.** Estes são objetivos como a segmentação e o *targeting*, e pode ser avaliada por medidas como as estatísticas de penetração de mercado.
- **Concorrentes.** Estes objetivos podem ser definidos na estratégia geral ou a um nível funcional. Pode ser o desempenho da empresa no mercado em relação aos seus concorrentes.

- **Mercados e distribuição.** Servir determinados mercados e conseguir a distribuição dos produtos são objetivos-chave.
- **Tecnologia e produtos.** Usar uma nova tecnologia no negócio é quase sempre uma decisão funcional.
- **A capacidade de produção.** Fixação de metas para a produção de itens específicos é sempre uma decisão de marketing, porque é realmente uma função do marketing saber qual vai ser a procura de um determinado produto. A procura pode ser conduzida ou, pelo menos, dirigida por atividades de marketing.
- **Finanças.** Os objetivos financeiros são fáceis de quantificar e são muitas vezes usados pelas empresas. De qualquer forma os objetivos financeiros estão sempre dependentes do mercado.
- **Ambiente.** Os objetivos para lidar com o ambiente externo da empresa podem ser definidos em qualquer nível e são fáceis de quantificar.

### Objetivos Genéricos de Marketing

Aumentar as vendas em 2% ao ano até 2018;

Aumentar a quota de mercado nos distritos de Aveiro e Porto, em 5pp, (parte de cerca de 3%);

Liderar no mercado de esteios para o setor agrícola (manter quota atual de cerca de 30% entre as empresas de pré-esforçados e de 10% considerando os produtos substitutos)

Aumentar 10% a venda para o mercado espanhol.

## 6.2 OBJETIVOS DA POLÍTICA DE MARKETING DA EMPRESA

### Proposição de valor para o seu mercado futuro

A Previcon produzirá com **qualidade**, abobadilhas, blocos, vigotas, ripas e esteios e introduzirá no mercado produtos inovadores para satisfazer os mercados português e transfronteiriço. Será líder nas soluções de isolamento térmico de coberturas com o sistema **Isolripa®** e no bloco de maior isolamento térmico do mercado, o **Isoltermix®**.”

### **Aumento do Valor para o Consumidor**

É um dos principais objetivos, deste plano de marketing, a elaboração de uma política de marketing que permita à Previcon, ganhar às suas concorrentes alguma fatia de mercado e sair da crise sem perda de competitividade.

A Previcon é uma empresa que se tem desenvolvido de uma forma sustentada, tendo criado uma política que se caracterizou por alguma agressividade a nível regional, consubstanciada numa estratégia de focalização, com predomínio da diferenciação ligada ao atendimento personalizado e à qualidade seus dos produtos.

No futuro, a Previcon, como já ganhou notoriedade no mercado via qualidade, tentará agora intensificar esta notoriedade com o **incremento de valor nos seus produtos para o consumidor**, introduzindo novos produtos, diferenciados dos da concorrência e, se possível, registar a marca e modelo de utilidade desses novos produtos. As oportunidades de lançamento de novos produtos, aproveitando a crescente preocupação com a acústica e a resistência térmica dos edifícios, irão surgir e a Previcon tem de estar na linha da frente.

Aproveitando uma boa imagem de marca, a Previcon tem vindo a efetuar fez investimentos que permitirão, não só melhorar a qualidade dos produtos, mas também melhorar o preço de custo do produto. Agora, o investimento terá de ser na inovação.

## **6.3 OBJETIVOS DE MARKETING**

### **CRESCIMENTO DAS VENDAS POR PRODUTO**

Iremos considerar um acréscimo de vendas da empresa e algum ganho de quota de mercado. Este crescimento das vendas em quantidade será devido ao crescimento ligeiro do mercado e à redução da oferta das empresas concorrentes e ainda da conquista de mercado à cerâmica, nas abobadilhas e blocos, e aos postes de madeira e aço, nos esteios. Este crescimento global não é conseguido de forma linear por todas as gamas de produtos da empresa, tendo taxas de crescimento diferenciadas.

Assim, as taxas de crescimento consideradas serão: Abobadilhas Leca® 0%; Blocos 2%; Vigotas 5%; Ripas 2%; Esteios 10%, Isolripa® 10%, Isoltermix 10%, considerando todo o triénio.

Estes valores não comportam o aumento de preços que também terão de ser revistos em baixa, a menos que as matérias-primas subam muito.

## DIREÇÃO

Os alvos preferenciais a atingir com o plano de Marketing:

- Novos e Atuais Clientes Grossistas (armazenistas) da área de Viseu, Guarda, Aveiro e Porto, do tipo I e II para os produtos Abobadilhas, Blocos, Ripas, Esteios, Isolripa® e Vigotas; **Número estimado: 5**
- Novos Clientes Grossistas (fábricas de pré-esforçados e armazenistas) de Portugal para os novos produtos, nomeadamente: Isolripa®, Isoltermix®, Interleca®. **Número estimado: 5**
- **Fidelização acima dos 80%**, dos Clientes Atuais dos mercados Atuais dos segmentos I, II e III;

Prosseguindo uma linha estratégica, definida informalmente, a Previcon tem como objetivos primários:

- Aumentar as vendas para os distritos de Aveiro e Porto, querendo atingir os **8% de quota de mercados no final de 2018**:

O processo iniciou-se: em 2011 com cerca de 3% de quota (5% em Aveiro e 2% no Porto);

O processo finaliza-se: em 2018 com cerca de 8% de quota;

Intensidade: impacte positivo maior nos anos de 2017 e 2018;

### Marketing Mix:

**Produto:** Qualidade, especialização e diversificação;

**Preço:** baixa nos anos de 2016-2018 e sem alteração até 2018;

**Comunicação:** Intensificar, passar a marca “Leca®” e o nome “Previcon”;

**Distribuição:** Apostar em novos grossistas e empresas de construção;

- Penetração das Vendas no mercado espanhol:

O processo iniciou-se: em 2008 com cerca de 50 000€ de vendas;

O processo finaliza-se: em 2018 com cerca de 155 000€ de vendas;

Intensidade: gradual e constante;

Média Anual de aumento: 35 000€;

Marketing Mix:

**Produto:** Inovação, qualidade e especialização;

**Preço:** Sem alteração durante este período;

**Comunicação:** visitas da força de venda e entrega de catálogos informativos. Participação em feiras.

**Distribuição:** Apostar em grossistas da região;

- Ser líder de mercado nos esteios, atingindo para o efeito cerca de 30% de quota deste produto no mercado total de esteios pré-esforçados.

O processo iniciou-se em 2011 com cerca de 10% da quota de mercado;

O processo finaliza-se: para além de 2022;

Intensidade: maior no período 2016-2020 e menor no período 2021-2022;

Média Anual de aumento quota de 2016 a 2018: 2%;

Marketing Mix:

**Produto:** Inovação tecnológica, qualidade e diferenciação;

**Preço:** por orçamento e não pela tabela;

**Comunicação:** Contacto direto do técnico de vendas junto dos instaladores e cooperativas; participação em feiras da especialidade e divulgação de novos produtos em revistas técnicas;

**Distribuição:** Apostar na venda direta para grandes explorações e na revenda por grossistas;

- Desenvolver novas soluções e novos produtos para ultrapassar a homogeneidade de produtos existentes e poder praticar preços baseados no valor e não na concorrência.

O processo iniciou-se em 2002 com o sistema Isolripa® e prosseguiu com o Isoltermix® em 2009. Os esteios têm-se desenvolvido a uma média de 2 tipos de esteio por ano entre 2011 e 2014.

O processo não tem período de finalização, devendo ser uma preocupação constante;

Intensidade: 1 produto ou sistema patenteado de 3 em 3 anos;

Marketing Mix:

**Produto:** Inovação tecnológica e design;

**Preço:** diferenciação de preços em relação aos produtos tradicionais;

**Comunicação:** junto de gabinetes de arquitetura e em revistas técnicas e outros prescritores;

**Distribuição:** dependente do tipo de produto.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)



## PARTE IV – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

É neste passo que todas as decisões de carácter estratégico do marketing são tomadas. Aqui, define-se o rumo geral que se pretende imprimir à estratégia de *marketing* da empresa. Para elaborar uma estratégia eficaz, no entanto podemos ter de tomar a decisão de segmentar ou não o mercado.

### **Clientes-alvo**

Ao definir os alvos da estratégia de *marketing*, o plano deve especificar quem são e qual o seu papel. Por exemplo, a estratégia de marketing pode estar direccionada para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.

### **Posicionamento**

O posicionamento de uma marca é a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação. Por outras palavras, o posicionamento indica o que a marca representa e a forma como se distingue da concorrência - pela qualidade, pelo preço, etc.. É muito importante que este posicionamento se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca.

## 7 SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO

A capacidade de analisar em profundidade a informação sobre os clientes é um fenómeno bastante recente em marketing. A segmentação permite que os marketers possam definir com mais precisão e compreender as necessidades dos clientes, e dá-lhes a capacidade de adaptar produtos para melhor atender a essas necessidades. No entanto, o uso dessas informações levanta preocupações sobre a privacidade do consumidor. Ainda assim, sem segmentação o consumidor não iria apreciar a incrível variedade de produtos disponíveis hoje. Considere o número de escolhas que temos em categorias, tais como refrigerantes, cereais, produtos embalados, automóveis e vestuário. Em muitos aspetos, a segmentação tem melhorado o nosso padrão de vida. Agora, os clientes esperam que as empresas aprofundem as necessidades e desejos dos consumidores, e adequem os produtos em conformidade. Este facto torna a segmentação como uma parte vital estratégia de marketing (Ferrell & Hartline, 2011)

### Ilustração 9: A Fase das Estratégias de Marketing: segmentação



Fonte: elaboração própria.

Assim a segmentação de mercado é o processo de dividir clientes ou potenciais clientes, em um mercado em diferentes grupos ou segmentos (McDonald & Dunbar, 2004). Mas, os segmentos devem ser um conjunto de clientes com necessidades semelhantes dentro segmento e suficientemente diferentes de outros clientes de outros segmentos. Só assim valerá a pena segmentar.

De acordo com McDonald & Dunbar (2004), há um certo número de fatores a serem considerados antes de prosseguir para especificar o processo passo-a-passo para a segmentação eficaz do mercado:

- **Flexibilidade da proposta (de fixa a one-to-one):** este é o grau em que uma proposta pode ser adaptada às necessidades de diferentes grupos de clientes.
- **Granularidade do mercado (heterogeneidade vs homogeneidade):** é o grau em que as motivações e necessidades dos clientes diferem dentro de um mercado definido.
- **Considerações organizacionais:** localização geográfica; funções (como finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing e assim por diante); produtos; mercados; canais.

Para aquilatarmos da importância da perspectiva de uma estratégia de marketing no seio de um projeto empresarial, importa referir que, atualmente, em qualquer mercado em que uma empresa pretenda exercer a sua atividade deparar-se-á com um número bastante vasto de clientes, que se encontram bastante dispersos e apresentam um leque bastante diversificado de exigências de compra, pelo que uma empresa, para conseguir ser bem-sucedida, necessita de identificar os segmentos mais atrativos do mercado e para os quais possui

efetivas vantagens competitivas que lhe permitam satisfazer os clientes de maneira mais eficaz que os seus concorrentes.

Urge assim utilizar uma “abordagem direcionada”, isto é, identificar os mercados-alvo e desenvolver as estratégias de marketing mais adequadas à total satisfação dos mesmos, para que possam ser identificadas e aproveitadas as melhores oportunidades de marketing que surjam no mercado.

A principal questão relacionada com o marketing estratégico que se coloca a uma empresa centra-se no STP - *Segmenting, Targeting e Positioning*, não sendo de desprezar que os erros de segmentação, de avaliação da atratividade do mercado, de escolha incorreta dos alvos ou de opção por um posicionamento que não se baseie em vantagens competitivas, tornarão infrutíferos todos os esforços desenvolvidos.

### **7.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO**

Um processo de segmentação eficaz tem na sua génese uma correta escolha dos critérios de segmentação, para que se possa desenvolver um perfil dos diversos segmentos tão preciso quanto possível.

Segundo McDonald & Dunbar (2004), os critérios usados para a segmentação deve ter as seguintes características:

- Cada segmento deve consistir de clientes que são relevantes para a situação de compra em que eles são responsáveis pela tomada da decisão ou podem afetar o comportamento de compra;
- Cada segmento deve ter tamanho suficiente potencial para justificar o tempo e esforço envolvidos no planeamento;
- Cada segmento deve ser distinguível de outros segmentos, de tal forma que cada um tem um conjunto distinto de requisitos e podem ser servidos por uma estratégia de marketing igualmente distintiva;
- Cada segmento deve estar acessível aos canais de distribuição ou equipa de vendas atuais ou possa vir a estar;
- Cada segmento deve ser capaz de ser identificado por um conjunto de características, de tal modo que os clientes do referido segmento possam ser alcançados através de uma estratégia de comunicação eficaz e custo distinto;

- A empresa deve ser capaz de fazer as alterações necessárias à sua estrutura, sistemas de informação e de tomada de decisão para que se focalizem nos novos segmentos.

Assim, identificámos os critérios seguintes (Quadro 36, Quadro 37, Quadro 38 e Quadro 39):

Quadro 36: Segmentação por Produtos

Variável: Produto	Área de negócios	Aplicações	PREVICON
Vigotas: Piso, teto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitação</li> <li>• Edifícios Públicos</li> <li>• Vinhas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tetos</li> <li>• Coberturas</li> <li>• Pisos</li> <li>• Vinha baixa</li> </ul>	Todos
Abobadilhas: Leca® e cimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitação</li> <li>• Edifícios Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tetos</li> <li>• Coberturas</li> <li>• Pisos</li> </ul>	Todos
Blocos: Leca® e cimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitação</li> <li>• Edifícios Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muros</li> <li>• Paredes</li> <li>• Divisórias</li> </ul>	Todos
Ripas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitação</li> <li>• Edifícios Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coberturas</li> <li>• Vinha baixa</li> </ul>	Todos
Esteios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinhas</li> <li>• Vedações</li> </ul>	Todos
Outros: Manilhas, lancis, caixas de estores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saneamentos</li> <li>• Loteamentos</li> <li>• Jardins</li> <li>• Habitações</li> </ul>		Manilhas e Caixas Estores

Fonte: elaboração própria

**Critério de produto (Quadro 36):** a importância da utilização deste critério de segmentação prende-se com o facto de as abobadilhas e os blocos de cimento se encontrarem já em um estágio de declínio no seu ciclo de vida, estando a assistir-se a uma progressiva substituição dos mesmos pelas abobadilhas e blocos de Leca®, situação mais latente no caso das abobadilhas.

**Critério do tipo de cliente (Quadro 37):** a divisão do mercado em grossistas, retalhistas e venda direta ao público torna-se relevante na medida em que possuem estruturas e formas de atuação bastante diferenciadas.

Quadro 37: Segmentação por Tipo de Cliente

Variável: Capacidade do cliente	Áreas de negócios	PREVICON
Grossistas: Agentes e fábricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas de construção civil</li> <li>• Distribuidores armazenistas</li> <li>• Fábricas</li> </ul>	Sim
Retalhistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequenos construtores civis</li> <li>• Pequenas casas materiais construção</li> <li>• Pequenas equipas de construção civil</li> <li>• Câmaras Municipais</li> </ul>	Sim
Venda direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras por administração direta</li> </ul>	Sim

Fonte: elaboração própria

**Critério do consumo anual (Quadro 38):** a utilização do volume de consumo anual, como critério para a segmentação, prende-se com o facto de a cada um dos níveis identificados corresponderem exigências muito díspares em relação ao produto procurado e serviços complementares associados, bem como a um conjunto de características que é possível distinguir e que tornam fundamental a adoção de estratégias de *marketing* diferenciadas para uma atuação coroada de êxito em cada um dos segmentos.

Quadro 38: Segmentação pelo Nível de Consumo Anual

Variável: Consumo anual	Áreas de negócios	PREVICON
Nível superior	Cientes mais importantes para as empresas devido ao elevado volume de consumo anual	Cliente Nível I
Níveis intermédios	Escalões intermédios desagregados em um ou mais segmentos, consoante a sua importância	Cliente II e III
Nível inferior	Cientes c/consumos unitários anuais reduzidos	Cliente IV

Fonte: elaboração própria

**Critério geográfico (Quadro 39):** dado que, como já foi referido, os custos de transporte constituem um forte constrangimento no mercado dos artefactos de betão, tornar-se-ia inviável para a empresa tentar fazer uma cobertura ampla de todo o território nacional, pelo que optámos por procurar atingir as regiões Norte e Centro do país.

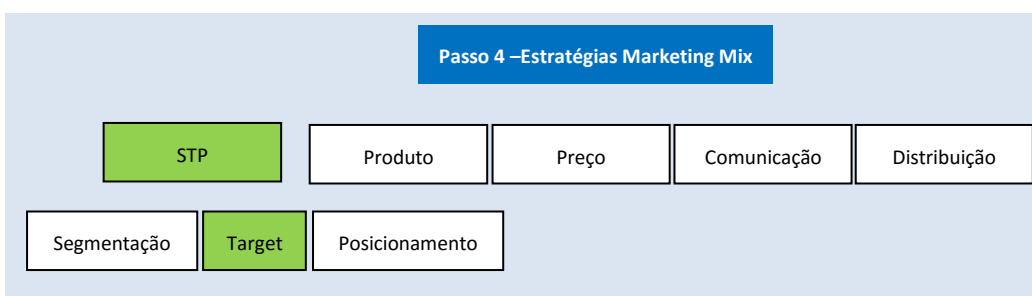
Quadro 39: Segmentação Geográfica

Variáveis: Proximidade, clima, importância	Áreas de negócios	Previsão
Proximidade	Delimitar o raio ação da empresa, em função da distância ao cliente	Concelhos do Norte e Centro
Clima	Clima frio e chuvoso “vs.” clima quente e seco.	Não utilizada

Fonte: elaboração própria

## 7.2 TARGETING SELEÇÃO DOS SEGMENTOS DE MERCADO

Ilustração 10: A Fase das Estratégias de Marketing: target



Fonte: elaboração própria.

Refere McDonald & Dunbar (2004), que no processo geral de segmentação definem-se primeiro os critérios que a empresa usa para determinar a atratividade para a empresa de qualquer segmento. A importância relativa desses critérios é atribuída, seguido por um meio de quantificar cada um deles. Uma pontuação global de atração é então calculada para cada segmento com base em quão cada um deles satisfaz os requisitos da sua empresa. O passo final no processo de segmentação, em seguida, estabelece a capacidade da sua empresa para atender às necessidades de cada segmento, em comparação com a capacidade de para atender a esses requisitos, a partir do ponto de vista do segmento.

Através da combinação de atratividade e competitividade relativa dos segmentos empresa, pode-se construir um quadro estratégico do mercado que pode ser usado para selecionar os segmentos que permitirão à empresa alcançar os seus objetivos corporativos.

Após a segmentação do mercado efetuada e, depois de ponderados todos os constrangimentos e limitações já enunciados, a empresa adotou uma **especialização por tipo de cliente, apurando 4 segmentos**

## 7.3 ATRATIVIDADE ESTRUTURAL DOS SEGMENTOS

Quadro 40: Atratividade Estrutural dos Segmentos

FORÇAS ESTRUTURAIS	DETERMINANTES DOS ELEMENTOS ESTRATÉGICA	Ciente I	Ciente II	Ciente III	Ciente IV
		Grau Ameaça	Grau Ameaça	Grau Ameaça	Grau Ameaça
AMEAÇA DE Novos Concorrentes	Economias de escala	5	5	4	2
	Tecnologias patenteadas	5	5	4	3
	Marcas identificadas	5	5	4	3
	Custos de mudança	4	4	4	2
	Exigências elevadas de capital	5	5	4	3
	Acesso à distribuição	5	4	4	2
	Acesso a matérias primas	3	3	3	2
	Curva de aprendizagem	4	4	3	2
	Política governamental	5	4	3	2
	<b>Média Sector ( 4 )</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes	Número de empresas existentes	5	4	3	2
	Concentração e equilíbrio	4	4	4	2
	Crescimento do sector	5	4	3	2
	Custos fixos ou de armazenamento altos	3	3	3	2
	Excesso de capacidade crónica	1	2	2	2
	Diferença entre os produtos	3	2	2	1
	Identidade de marcas	5	5	5	3
	Grandes interesses empresariais estratégicos	5	5	4	3
	Barreiras de saída	3	3	4	4
	Montante de investimento irreversível	3	3	4	4
	Sazonalidade e sobrecapacidade intermitente	3	3	2	1
Necessidades de fundo de maneio	2	3	3	3	
	<b>Média Sector ( 3 )</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Ameaça de Produtos Substitutos	Atractividade da relação qualidade/desempenho dos produtos substitutos	4	4	3	2
	Custos de mudança	4	4	3	2
	Propensão do cliente para a mudança	4	4	3	2
	Grau de obsolescência tecnológica	4	3	3	2
	Rentabilidade da indústria substituta	4	3	3	3
	Hábitos e aptências dos consumidores	4	3	3	2
	<b>Média Sector ( 4 )</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Poder Negocial Dos Clientes	Concentração de compradores	2	4	4	5
	Peso relativo de cada comprador	2	2	4	5
	Peso relativo do produto no volume total das compras	2	2	4	5
	Nível de lucros do comprador	3	3	5	5
	Nível de informação	2	3	4	5
	Baixos custos da mudança	3	3	4	4
	Ameaça de integração vertical para montante	4	4	5	5
	Relação produto/qualidade para o cliente	1	2	3	4
	Outros ( ligados à sensibilidade e ao preço )	3	3	4	5
		<b>Média Sector ( 4 )</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Poder Negocial Dos Fornecedores	Concentração de fornecedores	2	2	2	2
	Existência de produtos substitutos	1	1	1	1
	Diferenciação de produtos	2	2	2	2
	Importância do volume relativo para o fornecedor	2	2	2	2
	Importância do produto para o comprador	1	1	1	1
	Ameaça de integração vertical para a frente	4	4	5	5
	Ligação aos f. c. s.	2	2	4	4
	Custos de ligação ao fornecedor	2	2	2	2
	Cadeia integrada de indústrias fornecedoras	3	3	2	2
	<b>Média Sector ( 2 )</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		17	16	16	13

Fonte: elaboração própria

Dentro desta especialização adotou uma estratégia de **diferenciação**, procurando desenvolver programas de atuação específicos para cada um dos segmentos de forma a satisfazê-los o mais eficazmente possível.

No **Quadro 40** mostramos o quadro resumo dos critérios para avaliar a atratividade dos segmentos e na **Ilustração 11** a competitividade desses segmentos em relação ao padrão médio de competitividade (Porter, 1998).

#### **Rivalidade entre as empresas instaladas:**

Após um estudo aprofundado baseado no enquadramento histórico em que o setor dos artefactos de betão tem desenvolvido a sua atividade, chegámos à conclusão de que não existe agora uma rivalidade mais intensa em quaisquer dos segmentos que compõem este mercado, exceto no segmento dos clientes Tipo IV.

#### **Entrada de novos concorrentes:**

Podemos concluir que, nos segmentos dos clientes nível I, II e III, a entrada de novos concorrentes assume contornos de alguma dificuldade, em virtude do relacionamento mais estreito e profundo que existe entre os fornecedores e os clientes. Ao invés, no segmento composto pelos clientes nível IV a facilidade de entrada de novos concorrentes é bastante grande, nomeadamente no caso das pequenas empresas de carácter familiar, cujo cliente alvo é deste segmento.

#### **Produtos substitutos:**

Na medida em que a variável final de segmentação é o nível de consumo anual e não os produtos, a ameaça de produtos substitutos não será elevada, uma vez que em cada segmento o *mix* de consumo é composto por uma panóplia de produtos e apenas alguns deles têm o respetivo substituto (como é o caso das abobadilhas pelas tijoleiras cerâmicas e dos blocos pelos tijolos).

#### **Poder negocial dos clientes:**

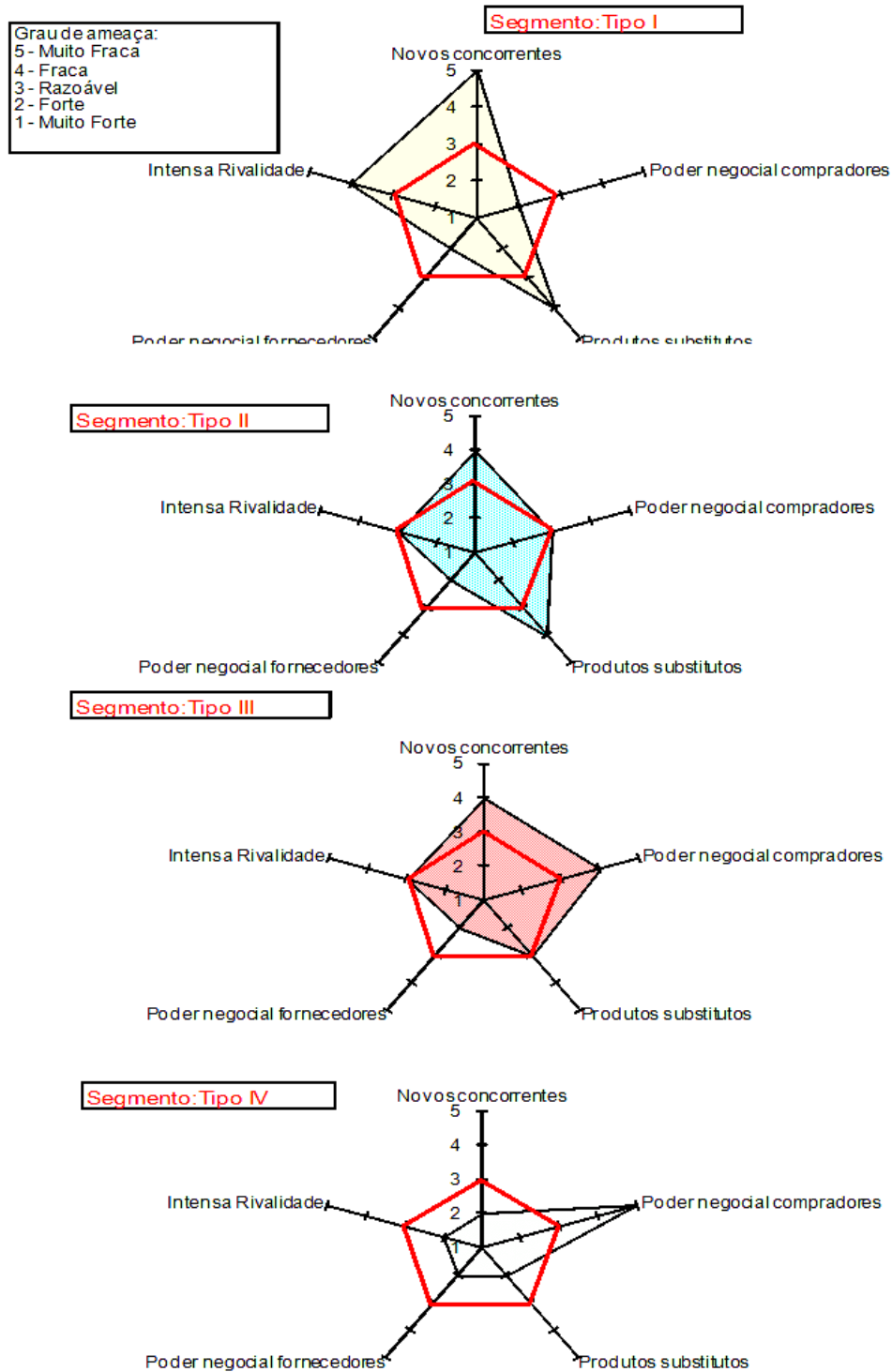
Observa-se, neste setor, a existência de um forte ameaça do poder negocial dos clientes no segmento composto pelos clientes nível I e II. No entanto, esta forte ameaça vai-se esbatendo e tornando-se progressivamente mais ténue à medida que nos deslocamos para segmentos em que o nível de consumo é mais reduzido.

#### **Poder negocial dos fornecedores:**

O poder negocial dos fornecedores é bastante grande nos casos em que existe um forte grau de concentração horizontal dos mesmos, com particular realce para o cimento e para o aço em que apenas existem dois fornecedores a nível nacional.

Importa também salientar a situação existente no caso das empresas que têm a concessão da Leca Portugal, S.A., em que o seu poder negocial assume bastante relevância, dado existir apenas um fornecedor.

Ilustração 11: Atratividade Estrutural dos Segmentos



Fonte: elaboração própria

## 7.4 DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DOS SEGMENTOS

Após termos verificado a atratividade dos segmentos I (17 em 25), II (16 em 25) e III (16 em 25) é alta, pelo que a empresa dará especial atenção a estes segmentos. Também se verifica a competitividade da empresa nesses segmentos em relação ao setor ([Quadro 40](#)). Apenas o segmento T4 não é apetecível.

Ao definirmos o perfil dos segmentos dos clientes importa responder às seguintes questões: “Como são e de que modos compram?”; “Porque é que os Clientes compram?”; “Grau de Envolvimento e qual a Duração da Decisão de Compra?” e “Quais os Objetivos das Pessoas Envolvidas?”.

Após a definição dos critérios de segmentação,

### Cliente Tipo I: nível de consumo alto. (T1)

- Dimensão relativa: 40%, dos quais quase 100% são grossistas.
- Volume de compras por cliente: alto
- Frequência da compra: diária
- Produtos comprados: quase todos
- Transporte dos produtos: têm transporte próprio
- Posse de armazém: sim
- Tipo de clientes segundo a atividade: distribuidores autorizados
- Comunicação: utilização de publicidade em conjunto, feita em rádios locais e jornais regionais
- Contactos: Gerência/Diretor Marketing/Vendedor
- Tipo de contacto: visita ao local
- Política de preços: preços mais baixos, descontos e *rapel* de consumos
- Área de negócios dominante: **grossistas de materiais de construção**
- *Feedback* do mercado: são importantes barómetros do mercado
- Grau de influência na formação do preço dos produtos: alto
- Apoio técnico: disponibilidade total, desde as áreas de orçamentação e cálculo até às áreas administrativas
- Brindes anuais: entrega feita pelo Diretor Marketing aos gerentes e colaboradores de mais alto nível
- Abertura de crédito a clientes: sujeita a averiguação da boa situação financeira
- Necessidades do cliente: atendimento personalizado e preferencial; preços e descontos diferenciados dos restantes segmentos; contacto diário; produtos com boa relação qualidade/preço

### Cliente Tipo II: nível de consumo médio/alto. (T2)

- Dimensão relativa: 25%, dos quais 70% são grossistas e 30% retalhistas.
- Volume de compras por cliente: médio
- Frequência da compra: diária ou semanal
- Produtos comprados: todos
- Transporte dos produtos: a maior parte com transporte próprio
- Posse de armazém: a maioria sim

- Tipo de clientes segundo a atividade: **grossistas de materiais de construção, fábricas de pré-esforçados, empresas de construção civil**
- Comunicação: só em casos pontuais se faz a publicidade em conjunto. Utilizam-se, maioritariamente, *mailing* direto, revistas, jornais e *feiras*
- Contactos: Diretor Marketing/Vendedor
- Tipo de contacto: visita ao local
- Política de preços: preços segundo a tabela de grossistas; descontos segundo o prazo de pagamento
- Área de negócios dominante: grossistas de materiais de construção
- *Feedback* do mercado: importante, mas não preferencial
- Grau de influência na formação do preço dos produtos: médio
- Apoio técnico: ao nível das áreas de orçamentação, medição, cálculo e supervisão da aplicação em obra.
- Brindes anuais: entrega feita pelo Diretor Marketing e/ou Vendedor aos gerentes
- Abertura de crédito a clientes: sujeita a averiguação da boa situação financeira
- Necessidades do cliente: atendimento personalizado; preços e descontos diferenciados; contacto semanal; produtos com bom preço e boa qualidade.

#### Cliente Tipo III: nível de consumo médio/baixo. (T3)

- Dimensão relativa: 25% dos quais 50% grossistas e 50% retalhistas.
- Volume de compras por cliente: médio
- Frequência da compra: mensal
- Produtos comprados: todos
- Transporte dos produtos: maioritariamente efetuado pela Previcon
- Posse de armazém: a maioria não
- Tipo de clientes segundo a atividade: **retalhistas, pequenos construtores e Câmaras Municipais**
- Comunicação: promoções, *mailing* direto, publicidade em rádios locais e jornais, *outdoors*.
- Contactos: Vendedor
- Tipo de contacto: prospeção em obra, telefone e fax
- Política de preços: tabela de retalho; descontos próprios
- Área de negócios dominante: retalhistas
- *Feedback* do mercado: pouco importantes
- Grau de influência na formação do preço dos produtos: pequeno
- Apoio técnico: ao nível das áreas de orçamentação, medição, cálculo e supervisão da aplicação do material em obra
- Brindes anuais: dependente do volume de consumo
- Abertura de crédito a clientes: só após terem feito compras na modalidade de pronto pagamento
- Necessidades cliente: contacto mensal ou p/obra; produtos c/bom preço

#### Cliente Tipo IV: nível baixo de consumo. (T4)

- Dimensão relativa: 10% dos quais 50% são consumidores finais, 25% grossistas e 25% retalhistas.
- Volume de compras por cliente: baixo.
- Frequência da compra: mensal ou periódica.
- Produtos comprados: todos.
- Transporte dos produtos: quase totalmente efetuado pela PREVICON.

- Posse de armazém: não.
- Tipo de clientes segundo a atividade: pequenos clientes, pequenos construtores, clientes indiferenciados.
- Comunicação: publicidade em rádios locais e *outdoors*.
- Contactos: pontuais com o vendedor.
- Política de preços: tabela de grossista mas sem qualquer desconto
- Área de negócios dominante: cliente de venda direta (indiferenciado).
- *Feedback* do mercado: reclamações sobre o produto ou atendimento.
- Grau de influência na formação do preço dos produtos: muito baixa.
- Apoio técnico: ao nível das áreas de orçamentação, medição, cálculo e supervisão da aplicação do material em obra.
- Brindes anuais: não
- Abertura de crédito a clientes: não.
- Necessidades do cliente: produtos com bom preço.

### **7.5 ANTECIPAR A MUDANÇA. QUESTÕES QUE DEVEM SER COLOCADAS.**

#### **Qual a Classificação dos Clientes para o Futuro?**

A empresa pretende manter os mesmos segmentos em que atua atualmente, embora a proximidade esteja cada vez mais centrada no mercado e não no sentido do produto, ou seja, será o cliente a ditar a atuação da empresa e não a empresa a ditar o que o mercado deve consumir.

#### **Quais os Objetivos das Pessoas Envolvidas?**

Satisfazer o cliente de forma contínua e duradoura.

#### **Quais os Objetivos mais Importantes dos Clientes?**

Boa qualidade do produto, bom preço, bom serviço assistência ante e pós venda, entregas atempadas, produtos tradicionalmente seguros, produtos facilmente vendáveis, ter boas margens de comercialização.

#### **O que pode Causar uma Mudança nos Objetivos dos Clientes?**

Alterações bruscas de preços, aumentos significativos de preços, não recebimento do material atempadamente, mau atendimento, descontos díspares em relação a outros clientes, má adoção de políticas de distribuição de agentes distribuidores e consequente conflituosidade entre estes e entre estes e a empresa.

Em sentido inverso, os novos adotantes, são sensíveis a melhores margens de comercialização, apresentação de produtos com mais qualidade ou produtos novos ainda não comercializados pelos concorrentes, atendimento superior ao da concorrência.

### **Que tipo de Informação Ajudaria a Antecipar a Mudança?**

Saber antes da concorrência quais as necessidades do cliente, para isso tem de se fazer prospeção de mercado e criar mecanismos que permitam detetar quando o cliente não ficou satisfeito, evitando que este não reclame e passe a gastar da concorrência.

Para isso é necessário que haja um acompanhamento da força de vendas, eficaz, e complementarmente que o atendimento administrativo permita receber o feedback.

### **Quais as Implicações na Mudança de Comportamento do Consumidor?**

As flutuações pontuais não têm grande implicação na empresa, mas terão de ser consideradas como avisos. Aviso de que algo se pode estar a passar de diferente, um preço menos competitivo dos nossos produtos, uma qualidade deficiente de algum ou de alguns lotes de produção, uma tentativa do cliente procurar obter melhores margens.

Se as flutuações forem longas, o impacto poderá provocar a acumulação de stocks, a redução de preços para escoar os mesmos, um esforço maior da força de vendas, uma dinâmica maior para a resolução do problema. Se a resposta não for eficaz, ou não existir solução para tal, a empresa pode entrar em colapso financeiro.

As implicações não são necessariamente malévolas e por isso pode existir uma grande receptividade a um, ou ao conjunto de todos os produtos, o que se poderá traduzir num estrangulamento produtivo e ao menor acompanhamento dos clientes habituais.

### **Qual o Impacte Esperado na Própria Empresa e seus Concorrentes?**

Se a empresa não consegue satisfazer o cliente, este, procura alternativas fora da mesma, como consequência natural da atividade empresarial. A concorrência está também atenta a estas entradas e saídas de potenciais clientes.

Em concorrência perfeita, os ganhos de um serão as perdas de outro e vice-versa. Por isso há que, tentar captar novos clientes, para compensar possíveis perdas. O crescimento consegue-se quando se consegue subtrair mais aos concorrentes.

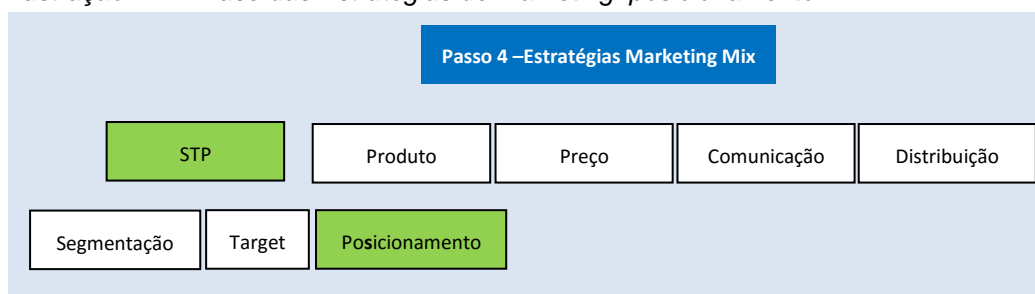
## 8 POSICIONAMENTO

Tendo escolhido as estratégias para alcançar os mercados-alvo da empresa, os marketers devem então decidir a melhor forma de posicionar o produto (Boone & Kurtz, 2012). Referem ainda que “o conceito de posicionamento pretende colocar um produto numa determinada posição, ou lugar, na mente dos potenciais compradores”. Os marketers usam uma estratégia de posicionamento para distinguir as ofertas da sua empresa da dos concorrentes e criar comunicação que permita que os clientes associem essa determinada imagem que a empresa pretende para si ou para os seus produtos.

O posicionamento é assim o processo de criar uma perceção de uma marca (neste caso a marca Previcon) em relação às marcas concorrentes (Blythe & Megicks, 2010). Com efeito, o posicionamento refere-se ao lugar que o produto (ou empresa, no seu todo) ocupa na mente dos consumidores (a sua perceção): alta ou baixa qualidade, preço alto ou baixo, confiáveis ou não confiáveis, e assim por diante em diversas dimensões. Para que um posicionamento seja efetivo as comunicações geradas pela empresa deverão ajudar a promover os aspetos do produto e a criar uma imagem global da empresa. A imagem precisa corresponder de perto com a subsequente experiência do cliente com o produto.

Segundo Blankson et al., (2013, uma empresa orientada para o mercado deve desenvolver estratégias de posicionamento fortes. Em outro artigo Blankson & Kalafatis (2004) desenvolveram mesmo uma tipologia de posicionamento.

*Ilustração 12: A Fase das Estratégias de Marketing: posicionamento*



Fonte: elaboração própria.

### 8.1 POSICIONAMENTO FACE AOS CLIENTES CONSUMIDORES

Em muitos setores de atividade, particularmente nos mais jovens, predominam **estratégias de diferenciação**. Estas tendem essencialmente a ser especializadas e orientadas para o consumidor, e as palavras-chave já não são quantidade e preço, mas sim a **qualidade** e **inovação** (no caso do posicionamento que a

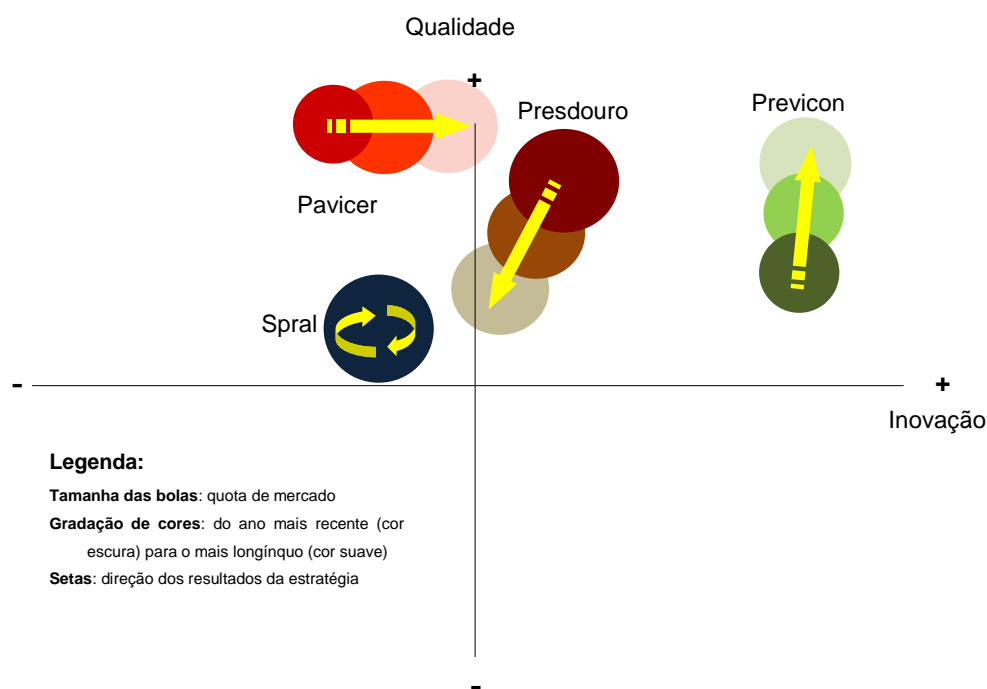
Previcon pretende). Assim, liderar em custos para poder praticar preços mais baixos já não satisfaz em pleno a generalidade dos consumidores.

Como a empresa é de pequena dimensão (logo inviabilizando a expansão da quota de mercado via aquisições de outras organizações), optou-se por tentá-lo através da procura de novos mercados (inclui exportação) e manutenção do mercado atual principalmente com produtos novos.

## 8.2 POSICIONAMENTO FACE AOS CONCORRENTES

Partindo da estratégia de posicionamento face ao consumidor, a Previcon não poderia deixar de adequar o seu posicionamento no mercado face aos concorrentes a essa mesma estratégia. Assim, ao dar uma grande importância aos seus fatores distintivos a Previcon posiciona-se no mercado segundo o disposto na [Ilustração 13](#):

*Ilustração 13: O Posicionamento Face aos Concorrentes: atual e futuro*



*Fonte: elaboração própria.*

Verifica-se uma posição concorrencial média com a tentativa de ganhar notoriedade média alta, nos segmentos em que atua. Assim, estando num sector em que a concorrência é elevada e por vezes perturbada por alguns concorrentes desesperados, a Previcon, bem como a maior parte dos seus concorrentes mais idóneos, adotam estratégias de posicionamento moderadas.

Quadro 41: Matriz de Mckinsey – Posicionamento da Empresa

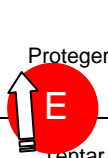

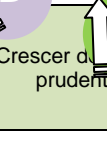

Posição Competitiva	Atratividade do Sector		
	FORTE	MÉDIA	FRACA
FORTE	Manter a posição de líder, custe o que custar	Manter a posição e seguir o desenvolvimento	Rendibilizar o negócio (aproveitamento do cash-flow)
MÉDIA	Tentar de forma mais agressiva	Crescer de forma prudente	Retirada seletiva
FRACA	Duplicar o nível de posição ou abandonar	Retirada progressiva e seletiva	Desinvestimento

Fonte: adaptação de *Competitive Advantage* (Porter, 1998).

Como se pode verificar, a posição genérica adotada pela Previcon em termos dos seus produtos mostram a tendência moderada de crescimento (posição de valor médio no sector). Este posicionamento prudente mantém a empresa numa perspetiva de manutenção de imagem de inovação e qualidade, e de poupar riscos desnecessários, quer em termos estratégicos, quer em termos financeiros, mantendo investimento necessário à inovação que tem mostrado nos seus produtos, não colocando nenhum dos seus fatores distintivos em risco. Se analisarmos por carteira de produto (Quadro 42), podemos verificar que os esteios, ripa e blocos são as gamas de produtos mais bem posicionada e em sentido contrário as abobadilhas que são uma interrogação para o futuro.

No que respeita ao posicionamento em relação às principais empresas do setor em termos concorrenciais para a Previcon e no que respeita aos dois fatores distintivos que a Previcon pretende, verificamos na [Ilustração 13](#) que a Previcon se posiciona acima de todas as outras em termos de inovação, embora tenha que melhorar no aspeto da qualidade.

Quadro 42: Matriz de Mckinsey – Posicionamento do Portfólio da Empresa

Posição Competitiva	Atratividade do Sector		
	FORTE	MÉDIA	FRACA
FORTE	Proteger Liderança 	Manter a posição e seguir o desenvolvimento 	Rendibilizar o negócio
MÉDIA	Tentar de forma mais agressiva	Crescer de forma prudente 	Retirada seletiva 
FRACA	Melhorar posição ou abandonar	Retirada progressiva e seletiva	Desinvestimento

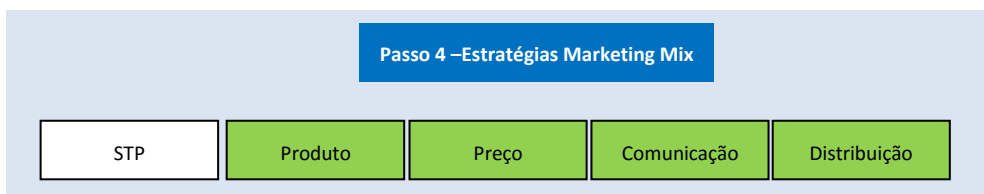
Legenda: A – abobadilha; B – bloco; E – esteio; R – ripa; V – Vigota

Fonte: adaptação de *Competitive Advantage* (Porter, 1998).



Neste passo, o objetivo é transformar os princípios básicos das estratégias em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. As hipóteses são imensas, variando de caso para caso. O importante é fazer uso das fases anteriores, para que, todas as decisões sejam coerentes com as estratégias adotadas.

Ilustração 14: A Fase das Estratégias de Marketing: o marketing-mix



Fonte: elaboração própria.

## 9 ESTRATÉGIA DO PRODUTO

Como podemos verificar após a análise do posicionamento adotada pela Previcon, esta aposta na diferenciação dos seus produtos, através da inovação com a aposta em novos produtos como o esteio (vinhas do Alto Douro e exportação). A aposta será evidente na diversificação já que para além de novos produtos pretende-se atingir novos mercados, mas o desenvolvimento de novos produtos passará pelos mercados atuais. Ainda pondera considerar atingir novos mercados com os produtos atuais mas, para isso, terão de surgir dificuldades nas empresas que dominam esses mercados, o que se afigura previsível (Quadro 43).

Quadro 43: Matriz Ansoff: produto–mercado

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	Penetração no mercado (Liderança pelo Mercado)	Desenvolvimento de novos produtos (Expandir Valor)
	Novos Mercados	Desenvolvimento Novos mercados (Economias de Escala)	Diversificação (Balancear Risco)

Fonte: adaptação de *Competitive Advantage* (Porter, 1998).

### 9.1 O PRODUTO RESTRITO

Os produtos produzidos pela Previcon são estritamente Blocos, Abobadilhas, Vigas, Vigotas, Esteios, Ripas, Isoltermix® e Isolripa®.

Estes produtos são utilizados para construção e aplicação em habitações, estruturas produtivas, pavimentações, vedações, coberturas, pomares e vinhas.

Para a produção destes, são utilizadas matérias-primas como a areia, cimento, aço, água e brita, EPS (Isoltermix® e Isolripa®).

### 9.2 O PRODUTO ESPERADO

Os clientes têm simultaneamente duas expectativas quanto às vigotas e ripas. Se por um lado devem facilitar a construção, por outro devem assegurar um bom nível de segurança. Portanto, esperam que o seu manuseamento seja simples e implique um menor número de mão-de-obra possível, mas também que tenham uma qualidade tal que se traduzam em bons níveis de isolamento térmico e acústico bem como de resistência.

Os pavimentos de vigotas e abobadilhas, por serem mais aligeirados (menos maciços), são, do ponto de vista do conforto acústico, piores. Existem dois tipos de isolamentos a este nível: aéreos (*ex*: vozes) e de percussão (*ex*: objetos em queda sobre o pavimento). Só o revestimento complementar de piso adequado pode solucionar o problema.

Já o isolamento térmico prende-se, essencialmente, com as paredes (alvenarias) e não diretamente com os pavimentos, quando muito há que ter em consideração o telhado. Entende-se que o edifício é uma entidade isotérmica e, portanto, o problema do isolamento térmico põe-se ao nível do contacto com o exterior.

### 9.3 O PRODUTO FORMAL OU ALARGADO

O produto formal ou alargado é constituído não só pelo produto propriamente dito como também pelo conjunto de serviços prestados aos clientes: serviços de transporte e aconselhamento da forma como o produto devem ser utilizados de forma à obtenção de maiores benefícios que se traduzam numa melhor qualidade de construção. É neste aspeto que a Previcon pretende apostar no longo prazo, no incremento da qualidade do produto e do serviço pós venda.

### 9.3 ANÁLISE DA GAMA DE PRODUTOS

#### A Definição do Produto – Hierarquia (Gama e linha)

A empresa fabrica quatro classes de produtos: vigotas, ripas, blocos e abobadilhas. Cada uma destas classes constitui uma gama que ela própria pode desenvolver em várias linhas. É o número e a diferença de natureza das gamas que refletem o grau de diversificação da empresa.

As gamas identificadas estão definidas à volta de uma mesma tecnologia. A gama, por sua vez, é composta por um número maior ou menor de produtos que se podem reagrupar em linhas de produtos.

#### Gama: Vigotas

Quadro 44: Caracterização do Produto – Vigotas

DESIGNAÇÃO	Nº ARAMES AÇO	PESO (Kg/m <sup>2</sup> )
Vigotas VT2	4	17.3
Vigotas VPE2	3	20,2
Vigotas VPE3	4	20.3
Vigotas VP3	4	20.3
Vigotas VP4	5	20.4
Vigotas VA4	4	30,0
Vigotas VA5	5	31,0

Fonte: elaboração própria

Assim sendo, e retomando a gama vigotas, podemos dizer que esta compreende cinco linhas principais: VT2; VPE2; VPE3; VP3; VP4 e as VA4 e VA5. A expressão VT refere-se a vigotas de teto enquanto que VP designa vigotas de piso e VA designa viga de perfil alto. Cada uma das linhas atende a características específicas apresentadas no [Quadro 44](#):

Destas linhas, resultam dois níveis de resistência diferentes, pelo que o seu uso está condicionado à sua finalidade.

Cada linha é composta por vários modelos todos eles desenvolvidos a partir de um produto base, ou seja, cada uma das vigotas frisadas pode ter diferentes comprimentos, normalmente atendendo às exigências específicas do cliente.

Neste sentido, podemos dizer que as vigotas são uma gama com uma largura moderada, pois somam cinco linhas de produto, mas com uma profundidade rica pois o número de produtos que cada uma das linhas comporta é resultado de uma ampla combinação de comprimentos, ainda que com um limite superior (regra geral o comprimento das vigotas não ultrapassa os 7.5 m).

### Gama: Ripas

No que respeita à gama composta por ripas ([Quadro 45](#)), existem somente duas linhas cuja variante principal tem por base o número de arames de aço: RP1, que tem somente um arame, e RP2, que tem dois arames de aço. Cada uma destas linhas é composta por diferentes modelos cuja diferenciação assenta no comprimento: enquanto que a RP1 pode ter 1mt ou 1.2mt a RP2 tem necessariamente 1.5 m.

*Quadro 45: Caracterização do Produto – Ripas*

DESIGNAÇÃO	COMPRIMENTO	PESO ( Kgs. )
Ripa RP1	de 1,00 m a 1,2m	5.0
Ripa RP2	de 1,5 m a 2,0 m	5.0

*Fonte: elaboração própria*

Em suma, o comprimento da gama das vigotas, isto é, o número total de todos os produtos que a empresa pode colocar no mercado, é claramente superior ao comprimento da gama das ripas.

### Gama: Abobadilhas de Leca®

No que respeita à gama das abobadilhas, esta é composta por 16 de produtos ([Quadro 46](#)),

*Quadro 46: Caracterização do Produto – Abobadilhas*

DESIGNAÇÃO	CxAxL	PESO ( Kgs. )
ABOBADILHA	40x09x25	5.0
ABOBADILHA	22x12x25	4.2
ABOBADILHA	38x12x22	4.6
ABOBADILHA	40x12x25	6.0
ABOBADILHA	48x12x25	6.5
ABOBADILHA	30x16x25	6.0
ABOBADILHA	40x16x25	7.0
ABOBADILHA	48x16x25	8,5
ABOBADILHA	22x20x25	5,0
ABOBADILHA	40x20x25	8,5
ABOBADILHA	22x25x25	7,5
ABOBADILHA	40x25x25	10,0
ABOBADILHA	22x30x25	7,6
ABOBADILHA	LJ 40x04x25	6,0
ABOBADILHA	BF 75x25x25	18,0
ABOBADILHA	FL 800x250	21,0
ABOBADILHA	FL 800x300	23,0

*Fonte: elaboração própria*

## Gama: Blocos

A linha de blocos é composta por 23 produtos (Quadro 47)

As características de cada linha de produtos desta gama são as seguintes:

Quadro 47: Caracterização do Produto – Blocos

DESIGNAÇÃO	CxAxL	PESO ( Kgs. )
Bloco BC-10	50x20x10	11.0
Bloco BC-15	50x20x15	15.0
Bloco BC-20	50x20x20	18.0
Bloco BC-25	50x20x25	23.0
Bloco BC-28	50x20x28	26,0
Bloco BL-8	50x20x08	6.0
Bloco BL-10	50x20x10	8.0
Bloco BL-15	50x20x15	11.0
Bloco BL-20	50x20x20	13.0
Bloco BL-25	50x20x28	17.0
ISOLSÓNICO 20	40x20x20	15.0
ISOLSÓNICO 25	40x20x25	17.0
ISOLTICS 25	50x20x25	16,0
SONICBLOCO	50x20x20	14,0
SOUNDCOMFORT	60x20x20	15,0
Bloco Térmico BT 15	50x20x15	10,0
Bloco Térmico BT 20	50x20x20	14,0
Bloco Térmico BT 30	50x20x30	16,0
DRENOBLOCO	50x20x15	6,5
MURSOM	50x20x7	7,5
INTERLECA®	50x20x10	9,0
ISOLTERMIX®	50x20x30	16,0
FUNGILECA®	20x25	20,0

Fonte: elaboração própria

## Gama: Esteios

Quadro 48: Caracterização do Produto – Blocos

DESIGNAÇÃO	PESO ( Kgs. )
Esteios EP 6	7.0
Esteios EP 6R	9.0
Esteios EP 8	13,5
Esteios EP 8A	13.5
Esteios EP 8B	13,5
Esteios EP 8AR	14,0
Esteios EP 9	18.5
Esteios EP 9A	18.5
Esteios EP12	24.5

Fonte: elaboração própria

Os esteios têm vindo a ganhar quota de mercado aos postes de madeira e de aço, nos últimos 3 anos. Para além dos produtos por nós fabricados os acessórios que estes produtos necessitam são revendidos por nós como mercadorias. Existe também o serviço de montagem de estruturas, onde a empresa tem ganho experiência acrescida. A gama dos esteios é a seguinte ([Quadro 48](#)):

Para além destas quatro gamas de produtos cuja produção é da exclusiva responsabilidade da Previcon, são também produzidos alguns outros produtos, como por exemplo, anéis e tampas para poços, pias para pocilgas, capas de mina, caixas de estore, lancis para passeios, etc., que no entanto não nos interessam em termos de análise visto serem de baixa representatividade.

São também pouco importantes em termos desta análise os produtos que a Previcon comercializa cuja produção não é da sua responsabilidade, nomeadamente, aços, tijolo, areia, cimento, e outros materiais para construção, que apenas são comercializados como sendo produtos secundários.

### 8.3 ANÁLISE DOS SEGMENTOS DE MERCADO E/OU NICHOS DE MERCADO A EXPLORAR

Em termos da relação **produto/mercado**, e visto não se verificar um tipo de segmentação por produto, mas sim por tipo de cliente, a Previcon não tenta focar a sua atividade num determinado segmento de produto, mas sim tenta colocar-se dentro do mercado total com os seus diferentes produtos.

Assim, verificamos no [Quadro 49](#) que a Previcon apenas não se posiciona no mercado das manilhas e dos pavês. Será de estudar entrar nestes mercados no futuro.

*Quadro 49: Produto e Presença no Mercado*

PRODUTOS	PRESENÇA NO MERCADO
Abobadilhas	SIM
Blocos	SIM
Vigotas	SIM
Esteios	SIM
Ripas	SIM
Isolripa®	SIM
Caixas de estores	SIM (comercializa)
Pavês	NÃO
Manilhas	SIM

*Fonte: elaboração própria*

#### **8.4 QUE PRODUTOS E EM QUE MERCADOS ESTAMOS E QUEREMOS ESTAR NO FUTURO?**

Os produtos fabricados são nomeadamente Isolripa®, abobadilhas, blocos, vigotas, esteios e ripas pré-fabricadas de betão com pré-esforço. Na produção destes produtos são utilizados cinco matérias-primas: cimento, aço, areia, Leca®, brita e água.

As vigotas são utilizadas na construção de pavimentos em edifícios de habitação unifamiliares, mais comumente designadas por vivendas, sobretudo no norte e centro do país e as ripas utilizam-se em telhados como forma de suportar as telhas e, ainda, em vinhas para suporte dos arames que sustentam o crescimento da videira.

#### **8.5 POSIÇÃO COMPETITIVA NO FUTURO**

Presentemente a Previcon apresenta-se de uma forma pouco diferenciada nos mercados em que atua, apresentando como vantagem competitiva a concentração com diferenciação em termos dos padrões de qualidade conseguidos, num domínio concorrencial estreito, mas agora tem a grande desvantagem de ser obrigada à utilização do preço como estratégia de “forcing” de vendas. Para ultrapassar a concorrência pelo preço terá de competir pela inovação.

Em termos futuros, a Previcon passará a utilizar uma estratégia de crescimento via penetração em novos mercados, manutenção dos mercados em que já atua, com os produtos que já comercializa e com novos produtos.

#### **8.6 ATRATIVIDADE PARA OS CONSUMIDORES**

De acordo com o resultado do inquérito realizado aos atuais clientes da Previcon, no âmbito da certificação de qualidade, conseguimos avaliar a atratividade dos produtos da Previcon para os consumidores.

Essa avaliação mostrou que existe já uma razoável identificação dos produtos com a marca Previcon, principalmente os esteios e o Isolripa®. Os consumidores também reconhecem a marca Leca®, isto é, já se questionam sobre se aquela construção utiliza ou não blocos de Leca®.

Os consumidores têm demonstrado um bom índice de satisfação com os produtos e serviços da Previcon (em 2014, o índice de satisfação global foi de 92%). O único problema evidenciado pelos produtos com ciclo de vida mais longo foi o preço dos mesmos.

### 8.7 BARREIRAS À ENTRADA DE NOVOS PRODUTOS

Neste setor as barreiras à entrada de novos produtos devem ser identificadas em duas vertentes substancialmente diferentes, na que respeita ao produto betão e na que respeita aos produtos pré-esforçados utilizados em estruturas.

No que respeita aos primeiros, as alternativas são o aço e a madeira, sendo o primeiro pouco usado ainda em Portugal e na Europa, mais usado nos países do norte da América devido à necessidade cada vez mais patente de elevar as construções. As probabilidades de substituir betão por aço em Portugal e mais propriamente no mercado dos distritos circundantes ao de Viseu (mercado da Previcon) são muito pequenas, e a utilização da madeira significaria um retrocesso, quer em termos de custos quer em termos de segurança e em termos ambientais.

No respeitante às estruturas, começam a aparecer alternativas às utilizações de pré-esforçados, como por exemplo a utilização de terra armada, sendo no entanto ainda unicamente utilizada para a construção de paredes e não de lajes devido às necessidades de segurança e suporte de pesos. A utilização de lajes maciças, lajes fungiformes e pranchas pré-esforçadas, não se prevê de fácil utilização em habitações unifamiliares e estruturas construídas em altura.

Assim, não se prevê uma grande alteração nos hábitos e exigências do mercado potencial da Previcon, o que não permite grandes alterações nos produtos, quer em termos de design quer em termos de características de segurança, visto que estas até são regulamentadas por um organismo específico – o L.N.E.C.

### 8.8 DEFINIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

O mix do produto permite lembrar o produto como um vetor essencial da comunicação da empresa. Comunica através da sua forma, das suas cores, através das mensagens incluídas na embalagem e também através do desempenho e marca.

As vigotas e as ripas, bem como as abobadilhas, obedecem a uma forma quase padronizada, o que de certa forma, impossibilita a diferenciação do produto atendendo ao *design*. Neste contexto, a diferenciação pode dar-se ao nível da prestação de serviços pós-venda, aposta esta que a empresa fará ao elaborar um panfleto de acompanhamento para o cliente, onde explicita a correta forma de utilização do material adquirido.

O produto percebido pelo cliente vale pelo que é, isto é, o cliente atribui extrema importância à qualidade associada ao produto que está a adquirir. Esta qualidade chega até ao consumidor pela marca institucional que comercializa o produto. O facto de uma dada empresa homologar os seus produtos e privilegiar a qualidade desperta um estímulo no cliente no sentido da sua aquisição e, portanto, vendem-se os produtos sob a designação da marca institucional por veicularem uma imagem.

A embalagem, em produtos como as vigotas, ripas e abobadilhas, não é utilizada, já que nem a dimensão, nem o seu manuseamento, nem o seu transporte aconselhariam. Contudo, por vezes, envolvem-se os produtos com um material plastificado, para proteção, no qual seria legítimo fazer uma aplicação da designação institucional da empresa, com o objetivo de garantia de qualidade e publicitar de forma menos onerosa quer os produtos quer a marca, prática que será adotada correntemente após a implantação deste plano de marketing.

### **8.9 DECISÕES SOBRE A MARCA**

A escolha da marca de um dado produto decorre, normalmente, de um processo de *brainstorming* em que todos os intervenientes dão opiniões sobre aquela que julgam ser a melhor alternativa. Neste processo é necessário atender a algumas especificações a que a marca deve obedecer de forma a cumprir, da melhor forma, a sua função. De facto, é importante que a marca escolhida identifique, de forma clara e inequívoca, o produto a que se refere e o posicione no mercado face aos seus concorrentes.

Assim, a opção pela marca Isolripa® revelou a preocupação em identificar, por um lado, o produto a comercializar - ripa, bem como, por outro, a funcionalidade da mesma - isolamento. O mesmo aconteceu com o nome do bloco Isoltermix®. Estes nomes da marca são originais e foram registados, são curtos de forma a facilitar a sua memorização e pronúncia e a distinguir-se dos utilizados pela concorrência.

### **8.10 DEFINIÇÃO DO SERVIÇO PRÉ E PÓS-VENDA (UTILIZAÇÃO DO PRODUTO)**

Esta empresa prima por prestar um serviço pré-venda, em que para além de se aconselhar o potencial cliente quanto ao tipo de laje a utilizar na obra, se predefinem as quantidades e tipo de vigotas e abobadilhas necessárias na construção da laje escolhida. Este serviço é prestado pela Previcon através de um

software apropriado desenvolvido pelo ex-diretor de Marketing José Bastos, de forma a elaborar *just in time* um orçamento preciso quer do custo dos materiais, quer do frete em caso do transporte ser efetuado pela Previcon.

No respeitante ao serviço pós-venda, há que salientar a supervisão da aplicação dos materiais adquiridos pelo cliente para aplicação numa determinada obra, otimizando desta forma a qualidade do produto final (pavimento), pelo facto de deste serviço ser mesmo inovador no setor, principalmente no mercado em que opera a Previcon.

Nesta fase torna-se pertinente fazer uma distinção entre vigotas e ripas. Estas distinguem-se não só pela sua finalidade, mas também pela sua estrutura, já que ao nível do processo produtivo as diferenças são relativamente pequenas e centram-se ao nível da moldagem. Como as vigotas se destinam à construção de pavimentos que vão estar sujeitos a um determinado peso e esforço, ganham especial relevância em relação às ripas cuja finalidade não interfere com o nível de robustez, já que estas são utilizadas para fins diferentes onde a questão da segurança não é crítica, como é o caso da sua utilização nas vinhas. Contudo, também podem ser utilizadas na construção, nomeadamente no apoio às telhas.

Interessa, então, analisarmos e especificarmos o modo de utilização das vigotas em conjunto com as abobadilhas, na construção do pavimento, quer com finalidade de soalho, quer com a finalidade de teto. É através das vigotas, nas quais irão assentar as abobadilhas, que se vai construir os pavimentos, após a aplicação do betão complementar de revestimento. Assim, depende da boa qualidade das vigotas e das abobadilhas um pavimento sólido que permita suportar determinados pesos.

Por sua vez, a qualidade das vigotas e abobadilhas, por si só não garante qualidade dos pavimentos, pois a robustez e outras características tais como o isolamento acústico e térmico, são conseguidos também por um adequado processo de construção.

A prestação de serviços manifesta-se a três níveis: ao nível do serviço de supervisão de aplicação dos materiais em obra; ao nível do serviço de transporte prestado; e ao nível de cálculo e orçamentação das unidades de materiais e sue tipo para a construção de uma determinada laje.

No respeitante à orçamentação e cálculo do número e tipo de unidades dos materiais a utilizar na construção de uma laje, por ser um serviço previamente prestado pelos serviços comerciais (serviço pré-venda), nomeadamente pelos dois

vendedores antes da concretização de qualquer negócio, não carece de programação visto apenas potencializar uma futura venda, que por qualquer razão poderá não se concretizar.

### 8.11 RESUMO OBJETIVOS DE PRODUTO

Quadro 50: *Objetivos para a Política de Produto (triénio 2016-2018)*

Fatores de influência	Objetivos
Carteira de produtos	- Aumentar
Gama de produtos	- Aumentar
Linhas de produtos:	
- Blocos	- Aumentar
- Abobadilhas Leca®	- Manter
- Vigotas	- Manter
- Esteios	- Aumentar
- Isolripa®	- Aumentar a diversidade
- Ripas	- Manter
Características dos produtos:	
- Blocos	- Melhorar qualidade
- Abobadilhas Leca®	- Introduzir novos moldes
- Vigotas	- Manter
- Isolripa®	- Introduzir nova densidade E.P.S.
- Ripas	- Manter
Embalagem dos produtos:	
- Blocos	- Manter a atual
- Abobadilhas	- Manter a atual
- Vigotas	- Manter a atual
- Isolripa®	- Envolver as placas E.P.S. em plástico
- Ripas	- Manter a atual
Serviço:	
- Transportes	- Manter
- Apoio Técnico	- Aprofundar apoio e supervisão da aplicação dos materiais.

Fonte: elaboração própria

## 9 ESTRATÉGIA DE PREÇO

O preço é a única variável do marketing-mix que, para além de criar valor de utilização ou de imagem, o transforma em **lucro** para a empresa. Esta variável distingue-se das demais por ser completamente abstrata, por ter uma aplicação com efeito imediato e não estar protegida face à concorrência, isto é, é facilmente imitável.

Logo, fixar o preço de um produto no momento do seu lançamento é uma decisão altamente estratégica:

- Define um **posicionamento**;
- Cria uma **imagem**;
- Decide o **futuro económico do produto**.

Há, então, que saber contornar alguns dos erros mais comuns, tais como orientar o preço, em exclusivo, pelos custos, não o rever com a periodicidade necessária para capitalizar as alterações do mercado e considerá-lo um elemento independente da estratégia de posicionamento no mercado.

Assim, a estratégia do preço deve ser determinada pela estratégia da empresa.

### 9.1 ANÁLISE DA OFERTA E A PROCURA

O coeficiente de elasticidade da procura (Q) em relação ao preço (P) traduz as quantidades procuradas que variam em função do preço.

A procura dos produtos que a Previcon comercializa caracterizam-se como uma procura de elasticidade negativa ( $e < 0$ ), ou seja, estamos perante produtos em que quando o preço aumenta este vai provocar uma diminuição da procura. Isto deve-se, fundamentalmente, ao mercado a que se destinam os produtos, nomeadamente, o da construção civil.

Se houver um aumento dos preços dos materiais de construção, este vai originar um consequente investimento no setor, logo maior concorrência.

A situação analisada anteriormente verificar-se-ia efetivamente se não existissem produtos substitutos, pois com a existência dos mesmos, nomeadamente, os materiais cerâmicos dos quais salientamos os tijolos e tijoleiras.

Estes conseguem substituir perfeitamente os blocos e abobadilhas produzidos pela Previcon e até competir a nível de preços que se revelam ligeiramente mais baixos.

Mas, estes pontos não lhes conferem a capacidade de se imporem do ponto de vista da qualidade, aspeto este que se torna num fator distintivo nos blocos e abobadilhas, pois estes conseguem atingir níveis de qualidade de isolamento e robustez que os materiais cerâmicos não conseguem.

No setor específico da cerâmica, os preços estão estritamente relacionados com o preço do barril do petróleo, pois quando se verifica um aumento do preço do barril de petróleo conseqüentemente haverá um aumento do preço dos produtos cerâmicos, assim irá beneficiar o setor em que se insere a Previcon, e vice-versa.

Para fazer face a alterações bruscas da procura a Previcon irá utilizar para além do preço habitual, as promoções, o “rapel” de vendas, os descontos de quantidade e outras situações excecionais, como sejam orçamentos para obras de grande dimensão.

## 9.2 VERIFICAR AS FONTES DE VALOR PARA O NOSSO CLIENTE

Numa análise baseada no valor que os produtos oferecidos têm para o consumidor, obtém-se uma outra definição de preço – **preço aumentado**. Assim, o preço aumentado mais não é do que o preço que resulta da imputação de **fontes de valor** que tornam o produto aumentado e, conseqüentemente, esta diferenciação irá provocar um aumento do preço.

O preço aumentado é o preço a que se pretende comercializar o produto devido a fatores distintivos dos produtos, dos quais salientamos os seguintes:

- Originalidade do produto;
- Funcionalidade do produto;
- Cor do produto;
- Serviço prestado na venda;
- Serviço prestado no pós-venda;

## 9.3 FORMA E ACESSIBILIDADE DO PRODUTO E IMAGEM DA MARCA.

Estes aspetos quando analisados para produtos de grande consumo, produtos cuja aquisição não obrigue a uma reflexão anterior, a busca anterior de informação sobre aspetos técnicos e principalmente sobre o grau de satisfação posterior que o produto proporciona, tornam-se deveras relevantes no processo de formação de preço.

Neste setor e no que respeita essencialmente à **forma do produto**, sendo ela normalizada e sujeita à homologação de um organismo que rege a atividade

(LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil), perde quase toda a importância que poderia repercutir na formação do preço.

No setor dos pré-esforçados, um aspeto de muita importância é o fator **acessibilidade do produto**, que se traduz num fator determinante, devido ao peso elevado que tem o custo de transporte na comercialização dos produtos em causa. Assim, deve apostar-se numa boa rede de distribuição, para que estes custos de transporte sejam divididos entre os intermediários e não tornem inviáveis e invendáveis os produtos em causa.

Também o fator **imagem de marca** a nível regional consegue influenciar o preço praticado. Neste caso, e no respeitante à linha de produtos vigotas, ripas e esteios, a Previcon devido à constante preocupação com a qualidade, conseguiu repercutir tal preocupação no mercado em que atua. Criou, desta forma, uma imagem de marca que neste caso tem como fator de diferenciação a **qualidade**.

#### 9.4 FASE DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

##### Fase do Mercado

O mercado sugere que a procura, no início da vida do produto, é menos elástica, isto é, que a procura não é muito sensível ao preço. Assim sendo, no início do lançamento do Isolripa® e Isoltermix®, a Previcon praticou um preço alto nos segmentos cuja procura tem mais ausência de elasticidade e tem vindo a penetrar progressivamente nos outros segmentos diminuindo o preço através de descontos de quantidade.

Como um erro é sempre possível no momento de fixação do preço de um novo produto, é necessário dar azo a uma eventual adaptação ao mercado e à concorrência.

Para fazê-lo, é sempre mais fácil diminuir os preços do que aumentá-los.

A acrescentar está o facto de ser no decurso das primeiras fases da vida de um produto que é mais fácil justificar um preço elevado junto dos compradores e intermediários, visto existir uma maior predisposição destes para o aceitar.

Os produtos mais maduros seguem os preços praticados no mercado, com ajustamentos apenas nos produtos com menor concorrência.

## Fase do Produto

A variação do preço ao longo da vida da linha de produtos, não prevê oscilações substanciais para o triénio 2016-2018. Os produtos mais maduros deverão manter os preços de venda. Os produtos com ciclo de vida médio e exclusivos deverão permitir manter as margens atuais. Caso os concorrentes pressionem os distribuidores da Previcon, esta acompanhará os preços praticados, desde que não sejam de forma a ficar abaixo dos custos variáveis de produção.

Dentro do possível tentará acompanhar a evolução da inflação e as variações de preços das matérias-primas. Como não está prevista inflação para o triénio 2016-2018, ou é despicienda, não se preveem grandes variações ao nível das margens dos produtos.

### 9.5 ESTRATÉGIA DO PREÇO E TÁTICA ADOTADA

As posições estratégicas face ao preço podem resumir-se numa análise matricial com duas variáveis: **qualidade versus preço**. Essa relação é um caso importante de análise da sensibilidade dos consumidores e da sua perceção dos preços. Regra geral, a um preço mais elevado está associado uma qualidade superior. Essa ingenuidade do consumidor testemunha a confiança que têm relativamente aos produtores e distribuidores, que são vistos como praticando preços “justos”.

Quando a incerteza é grande, em relação às várias marcas de um mesmo tipo de produtos, o consumidor procura reduzi-la atribuindo a melhor qualidade à que tem o preço mais elevado. No setor da pré-fabricação de pré-esforçados esta incerteza existe. Contudo, não chega ser o mais caro para ter a melhor imagem de qualidade. Mesmo que este efeito de qualidade tenha uma influência forte, existe um ponto para além do qual o consumidor torna-se mais sensível ao preço e não comprará porque está limitado pelo seu rendimento.

No seguimento das conclusões anteriores, a Previcon pretende posicionar-se, desde o início, numa zona de preço médio, com uma imagem de alta qualidade, para que possa explorar todos os recursos da relação qualidade/preço.

Esta estratégia preço/qualidade tem como objetivo manter a quota de mercado atual a médio e longo prazo. É necessário realçar o facto de que só será possível a manutenção da quota de mercado conquistada com uma forte campanha de comunicação.

Neste mercado atual coexiste posicionamento igual por parte de muitas empresas, pelo que a Previcon, não podendo descurar este binómio preço-qualidade, terá de

acrescentar mais algo. Esse algo a acrescentar terá de ser a diversificação de produtos.

### **9.6 ANÁLISE DA RENTABILIDADE**

A Previcon tem uma estrutura implantada que lhe permite obter toda a informação atempada e com alguma precisão sobre a produção, os stocks e margens. Esta estrutura baseia-se, fundamentalmente, numa contabilidade analítica a funcionar de uma forma integrada e em pleno.

Assim, a empresa não só poderá obter a produção de um determinado período, como também, o cálculo dos respetivos custos dos produtos, de forma atempada.

### **9.7 REGRAS DE FIXAÇÃO DO PREÇO**

Quando se fala em fixação de preços temos que primeiro estudar os fatores que poderão influenciar a formulação do preço.

As abordagens de preço orientadas pelo custo e pela procura não são antagónicas e devem, além disso, tomar em consideração a política de preços da concorrência. Na prática, as empresas raramente seguem uma abordagem completa. A decisão sobre o preço deve incluir uma ou mais destas três considerações. Existem, basicamente, três métodos para estipular o preço. Cada método conduz, obviamente, a um preço específico.

Não contrariando a ideia de uma abordagem integrada, centrar-nos-emos, contudo, numa abordagem mais orientada pela procura, por ser esta a variante mais determinante na determinação de um preço alto.

Este preço, como o próprio nome indica, baseia-se no valor que o cliente atribui ao produto. Logo, o ponto fulcral da questão está nesse valor percecionado e não nos custos do produto. Isto requer que as restantes variáveis do *marketing-mix* tenham um bom desempenho, porque delas depende a construção do valor na mente dos consumidores. E claro que isto é mais verdade nos produtos em que conseguimos obter diferenciação. Nos produtos padrão do mercado, a concorrência é feita com base no preço e não existe forma de a ela fugirmos

## 9.8 RESUMO DOS OBJETIVOS DO PREÇO NO MARKETING-MIX.

Quadro 51: Resumo dos Objetivos na Política de Preços (triênio 2016-2018)

Pontos de influência	Objetivos
<b>Preços dos produtos:</b>	
• Blocos	• Manter, com promoções pontuais
• Abobadilhas	• Acompanhar a concorrência
• Vigas	• Acompanhar a concorrência
• Ripas	• Manter margem
• Esteios	• Manter margem e aproveitar entrada de novos tipos de esteio
• Isolripa®	• Manter margem e aproveitar entrada de novos tipos de esteio
• Isoltermix®	• Diminuir preço de venda
<b>Preços dos fretes</b>	• Manter
<b>Promoções</b>	• A realizar esporadicamente
<b>Descontos comerciais</b>	• Manter
<b>Descontos financeiros</b>	• Tendência para diminuir em novos clientes

Fonte: elaboração própria

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## 10 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A fabricação de um produto de superior qualidade por si só, não garante o sucesso de uma empresa. É necessário valorizar o produto, dando a conhecer aos clientes potenciais os seus atributos, pois só assim o nosso produto se distinguirá dos demais concorrentes.

A empresa comunica através dos seus produtos, da sua força de vendas, dos trabalhadores da empresa, instalações, marca e logótipo, promoções e atividades que desenvolve, relações públicas, bem como através de ações publicitárias que leva a efeito nos *media*.

Contudo, é necessário identificarmos claramente qual o nosso mercado alvo, quais os nossos clientes e qual o seu perfil, o que já foi elaborado aquando da segmentação do mercado, pois só assim a Previcon poderá optar pela solução mais adequada de comunicação.

### 10.1 CÁLCULO DO BUDGET EM COMUNICAÇÃO

Foram definidas ações para comunicarmos aos potenciais consumidores e influenciadores. Privilegiamos dois eixos de ação: o primeiro dirigido aos distribuidores dos nossos produtos; o segundo dirigido aos influenciadores e decisores na prescrição de soluções construtivas – arquitetos e engenheiros civis.

O primeiro eixo de ação é já tradicional na Previcon. Os meios de comunicação a utilizar é que serão diferentes. A Previcon irá privilegiar os catálogos informativos e os cartazes para os revendedores e prescritores de obras, em detrimento da publicidade em rádio ou nos jornais. Irá também fornecer material publicitário para os revendedores distribuírem pelos clientes finais.

O segundo eixo de atuação, nunca foi utilizado pela Previcon, de forma consistente. Serão feitas visitas para fornecer informação técnica, software de apoio ao cálculo e apresentar novas soluções construtivas a arquitetos e engenheiros civis. Os custos serão essencialmente de deslocações e estadas, catálogos informativos e brindes publicitários.

### 10.2 O MIX: PUBLICIDADE, PROMOÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS.

A comunicação subdivide-se, essencialmente, em duas formas: fora dos *media* e nos *media*.

## Fora dos Media

### Produto restrito

Qualidade superior dos produtos obedecendo a normas impostas pela homologação, certificação de qualidade e marcação CE, realizando **testes** em laboratório interno com a regularidade exigida pelas normas e através de amostragem e em laboratório externo sempre que internamente não seja possível e com a regularidade legal exigida.

### Produto ampliado

Aconselhamento técnico do tipo de material a utilizar bem como da melhor forma de aplicação. Para o efeito, a empresa deverá proceder a uma correta formação da sua força de vendas e fazer catálogos que informarão os construtores, revendedores, arquitetos e engenheiros civis sobre as vantagens de utilização de um determinado produto.

### Merchandising

A Previcon procurará sensibilizar os distribuidores para a possibilidade de inserir material de sinalização nos seus locais de venda (instalações da empresa distribuidora), como forma de aumentar o índice de notoriedade da empresa. Para o efeito, a empresa deverá incorrer em algum esforço financeiro como forma de aliciar os distribuidores a introduzirem os seus produtos nos seus stocks. Serão desenvolvidos mostruários para expor no distribuidor a solução Isoltermix® e Esteios para vedações, pomares e vinhas.

### Promoção de vendas

Deverá ser dada particular atenção à obtenção de cooperação com os distribuidores, nomeadamente, através de descontos e prémios, de implantação de um produto no mercado, fruto de uma nova tecnologia ou fabricação que de algum modo vá alterar os hábitos do consumidor final.

Os descontos e prémios à rede de distribuição, como forma de promoção, deverão ser muito pontuais, de modo a não desestabilizar o mercado.

### Marketing Direto

Neste ponto a Previcon irá privilegiar o **correio direto (email ou correio)**, como forma de dar a conhecer a sua empresa e os seus produtos aos seus mercados alvo. Esse correio será, assim, dirigido a gabinetes de arquitetura e de engenharia civil e a empresas construtoras de maior dimensão.

A Previcon usará as redes sociais para publicação de eventos em que participamos, produtos desenvolvidos ou obras de destaque.

Quadro 52: Determinação dos Objetivos Publicitários

Global/Gama	Objetivo Publicitário Genérico	Objetivos Específicos (Proposição, Quantificação e Horizonte Temporal)
Empresa	Minimizar o impacto negativo da conjuntura sobre as Vendas	Estar acima dos 3M de vendas em 2016, <b>MEIO: Feiras nacionais e contacto direto a gabinetes. Melhorar a página Internet e enviar newsletter periódica.</b>
Abobadilhas "Leca ®"	Combater definitivamente a cerâmica e as abobadilhas EPS	Mostrar as vantagens em relação à tijoleira cerâmica e EPS, para conseguir atenuar as quebras dos anos anteriores.  <b>MEIO: catálogos informativos</b>
Blocos de Betão	Nada a assinalar	Nada a assinalar
Blocos de "Leca®"	Dar informação sobre os novos produtos dentro da gama	Dar a conhecer melhor o produto e realçar as vantagens do produto em relação ao tijolo e ao bloco de betão. Dar a conhecer as novas soluções de alvenarias a arquitetos e engenheiros civis.  <b>MEIO: Feiras nacionais e contacto direto a gabinetes entregando catálogos.</b>
Vigotas	Reforçar a Imagem de Qualidade	Aumentar a notoriedade no mercado de Aveiro e Porto.  <b>MEIO: visitas aos mercados</b>
Esteio	Aumentar a notoriedade	Contacto direto e visitas a agricultores
Isolripa®	Aumentar a notoriedade	Dar a conhecer a nova solução de isolamento de coberturas a arquitetos e engenheiros civis. Aumentar 10% o volume de vendas deste produto.  <b>MEIO: Feiras nacionais e contacto direto a gabinetes entregando catálogos e software.</b>
Isoltermix®	Aumentar a notoriedade	(idem)
Ripas	Impor o Domínio nesta Gama	Manter o volume de vendas atual alargando o mercado nacional.  <b>MEIO: visitas a revendedores com entrega de informação</b>
Orçamento Atribuído		50 000€ (triénio 2016-2018)

Fonte: Adaptado do Plano de Marketing da Revista "Exame".

**Relações Públicas:** irá tentar uma reportagem sobre o produto Prezcal® como forma de solução extrema de poupança ativa de energia.

### Nos Media

Sempre que a Previcon participar em feiras fará publicidade nos órgãos de informação locais. Os novos produtos para a construção civil serão divulgados na revista Destaque (revista para arquitetos e engenheiros civis) e os produtos para agricultura, na Gazeta Rural.

## 10.3 RESUMO DOS OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Quadro 53: Determinação dos Objetivos Promocionais

Global/Gama	Objetivos Gerais: Objetivos Específicos.
Empresa	<b>Procurar aumentar as vendas:</b> Captar Novos Clientes em novos mercados e clientes atuais e novos em novos produtos; <b>Transmissão Mensagem Específica:</b> Melhorar penetração na prescrição da obra através de melhoria da notoriedade e da amplitude de produtos.
Abobadilhas “Leca”	Nada a assinalar. O produto é complementar às vigotas.
Blocos de “Leca”	<b>Novas soluções:</b> Dar a Conhecer, Estimular a experimentação de novos produtos na gama para verificarem as vantagens das melhorias térmicas e acústicas de algumas soluções
Vigotas	<b>Manter as vendas:</b> promoções de stock elevado
Esteios	<b>Aumentar as vendas:</b> aproveitar os investimentos no setor agrícola previstos e a posição de liderança que tem.
Isolripa®	<b>Aumentar as Vendas:</b> Estimular a experimentação e prescrição deste novo produto, especialmente em zonas frias e no norte de Espanha
Isoltermix®	<b>Aumentar as Vendas:</b> Estimular a experimentação e prescrição deste novo produto, especialmente em zonas com amplitudes térmicas altas.
Ripas	<b>Manter as Vendas:</b> Captar Novos Clientes em novos mercados; <b>Aumentar a Fidelização:</b> Assegurar a Exclusividade de Compra
<b>Orçamento Atribuído: até 0,5% das Vendas do Triénio 2016-2028</b>	

Fonte: Adaptado do Plano de Marketing da Revista “Exame”.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## 11 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO / FORÇA DE VENDAS

A distribuição pode ser considerada a variável do marketing-mix mais difícil de controlar, isto porque a empresa perde o contacto com o produto, na maior parte das vezes, à saída da linha de produção, vendendo-o a um intermediário. Na venda final ao consumidor, o distribuidor tem total liberdade para determinar o preço, a argumentação de venda e, em alguns casos, o serviço pós-venda.

Importa também salientar a pouca flexibilidade que caracteriza a variável da distribuição, devido ao elevados investimentos associados às decisões envolvidas e ao horizonte temporal alargado em que se faz sentir o impacte de uma alteração.

A margem de atuação do produtor fica desta forma condicionada. Contudo, a consideração desta variável é de tal forma indispensável, que um produto pode até ser vendido sem comunicação, mas nunca sem um circuito adequado de distribuição, pelo que se torna essencial criar uma boa rede de distribuição, de forma a cobrir todo mercado potencial e também estabelecer os acordos necessários entre a empresa e os distribuidores, para precaver eventuais conflitos nas políticas de atuação de ambos.

### 11.1 TIPOS DE CANAIS EXISTENTES

Existem diversas formas de classificar os canais de distribuição em função da especificidade de cada setor ou natureza do negócio, no entanto, atendendo às necessidades específicas de condução e gestão dos canais de distribuição, devem-se agrupar de acordo com os seguintes critérios:

- Por locais de venda;
- Por métodos de venda;
- Por tipos de produtos;
- Por sistemas verticais / horizontais de *marketing*.

#### Por Locais de Venda

Quadro 54: Locais de Venda Utilizados pela Previcon

Venda na Previcon	Venda fora Previcon
Venda ao balcão	Com vendedor
	Venda assistida

Fonte: própria.

### Por Métodos de Venda

A agregação por métodos de venda pode ser feita de acordo com a modalidade de entrega do produto ao cliente.

Quadro 55: Métodos de Venda Utilizados pela Previcon

Com entrega imediata		Com entrega diferida
Venda assistida	Livre serviço	Encomenda

Fonte: elaboração própria.

### Por Tipo de Produtos

A agregação dos produtos deverá ser feita de acordo com a tipificação e posicionamento dos produtos a distribuir, tendo ainda em atenção a sua decomposição, nomeadamente, produtos de comodidade, de comparação e de convicção.

Quadro 56: Métodos de Distribuição por Tipo de Produtos Utilizados pela Previcon

Produto de	Posicionamento	Tipo de Distribuição
Comparação	Assente na comparação entre marca/qualidade/preço/serviço	Seletiva

Fonte: elaboração própria.

### Por Sistemas Verticais vs Horizontais de Marketing

Para além dos circuitos tradicionais, através dos quais produtores, grossistas e retalhistas negociam o melhor possível as condições de venda e de compra, merecem uma nota de registo as novas formas de organização decorrentes dos sistemas verticais de marketing e dos sistemas horizontais de marketing.

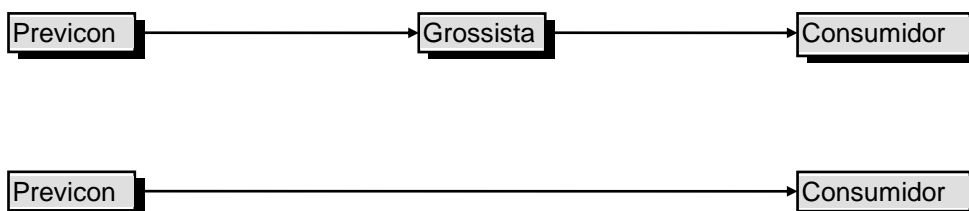
**Os sistemas verticais** de *marketing* caracterizam-se por serem circuitos centralizados e profissionalmente geridos. No **sistema integrado**, as áreas de produção e distribuição pertencem à mesma empresa ou grupo. É o caso da venda direta. No **sistema controlado**, a relação que existe entre o produtor e o consumidor não envolve participações de capital, mas configura uma estreita

cooperação. No **sistema contratual**, existe uma coordenação de programas de ação, através de uma base contratual.

**Os sistemas horizontais** de marketing são constituídos por alianças provisórias ou permanentes entre várias empresas que trabalham no mesmo setor e no mesmo nível. Estas alianças podem ter a forma de colaboração em determinadas funções ou até passar pela criação de filiais comuns.

A Previcon adota dois circuitos distintos de comercialização dos seus produtos:

*Ilustração 15: Sistemas Horizontais de Marketing*



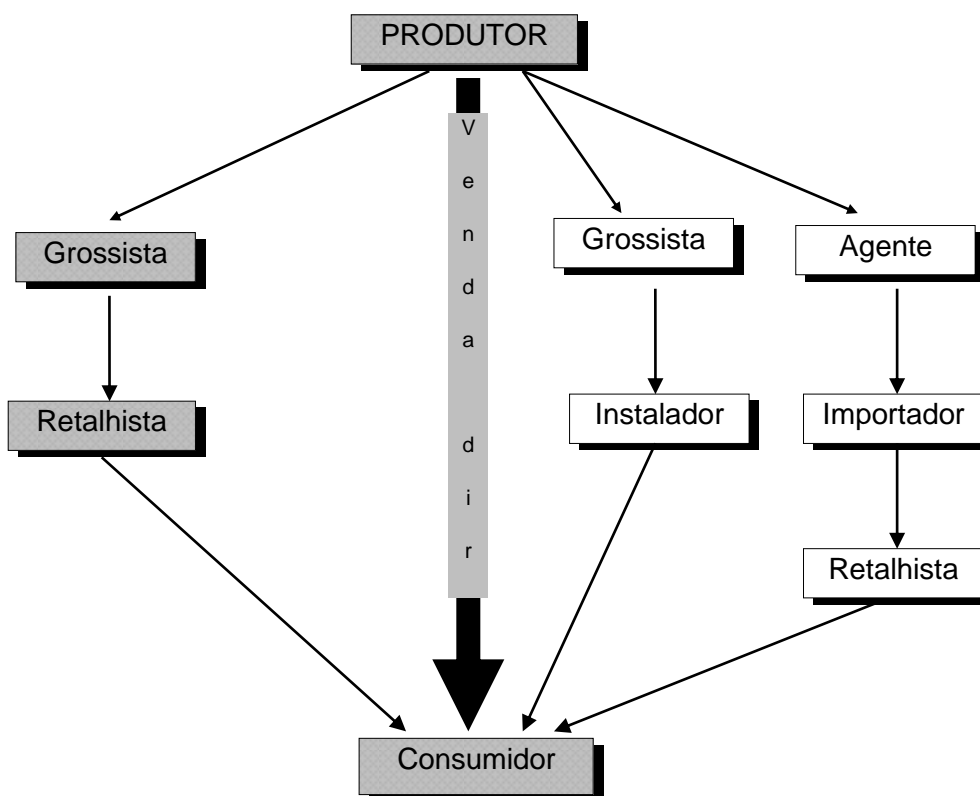
*Fonte: elaboração própria.*

A escolha destes circuitos/canais de distribuição foi influenciada pela necessidade de satisfazer um determinado conjunto de características, de entre as quais se salientam a cobertura dos mercados alvo e o potencial de venda dos circuitos; as competências de cada circuito no sentido de se adaptarem às necessidades de *marketing* da Previcon; a imagem e dinamismo do circuito; o controlo da distribuição; a compatibilidade entre circuitos; os custos de distribuição e a capacidade de adaptação dos mesmos a eventuais evoluções do mercado.

Desta forma, o **primeiro canal** de distribuição adotado - **canal via grossista**, visa fundamentalmente a distribuição dos produtos nas grandes empresas de construção civil, nos distribuidores armazenistas e nas fábricas. Neste canal a Previcon tem direcionado mais de 60% das vendas totais por este canal e estima proporcionar um decréscimo pouco significativo nas vendas distribuídas por este canal.

Por **último**, o **canal venda direta**, terá como principais alvos visados as obras por administração direta, escoando-se por este canal cerca de 20%, prevendo-se uma evolução no sentido ascendente.

Ilustração 16: Canais de Distribuição Utilizados



Fonte: Adaptado do Manual do Plano de Marketing da revista EXAME Bl. 9 Pág. 16.

Toda a zona que se encontra a cinzento representa os circuitos de distribuição utilizados pela Previcon. Poderemos então dizer que a Previcon adota dois circuitos distintos de comercialização dos seus produtos (Ilustração 16).

Outros canais como por exemplo, as vendas por telefone, vendas por mailing, porta a porta, etc., não têm qualquer aplicação prática neste setor, o que nos leva desde logo a abdicar da sua análise e ponderação de utilização.

## 11.2 DEFINIÇÃO DE PREÇOS POR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

No que respeita, à definição de preços a praticar em cada canal de distribuição deve consultar-se a secção 9.5 Estratégia do Preço e Tática Adotada.

### 11.3 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS POR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A Previcon, após ter definido os canais de distribuição que também forem influenciados pela segmentação do mercado anteriormente realizada, aparecendo assim grossistas de um nível de consumo alto, outros com um nível de consumo mais baixo, tendo no entanto ambos acesso ao mesmo tipo de serviços, sendo apenas diferenciados em questões ligadas ao preço, e aos contactos comerciais que normalmente são diários quer por telefone quer através de visita de um vendedor (para este segmento).

Há que notar que estes serviços apenas são prestados quando solicitados pelos clientes, não sendo então parte integrante do produto, no entanto não representam receita acrescida para a Previcon a quando da sua prestação, à exceção do frete de transporte que tem preços por cada canal de distribuição a que respeite.

### 11.4 APOIOS DADOS AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição mais importantes para a Previcon são definitivamente os Cliente Tipo I e Tipo II, sem no entanto desprezar os segmentos Cliente Tipo III e Tipo IV, cuja importância quantitativa embora sendo de menor peso, não deixa qualitativamente de se apresentar como muito relevante.

Isto pode fazer crer que a Previcon não se preocupa com os clientes que compõem os dois últimos tipos, o que não é verdade. Têm é diferentes tipos de preocupações, afinal é para isso mesmo que se segmentam os mercados, para tentar satisfazer necessidades diferentes a “*Clientes Tipo*” diferentes.

Desta forma também os tipos de apoios a dar aos canais de distribuição são diferentes pois estes dirigem-se diretamente a segmentos de mercado diferentes. Em termos específicos, os apoios a dar aos diferentes canais de distribuição são:

#### **Canal Grossista**

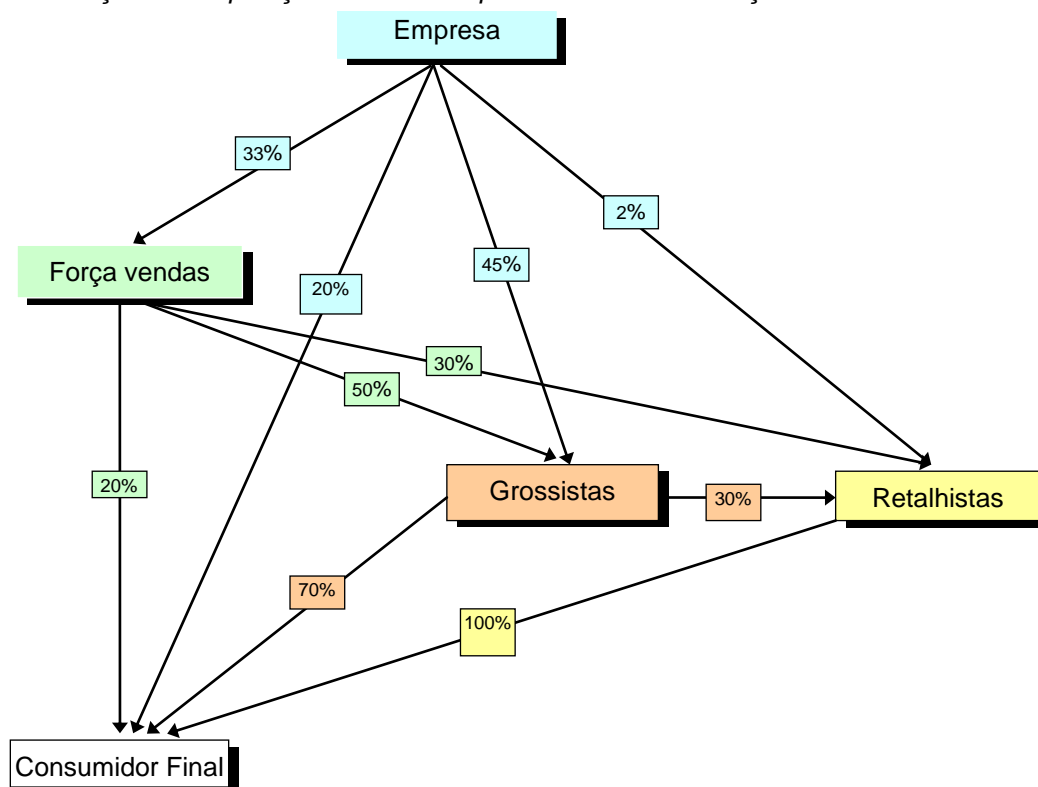
Neste canal de distribuição, que representa a maior fatia de vendas totais da Previcon, os serviços prestados são os seguintes:

- apoio técnico no que respeita à orçamentação e planificação de grandes projetos.
- serviço de transporte;
- serviço pós - compra de supervisão e apoio técnico à aplicação dos materiais em obra.

- aplicação ocasional de preços mais vantajosos aquando de concursos a grandes obras.
- distribuição de desdobráveis publicitários e técnicos para posterior distribuição aos respetivos clientes.
- apoio técnico aquando da aplicação dos materiais em obras de grande vulto realizadas por clientes dos grossistas, etc.

Poderemos realçar que a frequência de solicitação de serviços neste canal é muito fraca no que respeita ao transporte, começando a verificar-se um pequeno crescimento no que respeita aos serviços de pré e pós compra, o que é fácil de compreender pois este canal satisfaz as necessidades de “*clientes e organizações*”, com transportes próprios e com um nível elevado de conhecimento dos materiais, pois trata-se na maior parte de construtores civis e comerciantes de materiais para construção.

Ilustração 17: Repartição das Vendas pelo Canal de Distribuição



Fonte: elaboração própria

### Canal de Distribuição Via Direta

Neste canal de distribuição, que tem vindo a aumentar a sua representatividade, atingindo em 2014 os 20% (Ilustração 17: Repartição das Vendas pelo Canal de Distribuição) é venda não mediada por nenhum outro tipo de forma de venda. Representa também uma menor fatia de vendas totais da Previcon (contra 43% de venda a grossistas e 35% de venda pela força de vendas).

Os serviços prestados são os seguintes:

- serviço de pré - compra de orçamentação;
- serviço de transporte;
- serviço pós - compra de supervisão e apoio técnico à aplicação dos materiais em obra.
- distribuição de desdobráveis técnicos e publicitários, etc.

A frequência de prestação de serviços de transporte é neste canal elevada, pois ninguém adquirirá transporte próprio para transportar os materiais para a construção da sua habitação.

No que respeita aos serviços pré e pós compra, a tendência de crescimento é elevada, sendo previsível um crescimento muito superior nos anos próximos devido à grande importância de marketing que este plano atribui a estes serviços na definição do produto alargado. É intenção da Previcon passar a prestar cada vez mais estes serviços pois isso será sinónimo de que a mensagem foi captada pelo mercado e que este está a reagir da forma prevista, o que levará a Previcon para um nível de notoriedade e imagem de marca francamente bons, e que atualmente ainda são considerados como fatores estratégicos carentes.

No [Quadro 57](#), podemos verificar uma análise qualitativa dos diferentes tipos de apoios dirigidos e a dirigir aos canais de distribuição em termos globais, de onde podemos concluir que atualmente a prática da Previcon já é de algum modo acentuada. No entanto também se encontram referidas práticas de apoio a incrementar no sentido de criar cada vez mais valor acrescentado aos produtos da Previcon.

Quadro 57: Animação dos Canais de Distribuição

Expectativas do distribuidor	Prática atual	Decisão
<b>Ao nível do produto:</b>		
• Qualidade do produto	Boa	Melhorar
- Novos produtos	Sim	Sim
- Embalagem ou suporte prático (Paletes)	Sim	s/Publicidade mas menor impacte ambiental
• Rentabilidade	Sim	Manter
• Participação na definição dos produtos	Sim	Aproveitar feedback
<b>Ao nível da promoção:</b>		
• Apoio à venda	Sim	Aumentar
• Ações promocionais	Raras	Efetuar algumas
<b>Ao nível da publicidade:</b>		
• Comparticipação nas ações publicitárias dos distribuidores	Raras	Aumentar
<b>Ao nível da força de vendas:</b>		
• Exclusividade de distribuição	Sim. Onde não há grossistas	Manter
• Formação aos vendedores	Sim	Melhorar
• Assistência comercial	Sim	Melhorar
<b>Ao nível do preço:</b>		
• Condições comerciais	Sim	Casuística
• Liberdade de decisão do PVP	Sim	Manter

Fonte: Adaptado da Grelha nº 3 do Manual do Plano de Marketing da revista EXAME BI. 9 Pág. 21.

## 11.5 DEFINIÇÃO DE ARMAZENAGEM E TRANSPORTE

A armazenagem dos produtos fabricados pela Previcon será feita nas instalações fabris, uma vez que os riscos de queda durante o transporte e durante as cargas e descargas e o elevado custo de manuseamento e transporte inviabilizam o armazenamento em diferentes locais.

Relativamente ao transporte das mercadorias, a Previcon tem uma frota própria composta por veículos adequados ao transporte e manuseamento de vigotas e esteios, ripas, blocos e abobadilhas, para que, sempre que solicitado, possa fornecer um serviço de entrega ao cliente. Estima-se que 50% do volume de vendas tenha associado o serviço de transporte efetuado pela Previcon, enquanto

nos restantes 30% o transporte será efetuado por viaturas do cliente nas instalações da fábrica e 20% por subcontratação de transportes.

### **11.6 RESPOSTAS À INFORMAÇÃO DENTRO DOS CANAIS**

Em cada canal de distribuição a Previcon normalmente estabelece uma relação quer em termos de informação quer em termos comerciais, extremamente cordial e séria, tanto com os seus fornecedores como com os seus clientes (quer finais, quer distribuidores).

Neste caso, em termos de relação com clientes, essencialmente distribuidores grossistas e empresa de construção civil, a Previcon mantém relações de informação constantes, cedendo informações quer relacionados com produtos, quer com mercados, inovações tecnológicas e novas formas de apresentação dos produtos e serviços associados.

A Previcon pretende ganhar confiança e prestígio dentro dos prescritores de soluções construtivas, quer habitacionais quer agrícolas.

### **11.7 ESCOLHA DO CANAL DIRETO COM O PRODUTO**

Não existe na Previcon qualquer escolha definida e separada sobre a relação canal/produto, isto é, não há produtos que só sejam distribuídos por um canal específico. Isto deve-se ao facto de todos os produtos produzidos e comercializados pela Previcon serem de utilização genérica, sem qualquer tipo de diferenciação específica relacionada diretamente com o cliente-alvo a que se dirige.

A exceção a esta regra verifica-se nos esteios para a agricultura, onde existe um canal de distribuição específico que são os montadores de instalações agrícolas e as cooperativas. A ripa também é distribuída, na sua maioria, para empresas nossas concorrentes noutros produtos.

Todos os outros produtos são distribuídos de forma mais ou menos equilibrada pelos diferentes canais de distribuição, segundo o indicado na Ilustração 17: Repartição das Vendas pelo Canal de Distribuição.

### **11.8 POLÍTICAS DE INCENTIVOS (ESTRATÉGIAS DE PUSH OU DE PULL).**

A Previcon, adotou uma estratégia de incentivos que se identifica essencialmente com as políticas **Push**, pois para além de estimular a distribuição, dando-lhe

margem de manobra suficiente e alguma importância à própria força de vendas, faz algumas promoções junto dos distribuidores, minimizando o esforço próprio na comunicação direta junto dos consumidores, como se pode verificar na secção **10 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**.

O **Quadro 58** mostra o mix da estratégia de animação dos canais de distribuição que, como verificaremos contém características identificáveis com ambas as políticas, **Pull** e **Push**.

*Quadro 58: Estratégia de Animação dos Canais de Distribuição*

Estratégia PUSH	Estratégia PULL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trade <i>marketing</i></li> <li>• Estimulação da distribuição</li> <li>• Distribuição seletiva</li> <li>• Variáveis Dominantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribuição</li> <li>– Força de vendas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variáveis dominantes: Comunicação</li> <li>• Investimento a longo prazo</li> <li>• Dentro da variável comunicação, ênfase na publicidade</li> </ul>

*Fonte: Adaptado do Quadro nº 4 do Manual do Plano de Marketing da revista EXAME BI. 9 Pág. 23.*

Nesse quadro podemos verificar que as características essenciais se identificam com a política **Push**, podendo quase dizer-se que 70% do esforço de animação dos canais é feito, primordialmente, na direção dos distribuidores e 30% feita na direção dos consumidores. E, mesmo estes 30% são feitos, normalmente, por via indireta, apoiando parcialmente a comunicação dos grossistas e retalhistas.

### 11.9 CONDIÇÕES GERAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

A Previcon, para além das margens de comercialização, irá adotar uma política de distribuição que inclui outro tipo de condições que podemos subdividir em dois grupos: as condições gerais e as condições negociadas com cada distribuidor.

No que se refere às condições gerais optámos por praticar descontos por compras em quantidade encomendada que podem atingir um valor máximo de 5%.

Será também prática corrente da empresa a existência de descontos financeiros em função dos prazos de pagamento, que serão de 3% a 5% para situações de pronto pagamento.

No caso das condições negociadas individualmente com os grandes distribuidores, nomeadamente os grossistas, é de salientar a existência de *rapel* em função do volume acumulado de compras do ano corrente. Em situações excepcionais, em que existam dificuldades inesperadas no escoamento dos produtos, a Previcon não exclui a hipótese de praticar promoções, sendo para tal estabelecido um acordo sobre o número, duração, datas e descontos das promoções bem como os produtos a entrar em promoção.

#### **11.10 FORÇA DE VENDAS**

A força de vendas não irá ter alterações na sua dimensão (entrou um estagiário em 2015), mas irá ser incrementada a presença na “rua” e menos em cálculo de gabinete.

Irá ser dada especial atenção às visitas aos gabinetes de arquitetura e de engenharia civil e ao acompanhamento das obras na fase pré-projecto, projeto, construção e pós-construção.

(este espaço em branco é propositado, continue para a página seguinte)

## 11.11 RESUMO DOS OBJETIVOS PARA A POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Quadro 59: Resumo dos Objetivos para Política Distribuição (triênio 2016-2018)

Fatores de influência	Objetivos
- Canais a utilizar:	
- Canal via Grossista	- Manter
- Canal via Venda Direta	- Aumentar cerca de 20% nos próximos 3 anos
- Força de Vendas	- Manter os 2 efetivos.
- Apoios aos Canais de Distribuição:	
- Canal via Grossista	- Manter
- Canal via Venda Direta	- Aumentar as visitas a construtoras e gabinetes aumentando as prescrições em projeto em 20% nos próximos 3 anos. - Este canal deverá chegar aos <b>30%</b> em 2018, o de grossista baixa para <b>30%</b> e o de força de vendas <b>38%</b> .
- Mercados em que a Previcon atua:	
- Distrito de Viseu	- Manter a quota de mercado
- Distrito da Guarda	- Manter a quota de mercado
- Restantes Distritos	- Aumentar a quota de mercado no produto Esteio e caso as empresas Spral e Presdouro saiam do mercado, tentar obter entre 10% a 20% desse mercado (10%-20% de 9,5M, ou seja cerca de 1M a 2M./ano. A probabilidade de acontecimento é alta na Presdouro e Moderada na Spral.

Fonte: elaboração própria

## BIBLIOGRAFIA

- Análise de Balanços do Banco de Portugal para o setor 23610 (2013)
- Análise de Balanços do Banco de Portugal para o setor 23610 (2012)
- Análise de Balanços do Banco de Portugal para o setor 23610 (2011)
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context* (1st ed). Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary marketing*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Bickhoff, N., Hollensen, S., & Opresnik, M. (2014). *The Quintessence of Marketing*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Obtido de <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-45444-8>
- Blankson, C., Cowan, K., Crawford, J., Kalafatis, S., Singh, J., & Coffie, S. (2013). A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 499–512. <http://doi.org/10.1080/0965254X.2013.804857>
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2004). The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies. *Journal of Marketing Management*, 20(1-2), 5–43. <http://doi.org/10.1362/026725704773041113>
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context* (1st ed). Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary marketing*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Crescimento global continuará tímido até 2020, diz FMI | Economia | EL PAÍS Brasil. (07 Abril 2015). Obtido 23 de Setembro de 2015, de [http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/07/economia/1428399399\\_140216.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/07/economia/1428399399_140216.html)
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing strategy* (5th ed). Australia ; Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Detrie, Jean-Pierre (2000), *Strategor: Política Global da Empresa*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 3ª edição,
- FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas, Informação nº111 do 23/06/2015
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing strategy* (5th ed). Australia ; Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning
- Documentação Interna da Previcon

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded edition). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- McDonald, M. (2004). *Planos de marketing planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McDonald, M., & Dunbar, I. (2004). *Market segmentation: how to do it, how to profit from it* (3rd ed.). Oxford ; MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Nunes, João C. & Cavique, Luís (2008). Plano de marketing em acção: um instrumento prático para a atividade empresarial. Alfragide: Publicações Dom Quixote
- Plano de Marketing, Edições Revista Exame (1996)
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance ; with a new introduction*. New York: Free Press.
- Ramaseshan, B., Ishak, A., & Rabbanee, F. K. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 465–483.  
<http://doi.org/10.1080/0965254X.2013.804858>

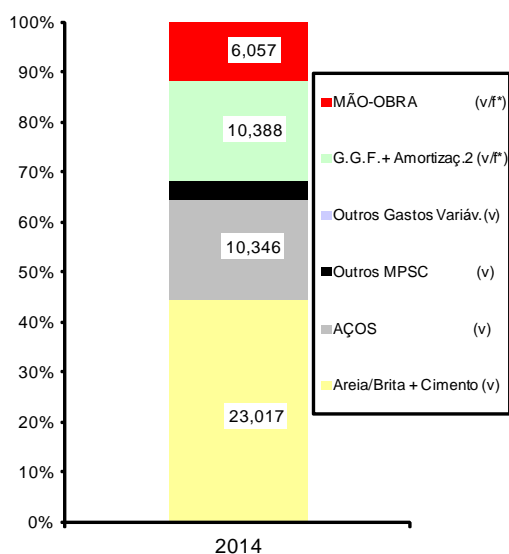
## ANEXO 1: DOCUMENTOS DE APOIO À DECISÃO

160

Plano de Marketing Previcon – 2016-2018 - ANEXO 1: Documentos de Apoio à Decisão

Tipo de Dados:		MÊS: 13		TOTAL ANO	
DESCRIÇÃO	RP2	CÓDIGO:	2222	PISTA:	2250
	Mês				
nºdias efect.méd.trabalho	18,33			Tabelada *	Contabilist.**
	Média Ano		MÃO-OBRA:		
	21,6666		G.GERAIS:		
	do PRODUTO 2222		da F.VIGOTAS/RIPAS		
	Diária	Mensal	Diária	Mensal	
Produção efectiva em mL	104	2.248	12.759	276.437	
CALCULOS COM BASE NA TABELA E/OU CALCULOS COMPLEMENTARES					
	V.Unitário	V.Prod.Pista	Prod.Mensal	Prod.M.ponder.	V.Unit.Ponder.
a) MÃO-OBRA (v/f*)					
b) AÇOS (v)					
c) Areia/Brita + Cimento (v)					
d) G.G.F.+ Amortizaç.2 (v/f*)					
e) Outros MPSC (v)					
f) Outros Gastos Variáv.(v)					
<b>Dados confidenciais</b>					
Preço M.Venda (2)					
(3)Tabela Grossista c/ desconto					
CALCULOS COMPLEMENTARES EXTRA TABELA					
a) MÃO DE OBRA DIRECTA	nºhomens	ord.base/mês	orden.x 1.65	\$ Dia	\$ por m/L
			0	0,0	0,0
e) Amortizações 2: (f)	Taxa tabela	Valor Aquis.	Amortização	\$ Dia	\$ por m/L
			0	0,0	0,000
			0	0,0	0,000
			0	0,0	0,000
			0	0,0	0,000
	TOTAL	0	0	0,0	0,000
f) Outros Gastos Variáv.(v)	Quant./Pista	Valor./Pista	Quant./mL	\$ Valor./mL	
			0	0	

**Estrutura do Produto**  
Preço dos componentes p/unidade



**APURAMENTO MARGEM LÍQUIDA**

