



Projeto

International Business Master

## ***Internacionalização do Grupo B&M para Espanha***

**Mónica Sofia Santos Conde**

*Leiria, Setembro de 2016*





Projeto

International Business Master

## ***Internacionalização do Grupo B&M para Espanha***

**Mónica Sofia Santos Conde**

Projeto no âmbito do *International Business Master* realizado sob a orientação da Doutora Liliana Coutinho Vitorino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Diretor Geral do Grupo B&M, Marco Avelino.

Leiria, *Setembro de 2016*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Dedicatória

---

**Aos meus e aos que me querem bem ...**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

---

À minha orientadora Professora Liliana Vitorino, por todas as sugestões e contributos, bem como pela sua postura de ânimo e boa disposição constante.

Aos responsáveis do Grupo B&M, pela disponibilidade.

Aos meus pais, por todo o apoio, encorajamento e exemplo que me deram ao longo dos meus percursos pessoal, escolar e profissional, sem os quais certamente não seria possível concretizar este projeto. É por eles e para eles que tanto me esforço por ser um ser humano íntegro e dotado de valores pessoais, profissionais e académicos.

Ao meu namorado Tiago Nave, pela compreensão, paciência e incentivo, e por todos os sacrifícios, que sei que foram muitos.

À minha grande família, avós, tios e primos, bem como aos meus amigos, pela força e estímulo e por toda a ajuda e apoio moral que me deram.

Aos meus colegas de trabalho do Grupo B&M pela paciência, carinho e disponibilidade de me substituírem nas ausências da empresa.

Aos amigos e colegas da ESTG, que levo para vida guardados no coração.

E por último, a Deus, que tem olhado sempre por mim.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

As empresas atuam cada vez mais em mercados internacionais, quer por forma a aumentarem as suas vendas ou para conseguirem ultrapassar limitações do seu mercado doméstico, e assim sobreviverem. No entanto, competir nos mercados externos exige uma boa seleção do mercado; deve ser feita uma análise rigorosa das vantagens de cada localização a fim de se tomar as melhores decisões e orientações para a gestão estratégica e marketing.

A B&M é uma empresa que se dedica à conceção, produção e distribuição de Soluções Integradas de Banho, com atuação em Portugal desde 1997 e decidiu internacionalizar-se, de forma a expandir o seu negócio.

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing internacional para o Grupo B&M, em específico para o mercado espanhol.

Palavras chave: Plano de marketing, Internacionalização, Artigos de banho, Mercado Espanhol, Grupo B&M.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

---

Companies are increasingly operating in international markets, in order to increase their sales or to overcome the limitations of their home market, and thus survive. However, competing in foreign markets requires a good selection of the market; a rigorous analysis should be made of the advantages of each location in order to make the best decisions and obtain guidelines for the strategic and marketing management.

B&M is a Portuguese company dedicated in the development, production and distribution of integrated bathroom solutions since 1997, recently the company decided to internationalize in order to expand their business.

This project aims to develop an international marketing strategy for the company B&M, in particular for the Spanish market.

Keywords: Marketing strategy, Internationalization, Sanitary ware, Spanish Market, B&M Group

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de figuras

---

Figura 1 - Infraestruturas Grupo B&M em Óbidos, Portugal .....	25
Figura 2 - Simbologia de PME Líder, Produto Certificado AENOR e Certificação ISO 9001 .....	27
Figura 3 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Móveis (Bellian) .....	33
Figura 4 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Cabines (Bellian) .....	33
Figura 5 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Plast (BMK) ...	34
Figura 6 – Cadeia de valor (McDonald, 2007) .....	39
Figura 7 – Ciclo de vida de produto .....	40
Figura 8 - Modelo das 5 Forças de Porter (Porter,1982).....	50
Figura 9 – Cores Bellian (Grupo B&M) .....	57
Figura 10 - Prémios Award torneiras Ctesi em 2014 (Grupo B&M).....	57
Figura 11 - Ciclo de vida das marcas BMK, Ctesi e Bellian em 2016 no mercado Espanhol .....	59
Figura 12 – Esquema de aplicação de planos de ação .....	81

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de tabelas

---

Tabela 1 - Destino das empresas conforme a qualidade do seu planeamento (McDonald, 2007) .....	24
Tabela 2 – Plano de marketing desenvolvido .....	29
Tabela 3 - Volume/Faturação 2014/2015.....	34
Tabela 4 - Faturação vs Objetivos 2014/2015 .....	34
Tabela 5 - Faturação Final 2015.....	35
Tabela 6 – Matriz BCG (Henderson, 1979).....	45
Tabela 7 – Directional policy matrix (Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1979) .....	47
Tabela 8 – DPM modificada (McDonald, 2007) .....	48
Tabela 9 - Análise SWOT .....	49
Tabela 10 - Matriz BCG para as marcas BMK, Ctesi e Bellian em 2016 no mercado Espanhol .....	60
Tabela 11 - DPM modificada (McDonald,2007) aplicada ao Grupo B&M .....	61
Tabela 12 - Matriz SWOT aplicada ao Grupo B&M para o mercado espanhol .....	61
Tabela 18 - Posições no ranking de vendas da ROCA de 2013 vs 2014 .....	67
Tabela 19 - Evolução das vendas da ROCA entre 2012 e 2014 .....	67
Tabela 20 – Ranking setorial de empresas em Espanha em 2015 do CNAE do Grupo B&M.....	68
Tabela 13 – Matriz Ansoff .....	70
Tabela 14 - Estratégias genéricas de Porter .....	72
Tabela 15 – Matriz Ansoff para o Grupo B&M no mercado espanhol.....	74
Tabela 16 – Estratégias competitivas de Porter do Grupo B&M para o mercado espanhol.....	78
Tabela 17 – Estratégia e respetivo plano de ação .....	81

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de siglas

---

B&M: Barros & Moreira

CE: Certificação / Marcação CE

CVP: Ciclo de vida do produto

DPM: Directional policy matrix

EPA: Encuesta de Población Activa

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>15</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>17</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Internacionalização</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Marketing Internacional</b>	<b>21</b>
<b>2.3. O Plano de Marketing</b>	<b>22</b>
2.3.1. Vantagem Competitiva	23
2.3.2. Plano estratégico vs Plano Tático	23
2.3.3. Obstáculos ao planeamento de marketing	24
<b>3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – GRUPO B&amp;M</b>	<b>25</b>
<b>3.1. História do Grupo B&amp;M</b>	<b>25</b>
3.1.1. Valores e Objetivos	27
3.1.2. Estrutura Organizacional	28

<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
<b>4.1.</b>	<b>Etapa 1 – Metas da Empresa</b>	<b>31</b>
4.1.1.	Definição de metas	31
4.1.2.	Missão estratégica	31
4.1.3.	Resumo do desempenho financeiro geral de 2014 e 2015	32
<b>4.2.</b>	<b>Etapa 2 – Visão global da situação da empresa</b>	<b>36</b>
4.2.1.	Segmentação	36
4.2.2.	Cadeia de valor	38
4.2.3.	Ciclo de vida do produto	39
4.2.4.	Matriz BCG	43
4.2.5.	Directional Policy Matrix (DPM)	47
4.2.6.	Análise SWOT (Matriz SWOT )	48
4.2.7.	Modelo das 5 Forças de Porter	49
4.2.8.	Análise de risco	52
4.2.9.	Aplicação da Etapa 2 ao Grupo B&M para o mercado espanhol	53
4.2.10.	Análise de diagnóstico	64
<b>4.3.</b>	<b>Etapa 3 – Formulação da Estratégia</b>	<b>69</b>
4.3.1.	Matriz Ansoff	69
4.3.2.	Política do produto – Marketing Mix	70
4.3.3.	Estratégias genéricas de Porter	71
4.3.4.	Estratégias competitivas de Philip Kotler	72
4.3.5.	Aplicação da Etapa 3 do Grupo B&M ao mercado espanhol	73
<b>4.4.</b>	<b>Etapa 4 – Alocação de recursos e Monitorização</b>	<b>80</b>
4.4.1.	Resumo e projeções financeiras e avaliação do desempenho da empresa	80
4.4.2.	Planos de ação do processo de internacionalização	80
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>82</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>

# 1. Introdução

---

Com o aumento da intensidade concorrencial nos últimos anos, o ambiente organizacional tem sofrido grandes alterações, obrigando as empresas a atualizarem as suas linhas de produtos com mais frequência. Para competirem com as restantes empresas, necessitam de manter um nível de produção mais elevado que as demais, pelo que se vêm compelidas a envergar pela via da internacionalização.

Após a seleção dos mercados, na primeira fase do processo de internacionalização, a principal dificuldade que as empresas enfrentam é a falta de credibilidade que possuem no novo mercado, isto é, os possíveis consumidores não estão familiarizados com o novo produto, despoletando um sentimento de desconfiança. Para ultrapassar este obstáculo, as empresas devem basear a sua estratégia de internacionalização num produto inovador, que mostre aos potenciais compradores a superioridade em relação aos concorrentes, de modo a criar uma imagem de marca de credibilidade, qualidade e confiança. Neste sentido, torna-se essencial recorrer ao uso do marketing, não só o marketing operacional – que tem por objetivo o aumento do volume de negócios com base na manipulação das variáveis do Marketing Mix (produto, preço, comunicação e distribuição), sendo uma abordagem de curto/médio prazo –, mas também do marketing estratégico, que permitirá à empresa a obtenção de uma visão do que poderá esperar em termos de evolução de mercado e concorrência no médio/longo prazo. Posteriormente, as empresas com estas informações conseguem definir o seu rumo estratégico, aproveitando da melhor forma os recursos que têm disponíveis.

No caso particular da empresa em estudo, o Grupo B&M, a internacionalização decorreu da necessidade de exportar e entrar em novos mercados, como via de progresso económico e expansão comercial. Isto significa, que a seleção de mercados já foi previamente efetuada, interessando agora fazer a análise do mercado espanhol, de modo a determinar o seu posicionamento e a melhor forma de atuar.

Com isto em mente, o principal objetivo deste projeto foi delinear um plano de marketing internacional para esta empresa. Como será esclarecido mais à frente, esta empresa possui diversos negócios, mas este trabalho centrar-se-á no seu *core business*, *exportação das suas marcas, Bellian, Ctesi e BMK*.

O foco de um plano de marketing é a identificação e criação de vantagens competitivas, que se tornam imprescindíveis, devido à incerteza do ambiente externo das organizações. Assim, a estratégia competitiva das empresas, atua como uma linha condutora do futuro da empresa, especificando os objetivos e os caminhos para os atingir, ao mesmo tempo que antecipa os obstáculos. É útil portanto, para mostrar aos administradores das empresas a situação em que estas se encontram em termos de recursos e posicionamento, por forma a instigar uma abordagem organizada, para alcançar com sucesso os objetivos delineados. Neste projeto, apresentam-se todas as sucessivas fases que compreendem a realização de um plano de marketing, sendo então esta a lógica de organização da sua estrutura: na seção seguinte é feita uma revisão teórica dos temas relevantes a esta análise, após o que se descreve a metodologia que foi utilizada de modo a cumprir os objetivos propostos, sendo que as seções seguintes seguem sequencialmente o plano de tarefas apresentado na metodologia.

## **2. Contextualização do tema**

---

### **2.1. Internacionalização**

---

Num mundo cada vez mais global, a internacionalização tornou-se numa das vias necessárias para uma empresa que não queira estagnar. As duas primeiras decisões a tomar, referem-se à escolha do país/países e ao modo de implantação a adotar (Lendrevie et al., 2015). Existem então várias etapas que devem ser analisadas de forma a tomar a melhor decisão do país recetor. Neste sentido, Lendrevie et al. (2015, p. 529) apresentam três fases: a fase inicial, a fase de expansão internacional e a fase de maturidade internacional. A primeira fase, resulta, em grande parte, de uma oportunidade e não tanto de um percurso sistemático. A ideia é procurar um mercado cuja língua se conheça, com proximidade geográfica e ausência de restrições administrativas e alfandegárias.

Na segunda fase, inicia-se o processo de formulação de uma estratégia de desenvolvimento internacional. Nesta fase do projeto, buscam-se os critérios mais objetivos para a escolha do país. Assim, deve-se proceder a uma análise do potencial de mercado (situação e tendências demográficas, situação económica geral, etc, estudam-se

aspectos relativamente à regulamentação (barreiras à entrada, restrições, etc), e à avaliação dos riscos políticos.

Por último e de acordo com estes autores, na fase da maturidade internacional, que se atinge quando a empresa não é mais uma firma nacional, as empresas tornam-se multinacionais.

Relativamente à fórmula de implantação ou seja o modo de entrada, pode-se distinguir as implantações ligeiras e as implantações pesadas. Nas implantações ligeiras incluem-se a cedência de licença (podendo-se operacionalizar por exemplo através de *franchising*) e a exportação (que pode apresentar-se sob forma de agentes ou distribuidores). As implantações pesadas incluem outras modalidades tais como: *joint ventures*, investimento direto estrangeiro, investimento comercial e expansão comercial.

## **2.2. Marketing Internacional**

---

O marketing internacional envolve as políticas adotadas pelas empresas na tentativa de vender os seus produtos e serviços noutra país (Gould, 2015). Apesar do conceito de marketing ser o mesmo, um plano de marketing tem que ser diferente consoante a localização e o público-alvo que pretende alcançar. Assim, todas as políticas de marketing (preço, produto, comunicação e distribuição), têm de ser diferentes e de acordo com a localização geográfica e a procura nesses mercados.

Dentro do marketing internacional existe um dilema fundamental quanto à tipologia de política: deve ser global ou adaptar-se a cada país? O marketing global é a política de marketing internacional idêntica em todos os países. Já o marketing local, é a estratégia adaptada a cada país. O marketing glocal é o “compromisso entre o global e o local” (Lendrevie, 2015, p. 520). Significa isto que a empresa tem para a(s) marca(s) uma estratégia mundial mas tem em consideração as condições específicas de cada mercado.

Gould (2015) defende que para ter uma estratégia de marketing internacional bem delineada, as empresas precisam de adaptar, gerir e supervisionar uma campanha de marketing destinada ao país estrangeiro (Gould, 2015).

## 2.3. O Plano de Marketing

---

Na sua essência, o marketing consiste na determinação das necessidades dos consumidores que são clientes (diretos ou indiretos) de uma empresa, e das capacidades que esta possui para os satisfazer, para depois fazer a correspondência entre as duas de modo a cumprir com os objetivos de cada uma das partes. (McDonald, 2007). Este conceito implica portanto, que todas as divisões de uma empresa devem cooperar em prole da satisfação das necessidades dos consumidores, dado que são estes que em última instância permitem que os objetivos empresariais sejam atingidos. As estratégias de implementação do conceito de marketing consistem na gestão adaptada do Marketing Mix (produto, preço, distribuição e comunicação) para alcançar cada grupo de consumidores de forma diferenciada. Assim, o marketing é um processo através do qual se definem os mercados em que a empresa se encontra e pretende entrar, os segmentos de clientes dentro desses mercados, e determina as propostas de valor que vão de encontro às necessidades manifestadas em cada segmento. (McDonald, 2007) Este processo exige uma abordagem organizada e direcionada: é esta a utilidade do planeamento de marketing, resumindo-se a uma sequência lógica de passos, que permitem a formulação dos objetivos de marketing e dos caminhos que é necessário percorrer para os atingir. No entanto, é uma tarefa complicada de cumprir, pois exige um elevado grau de organização por parte da empresa (McDonald, 2007).

Apesar da resistência que ainda subsiste na implementação de sistemas formalizados de planeamento de marketing, existem na literatura (por exemplo: Ansoff, 1977) diversos exemplos das contribuições significativas de um sistema deste tipo, para o sucesso das empresas, como sendo:

- Identificação sistemática de oportunidades e ameaças no mercado
- Maior capacidade para lidar com mudanças
- Especificação de vantagem competitiva sustentável
- Melhoria da comunicação interna
- Envolvimento de todos os níveis de gestão no processo de planeamento
- Alocação mais apropriada de recursos escassos
- Abordagem consistente em toda a organização
- Maior orientação para o mercado a todos os níveis da empresa.

Assim, o foco de um plano de marketing é a identificação e criação de vantagem competitiva. É necessário devido à incerteza do ambiente, e atua como uma linha condutora do futuro da empresa, especificando os objetivos e os caminhos para os atingir, ao mesmo tempo que antecipa os obstáculos passíveis de serem encontrados.

### **2.3.1. Vantagem Competitiva**

---

O principal foco de um plano de marketing é a criação/desenvolvimento da vantagem concorrencial/competitiva. Numa posição de superioridade em relação aos concorrentes, porque é isso que se pretende, o produto, marca ou serviço deve ser o elemento distintivo/diferenciador.

Relativamente aos tipos de vantagem competitiva, esta pode ser externa ou interna. A vantagem competitiva externa, tem por base o valor percebido pelos clientes em relação a determinado produto, o que permitirá às organizações vender os seus produtos a um preço superior ao da concorrência. Este tipo de estratégia de marketing, denomina-se por estratégia de diferenciação em que a empresa alcança um poder de mercado acrescido. No que diz respeito à vantagem competitiva interna, o que importa são os custos de produção dos produtos. Esta vantagem permite que se gere uma concorrência de domínio de preços.

Para qualquer empresa ter sucesso no(s) mercado(s) em que se encontra, possuir algum tipo de vantagem concorrencial/competitiva é quase uma condição obrigatória, caso contrário não terá como se distinguir da concorrência. Essa distinção deve ser pretendida ao nível da mente do consumidor pois, é o efeito dessa distinção que leva o consumidor a preferir uns produtos a outros (Igal Ayal and Jehiel Zif, 1979).

### **2.3.2. Plano estratégico vs Plano Tático**

---

(McDonald,2007) é necessário saber fazer a distinção entre plano estratégico e plano tático. Um plano estratégico tem uma duração entre 3 a 5 anos para o futuro, enquanto que um plano tático cobre um período até um ano (desenrola-se no curto prazo). Em primeira instância, é comum ser este último o primeiro a ser implementado e depois, extrapola-se. No entanto, o sucesso de algo no futuro só porque a curto prazo deu bons resultados, por vezes acarreta consequências.

Tabela 1 - Destino das empresas conforme a qualidade do seu planejamento (McDonald, 2007)

		<b>Estratégia</b>	
		<b>Ineficaz</b>	<b>Eficaz</b>
<b>Tática</b>	<b>Eficiente</b>	Morrer (rapidamente)	Prosperar
	<b>Ineficiente</b>	Morrer (devagar)	Sobreviver

Desta forma, e resumindo o cruzamento de táticas e estratégias que podem resumir o quadro supra, podem existir quatro situações possíveis.

- Empresas com táticas eficientes mas estratégias ineficazes que não crescem e morrem rapidamente;
- Empresas com táticas e estratégias ineficientes que não alcançam notoriedade e morrem lentamente;
- Empresas cujas táticas são eficientes e as estratégias eficazes que conseguem prosperar no mercado;
- Empresas que possuem táticas ineficientes mas em contrapartida as estratégias são eficazes e sobrevivem no mercado;

As organizações lutam para se situarem no primeiro quadrante. Como tal, devem perceber que a criação de um plano de marketing estratégico cuja prioridade é o conhecimento do ambiente externo da empresa, é preponderante. As variáveis externas incontrolláveis, como as ameaças e as oportunidades devem ser de elevada importância para a empresa pois o conhecimento de ambas permite a formulação de estratégias adequadas ao aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças, de acordo também com os fatores internos da empresa, forças e fraquezas.

O plano de marketing em questão terá uma orientação de curto prazo.

### **2.3.3. Obstáculos ao planejamento de marketing**

---

A capacidade das empresas em definir um planejamento e avaliação das estratégias de expansão das mesmas, têm sempre como foco a taxa de entrada em novos mercados e a alocação de esforços entre os mercados. As duas principais estratégias são opostas e comparáveis: diversificação do mercado e a concentração do mercado. Os fatores que afetam a escolha de estratégias são sempre passíveis de

análise. Ou seja, devem ser analisados vários fatores como: relação entre as várias regiões geográficas, similitude de condições económicas e políticas, controle de câmbio, riscos devido às flutuações cambiais etc.

## 3. Apresentação da Empresa – Grupo B&M

### 3.1. História do Grupo B&M

A Barros & Moreira, S.A. estabeleceu-se em Óbidos, Portugal, em 1997 começando por desenvolver a sua atividade na representação e distribuição de produtos sanitários.

Com duas gerações de empresários e mais de 30 anos de experiência profissional e *know-how*<sup>1</sup>, foi crescendo no mercado dos artigos de casa de banho. Apostando na formação e no desenvolvimento das suas infra estruturas, ver Figura 1, criou uma base sólida que permite a constante procura de novos produtos e soluções com o objetivo da expansão da área de atuação do grupo.



Figura 1 - Infraestruturas Grupo B&M em Óbidos, Portugal

Recentemente, foi criado o Grupo B&M, que é constituído por 4 empresas portuguesas, dinâmicas e inovadoras que se dedicam à conceção, produção e distribuição

<sup>1</sup> Know-how, saber como, é um conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional obtendo para proveito próprio vantagens competitivas.

de artigos sanitários. Com este crescimento, hoje o grupo B&M é PME Líder, PME Excelência e todas as duas indústrias são certificadas (Figura 2).

O compromisso do grupo prende-se com o design, produção e distribuição de artigos sanitários para o mercado nacional e internacional, visando ser uma referência de qualidade e serviço para os clientes, tendo como objetivo responder eficazmente às necessidades e expectativas dos seus parceiros. Para um crescimento sustentável, os valores do grupo assentam sobre uma base consolidada de forma a que as empresas sejam reconhecidas como referência na qualidade, integridade e profissionalismo junto dos clientes e parceiros de negócios.

No que respeita aos negócios, a empresa aposta no design, desenvolvimento, produção e distribuição de uma ampla gama de soluções integradas para banho e sistemas de canalização no mercado profissional português e internacional, bem como na produção de móveis de casa de banho, cabines de duche, torneiras e artigos plásticos sanitários.

A empresa é qualificada pela produção de produtos standard mas também, projetos personalizados por cliente, de acordo com elevados padrões de qualidade e serviço que dispõe. A ideia principal é dispor de uma maior flexibilidade para soluções à medida e capacidade de produtos personalizados.

As indústrias das empresas do grupo são muito variadas e diversificadas e estão todas relacionadas com os produtos que dispõe aos clientes. Desde a produção de torneiras e acessórios, com capacidade instalada para a produção dos mesmos em latão, passando pela produção de móveis de banho onde a maquinaria nova para a produção de móveis de casa de banho standard é à medida e constituída por uma seccionadora com otimização de corte por computador, uma CNC, uma encavilhadora, uma prensa, uma esquadrijadora, uma estufa de lacagem, uma estufa de secagem e um forno/prensa para formas curvas, passando pela produção de cabines de duche cuja capacidade instalada é ao nível da produção de cabines de vidro, acrílico e PVC em perfis de alumínio, e por último, a produção de artigos plásticos sanitários com uma planta de injeção termoplástica, com máquinas injetoras de até 550 toneladas de força, alimentadas automaticamente e controle central de matérias-primas.

Desta forma a equipa da B&M é constituída por um conjunto de 120 colaboradores. Trata-se de uma equipa multidisciplinar, cujo trabalho é subdividido em 16% desenvolvimento, 48% produção, 14% apoio ao cliente e por último, 22% de logística.

As marcas da empresa são a Ctesi, Bellian e a BMK. A Ctesi apresenta uma gama de torneiras e acessórios de banho, num equilíbrio perfeito entre o design e excelente funcionalidade. A Bellian oferece uma vasta gama de soluções integradas de banho, como móveis para banho, cabines de duche e louças sanitárias. No caso da BMK, esta apresenta uma grande oferta de plásticos sanitários para canalização, nomeadamente autoclismos e seus componentes.

Com uma rede comercial superior a 20 países, o grupo B&M aposta cada vez mais no mercado internacional, daí a importância do presente trabalho.

Fruto da aposta na sua organização, alcançou a notoriedade do estatuto PME Líder e PME Excelência, uma distinção pela excelência da qualidade empresarial (Figura 2).



Figura 2 - Simbologia de PME Líder, Produto Certificado AENOR e Certificação ISO 9001

Tal excelência e qualidade permitiu a entrada em novos mercados, aumentando significativamente o volume de exportação dos produtos do Grupo.

Um plano de marketing para estudar a entrada no mercado Espanhol, vem precisamente reforçar a tendência do Grupo B&M em exportar e querer estar muito presente noutros mercados, permitindo assim uma maior visibilidade das suas marcas e um maior conhecimento da evolução do mercado.

### 3.1.1. Valores e Objetivos

---

O Grupo B&M assenta em sete valores. A começar pela **Excelência** que se pretende alcançar através da inovação, aprendizagem e agilidade. **Liderança** da gestão pelo exemplo, onde se cria coragem, visão, humildade e integridade. Segue-se o **Espírito de equipa** que se caracteriza pelo trabalho conjunto com colegas e clientes, pois do fruto deste trabalho resultam as melhores soluções, sendo a partilha, o respeito e o relacionamento a chave para a eficácia. Aliados aos que já foram apresentados, temos

ainda a Competência, Integridade, Serviço e confiança. **Competência** pela gestão por objetivos e na orientação para os resultados, com audácia e atitude de cada colaborador pelas suas responsabilidades. O cumprimento rigoroso da legislação, pela verdade e com seriedade contemplam a **Integridade** da organização ao passo que, com a orientação para o cliente e com simplicidade e criatividade cria-se o **Serviço**. Por último, mas não menos importante, a Confiança no futuro que assentam na prudência, austeridade, dedicação e perseverança. (Manual de Acolhimento do Grupo B&M, 2016)

### **3.1.2. Estrutura Organizacional**

---

O Grupo B&M está dividido em dez departamentos essenciais, que trabalham em sintonia para alcançar os objetivos propostos. O organograma disponibilizado pela empresa está apresentado no Anexo 2.

## 4. Metodologia

O objetivo deste projeto é a elaboração/continuação de um plano de marketing internacional do Grupo B&M, destinado ao mercado espanhol.

O plano de marketing desenvolvido segue a metodologia proposta por Kotler (Kotler,2006) e está apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Plano de marketing desenvolvido

	<b>Objetivos</b>	<b>Ferramentas</b>
<b>1ª Etapa:</b> <b>Definição de metas</b>	Missão Resumo financeiro	
<b>2ª Etapa:</b> <b>Visão global da situação da empresa</b>	<u>Análise do mercado:</u> Estrutura de mercado Tendências de mercado Segmentos-chave Previsões	Segmentação de mercado Análise do ciclo de vida do produto Difusão da inovação
	<u>Oportunidades/Ameaças</u>	Análise SWOT Gestão de situações
	<u>Forças/Fraquezas</u>	Fatores críticos de sucesso Pesquisa de mercado Estudos de segmentação de mercado Análise SWOT As 5 Forças de Porter
	<u>Resumo de portfólio</u> <u>Suposições</u>	Matriz BCG <i>Directional policy matrix</i> Análise de risco
<b>3ª Etapa:</b> <b>Formulação da estratégia</b>	<u>Objetivos de marketing</u> Foco da estratégia Míx de produtos Clientes-alvo	Matriz de Ansoff Política de produto/Marketing Mix Estratégias genéricas de Porter Estratégias competitivas de Kotler
	<u>Estratégias de marketing (4P's):</u> Produto Preço Promoção /comunicação Posicionamento	Opções estratégicas de base Estratégias competitivas Estudos de segmentação de mercado Pesquisa de mercado
<b>4ª Etapa:</b> <b>Alocação de recursos e monitorização</b>	<u>Recursos necessários</u>	Análise de resultados Análise do risco

A primeira fase do plano de marketing para Espanha é a Análise-Diagnóstico onde se analisam três níveis, o mercado, a concorrência e a empresa. Neste caso o mercado e a concorrência espanholas serão analisados pormenorizadamente. A análise de mercado compreende: dimensão, os circuitos de distribuição, segmentos e o meio envolvente (fatores externos). Por outra via, a análise da concorrência, centra-se na análise do número, características, lucros/prejuízos da principal concorrência e também na

notoriedade, posicionamento, preço dos produtos concorrentes... O que se pretende é que se analise as características genéricas da estrutura concorrencial a fim de se identificar os pontos fortes e fracos da concorrência. A última etapa da Análise-Diagnóstico é a análise ao próprio grupo (Grupo B&M) com o objetivo de identificar os seus pontos fortes e fracos comparativamente com os concorrentes.

Quando estiver concluída a Análise-Diagnóstico, para uma maior e melhor facilidade em compreender a informação anteriormente recolhida, procede-se à síntese de toda essa informação, através da Análise SWOT.

Um dos passos mais importantes da criação de um plano de marketing é a fixação dos objetivos, porque é nesta fase que se estabelece as diretivas a seguir. Qual a estratégia e qual o caminho para o sucesso, constituindo assim o “farol” de orientação da empresa.

A escolha das Opções Estratégicas corresponde ao passo seguinte, e a empresa deve estabelecer alvos (segmentos alvo), posicionamento (como é que o Grupo B&M pretende ser conhecida no mercado Espanhol) e a forma como vai comunicar os seus produtos. O objetivo, é ocupar um lugar de distinção na mente do consumidor que diferencie o Grupo B&M das restantes empresas concorrentes.

O passo seguinte é o Marketing Mix onde se aplica às 4 variáveis do Marketing Mix: produto, preço, distribuição e comunicação a estratégia anteriormente definida.

Falando especificamente do produto, este é visto pela ótica dos seus atributos tais como: conceção, design, robustez, material utilizado etc. A embalagem, é ainda uma parte do produto que tem particular preponderância na primeira impressão que o produto causa junto dos consumidores, é definida por muitos como o “vendedor silencioso”. Por outro lado, a marca do produto permite no caso do Grupo B&M, ser o elemento identificador por excelência, da empresa que representa tais produtos. A ideia, é a associação do Grupo B&M às marcas Ctesi, Bellian e BMK.

No que diz respeito à política de preço, o Grupo B&M definiu três tipos de preços. Um preço 1 para o mercado nacional, um preço 2 para tudo o que são clientes de bricolage e um preço 3, para clientes de exportação.

Na variável Distribuição definem-se os canais adotados como forma de escoar produto. Mas há várias decisões a tomar quando se escolhe distribuir produto. Quais os objetivos de vendas que se pretende alcançar (limite mínimo), quais os canais mais apropriados, meios de seleção de agentes intervenientes no processo, etc. Outra análise a

fazer é quais os pontos de venda onde se pretende ter o nosso produto por forma a ser mais fácil atrair clientes e fidelizá-los.

A última variável do Marketing Mix é a Comunicação do Produto.

Após o Marketing Mix segue-se a criação dos Planos de Acção onde devem constar o enquadramento da empresa face à estratégia definida. Neste enquadramento devem estar sob avaliação, os objetivos que se pretendem atingir, o responsável por cada acção definida, os intervenientes em cada acção e as possíveis condicionantes ao desenvolvimento do plano de acção estabelecido. O último passo é o de orçamentar e calendarizar a acção, indicando os resultados esperados que servirão para comparar com os efetivamente obtidos (Philip Kotler, Marketing para o Século XXI, Editorial Presença, 2000).

Nas próximas seções são apresentadas as várias etapas que constituem a estrutura do plano de marketing apresentado. Procura-se assim desenvolvê-lo ajustado à empresa.

## **4.1. Etapa 1 – Metas da Empresa**

---

### **4.1.1. Definição de metas**

---

Nesta etapa inicial, definem-se as bases em que as tarefas futuras se vão basear. É estabelecido o propósito da empresa com a utilização deste plano de marketing, a sua razão de ser e sobretudo, é feita a afirmação da missão do Grupo B&M.

É nesta etapa, que é apresentado o resumo do desempenho financeiro da empresa nos últimos três anos, o que servirá de alicerce à realização de projeções financeiras para o curto prazo, período compreendido no plano de marketing estratégico.

### **4.1.2. Missão estratégica**

---

A missão estratégica é o primeiro passo no processo de planeamento de marketing, explicitando assim as bases da fundação da empresa. A missão define a identidade e a vocação da empresa.

A missão estratégica de uma empresa, tem uma importância fundamental no crescimento económico da mesma. Esta motiva a criação de uma cultura organizacional, pois dá a conhecer aos colaboradores os objetivos primordiais da empresa. A sua

importância está em possibilitar a criação de uma entidade reconhecida e associada por todos os *stakeholders*.

Deste modo, a missão estratégica deve incluir vários parâmetros:

- Um resumo da história da empresa;
- A definição de negócio da empresa. Resumidamente, deve relatar quais os benefícios dos consumidores que pretende satisfazer;
- As diretrizes/objetivos gerais da empresa;
- As competências distintivas da empresa, que jamais se deverão basear nas da concorrência;
- Indicações futuras empresariais, onde deve constar a sua ambição estratégica e o lugar que pretende ocupar no futuro;

A missão estratégica, deve por isto, refletir sobre o que é prioritário para a empresa: Qual(ais) o(s) mercado(s) em que está presente e de que forma, qual a direção futura do negócio e procurar sempre, motivar os colaboradores a comprometerem-se com o alinhamento dos interesses da empresa, pois só assim, é possível alcançarem-se os objetivos definidos.

O Grupo B&M define a sua missão da seguinte forma:

“Conceção, desenvolvimento e produção de artigos sanitários com vista ao mercado nacional e internacional, visando ser uma referência de qualidade para os clientes, tomando como compromisso a satisfação das suas necessidades e expectativas”. (Manual de Acolhimento do Grupo B&M, 2016)

### **4.1.3. Resumo do desempenho financeiro geral de 2014 e 2015**

---

A faturação do Grupo B&M advém da comercialização dos seus produtos, resultantes de várias unidades produtivas relacionadas com artigos sanitários.

A empresa, apresenta três tipos distintos de clientes. Clientes nacionais, clientes de bricolage e clientes de exportação (forte aposta da empresa, nos últimos 3 anos a esta parte).

Relativamente ao Grupo B&M, é imprescindível avaliar o desempenho financeiro das unidades produtivas, de forma individual.

Por este motivo, a administração da empresa, todos os anos elabora um gráfico, onde estabelece uma comparação entre o valor estimado/objetivo e o valor real obtido em termos de faturação. Este gráfico, além de elucidar acerca do desempenho da empresa, permite definir metas e para no ano seguinte alcançar os resultados estimados.

Os gráficos apresentados, Figura 4 a 6, estão divididos pelas unidades de produção que representam e foram elaborados para o último ano.

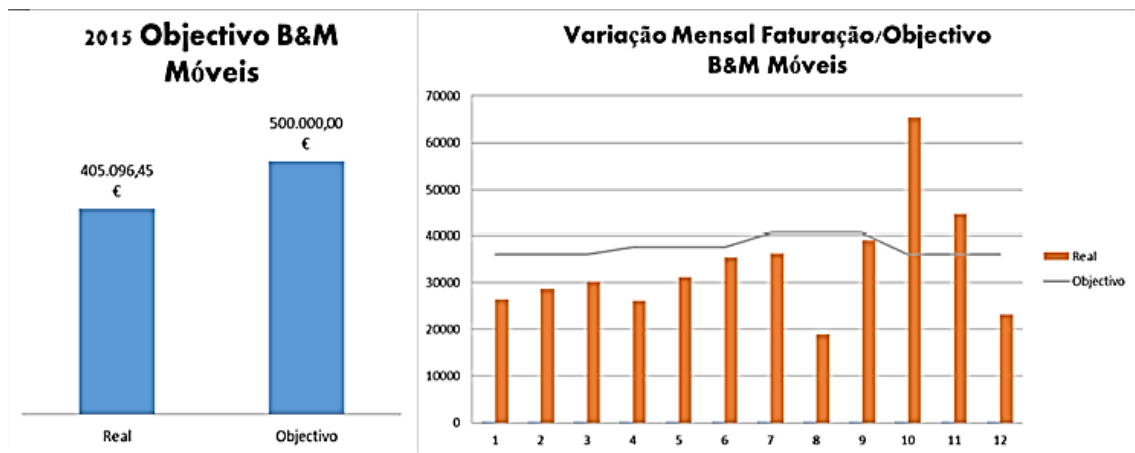


Figura 3 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Móveis (Bellian)

Fonte: Grupo B&M

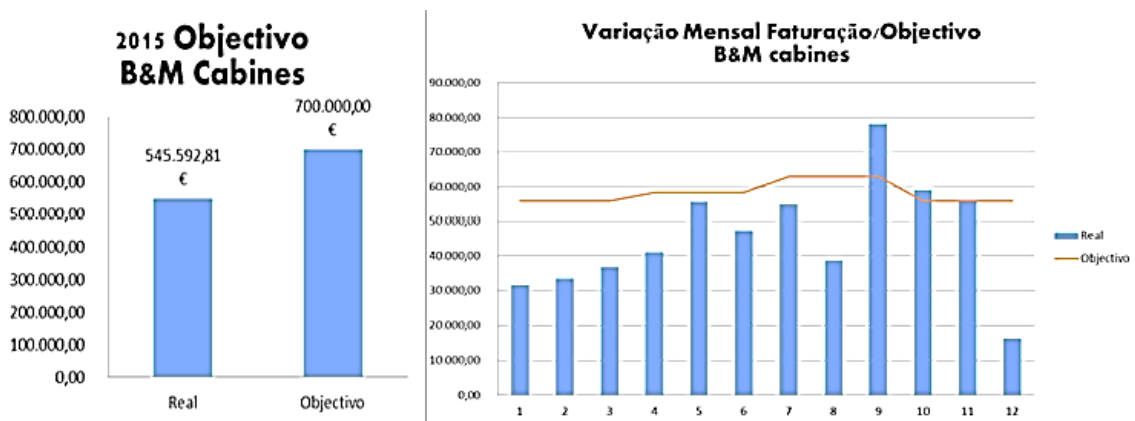


Figura 4 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Cabines (Bellian)

Fonte: Grupo B&M

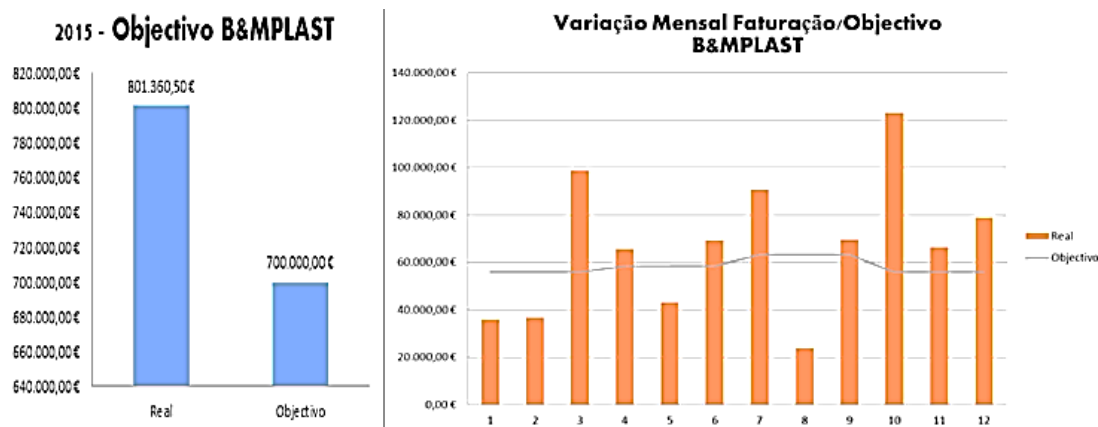


Figura 5 - Faturação em 2015 e variação mensal da indústria B&M Plast (BMK)

Fonte: Grupo B&M

Tabela 3 - Volume/Faturação 2014/2015

	Faturação 2014	Faturação 2015	Variação
<b>B&amp;M cabines*</b>	404682,97€	545592,81€	34,82%
<b>B&amp;M Móveis*</b>	95835,43€	405096,45€	322,70%
<b>B&amp;M Plast</b>	409930,66€	801360,50€	95,49%
<b>Barros &amp; Morreira, S.A</b>	10067143,98€	10002174,41€	-0,65%
<b>Total Grupo B&amp;M</b>	10477074,64€	11486089,40€	9,63%

\*Faturação Intra-Grupo

Fonte: Grupo B&M

Tabela 4 - Faturação vs Objectivos 2014/2015

	Objectivo	Faturação 2015	Variação
<b>B&amp;M Plast, LDA</b>	700000€	801360,50€	14,48%
<b>Barros &amp; Moreira, S.A.</b>	12000000€	10002174,41€	-16,65%
<b>B&amp;M Móveis</b>	500000€	405096,45€	-18,98%
<b>B&amp;M Cabines</b>	700000€	545592,81€	-22,06%

Fonte: Grupo B&M

Tabela 5 - Faturação Final 2015

	<b>Objetivo</b>	<b>Real</b>	<b>Desvio</b>
<b>Portugal</b>	9906000€	8813563,27	-11,03%
<b>Exportação*</b>	2794000€	2672526,13€	-4,35%
<b>Total</b>	12700000€	11486089,40€	-9,56%

\*Exportação : 23% da Faturação

Fonte: Grupo B&M

#### 4.1.3.1. Conclusões da Etapa 1

Finalizada esta primeira etapa, é possível já tirar algumas conclusões relevantes: a empresa em questão é uma PME com uma certa relevância no mercado nacional, o que neste sector é usualmente sinónimo de qualidade e excelência dos produtos que comercializa. Além deste facto, no mercado internacional tem dado “passos largos” no caminho do sucesso e expansão da sua rede geográfica, sinónimo de reconhecimento a nível internacional.

Os fatores chave do sucesso, foram portanto, a capacidade de definir uma missão estratégica e objetivos de forma clara, acessível e partilhados a todos os níveis da organização, dado que para além de serem reconhecidos por todos, devem também ser aceites e assumidos por todas as funções da empresa.

Ao nível do desempenho financeiro, (em números), pode concluir-se que apesar dos desvios existentes relativamente aos valores expectáveis, a empresa trabalhou diariamente por cumpri-los mas os fatores externos não são controláveis.

Assim, dadas as variações relativas apresentadas, a empresa afirma que possui uma situação financeira positiva e satisfatória. Sempre com o foco no crescimento.

## 4.2. Etapa 2 – Visão global da situação da empresa

---

Esta etapa é a mais difícil de completar, uma vez que requer uma exaustiva recolha de informação que nem sempre se encontra disponível. Desta forma, são necessários vários tipos de ferramentas de suporte que ajudem na recolha de dados analíticos para numa fase posterior constituírem informação a utilizar.

O objetivo desta fase é obter uma visão geral da empresa e do ambiente em que se insere, através da identificação das forças e fraquezas que lhe são específicas elaborando o devido paralelismo, com as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Esta identificação dos fatores internos e externos (consecutivamente), servem de ponto de partida para a formulação estratégica da empresa.

### 4.2.1. Segmentação

---

A segmentação de mercado é a criação natural de grupos de consumidores com necessidades semelhantes. Cada segmento de mercado constitui em si um mercado isolado e individual, ao qual a empresa deve adaptar as suas estratégias (Macedo, 2014).

De acordo com Lambin (Lambin, 2000), a segmentação de mercado deve basear-se nas seguintes condições:

- Resposta diferenciada: apesar dos segmentos gerados serem distintos entre si, internamente são homogéneos;
- Dimensão suficiente: desta segmentação resultam grupos/segmentos com dimensão considerável que justifique o desenvolvimento de estratégias específicas;
- Mensurabilidade: torna-se possível a determinar da dimensão do segmento bem como a identificação das características principais dos segmentos
- Acessibilidade: os segmentos identificados devem ser acessíveis em termos de comunicação e vendas

#### 4.2.1.1. Macro-Segmentação

É sempre o ponto de partida da segmentação de mercado, e deve ter por base as seguintes questões. (Abell, 1980):

- Quais os diferentes grupos de consumidores presentes no mercado?
- Quais as suas necessidades genéricas?
- Que formas existem de satisfazer essas necessidades?

Os segmentos de grupos distintos têm portanto origem nas respostas a estas questões, que em termos empresariais, podem ser distinguidos por indústria, localização ou dimensão da empresa. (Lambin, 2000).

Internacionalmente, Porter e Takeuchi (1968), propuseram três bases de segmentação:

- Segmentos de grupos geográficos de países: segmentação internacional mais simples, cujo foco das empresas são países culturalmente idênticos.
- Segmentos universais em cada país: o perfil socioeconómico dos países assim como as fronteiras geográficas, não importam. Importam sim, as necessidades e expectativas comuns dos consumidores de cada. Trata-se de usar uma base de segmentação de *marketing indiferenciado*<sup>2</sup> em cada país.
- Segmentos diferentes em cada país: este método é uma junção dos dois anteriores, em que o primeiro se faz segmentação por país, e dentro desse país os consumidores são segmentos conforme as suas necessidades.

#### **4.2.1.2. Micro-Segmentação**

A micro-segmentação, pressupõe a identificação de grupos com base no comportamento dos compradores. No âmbito do ambiente industrial, os critérios de micro-segmentação podem ser de três tipos (Lambin, 2000)

- Segmentação por vantagens procuradas – (mais utilizado no mercado de indústrias), em que a empresa segmenta os seus clientes por tipo de indústria ou utilização final do produto, relacionados diretamente com as necessidades genéricas.
- Segmentação descritiva – tem por base as características de cada empresa-cliente, isto é a atividade, a localização geográfica, a dimensão, etc.

---

<sup>2</sup> A empresa dirige-se aos seus consumidores de acordo com as suas necessidades e não tanto, de acordo com a sua nacionalidade.

- Segmentação comportamental – o funcionamento do centro de decisão de compra é a base para a abordagem de cada empresa ao processo de compra.

Findas estas análises, a empresa encontra-se numa posição confortável para identificar os seus segmentos-alvo, isto é, aqueles que melhor se adequam aos seus objetivos, à sua oferta e à vantagem competitiva que detém (Lambin, 2000) que representam por um lado, os clientes atuais da empresa mas também os potenciais clientes.

### **4.2.2. Cadeia de valor**

---

Uma cadeia de valor, pode representar-se como na Figura 6 (McDonald, 2007). Esta cadeia de valor mostra que os utilizadores finais, bem como os revendedores, podem adquirir o produto ao fornecedor, ou por intermediários (revendedores e distribuidores, respetivamente). A Figura 6, ilustra ainda que é possível além dos revendedores e intermediários, existirem neste processo, influenciadores (fontes de informação independentes, que não estão relacionados com a distribuição), que sem se envolverem na transação podem desempenhar funções no processo de compra, mas que em termos de cadeia de valor, apenas estão ligados ao consumidor final.

Numa cadeia de valor devem figurar todos os intervenientes significativos, bem como os valores movimentados por cada um, sendo que em última análise o volume de produto que sai dos fornecedores deve ser o mesmo que chega ao topo da cadeia.

Após a construção da cadeia de valor, deve-se realçar as junções onde são tomadas decisões sobre que produto escolher de entre os presentes no mercado, sendo estas denominadas de pontos de influência do mercado.

Em cada ponto de influência, devem então identificar-se os diferentes grupos de indivíduos que nele se podem encontrar, sendo útil iniciar esta segmentação nos utilizadores finais. Desta forma, identificam-se sucessivamente os segmentos de maior importância no mercado desde o topo de cadeia até chegar àqueles com que a empresa lida diretamente. (McDonald, 2007).

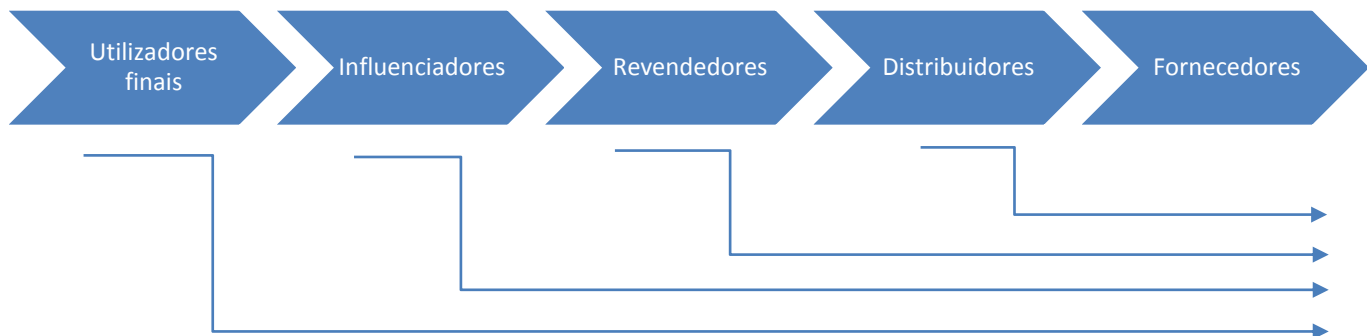


Figura 6 – Cadeia de valor (McDonald, 2007)

Após a construção da cadeia de valor, deve-se realçar as junções onde são tomadas decisões sobre que produto escolher entre os presentes no mercado, sendo estas denominadas de pontos de influência do mercado.

Em cada ponto de influência, devem então identificar-se os diferentes grupos de indivíduos que nele se podem encontrar, sendo útil iniciar esta segmentação nos utilizadores finais. Desta forma, identificam-se sucessivamente os segmentos de maior importância no mercado desde o topo de cadeia até chegar àqueles com que a empresa lida diretamente. (McDonald, 2007).

### 4.2.3. Ciclo de vida do produto

O modelo de ciclo de vida do produto <sup>3</sup> mede a evolução da procura de um produto, de acordo com a evolução do mercado em que está inserido.

Existem, fatores externos e internos que condicionam o ciclo de vida do produto. Os fatores externos mais importantes são: a evolução da tecnologia e dos hábitos de consumo, que podem tornar os produtos obsoletos, que fomentam o aparecimento de novos produtos que representam avanços em relação aos anteriores, e retiram apelo aos produtos que deixam de se adaptar às novas necessidades manifestadas. (Lambin, 2000).

O sucesso de uma empresa no lançamento de novos produtos, produtos inovadores, depende da adaptação aos fatores externos através do alinhamento das fatores internos da

<sup>3</sup> (CVP) é a linha de produção de um produto ou marca. É a sua história completa através das suas fases de vendas: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

empresa. Uma tentativa de adaptação sem a cultura interna adequada, leva necessariamente ao insucesso do negócio. (Kampas, 2003)

Ainda que o CVP<sup>4</sup> seja representado por uma curva “S”, na realidade é raro verificar-se que o ciclo de vida de um produto siga esta forma tão previsível. Deste modo, este modelo não é de aplicação direta, sendo recomendável prudência na sua utilização por parte das organizações.

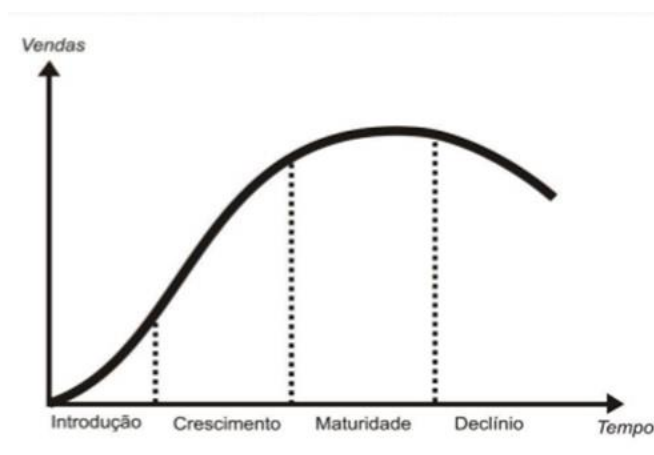


Figura 7 – Ciclo de vida de produto

#### 4.2.3.1. Fase de introdução

É uma fase de grande incerteza, em que as vendas evoluem de forma lenta e o risco financeiro é muito elevado, devido a diversos fatores:

- Tratando-se de uma empresa que tem muitos produtos, o ideal é descobrir o interesse principal dos clientes e tentar inicialmente, penetrar apenas um conjunto de artigos que se prevê mais apelativos;
- Os canais de distribuição não se mostram muito recetivos, pois não existe ainda evidência de se tratar de um produto de qualidade;
- Existe inércia na procura, pois os consumidores mostram-se reticentes em comprar artigos que se intitulam “made in Portugal” mas que têm efetivamente de provar que são de qualidade superior;
- Tratando-se de um produto novo, não existe concorrência direta na sua fase de lançamento, mas existe a ameaça de produtos substitutos, que pode reduzir o desenvolvimento da procura.

---

<sup>4</sup> Lista de siglas

Nesta etapa, os *cash-flows*<sup>5</sup> apresentam valores muito negativos, dado que o volume de vendas é demasiado reduzido para compensar as despesas de marketing e os custos de produção. Por outra via, é uma fase crucial, pois é nesta etapa que se determina a aceitação ou decisão de abandono do produto.

Na fase de introdução de produto num novo mercado, o marketing deve ser orientado para a conceção básica do produto, isto é, uma comunicação/promoção para dar a conhecer o produto, explicar aos consumidores em que consiste, como é que poderá satisfazer as suas necessidades e com uma abordagem de política de preços mais elevados, pois pressupõe-se que por ser um produto inovador, não existe concorrência direta e a procura é por isso bastante inelástica.

#### **4.2.3.2. Fase de crescimento**

Se a primeira fase for ultrapassada, o produto irá experimentar um desenvolvimento rápido da procura, isto é, o volume de vendas irá aumentar rapidamente, pelo que os custos de produção, bem como o preço, irão diminuir, e haverá mais margem para financiar estes custos e as despesas de marketing, dado que os *cash-flows* se tornam positivos. As causas para esta evolução da procura são as seguintes:

- Efeito de compra repetida, uns consumidores influenciam os outros a comprar;
- Aumento da rede de distribuição;
- Como nesta fase a procura é expansiva, os concorrentes que começam a surgir no mercado não criam um clima concorrencial agressivo, mas aumentam a pressão total do marketing sobre o mercado;

O produto é agora considerado exótico, tendo as mesmas características de um produto único, mas começando a ser produzido em escala. (Hruby,1999)

Nesta fase, o marketing deve ser orientado para o desenvolvimento do mercado através de melhoramento do produto, com o foco nas capacidades distintivas e inovadoras. Atribuindo-se assim uma imagem forte ao produto e aumentando os canais de distribuição.

---

<sup>5</sup> Fluxo de caixa. Representa o fluxo de dinheiro no caixa de uma empresa, ou seja, o montante de dinheiro recebido e gasto, durante um período de tempo definido em prole de um projeto específico.

Em mercados *business-to-business*<sup>6</sup>, esta estratégia possui menos importância, pois os clientes industriais dão mais importância à novidade dos produtos do que ao seu custo, dado que estes produtos podem proporcionar a eles próprios uma maior vantagem competitiva, pelo que a tónica estará nas estratégias de comunicação/promoção e distribuição. (Rodrigues et al, 2012)

#### **4.2.3.3. Fase de turbulência**

Este é um período de transição, em que a procura começa a evoluir gradualmente de forma mais lenta, agravando assim as relações entre concorrentes. Em situação de turbulência ao nível do CVP<sup>7</sup>, há empresas que decidem abandonar o mercado.

Nesta fase, o produto é considerado uma especialidade, conhecido e aceite pelos consumidores, mas com uma produção ainda limitada. (Hruby,1999)

O objetivo é a maximização da quota de mercado, através da identificação dos segmentos-chave e de uma estratégia de marketing muito orientada para a competitividade, recorrendo ao uso das variáveis do Marketing Mix, para a criação de um forte posicionamento e fidelidade à marca nesses segmentos, de modo a diferenciar os produtos da empresa dos da concorrência.

#### **4.2.3.4. Fase de maturidade**

Nesta fase, geralmente a mais longa do que as apresentadas anteriormente, o crescimento da procura desacelera até estabilizar ao nível do crescimento do PIB<sup>8</sup> real. As causas para esta estabilização são:

- Deixa de existir espaço para ocupação e penetração de mercado
- Os canais de distribuição cobrem o mercado quase na sua totalidade
- Não são esperadas modificações significativas no produto
- Nesta fase, o produto torna-se uma *commodity*<sup>9</sup>, sendo completamente aceite pelo mercado, e deixa de ser vendido a um preço elevado, pois é produzido em massa. (Hruby,1999)

---

<sup>6</sup> Representação B2B: é a denominação do comércio estabelecido entre empresas (“de empresas para empresas”)

<sup>7</sup> Lista de siglas

<sup>8</sup> Produto interno bruto de um país, calculado a preços constantes, em que é escolhido um ano base desse país eliminando desta forma, o efeito da inflação

<sup>9</sup> Produto que é idêntico a outros produtos de outros produtores

É nesta fase que se recorre ao rejuvenescimento das gamas de produtos de modo a prolongar o ciclo de vida, para criar uma vantagem competitiva defensável em relação aos concorrentes e evitar a ameaça de produtos substitutos.

Aqui o marketing adquire uma faceta relacional, de modo a manter os clientes satisfeitos a longo prazo e aumentar a fidelidade à marca, abandonando assim a faceta transacional das fases anteriores.

As guerras de preços tornam-se assim frequentes, com pouco efeito na procura, mas têm reflexo nas quotas de mercado dos concorrentes. Deste jeito, se a empresa evita baixar os preços, e alcança uma maior rentabilidade.

#### **4.2.3.5. Fase de declínio**

O produto sente um decréscimo estrutural da procura, que pode ser em resultado de uma das seguintes opções:

- Novos produtos substitutos com desempenho superior
- Modificação dos hábitos de consumo dos consumidores
- Mudanças ao nível do ambiente que afetam a procura do produto, por exemplo, legislação que proíba ou condicione a comercialização do produto ou redução do poder de compra dos consumidores

Esta fase é em última instância inevitável, sendo que a opção é desinvestir e abandonar o produto.

Este modelo deve ser aplicado ao nível dos seus contornos gerais, pois a realidade não é tão facilmente estandardizável e modelável, mas constitui ainda assim uma útil ferramenta de planeamento estratégico pois possibilita a análise da atratividade de um mercado ou segmento. (McDonald, 2007)

A empresa deve agir em conformidade, com as fases do ciclo de vida produto, uma vez que os requisitos para o sucesso nas diferentes fases é o da adaptação do modelo de negócio. Assim, a empresa terá de fazer certos ajustes internamente, nomeadamente ao nível da produção e administração. (Rodrigues et al, 2012)

#### **4.2.4. Matriz BCG**

---

Uma análise do portfólio de produtos de uma empresa, permite obter uma imagem do posicionamento dos mesmos dentro do mercado/segmento de interesse, de modo a

determinar quais os que estão em fase de crescimento – necessitam de investimento, e quais os que devem ser abandonados – fase de declínio.

Uma ferramenta muito utilizada neste tipo de análise é a matriz do *Boston Consulting Group*, conhecida por matriz BCG. (Henderson, 1970)

Nos eixos desta matriz apresentam-se a quota de mercado relativa à taxa de crescimento do mercado. É utilizada a quota de mercado relativa como medida da capacidade de um produto de gerar *cash*, relativamente ao concorrente de maior importância, pelo que também reflete a competitividade do produto; por seu lado, a taxa de crescimento do mercado (corrigida pelo efeito da inflação) indica a quantidade de *cash* necessário para o produto (Henderson, 1970).

Os valores em cada eixo devem ser definidos em função do mercado em questão, mas é usual considerar-se que um mercado em forte desenvolvimento cresce a uma taxa de 10% ao ano, e que a quota de mercado de referência é de 1,5 (Lambin, 2000).

#### **4.2.4.1. As hipóteses subjacentes**

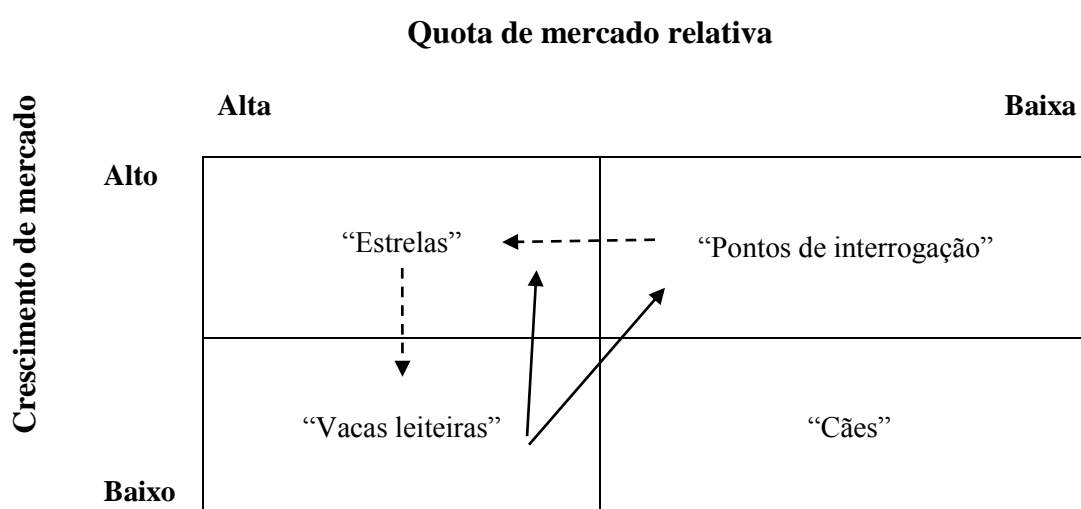
As variáveis representadas nos eixos da matriz BCG têm subjacentes duas hipóteses fundamentais (Henderson, 1970):

- A quota de mercado é utilizada pois reflete o efeito de experiência, definido da seguinte forma (passo a citar Wright, 1936): “*o custo unitário do valor acrescentado de um produto homogéneo, medido em unidades monetárias constantes, diminui um valor percentual fixo e previsível sempre que a produção acumulada duplica*”, sendo que o Boston Consulting Group determinou, que este valor é de 30%; este efeito leva a que uma quota de mercado elevada seja sinónimo de vantagem-custo, e vice-versa.
- Num mercado em crescimento, o objetivo de uma empresa é ganhar quota de mercado, no entanto, isso exige capacidade de financiamento; por outro lado, um produto num mercado estagnado já não tem tantas necessidades de liquidez. Sabe-se pelo modelo do ciclo de vida que a evolução a partir daí será para o declínio, pelo que neste caso a melhor solução é desinvestir. A conclusão a retirar daqui é que o financiamento de produtos em mercados em crescimento é mais importante do que em mercados estagnados;

A representação destas variáveis num sistema de eixos dá origem à matriz representada na Tabela 6.

Em cada quadrante situam-se produtos com diferentes níveis de utilização e geração de cash (que devem ser representados através de círculos com área proporcional à sua contribuição para o volume de vendas total), sendo que as setas a tracejado representam a evolução desejada dos produtos, e as setas de linha contínua representam como se deve gerir a geração e utilização de cash dos diferentes tipos de produtos, como se explicará de seguida.

Tabela 6 – Matriz BCG (Henderson, 1979)



#### 4.2.4.2. Classificação dos produtos

Esta matriz dá então origem a quatro tipos diferentes de produtos (Henderson, 1970):

- “Vacas leiteiras” – produtos líderes em mercados que estão no seu ponto de equilíbrio, são produtos que geram bastante liquidez e têm poucas necessidades de financiamento.
- “Estrelas” – produtos líderes em mercados em expansão, são praticamente autofinanciáveis, com tendência a evoluírem para “vacas leiteiras” à medida que o mercado passa à fase de estagnação
- “Pontos de interrogação” – estes produtos situam-se em mercados em crescimento mas detêm uma quota de mercado relativa. É necessário determinar se estes produtos constituem oportunidades ao não, em caso positivo deve-se investir para que evoluam para “estrelas”, em caso negativo devem ser abandonados sob risco de se tornarem “cães”

- “Cães” – produtos com baixa quota de mercado e baixa taxa de crescimento, a sua manutenção traduz-se geralmente em investimentos afundados.

#### 4.2.4.3. Utilidade da matriz BCG

A matriz BCG permite a visualização da posição de todos os produtos da empresa, revelando o mix de produtos que constitui o portfólio.

É necessário calendarizar as introduções de novos produtos para que coincidam com o abandono de produtos que atingiram a sua fase de declínio, de modo a evitar o envelhecimento do portfólio. A posição dos produtos na matriz BCG, em conjunto com o modelo do ciclo de vida, ajuda a fazer esta avaliação, bem como a determinar a estratégia mais adequada em cada caso, por exemplo, investir nas “estrelas” para que mantenham a sua posição de liderança e desinvestir nos “cães” para evitar consequências financeiras graves no futuro. (Henderson, 1970)

Uma empresa que possua vários produtos “vacas leiteiras” pode vir a ter problemas no futuro, pois podem atualmente ser rentáveis mas a fase seguinte de evolução do mercado ser o declínio, por outro lado, demasiados produtos em fases iniciais do ciclo de vida, como “estrelas” e “pontos de interrogação”, podem exigir um esforço financeiro demasiado elevado, pelo que é importante que o portfólio seja equilibrado, de modo a que os rendimentos de uns produtos possam financiar outros, e haja sempre renovação.

#### 4.2.4.4. Limitações da abordagem

Apesar da sua comprovada utilidade, a matriz BCG apresenta diversas limitações, pois as hipóteses subjacentes à sua lógica são demasiado restritivas (Lambin, 2000):

- Pressupõe a verificação da lei da experiência, quando esta não é de aplicação geral, apenas se verificando nas indústrias de volume
- Não tem em conta a vantagem competitiva externa conferida por uma boa estratégia de diferenciação, apenas tem em conta a vantagem-custo
- Nem sempre é possível medir a quota de mercado
- As recomendações em relação à estratégia não possuem especificidade

Assim, para ultrapassar estas limitações, a McKinsey e General Electric desenvolveram em conjunto uma matriz multicritérios, de aplicação mais abrangente, denominada de *directional policy matrix*.

## 4.2.5. Directional Policy Matrix (DPM)

Na *directional policy matrix* (Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1979), ou DPM<sup>10</sup> de uma forma mais abreviada, os dois eixos, que medem as forças do negócio/empresa e a atratividade do segmento/mercado, são o resultado da combinação de vários critérios específicos à indústria e mercado na qual a empresa está inserida.

Nesta abordagem, existem duas definições chave:

- Forças/posição do negócio que medem o grau do qual a empresa tira partido nas oportunidades, possibilitando a avaliação da capacidade da empresa satisfazer as necessidades de mercado, comparativamente com a concorrência;
- Atratividade do mercado que mede a capacidade da presente para gerar crescimento através das vendas/lucro.

A aplicação desta matriz é então semelhante à da matriz BCG, com o melhoramento de utilizar uma abordagem mais abrangente.

Tabela 7 – Directional policy matrix (Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1979)

		Forças do negócio/empresa				
		Alta	Média	Baixa		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho</li> <li>• Crescimento de mercado</li> <li>• Preço</li> <li>• Diversidade do mercado</li> <li>• Papel técnico</li> <li>• Fatores sociais</li> <li>• Fatores ambientais</li> <li>• Fatores legais</li> <li>• Fatores humanos</li> </ul>	Atratividade do mercado	Investir	Investir	Investimento seletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho</li> <li>• Crescimento</li> <li>• Quota</li> <li>• Posição</li> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Margens</li> <li>• Posição</li> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Margens</li> <li>• Posição técnica</li> <li>• Forças/fraquezas</li> <li>• Imagem</li> <li>• Pessoas</li> </ul>	
		Investir	Investimento seletivo	Desinvestir/colher		
		Investimento seletivo	Desinvestir/colher	Desinvestir/colher		

<sup>10</sup> Lista de siglas

Tabela 8 – DPM modificada (McDonald, 2007)

Atratividade do mercado	Forças do negócio/empresa		
		Alta	Baixa
	Alta	Investir	Investimento seletivo
Baixa	Gerir para obter rendimento	Gerir para obter lucro ou abandonar	

#### 4.2.6. Análise SWOT (Matriz SWOT )

SWOT representa as iniciais de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, tornando-se assim óbvia a função desta análise: é uma forma se resumir as informações obtidas na auditoria de marketing em termos de forças e fraquezas internas da empresa em relação aos concorrentes, e oportunidades e ameaças externas presentes no ambiente de marketing. É efetivamente a análise SWOT que deve constar do plano de marketing, e não a auditoria. (McDonald, 2007)

Com a auditoria de marketing obtém-se uma grande quantidade de informação, que sob esta forma não tem grande utilidade prática. Assim, a análise SWOT surge como ferramenta para tratar essa informação, ao colocar o foco apenas naquilo que constituem fatores críticos de sucesso aos quais a empresa deve dar atenção, reduzindo uma grande quantidade de dados a um conjunto de afirmações concisas sobre a situação da empresa. A análise SWOT reúne de forma mais organizada todas as informações recolhidas através das ferramentas apresentadas nas anteriores secções.

Para cada segmento de interesse deve ser realizada uma análise SWOT, que deve responder às seguintes perguntas (McDonald, 2007):

- Quais as necessidades dos consumidores?
- Qual o seu comportamento de compra?
- Quais as ações dos concorrentes?
- Qual o desempenho da empresa em relação às necessidades dos consumidores?

Devem também incluir-se comentários às respostas a estas perguntas, de modo a focar as implicações de cada uma.

As análises SWOT podem ser apresentadas na forma de uma matriz, em que se incluem também estratégias possíveis, como ilustrado na Tabela 9, ou textualmente, desde que seja breve, interessante de ler, e clara em termos de quais são efetivamente os fatores de maior importância para a empresa.

*Tabela 9 - Análise SWOT*

<b>A empresa</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Oportunidades</b>	Estratégias para utilizar as forças de modo a tirar partido das oportunidades	Estratégias para ultrapassar as fraquezas através da exploração das oportunidades
<b>Ameaças</b>	Estratégias para utilizar as forças com o objetivo de neutralizar as ameaças ou reduzir o seu impacto	Estratégias defensivas para contrair fraquezas e ameaças

#### **4.2.7. Modelo das 5 Forças de Porter**

---

Uma ferramenta muito utilizada para medir a atratividade de um mercado aquando da aplicação da DPM<sup>11</sup> é o modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1982), que defende que a vantagem concorrencial de uma empresa depende não só da sua posição em relação aos concorrentes diretos, mas também da influência de outras forças concorrenciais, como sendo o poder de negociação de clientes e fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos. Estas cinco forças definem o nível de intensidade competitiva do mercado, que pode ser entendida como medida da atratividade, e podem ser representadas da seguinte forma:

---

<sup>11</sup> Lista de siglas

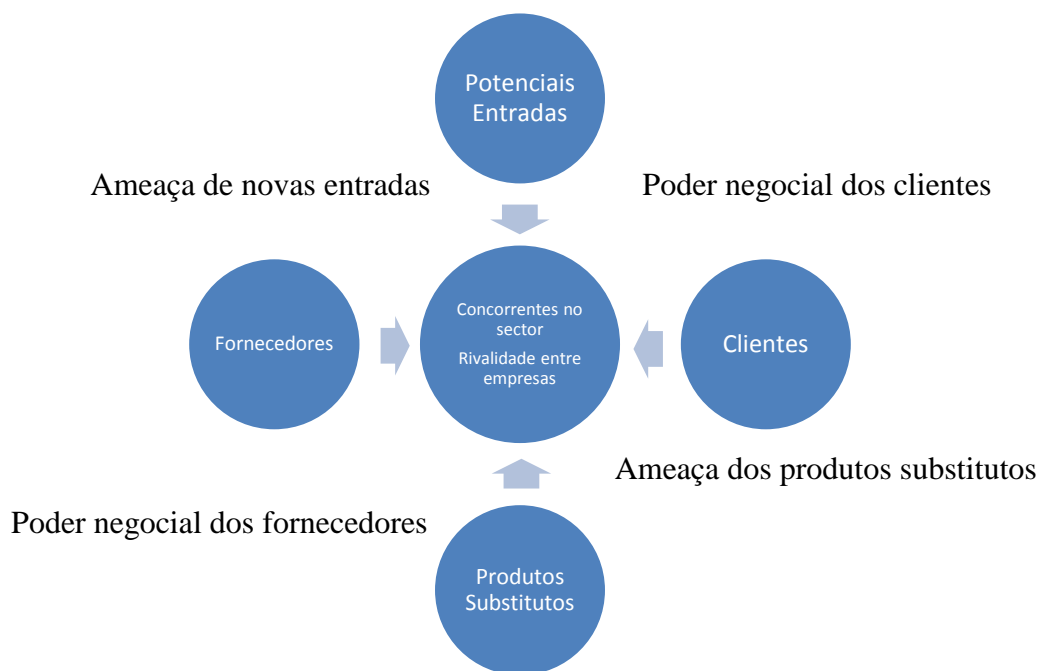


Figura 8 - Modelo das 5 Forças de Porter (Porter,1982)

Cada uma destas forças afeta a empresa de uma forma diferente, como se verá de seguida.

#### 4.2.7.1. Ameaça de novos concorrentes

Esta constitui uma ameaça direta à empresa, contra a qual esta se pode proteger criando barreiras à entrada de novas empresas no mercado, por exemplo através de (Lambin, 2000):

- Criação de economias de escala, que colocam os novos concorrentes numa desvantagem-custo
- Diferenciação de produto
- Criação de uma imagem de marca forte

Existem também outras barreiras que não estão sob o controlo da empresa incumbente, como sendo as relacionadas com questões legais e governamentais.

Por outro lado, a força de resposta da empresa estabelecida à entrada de um novo concorrente pode também ser um mecanismo de atenuação desta ameaça. Esta capacidade de reação depende de vários fatores, como por exemplo uma reputação de agressividade para com novos concorrentes e elevado grau de penetração no mercado. (Lambin, 2000)

Assim, a existência de barreiras à entrada no mercado e o poder de reação das empresas incumbentes a uma nova entrante constituem fatores atenuadores da ameaça de novos concorrentes.

#### **4.2.7.2. Ameaça de produtos substitutos**

Esta é a segunda ameaça que pode afetar diretamente uma empresa em determinado mercado, e constitui a ameaça por parte de produtos que satisfazem as mesmas necessidades que o produto da empresa, mas utilizando uma tecnologia diferente. (Lambin, 2000)

Trata-se de uma ameaça sempre presente, mas que se pode tornar mais premente quando alguma alteração tecnológica torna o produto substituto superior em termos de relação qualidade-preço, obrigando as empresas a ajustarem-se em conformidade, sob pena de perderem clientes para a alternativa financeiramente mais aceitável que o produto substituto constitui. (Porter, 1982)

Para se proteger contra esta ameaça, uma empresa deve vigiar constantemente o progresso da tecnologia e dos modos de satisfazer as necessidades dos seus clientes, adotando uma postura proactiva para que não seja surpreendida pelo lançamento de produtos substitutos por parte dos concorrentes.

#### **4.2.7.3. Poder de negociação dos clientes**

- O poder de negociação detido pelos clientes em relação à empresa que lhes oferece os seus produtos constitui uma ameaça indireta, e resulta de um conjunto de fatores, como sendo (Porter, 1982):
- O grau de concentração dos consumidores, ou a sua contribuição para o volume de negócios da empresa
- Baixos custos de transferência para o cliente
- Informação assimétrica a favor do cliente

Os clientes que possuam este poder de negociação podem levar as empresas a ações como baixas de preços, aumento dos serviços prestados e alteração de condições de pagamento, podendo até chegar ao limite de desencadear confrontos entre concorrentes.

De modo a se defender desta força concorrencial, uma empresa pode proceder à estruturação da sua base de clientes, repartindo o volume de negócios de modo a que não seja dependente de nenhum cliente nem haja concentração num grupo de clientes. (Lambin, 2000)

#### **4.2.7.4. Poder de negociação dos fornecedores**

Da mesma forma que no caso dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores advém de vários fatores, dos quais são exemplo o seu grau de concentração em relação aos clientes, o facto de possuírem clientes mais importantes que uma determinada empresa, de determinada empresa-cliente possuir elevados custos de transferência de fornecedor, e de este ser muito importante para o processo produtivo da empresa-cliente. (Porter, 1982).

Por oposição ao poder dos clientes, que podem exigir um preço mais baixo e produtos de maior qualidade, o poder de negociação dos fornecedores permite-lhes exigir preços mais elevados pelas mercadorias que fornecem, reduzir a qualidade dos produtos ou quantidades vendidas para determinada empresa-cliente. (Lambin, 2000)

A análise destas cinco forças presentes nos mercados fornece uma noção do seu grau de atratividade, sendo que um mercado em que estas forças sejam de grande importância para uma empresa em particular não será um mercado atrativo, e esta deverá escolher outro com melhores perspetivas.

A aplicação desta ferramenta permite posicionar os produtos-mercado ao longo do eixo vertical da DPM<sup>12</sup>.

#### **4.2.8. Análise de risco**

---

Desta forma, o último passo da primeira etapa do processo de planeamento de marketing é a formulação de suposições, cujo objetivo é estandardizar o ambiente e criar uma base sobre a qual se possam definir objetivos e estratégias e fazer previsões. (McDonald, 2007).

Isto implica uma análise dos riscos presentes nos diversos mercados em que a empresa opera. Por definição, risco é uma incerteza à qual se pode atribuir uma distribuição de probabilidades, ou seja, não se sabe o que vai acontecer mas sabe-se as probabilidades dos diferentes resultados se verificarem.

Risco que pode ser dividido em cinco tipos:

- Risco estratégico – trata-se do risco das estratégias definidas não tomarem em linha de conta determinadas incertezas e oportunidades que ainda não

---

<sup>12</sup> Lista de siglas

foram aproveitadas; está relacionado com diversos fatores, como alterações na oferta e procura, decisões de fusão/aquisição, *joint ventures*, bem como relações com *stakeholders*

- Risco financeiro – como o nome indica, está relacionado com as questões financeiras, como sendo fontes de financiamento, transações, crédito, e afins
- Risco operacional – risco decorrente das atividades internas da empresa
- Risco legal – risco resultante de não cumprir com a legislação, ficando a empresa assim exposta a sanções
- Riscos específicos da indústria/mercado – todos os riscos específicos que podem afetar a empresa por se encontrar numa determinada indústria/mercado, e que não afetam empresas em outras indústrias/mercados

De modo a estabelecer uma base segura sobre a qual irão assentar todas as estratégias da empresa, é necessário fazer suposições sobre o macro ambiente tendo em conta todos estes tipos de risco e o impacto que poderão ter nas atividades da empresa.

#### **4.2.9. Aplicação da Etapa 2 ao Grupo B&M para o mercado espanhol**

---

Segundo Kotler (2006) e McDonald (2007), para se obter uma fiel visão global da empresa é necessário a gestão da mesma concentrar-se nos números que realmente importam e impactam o seu negócio. A melhor forma de perceber que números são esses, é responder às seguintes questões:

- Quais os nossos produtos/serviços mais rentáveis?
- Qual desses produtos, se poderia parar de produzir?
- Quanto tempo, a empresa sobrevive sem vender?
- Quanto tempo os sócios poderiam ficar fora do negócio?
- O CEO da empresa, pode confiar nos relatórios que recebe da sua equipa de colaboradores?
- A sua empresa, apresenta fluxo de caixa?
- Como é feita a análise do mercado?

- Quais as nossas fraquezas e as nossas forças e que forças se pode transformar em oportunidades?

Uma visão global da empresa, leva o empresário a tomar decisões com base em factos e dados consistentes e sólidos, permitindo olhar o negócio de uma perspetiva mais ampla, perspetiva esta que se mostra fundamental para analisar os pontos críticos da empresa de forma mais assertiva.

Na atualidade e dada a situação das empresas que estão em crescimento, como é o caso do Grupo B&M, o acesso a esta perspetiva não é um luxo mas sim uma prerrogativa fundamental de qualquer empresa que queira crescer e conquistar mercados.

Importa então sintetizar o processo pelo qual as empresas devem passar, para obter essa visão global da empresa.

Em primeira instância, deve ser feita uma análise de mercado e esta análise terá de ter como objetivos: estruturar o mercado, perceber quais as tendências (e se os seus produtos/serviços se adaptam às mesmas), os segmentos chave e as previsões resultados (perspetivar determinado crescimento). Para atingir estes objetivos, as empresas devem socorrer-se de várias ferramentas. A segmentação de mercado é uma delas e é essencial pois representa o ponto de partida de todo o processo. Em marketing, a segmentação de mercado caracteriza-se por separar uma parte do mercado, agrupando um conjunto de entidades de acordo com determinadas características úteis ao propósito do marketing e da empresa, tornando assim esse grupo heterógeno.

Torna-se importante referir, porém, que antes de Wendell Smith (1956), o mercado era tratado como um todo, sem diferenciações. Foi Wendell que introduziu o conceito de que o mercado é de facto heterógeno, mas pode ser decomposto em partes heterogéneas para fins de atendimento às necessidades dos ditos segmentos de mercado. A partir deste, estabeleceu-se a segmentação como estratégia de marketing, com o intuito de dar foco à atuação da empresa dentro de cada segmento.

Uma outra ferramenta muito importante, é a análise do ciclo de vida do produto, pois permite interpretar o comportamento das vendas com o passar do tempo. Esta ferramenta, assume que todo o produto passará por etapas definidas e cada etapa que o produto atravessa, permitirá definir estratégias específicas.

A difusão da inovação, constitui assim uma terceira ferramenta no apoio ao alcance dos objetivos da obtenção da visão global da empresa. Na sequência do CVP<sup>13</sup>, este é também um método que permite produzir uma curva do ciclo de vida, mas baseada num número de parâmetros reduzidos. O pressuposto, é que tais parâmetros assentam na analogia com pré-testes a consumidores, através de devoluções precoces à medida que o produto penetra mercado.

Um outro processo bastante importante é o *brenchmarking*, que consiste na busca da comparação de desempenhos entre a nossa empresa e as concorrentes. É uma forma de estabelecer um elo comparativo entre a forma como duas ou mais empresas realizam a mesma função. Este processo, importa referir que não se limita apenas a comparar desempenhos e identificar melhores práticas, contemplas também, a sua divulgação por intermédio de técnicas de marketing. A sua utilização tem como principal benefício a orientação da empresa para o exterior, na busca permanente de oportunidades de melhoria dos seus produtos, custos e prazos.

A determinação de oportunidades e ameaças assim como de forças e fraquezas são também essenciais para se obter a visão mais fidedigna possível da situação da empresa. Estas determinações destes fatores externos e internos da empresa, resultam também de ferramentas de apoio à estratégia. A análise SWOT, as pesquisas de mercado, a determinação de fatores críticos de sucesso e a gestão das situações inesperadas que vão ocorrendo no novo mercado são as ferramentas essenciais para melhor conhecer tais fatores.

Numa fase quase final, há que elaborar um resumo do portfólio com base na matriz BCG e *Directional policy matrix*.

A matriz BCG (Henderson, 1979) trata-se de uma análise baseada no ciclo de vida do produto e deve fazer parte da gestão estratégica de qualquer empresa. É nada mais que uma análise gráfica utilizada para gerir recursos em atividades de marketing, que assenta em duas dimensões: dimensão de mercado e quota de mercado.

Com esta matriz, não se classificam só os produtos como se obtêm recomendações sobre cada um deles. Por exemplo, em caso de interrogação o caminho a seguir é ganhar quota ou sair. Em caso de estrela, as empresas devem esforçar-se ao máximo para manter a liderança. Se a empresa tem produtos vaca leiteira deve rentabilizá-los, e por último, se

---

<sup>13</sup> Lista de siglas

estamos perante uma situação de abacaxi/cão o ideal é reformular a estratégia ou abandonar de vez o produto.

Por último, a visão global da empresa só fica completa, se se alcançar as devidas suposições (objetivo principal) e para tal há que se elaborar uma análise de risco.

#### **4.2.9.1. Apresentação das marcas do Grupo B&M**

Nesta etapa do trabalho, o que se pretende, é uma abordagem a cada uma das marcas do grupo. A ideia é o ciclo de vida das marcas Bellian, Ctesi e BMK ser o ponto de partida para a elaboração da matriz BCG e posterior análise SWOT da empresa para o mercado Espanhol. Importa então, resumidamente, apresentar as marcas do grupo.

Como já foi referido na apresentação da empresa, o Grupo B&M dedica-se à produção, conceção e comercialização de soluções integradas de banho. Como tal, tornou-se fundamental a criação de marcas próprias, elaboradas e criadas à imagem do Grupo, que transmitissem tudo o que o Grupo pretende. A ideia é as marcas falarem por si só, serem imediatamente reconhecidas e associadas ao Grupo B&M.

No caso da Bellian, cujo slogan é: “*Because bathing is a daily therapy*” os artigos que a constituem resumem-se a móveis de casa de banho, cabines de duche, louças sanitárias e acessórios de banho. Foi a primeira marca das três, a ser registada e patenteada. A principal preocupação prende-se com o bom uso e preservação dos móveis que são produzidos segundo técnicas modernas mas sujeitas a um controlo de qualidade muitíssimo rigoroso. Além deste aspeto, importa referir que toda a gama de produtos elétricos e de iluminação é instalada de acordo com as diretivas CE e das normas IP 44<sup>14</sup> e IP 23<sup>15</sup>.

As cores Bellian, são outra importante imagem da marca. Permitindo assim aos clientes, personalizar os seus artigos de acordo com a cor que pretendem, como se pode verificar na Figura 9.

---

<sup>14</sup> Permite a instalação dos artigos abrangidos por esta norma em locais de banho sujeito a humidades.

<sup>15</sup> Artigos com características mecânicas que permitem o contacto com a água até um limite de 60cm.



Figura 9 – Cores Bellian (Grupo B&M)

A Ctesi “*We are waterproof*” é o slogan, apresenta uma gama de torneiras, misturadoras e acessórios de banho que oferecem uma perfeita combinação entre o design contemporâneo e uma excelente funcionalidade. É muito importante referir, que duas torneiras da marca Ctesi foram ouro e prata a nível mundial no concurso *A’Design Award* em 2014. Refiro-me às torneiras Straw e Smooth representadas na Figura 10.



Figura 10 - Prémios Award torneiras Ctesi em 2014 (Grupo B&M)

Os produtos comercializados com o carimbo Ctesi são muito diversos. A marca apresenta desde torneiras hospitalares, a séries de torneiras que completam todo o espaço de banho, etc. A marca é composta por 5 coleções distintas. A comunicação da mesma é

feita através de uma detalhada simbologia com as características de todos os artigos da marca e todos os artigos têm certificação CE, assim como todos os produtos estão certificados pela norma ISO 9001:2008, ver Anexo 1. Além do cuidado com design, o Grupo B&M tem patente nos seus produtos, o cuidado pela preservação do meio ambiente. Por este motivo a CtesiGreen, representa o cuidado da preservação da água, pois as torneias CtesiGreen vêm acompanhadas de cartuchos economizadores ou são torneiras temporizadas.

Por último, a mais recente marca registada, a BMK. A BMK, surgiu da aquisição de uma fábrica de plásticos na Gafanha da Nazaré e hoje é representada pela indústria B&M Plast.

Esta aquisição surgiu com a necessidade de fazer frente aos concorrentes, como é o caso da Oliveira & Irmão. Faltava ao Grupo B&M, uma indústria que combatesse a forte presença da concorrência por comercializar produtos desta gama.

Assim a BMK, apresenta-se como “*The key for sanitary plastics*” e oferece um ampla gama de artigos plásticos técnicos para sanitários e canalização.

Todas estas marcas são comunicadas aos clientes via catálogo/revista, internet e feiras anuais e internacionais nas quais a empresa marca presença.

#### **4.2.9.2. Ciclo de vida das marcas do Grupo B&M no mercado espanhol**

Neste ponto do trabalho, a abordagem será ao posicionamento das marcas no mercado Espanhol.

O mercado Espanhol, à semelhança do mercado Europeu, exige aos seus empresário do banho, qualidade, requinte e inovação. A dificuldade de penetração neste mercado advém destas questões. Nem todas as empresas apresentam os seus produtos com esta combinação. O Grupo B&M, tem vindo a adaptar-se a tal realidade empresarial e por este motivo, as suas marcas já alcançaram notoriedade em Espanha.

Ora vejamos, em 2013 as três marcas estavam em plena fase de introdução, exportavam-se meras grupagens, faturava-se em cada venda entre 1000€ a 2000€ e de feiras internacionais como a CEVISAMA, ver Anexo 3, resultavam apenas contactos, poucos se tornavam clientes. (PHC, Grupo B&M – Faturação do ano de 2013)

De 2013 a esta parte, com o apoio do diretor de marketing que entrou para a empresa em 2014, as alterações de comunicação das marcas e o *upgrade* da qualidade e

certificação aos produtos, permitiu que os clientes reconhecessem-se o aumento da qualidade e que outros empresários se interessassem pelos artigos do Grupo. No caso de Espanha, é uma constante preocupação do diretor de marketing, que as marcas do Grupo B&M apareçam nas principais revistas de banho do mercado espanhol. Apesar do custo elevado, em 2015, o Grupo B&M marcou presença na prestigiada revista espanhola *Sanitarista's*, ver Anexo 6.

Assim, representado na Figura 11, temos os artigos Ctesi e Bellian em fase de crescimento e a marca BMK em fase de introdução neste mercado. O facto das primeiras marcas se destacarem em relação a esta última, está relacionado com a má cotação da marca BMK, que antes de ser comercializada por nós, era vendida pelos antigos donos da empresa que o Grupo adquiriu na Gafanha da Nazaré e não era vista como uma marca de qualidade. A tentativa tem sido constante, por parte dos comunicadores do Grupo B&M, em vender a BMK como uma marca reestruturada, comercializada pelo grupo e melhorada tanto ao nível do design como da qualidade dos produtos.

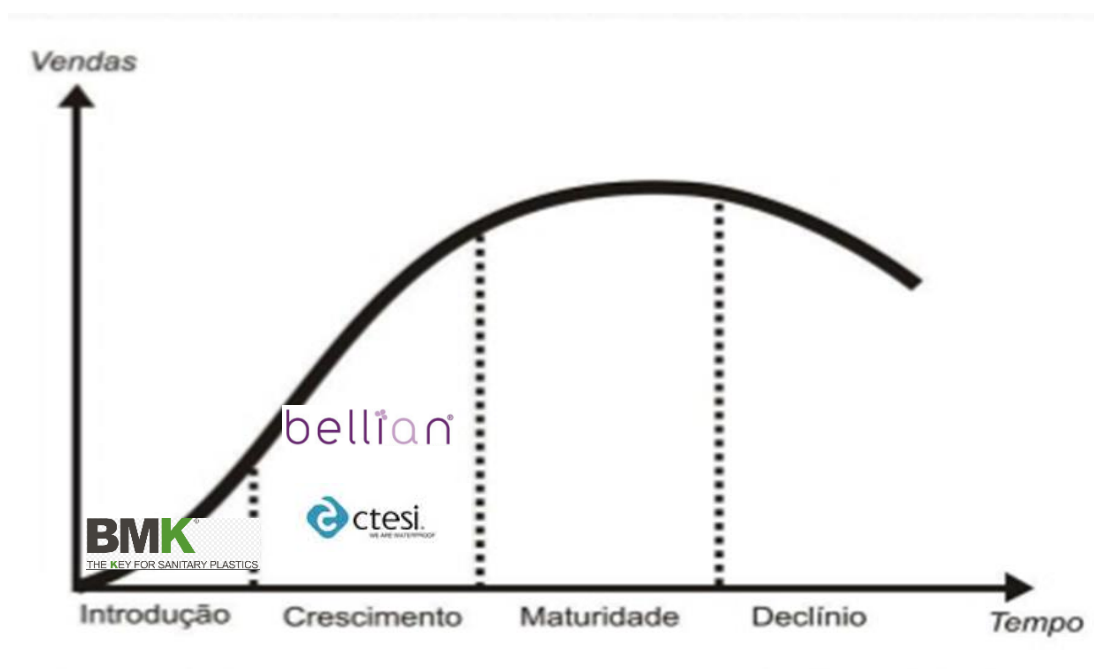


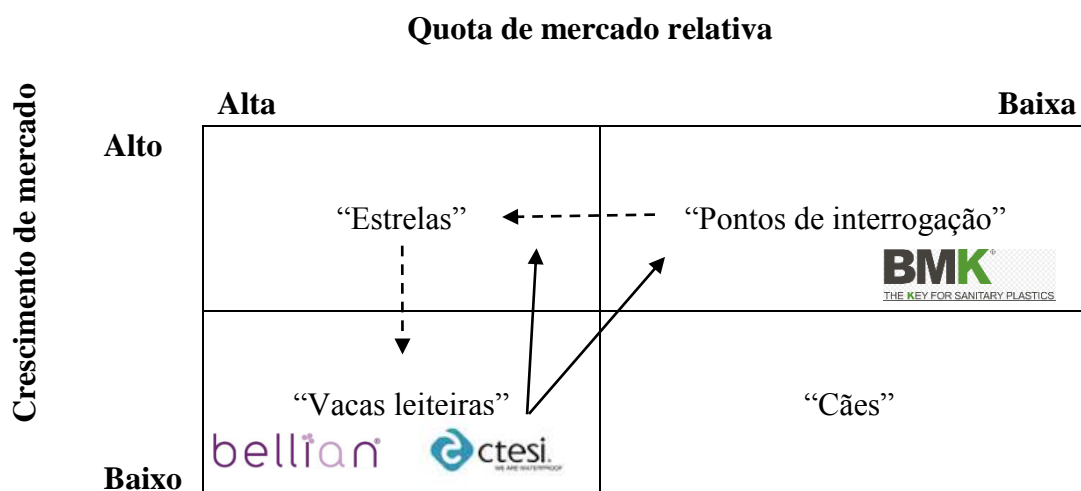
Figura 11 - Ciclo de vida das marcas BMK, Ctesi e Bellian em 2016 no mercado Espanhol

#### 4.2.9.3. Matriz BCG do Grupo B&M para o mercado espanhol

O próximo passo da avaliação da posição global da empresa, é a construção e análise da matriz BCG. Apesar de não ser conhecida a quota de mercado da empresa, por via da análise do posicionamento das marcas no mercado Espanhol, apresenta-se o que

se julga ser a visão mais correta do desempenho das mesmas em termos de vendas, de acordo com as definições anteriormente apresentadas, Tabela 10.

Tabela 10 - Matriz BCG para as marcas BMK, Ctesi e Bellian em 2016 no mercado Espanhol



A análise da matriz BCG para os produtos das marcas do Grupo B&M, indicam a que tanto nos artigos BMK como nos artigos Bellian e Ctesi, a aposta deve ser o foco. Com mais cautela na BMK do que na Bellian e Ctesi, que têm todos os requisitos reunidos para se tornarem em produtos estrela.

O posicionamento das marcas na matriz BCG, reflete também a situação atual da empresa. É uma empresa em expansão, prospeção de mercado e que está a arriscar muito para ganhar quota de mercado.

#### 4.2.9.4. Directional Policy Matrix (DPM) do Grupo B&M para o mercado espanhol

O posicionamento das marcas do Grupo B&M, segundo a análise mais complexa da DPM<sup>16</sup> é uma extensão da análise da matriz BCG.

Para as marcas Bellian e Ctesi, que já se encontram numa fase de crescimento, constata-se por via da observação da Tabela 11, que o nível de atratividade de mercado destas marcas em Espanha é média, significa que as mesmas já têm alguma notoriedade mas não detêm o mais importante para a maioria das empresas, que é uma elevada quota de mercado.

Assim, a empresa está numa fase de transição entre a fase de gerir para obter rendimento e investir nas marcas.

<sup>16</sup> Lista de siglas

No caso específico da marca BMK, esta tem um nível de força para o negócio baixo e por este motivo tem também um nível de atratividade reduzido. A empresa tem aqui um dilema, pois deve gerir para obter lucro com estes produtos mas em caso de insucesso, deve abandonar a tentativa de vender estes produtos junto dos clientes espanhóis.

Tabela 11 - DPM modificada (McDonald,2007) aplicada ao Grupo B&M

		Forças do negócio/empresa	
		Alta	Baixa
Atratividade do mercado	Alta	Investir	Investimento seletivo
	Média	 	
	Baixa	Gerir para obter rendimento	

#### 4.2.9.5. Matriz SWOT do Grupo B&M para o mercado espanhol

A Matriz SWOT desempenha um papel fulcral na análise da visão global da situação das empresas. E só pode ser elaborada com base nos ciclos de vida dos produtos e da matriz BCG. Por esse motivo, a apresentação da mesma (Tabela 12), fica para último nesta sequência de análises às marcas do Grupo B&M.

Tabela 12 - Matriz SWOT aplicada ao Grupo B&M para o mercado espanhol

Pontos Fortes (Forças)	Pontos Fracos (Fraquezas)
Atributos positivos internos (pessoal qualificado, mão de obra qualificada, indústrias em expansão)	Falta de direção estratégica
Idoneidade reconhecida	Pouca segmentação de mercado
Vantagem tecnológica	Dependência de transitários nos transportes (Subcontratação)
Preços competitivos	Falha das fábricas nos prazos
Produção e comercialização dos produtos	Alianças estratégicas instáveis
Marcas próprias	Fator distância

<p>Agente no mercado Espanhol</p> <p>Contactos do novo diretor de Exportação (tinha uma empresa que trabalhava muito com clientes de Espanha)</p> <p>Vendedores fluentes no idioma</p> <p>Atual diretor de Marketing trabalhou na concorrência (OLI)</p>	<p>Dependência de fornecedores na matéria-prima (atrasa a produção)</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Diferencial da marca</p> <p>Capacitação de pessoal</p> <p>Recuperação do mercado mobiliário na Europa e consequentemente em Espanha</p> <p>Crescimento das fábricas e mão-de-obra (permite produzir mais)</p> <p>Aumento da procura em Espanha de artigos amigos do ambiente, como é o caso dos artigos CtesiGreen do Grupo B&amp;M</p> <p>Subida inesperada do número de casas a remodelar, adquiridas pelos espanhóis</p> <p>Proximidade geográfica</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>A concorrência, como a ROCA e a OLI estão muito presentes no mercado e detêm grande parte do mercado</p> <p>Má conotação ainda associada à marca BMK</p> <p>Cópia da inovação (tendência de copiar o design de algumas torneiras da Sanitana e Sanindusa)</p>

#### 4.2.9.6. Aplicação do modelo das 5 forças de Porter ao Grupo B&M no mercado Espanhol

O nível da intensidade competitiva do mercado espanhol para o Grupo B&M, pode ser entendido como uma medida de atratividade do mesmo. Para tal, há que analisar como é que cada uma das forças seguintes, afeta a empresa.

##### **Ameaça de novos concorrentes**

Por constituir uma ameaça direta ao Grupo B&M, os novos concorrentes vêm reforçar a tendência da empresa portuguesa em desenvolver a ideia, junto do mercado, de que os seus produtos são diferenciadores. Para tal, a empresa procura cimentar a imagem das suas marcas dando-lhes força no mercado Espanhol.

### **Ameaça de produtos substitutos**

Para o grupo B&M, a possibilidade de novos produtos concorrentes no mercado, origina um clima de insegurança, pois existe da parte da empresa, uma tentativa constante de mostrar aos clientes e concorrentes que os produtos das marcas Bellian, Ctesi e BMK são inovadores e diferenciam-se dos demais. Mas a verdade, é que são facilmente imitáveis e a qualquer momento podem ser substituíveis, a menos que a empresa reforce aspetos de destaque e de muito interesse. Uma aposta seria o desenvolvimento de componentes técnicos dos artigos, amigos do ambiente, como é o caso das torneiras CtesiGreen.

Todavia, se não quer investir e desenvolver características distintivas, deve vigiar constantemente o avanço da tecnologia e adotar uma postura proactiva no caso de surgirem artigos substitutos por parte dos concorrentes.

### **Poder de negociação dos clientes**

A estratégia perfeita para se defender nestes casos, é a independência total de clientes específicos, reestruturando a sua base de clientes. No entanto, para o Grupo B&M como o número de clientes em Espanha é muito reduzido, acontece exatamente o oposto do que é desejado. A Empresa depende, efetivamente, de todos os seus clientes no mercado Espanhol. De outra forma, se os contatos não virarem clientes, fica sem forma de vender neste país.

### **Poder negocial dos fornecedores**

Quando o Grupo B&M decidiu investir nas indústrias que possui, o intuito principal foi o de depender cada vez menos dos seus fornecedores. Neste momento, existe dependência mas é ao nível da matéria prima e não do produto final a vender ao cliente.

Quando a dependência é ao nível da matéria prima, a busca por fornecedores que vendam determinadas matérias, é mais fácil do que quando os fornecedores vendem na íntegra o produto final.

Esta estratégia de produção minimizou muito o poder dos fornecedores sobre o Grupo B&M.

## **4.2.10. Análise de diagnóstico**

---

### **4.2.10.1. Análise do mercado espanhol no setor do mobiliário de banho**

Segundo a Sanitarista's N°119-2015, um reflexo da crise do mercado imobiliário em Espanha é a subida inesperada em 2015 de casas para remodelar em comparação com casas novas. Estamos a falar de aumento de 45% no primeiro terço de 2015 para casas remodeladas, comparados com os 40% de vivendas ou apartamentos novos.

Com este movimento imobiliários, há reformas concretas que têm de ser feitas e uma vez, a preocupação com questões de eficiência, consciência ambiental são frequentes. Ao nível do banho, tais comportamentos são muito notados pelas empresas.

Um dado muito importante que justifica talvez o crescimento desta indústria no ano de 2015, é que a divisão da casa com que os espanhóis mais sonham reformular é a cozinha (27%) logo seguida da casa de banho (25%). Todos os empresários contactados para a entrevista presente na Sanitarista's N°119 – 2015, dizem que a procura aumenta bastante fruto desta vontade de reformular as casas de banho.

A eficiência energética já mencionada, é outro elo de ligação à procura de artigos de banho. Aquando da procura por estes artigos, há uma maior consciencialização das famílias devido aos custos crescentes com a energia e por este motivo, procura torneiras e equipamentos economizadores e com elevada eficiência energética. Ao manter esta consciência, os Espanhóis visam também cumprir as novas diretivas Europeias de EcoDesign, divulgadas em 2014.

“Vivemos num mundo em que a cada ano que passa, a esperança média de vida incrementa 3 meses o que significa que numa década, o número de pessoas com 100 anos se duplicará. Para tal, também a eficiência dos produtos de casa de banho, assegurará a qualidade de vida de todas as pessoas.” (Escritor Álex Rovira)

Segundo o Observatório Espanhol do Mercado Mobiliário, em meados de 2014 as perspectivas eram de crescimento no último trimestre de 1.7% em relação ao trimestre anterior.

Desde 2006 que as expectativas dos vendedores do mercado mobiliário de banho eram bastante negativas, dado decréscimo acentuado de vendas de 2000 a 2006. No entanto, 2007 foi um ano de viragem uma vez que os resultados, ainda que aquém das expectativas, passaram a ser positivos.

Dois anos mais tarde, com a crise no mercado imobiliário, o sector do mobiliário de banho ressentiu-se fortemente em Espanha, ao contrário do que aconteceu a nível internacional. Neste mercado, constataram-se dois períodos de recessão neste sector, um primeiro no ano de 2009 e um segundo e mais prolongado de 2011 a 2013. Nestas datas, já o mercado imobiliário a nível mundial estava a recuperar aos poucos.

Voltando a dados mais recentes, sabe-se que em 2014 houve um crescimento no primeiro trimestre de 8.4%. No entanto, as empresas que cresceram fizeram-no porque, além de estarem inseridas no sector mobiliário de banho tinham outros mercados além deste, o que permitiu esta valorização. Se o foco for apenas os resultados do sector mobiliário de banho, não vamos além de uns 0.9% de crescimento, ainda assim, um valor positivo para as empresas, pois desde 2007 que não havia crescimento neste sector.

Paralelamente a este crescimento, também aumentou o emprego no sector mobiliário de banho, pois segundo a EPA<sup>17</sup> a este sector juntaram mais 1900 profissionais.

Fazendo agora uma retrospectiva das tentativas sucessivas do Grupo B&M no mercado Espanhol, torna-se compreensível o insucesso das mesmas e o porquê de só há cerca de 1 ano tenhamos conseguido realizar a nossa primeira venda “a sério” para Espanha, antes dessa data a empresa apresentava pequenas vendas desde o ano de 2012.

A situação do mercado não permitia que empresas como as do grupo B&M penetrassem no mercado e alcançassem a notoriedade desejada e mesmo com todas as adversidades económicas, a B&M conseguiu finalmente um número significativo de clientes.

Todavia, os dados mais recentes são animadores. Em 2015, o mercado imobiliário cresceu mais 3% que em 2014, o que contrasta com défices registados em anos anteriores, na casa dos 10%.

---

<sup>17</sup> Lista de siglas

Para 2015, previa-se que houvesse um moderado crescimento na produção de artigos de casas de banho e que tal aumento, se afirmaria sobretudo em 2016 com um aumento esperado de 4% em relação a 2015.

Após estes dados estatísticos, é importante referir um fator crítico do mercado do banho Espanhol. Este tem sofrido fortemente com a oferta de artigos de banho, vindos do mercado Asiático. Este mercado, apresenta produtos com menor qualidade, de baixo preço mas que agrada a uma parte do mercado, devido à falta de poder de compra. Há estranhamente, uma linha que separa os clientes que só querem elevada qualidade (de preferência produto Italiano), dos que querem comprar barato porque também só conseguem vender barato ao cliente final.

O mercado do banho em Espanha, é pautado pela organização de duas feiras mundialmente conhecidas e de elevada importância para as empresas do sector de mobiliário de Banho. Refiro-me à Cevisama e a Feira de Valência, ver Anexo 3.

#### **4.2.10.2. Análise dos concorrentes do Grupo B&M**

As principais empresas concorrentes em Espanha, do Grupo B&M são a SANINDUSA, SANITANA, a OLIVEIRA IRMÃO S. A. e a ROCA SANITARIO S. A.

Apesar de se desconhecer a quota de mercado do Grupo B&M, quem está dentro do assunto do setor de banho, sabe que o destaque desta empresa em Espanha em relação a empresas como a ROCA SANITARIO S. A. ou a SANINDUSA, é muito reduzido. Isto é, não é necessário ter um valor para perceber que a quota de mercado do Grupo B&M, em relação a estas duas empresas, é muito pequena.

A empresa líder entre as supra mencionadas, é sem dúvida a ROCA SANITARIO S. A. Em 2014 (últimos dados atualizados) atingiu vendas no valor de 354.421.000€ obtendo assim uma 431ª posição no Ranking Nacional de Empresas em Espanha, diminuindo porém a sua posição no ranking em 1 posição. No ranking de Barcelona, a empresa atingiu a 76ª posição, diminuindo também 2 lugares em relação à posição ocupada no ranking em 2013.

Por último, no mesmo ano de 2014, no Ranking de Empresas do Sector do comércio da madeira, construção e artigos sanitários aumentou, uma posição em relação ao ano anterior.

Resumidamente, a evolução das vendas de 2013 para 2014 da ROCA SANITARIO S. A., encontra-se descrita na Tabela 18.

Tabela 13 - Posições no ranking de vendas da ROCA de 2013 vs 2014

<b>Evolução da posição nos rankings de 2013 vs 2014 - Vendas</b>			
<b>Ranking</b>	Posição 2013	Posição 2014	Posição
<b>Nacional</b>	430	431	1 
<b>Barcelona</b>	74	76	2 
<b>Setor CNAE 4673</b>	2	1	1 

Fonte: <http://ranking-empresas.economista.es/ROCA-SANITARIO.html>

Tabela 14 - Evolução das vendas da ROCA entre 2012 e 2014

<b>Evolução das vendas</b>		
<b>Ano</b>	Valor	Variação
<b>2012</b>	351.705.000€	
<b>2013</b>	339.065.00€	-3,73%
<b>2014</b>	354.421.000€	4,33%

Fonte: <http://ranking-empresas.economista.es/ROCA-SANITARIO.html>

Em relação à SANINDUSA, empresa sediada em Aveiro, sabe-se que em 2003 com a aquisição da empresa espanhola Unisan, a empresa vê crescer para quatro o número de empresas do grupo e em 2012, reforça fortemente a sua presença no mercado quando transfere a produção da Unisan para as unidades que possui na Tocha e no Mamodeira, ficando assim como entidade comercial do grupo em Espanha.

Devido a esta estratégia de internacionalização, que encara o mercado ibérico como um mercado muito potencial, a SANINDUSA apresenta um percurso em Espanha muitíssimo forte. Na Península Ibérica é das maiores empresas neste sector, apresentando capitais próprios e nacionais.

A SANITANA, ou BIS BANO S. A., está em fase de liquidação em Espanha atualmente. Além disso os últimos resultados conseguidos datam de 2007, são muito antigos. Todavia, sabe-se que esta empresa da Anadia, não comprometeu os seus resultados com o decréscimo de vendas no mercado Espanhol. Continua a ser uma empresa de referência em Portugal para inúmeros gabinetes de arquitetos e uma forte concorrente do Grupo B&M.

No caso da OLIVEIRA & IRMÃO, S. A. sabe-se que a última presença da mesma na feira CEVISAMA em Fevereiro deste ano, na qual o Grupo B&M também participou, foi um sucesso. Segundo palavras do diretor comercial da empresa em Espanha referiu que, passo a citar “foi muito positiva a presença da OLI, não só em relação ao objetivo fundamental de se tornar marca de referência no mercado espanhol, como também para o próprio departamento de exportação, pois muitas foram as visitas de profissionais de diferentes nações, especialmente de Países Árabes e do Norte de África”. O mesmo diretor comercial, afirmou ainda que nesta feira, foi fundamental os visitantes espanhóis verem a montagem dos expositores dos produtos nas suas instalações, tarefa que da data em questão em diante, será assegurada pelos distribuidores da OLI, que também estiveram presentes na feira e poderão dar assistência aos clientes em cada uma das zonas do mercado espanhol.

De forma generalista, sabe-se que a OLI, em 2015 apresentou um crescimento nas vendas no mercado externo de 8%. A análise e apresentação dos principais concorrentes do Grupo B&M é mencionada acima mas a Tabela 20, apresenta outros mais – empresas espanholas – com elevada quota de mercado.

Tabela 15 – Ranking setorial de empresas em Espanha em 2015 do CNAE do Grupo B&M

Posição	Evolução de posição	Nome da empresa	Faturação (€)	Cidade
1	↑ 1	ROCA SANITARIO SA	354.421.000 €	Barcelona
2	↑ 1	GUARDIAN GLASS ESPAÑA CENTRAL VIDRIERA SL	199.227.000 €	Arava, Álava
3	↑ 1	SAINT GOBAIN DISTRIBUICION CONSTRUCCION SL	172.291.122 €	Madrid
4	↑ 1	PPG IBERICA SALES & SERVICES SL	139.250.721 €	Barcelona
5	↑ 1	BOSQUES DO ATLANTICO SL	125.842.944 €	Madrid
6	↑ 1	SAINT GOBAIN IDAPLAC SL	95.519.284 €	Barcelona
7	↑ 1	KNAUF GMBH SUCURSAL EN ESPAÑA	83.024.255 €	Madrid
8	↑ 1	CUPA PIZARRAS SA	80.311.712 €	Orense
9	↑ 1	CERAMIC TILE INTERNATIONAL SL	66.264.843 €	Castellon
10	↑ 3	COMPANIA ESPAÑOLA DE AISLAMIENTOS SA	52.139.147 €	Tarragona

Fonte : <http://ranking-empresas.economista.es/sector-4673.html>

## 4.3. Etapa 3 – Formulação da Estratégia

---

### 4.3.1. Matriz Ansoff

---

A matriz Ansoff é também denominada de matriz Produtos/Mercados. Trata-se de um modelo utilizado para determinar as oportunidades de crescimento das unidades de negócio das organizações.

Igor Ansoff (Ansoff, 1950) diz que na década de 1950 as entidades passaram a ter preocupações de foco ambiental (Ansoff, 1981), sobretudo as que visavam a obtenção de lucros.

Inicialmente, percebeu-se que o ambiente externo era tão relevante quanto o ambiente interno das organizações e após a II Guerra Mundial, tal teoria passou a ser um facto, pois detetou-se que o sucesso da organização não significava necessariamente produtividade mas sim procura no mercado.

Da constatação à elaboração de planeamentos estratégicos foi um salto. Inicialmente, a análise era apenas ao nível das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, mas a partir dessa análise tornou-se possível, a elaboração de estratégias que permitissem a compatibilização dessas variáveis com os objetivos das empresas.

Desta forma Ansoff (Ansoff, 1965) delineou formas de aprimorar o mercado, criando quatro estratégias distintas: Penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura (Mintberg, 2001).

A matriz de Ansoff apresenta portanto, duas dimensões: produtos/serviços e mercados e sobre elas assentam quatro tipos de estratégias, como demonstra a Tabela 13.

Tabela 16 – Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existente	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Desenvolvimentos de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Muito resumidamente, cada quadrante da matriz representa as quatro estratégias possíveis em que:

- Penetração de mercado: as empresas procuram a conquista de clientes da concorrência, por forma a aumentarem as suas quotas de mercado
- Desenvolvimento de mercado: o foco das empresas é ao nível da conquista de novos mercados com produtos existentes
- Desenvolvimento de produtos: o objetivo é criar produtos ou serviços e oferecê-los ao mercado habitual (clientes habituais)
- Diversificação: é de todas as estratégias a mais arriscada. Nestes casos, as empresas focam-se na comunicação do porquê de estar a entrar em novos mercados, com novos produtos. A ideia é ganhar visibilidade e credibilidade junto dos clientes.

### 4.3.2. Política do produto – Marketing Mix

Após escolhido o posicionamento na matriz Ansoff, interessa agora definir as ações para alcançar os objetivos propostos. As estratégias de marketing são tipicamente definidas em termos de política de produto, política de preços, política de distribuição e política de comunicação (os 4P's), também designado de Marketing Mix.

Assim, pode-se dizer que o Marketing Mix, é um conjunto de variáveis controláveis que têm determinada influência sobre a forma como os consumidores respondem ao

mercado. O intuito é, por intermédio da análise ao Marketing Mix, aumentar a procura pelos produtos comercializados e assim alcançar o volume de negócios desejado junto do mercado-alvo. Nos anos 60, Neil Borden disse que o Marketing Mix : “é uma lista de ingredientes importantes que permitem desenvolver o programa de marketing das empresas”.

#### **4.3.2.1. Produto**

Representa tudo o que são “bens e serviços” de que as organizações dispõem para o mercado-alvo, tendo como objetivo satisfazer os clientes. Engloba atividades como o design, a embalagem, a gama, etc.

#### **4.3.2.2. Preço**

Reflete a quantia monetária pelo qual um bem ou serviço pode ser adquirido. O processo de definição de preço, tem em conta não só o impacto económico mas também o psicológico junto dos clientes. Desta forma, pode definir-se um preço com base nos custos, no valor ou no ciclo de vida do produto.

#### **4.3.2.3. Distribuição**

Produzir e comercializar, ou apenas comercializar um produto carece sempre da existência de uma cadeia logística de distribuição do mesmo. A distribuição é nada mais do que os canais através dos quais o produto chega ao mercado-alvo. Inclui portanto, pontos de venda fixos, horários e disponibilização de diferentes pontos de compra.

#### **4.3.2.4. Comunicação/Promoção**

Meio pelo qual se procura persuadir, informar e lembrar potenciais clientes de um produto, cujo propósito é o de influenciar a opinião dos compradores ou fomentar uma resposta por parte dos mesmos.

### **4.3.3. Estratégias genéricas de Porter**

---

As estratégias genéricas de Porter, surgem pela mão de Michael Porter no livro *Competitive Strategy*, em que o autor propõe ações a fim de apresentar soluções para as 5 forças competitivas.

Tabela 17 - Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Assim, as ações genéricas podem ser: estratégia competitiva pelo custo, estratégia competitiva por diferenciação ou estratégia competitiva por foco.

As empresas que optam pela primeira, devem produzir em larga escala para minimizar custos de produção, distribuição e divulgação do produto, para poupar nestes aspetos e assim, poder praticar um preço baixo.

Na estratégia por diferenciação, as empresas têm como principal objetivo apresentar produtos de valor acrescentado, diferenciados dos restantes concorrentes.

Por fim, na estratégia por foco as empresas escolhem segmentos ou nichos de mercado<sup>18</sup>.

#### 4.3.4. Estratégias competitivas de Philip Kotler

Estas estratégias foram definidas tendo em vista a atuação frente aos concorrentes, em que Kotler definiu quatro tipos de estratégias distintas: estratégia de líder, *challenger*, de seguidor e de especialista.

Na estratégia de líder, o líder ocupa no mercado uma posição dominante sobre a concorrência e tal é perceptível pelos seus concorrentes. Para continuar como líder, deve proteger a sua participação de mercado e ampliar a mesma, isto porque, como é líder de mercado interessa-lhe desenvolver a totalidade do mercado, pois é o primeiro de todos a

<sup>18</sup> Um nicho de mercado, consiste num sub-mercado onde uma pequena parcela dos clientes e consumidores de um mercado maior provavelmente não estão sendo atendidos pelos fabricantes principais de um determinado produto ou serviço.

ser beneficiado. Para conseguir tal feito, pode optar por diversas estratégias: inovação, distribuição intensiva, guerra de preços e intensa comunicação.

Uma outra estratégia, é a de *challenger*. Este não domina o mercado-produto mas quer ocupar o lugar do líder. A única forma de ocupar esse lugar é por via de incrementar a sua participação no mercado por intermédio de estratégias agressivas. As estratégias agressivas são sempre de dois tipos: ou procura os pontos fracos do líder para o dominar ou utiliza as mesmas armas que ele e procura combatê-lo por via da igualdade e imitação.

A estratégia de seguidor, é adotada por quem tem uma quota de mercado reduzida e alia assim, as suas decisões às decisões dos concorrentes. Não existe nenhum ataque ao líder, na prática é como se ele nem existisse, porque o foco é nos restantes concorrentes e em mercados menores, onde facilmente poderá ter alguma vantagem competitiva. Neste campo, Kotler definiu quatro tipos de estratégias: falsificação, clonagem, imitação e adaptação.

A falsificação é uma autêntica cópia do produto líder, mas produzida e embalada no mercado negro. A clonagem representa a imitação do produto, da embalagem e do nome mas com alterações muito subtis e dificilmente distinguíveis. No caso da imitação, copia-se algumas características do líder mas há diferenças ao nível da embalagem e preço. A estratégia de adaptação, a empresa em questão adapta e melhora o produto líder e pode optar por vender para mercados distintos. No entanto, as empresas que optam por este tipo de estratégia rapidamente se transformam em desafiantes.

Por último, a estratégia de especialista. Neste tipo de estratégia, as organizações centram-se em um ou dois segmentos. O intuito é a procura por um nicho de mercado, onde possa alcançar uma posição de domínio sem ser atacado pela concorrência. Esse nicho de mercado deve ainda assim apresentar as seguintes características: ser passível de crescimento e lucro, pouco atrativo para os concorrentes, adaptar-se às capacidades distintas da empresa e possuir barreiras à entrada.

#### **4.3.5. Aplicação da Etapa 3 do Grupo B&M ao mercado espanhol**

---

De acordo com as definições já supra mencionadas, esta formulação estratégica para o Grupo B&M, vai ser elaborada com base numa proposta, uma vez que esta é a parte na qual a empresa ainda está pouco desenvolvida.

A estratégia de internacionalização proposta é a mesma que a empresa adotou até ao momento, por via da exportação dos seus artigos. O agente do Grupo B&M em Espanha permite assim à empresa, ter um representante do grupo fora do país, que contacte diretamente os clientes em representação da empresa sediada em Portugal. Os produtos são apresentados por alguém que conhece o mercado, que sabe mover-se no meio, que lida diariamente com as preocupações dos clientes espanhóis e ajuda a empresa a perceber, em que estado e situação se encontra o mercado do banho em Espanha.

Numa fase posterior, após definida a estratégia de internacionalização, o Grupo B&M, agarrando no modelo da matriz Ansoff deve apostar numa estratégia de penetração de mercado. A melhor opção será a de penetração de mercado porque como a empresa já está presente no mercado e o mercado espanhol também já conhece este tipo de produto (reconhece notoriedade das marcas), o que se pretende é que o Grupo B&M conquiste quota de mercado em Espanha.

*Tabela 18 – Matriz Ansoff para o Grupo B&M no mercado espanhol*

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado 	Liderança em custo
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

#### 4.3.5.1. Estratégia de marketing

Paralelamente, à estratégia de a adotar de acordo com a análise da matriz de Ansoff, deve elaborar-se uma política de marketing para cada país. Neste caso específico para Espanha.

Esta análise será feita tendo por base o ciclo de vida das marcas do Grupo B&M.

A análise do ciclo de vida do produto, é uma ferramenta fundamental na estratégia de marketing a implementar, estratégia que varia consoante a fase do ciclo de vida em que o produto ou serviço se encontra.

A evolução do estado da empresa ao longo do ciclo de vida do produto, está associada a vários contextos externos incontrolláveis, pelo que a estratégia de marketing deve ser ajustada a cada fase deste ciclo.

### **Produto**

Na política de produto os principais objetivos são: A definição de identidade e valores da nova marca/produto, proteção e registo da marca,

No caso específico da organização em estudo a internacionalização era um passo a ponderar apenas quando as marcas Bellian, Ctesi e BMK estivessem registadas e patenteadas. O nome Barros & Moreira ou Grupo B&M, tem de ser imediatamente associado a estas marcas, pois na ideia do CEO, o valor dos produtos comercializados só será reconhecido se for associado a uma marca.

### **Preço**

Nesta fase do ciclo de vida, pode optar-se por uma de duas vias. Ou se define um preço baixo para penetrar facilmente no mercado ou opta-se por um posicionamento de preço elevado para amortizar mais rapidamente os custos de internacionalização. Para a empresa, este é um tema complicado porque se numa primeira abordagem ao cliente a ideia é optar pela segunda via, se se notar que se está a perder o cliente devido ao preço, facilmente se negociam descontos além da taxa de descontos fixada para esse cliente. Nesta fase de introdução, o que importa é estabelecer contactos e concretizar vendas no mercado novo.

A tendência atual da empresa, é definir o preço pelo valor acrescentado, pois pretende-se acrescentar valor ao seu produto, diferenciá-lo. E no caso das gamas por conjunto, define-se normalmente, um preço por conjunto. Por exemplo: na marca Bellian, há conjuntos de móvel, lavatório e o espelho. Quem adquirir esta combinação os artigos são mais baratos se comprados separadamente. A questão da definição de preços por conjunto considero correta, todavia, acredito que uma estratégia pelo justo valor seria o mais correto ao invés de uma estratégia de valor acrescentado, pois o impacto dos preços dos produtos em catálogo é tremendo, dado os preços tabela apresentados.

Neste âmbito, a grande incógnita na cabeça do CEO é: “Defino um preço generalizado e elevado para os meus produtos, negoceio descontos fixos (e elevados também, questão psicológica) com os clientes e não mexo mais. Ou, se perceber que para

ganhar um cliente devo ainda fazer descontos sobre os descontos, vou e faço, reduzindo significativamente as minhas margens de lucro?” Carlos Barros - CEO

### **Distribuição**

A distribuição é seletiva nos canais escolhidos, até existirem níveis de satisfação consideráveis por parte dos clientes.

Neste âmbito a política atual do Grupo B&M parece adequada, pois apresenta-se por via de um sistema convencional de marketing em que os intervenientes agem de forma independente, sendo que a relação se baseia simplesmente na compra transporte dos produtos até ao cliente. Nenhuma das partes tem controlo sobre as restantes, o Grupo B&M vende e a empresa transportadora faz o transporte. O que ambas as partes procuram é, retirar o maior lucro possível desta ação.

### **Comunicação**

A comunicação deve ser feita por via da implementação de estratégias de comunicação que visam aumentar a notoriedade do produto assim como o desenvolvimento de campanhas e ações que visam comunicar os benefícios da marca/produto e potenciar as vendas desta forma.

Se avaliarmos o desempenho do Grupo B&M neste campo, a organização atua exatamente como foi referido em cima. Contudo, a atuação no mercado Espanhol (se é de facto uma das grandes apostas da empresa para o ano de 2016, segundo o diretor de Exportação, Dr. Miguel Amaro), deve ser muito mais intensa. O número de promoções deve ser maior e amplamente divulgado junto dos clientes e constata-se que quando se envia catálogos aos clientes, não se enviam as monofolhas e as promoções em vigor, segundo a *Customer Service* do grupo Rosa Costa, ver Anexo 4.

Outra questão que deve ser corrigida é, quando sai uma informação sobre o aperfeiçoamento de um material da produção dos produtos Bellian, Ctesi ou BMK, essa divulgação não chega aos clientes, ver Anexo 5, um de diversos exemplos. Quem sabe se até ao momento os clientes não compravam pois não gostavam do acabamento dos móveis com o material em questão e com esta melhoria, podem voltar a comprar para ver se agora o material está de acordo com as suas expectativas e necessidades.

É do conhecimento interno, que o mercado Europeu (e o Espanhol consequentemente) é muito exigente com o uso de materiais. Desta forma, poderia existir

um manual para os materiais utilizados em cada móvel da marca Bellian, que fosse sistematicamente atualizado e reportado aos clientes, sempre que houvesse uma melhoria interna na produção dos mesmos.

Resumidamente, na fase de crescimento das marcas Bellian e Ctesi, a empresa visa obter a preferência dos consumidores sobre a sua marca por forma a aumentar a quota de mercado, além de que se foca sobretudo no reforço da notoriedade da marca.

Em questões de produto, a ideia é manter os níveis de qualidade alcançados até ao momento. No preço, uma vez estabelecido e aceite pelos clientes procura-se que a procura continue a superar a oferta, ou seja, que os concorrentes continuem a ser poucos para não se adotar outra estratégia. No caso da distribuição, a ideia é alargar os canais de distribuição, uma vez que se pressupõe que os clientes que se tem já estão fidelizados e agora é altura de aumentar a aceitação do produto por parte de outros clientes. Por último, o alargamento do target de comunicação a audiências mais alargadas é o passo a dar nesta fase.

De forma sintetizada, se de futuro as marcas da empresa apresentarem o seu ciclo de vida nas fases de maturidade, importa ter em consideração o seguinte. A fase de maturidade, representa o pico das vendas e pode acusar algumas variações negativas, isto porque também o papel da concorrência aumentou significativamente e veio ocupar espaço no mercado. Nestas circunstâncias, as empresas devem maximizar a rentabilidade do produto. A inclusão do produto é feita por via da atribuição de novas funcionalidades ao mesmo para obter diferenciação, ou baixar o nível do posicionamento do mesmo, através de uma redução de custos. Nestas situações, a ideia é obter uma posição concorrencial mais forte.

A distribuição, em caso de maturidade ou declínio, deve ser muito mais intensiva e deverão ser implementados programas de incentivos para aumentar o interesse dos canais de distribuição para o nosso produto em detrimento da concorrência.

Na questão da comunicação, a ênfase deve ser ao nível dos pontos de diferenciação do produto que se comercializa. Apresenta-se as características distintivas entre o que é “nosso” e o que é da concorrência.

Por último, a fase de declínio, que em função da situação das vendas que a empresa atravessa, pode ter diferentes abordagens. Pode manter-se o produto, rejuvenescendo-o apenas e relançando-o com novas funcionalidade e atributos. Ou, abandonar o produto e




continuar a distribuí-lo em nichos de mercado e abandonar os mercados de massa. A última opção é descontinuar o produto, terminando a sua produção e liquidar o stock através de ofertas ou promoções a outro agente interessado em manter o produto.

Na fase de declínio, as estratégias a seguir variam em função do cenário adotado.

#### 4.3.5.2. Estratégia base de Porter do Grupo B&M para o mercado espanhol

As estratégias competitivas de Michael Porter, resumem-se na tabela abaixo e é sobre esta temática que assentam os principais problemas do Grupo B&M. Por não existir uma estratégia definida para o mercado Espanhol, a empresa ainda não conseguiu alcançar a notoriedade que pretendia para o ano de 2016.

Tabela 19 – Estratégias competitivas de Porter do Grupo B&M para o mercado espanhol

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação 	Liderança em custo 
	Apenas um segmento	Foco 	

Se observarmos a tabela acima, desde que o Grupo B&M iniciou a sua internacionalização, por via da exportação, para Espanha, não há nem um alvo estratégico nem uma vantagem estratégica, porque tal como a figura apresenta, a empresa tem se posicionando em todos os campos. Segundo a vendedora responsável por este mercado, Rita Maurício, foi-lhe pedido que enquanto a ação da empresa não estivesse bem cimentada, que não definisse uma estratégia geral como agente e tratassem todos os clientes como: “Cada cliente é um cliente”. Os descontos variam entre clientes, a abordagem varia, até o número de visitas varia. Segundo a mesma: “Há clientes que me ligam porque sabem pelo agente que vou a Espanha dali a duas semanas e eu vou visitá-los, mas se não me ligam não vou. A empresa não tem dinheiro para eu estar 3 ou 4 semanas em Espanha a visitar os nossos clientes e possíveis clientes”- Rita Maurício. Se é como a vendedora diz, então a empresa tem de definir um segmento de mercado, mas

não pode passar meses sem enviar a vendedora responsável às empresas dos clientes e esperar que sejam eles a agarrar no catálogo e enviar um email com uma encomenda.

Ou de facto, estabelece uma estratégia para toda a indústria e opta por mostrar o valor acrescentado dos seus produtos, estabelece preços elevados e define uma estratégia de diferenciação. Por sua vez, se pretende alcançar o máximo de clientes, porque precisa de volume de faturação, baixar os preços consideravelmente e adequar a sua estratégia a uma estratégia de liderança pelo custo. Sugere-se que se faça um estudo de mercado, de forma a segmentar bem o mercado espanhol, definir-se assim um nicho específico e vender os produtos a um preço cuja relação qualidade-preço não choque os clientes.

Com base no que foi referido em cima ao longo desta análise, o mais adequado a tentar neste momento seria uma estratégia de liderança pelo custo. A empresa pretende, aumentar os números do volume da faturação no mercado Espanhol. Existe ainda por parte dos clientes espanhóis, alguma dificuldade em aceitar preços tão altos para produtos que eles julgam não ter uma qualidade acima da média (por exemplo, acima dos produtos da mesma gama em Itália, que são produtos de excelência), o mercado está ainda em franca recuperação da recessão dos últimos anos e ainda em recuperação. Por estes motivos, uma estratégia de diferenciação não será bem aceite pois para os clientes não se justificam preços tão elevados e segmentar o mercado é reduzir consideravelmente o número de clientes, reduzindo consecutivamente o volume de faturação.

Dados os factos mencionados, o ideal nesta fase será sim, uma estratégia de liderança pelos custos.

#### **4.3.5.3. Estratégia competitiva de Kotler do Grupo B&M para o mercado espanhol**

Com base nas estratégias de Philip Kotler, e elaborando uma retrospectiva do que já foi dito sobre a empresa em estudo, a estratégia mais adequada será a de seguidor. O Grupo B&M deve nesta fase, adotar uma estratégia de seguidor porque tem uma quota de mercado muito reduzida e alia assim, as suas decisões às decisões dos concorrentes. Não deve existir nenhum ataque ao líder, na prática é como se ele nem existisse, porque o foco da organização será a união aos restantes concorrentes e em mercados menores, onde facilmente poderá ter alguma vantagem competitiva. Neste campo, com base uma vez mais na abordagem de Kotler, o Grupo B&M deve apostar numa estratégia de imitação (que é o que tem vindo a fazer em paralelo com um estratégia de adaptação). Neste

âmbito, a proposta é neste sentido pois os produtos com o carimbo B&M são produtos bem conseguidos.

## **4.4. Etapa 4 – Alocação de recursos e Monotorização**

---

Nesta última fase do processo, o objetivo é o de alcançar uma síntese dos recursos necessários à internacionalização. Como tal, é necessário elaborar uma análise ao risco do processo e aos resultados.

Este capítulo representa o culminar de todo o planeamento de marketing com base na documentação que compõe o plano de internacionalização.

Em questões de aplicabilidade (que não é o caso do plano de internacionalização do Grupo B&M para Espanha) seguir-se-ia o uso de um guia prático (McDonald, 2007) para finalizar esta 4ª Etapa da metodologia.

### **4.4.1. Resumo e projeções financeiras e avaliação do desempenho da empresa**

---

Por se tratar de uma propostas e como carece de dados financeiros reais esta etapa não foi possível de elaborar. Assim, neste âmbito, o plano de marketing da empresa para Espanha fica por completar.

### **4.4.2. Planos de ação do processo de internacionalização**

---

A implementação da estratégia competitiva, resulta da elaboração dos planos de acção. A estratégia definida necessita de ser traduzida num plano de acção, por forma a estabelecer de forma precisa o que é preciso ser feito, quando deve ser feito, quem deve fazer e qual o custo. Desta forma, os planos de acção devem ser feitos junto dos objetivos estratégicos. Devem incluir um orçamento estratégico e ainda um plano de financiamento e avaliação. Todos os processos devem ser levados em conta e devem refletir o contexto do país em que a organização está inserida.

Para elaborar um plano de acção, as organizações devem basear-se na Tabela 17:

Tabela 20 – Estratégia e respetivo plano de acção

<b>Apresentação da estratégia e respetivo plano de acção</b>	
<b>Objetivo geral</b>	O impacto de desenvolvimento para o qual o projeto contribui
<b>Resultado (Propósito)</b>	Benefícios esperados aos grupos alvo
<b>Realizações</b>	Resultados tangíveis que contribuirão para a gestão do projeto
<b>Atividades</b>	As tarefas do plano devem ser concretizadas, para a consecução dos resultados esperados
<b>Indicadores</b>	Estão ligados ao planeamento de objetivos e medem como é que os objetivos serão alcançados.

Um plano de acção detalhado e completo, deve contemplar o seguinte:

Lista das principais atividades, divisão de tarefas, sequência e dependência de tarefas, duração das atividades, escalonamento das principais atividades, definição de metas, definição das capacidades existentes e os inputs e distribuir tarefas no seio da equipa.

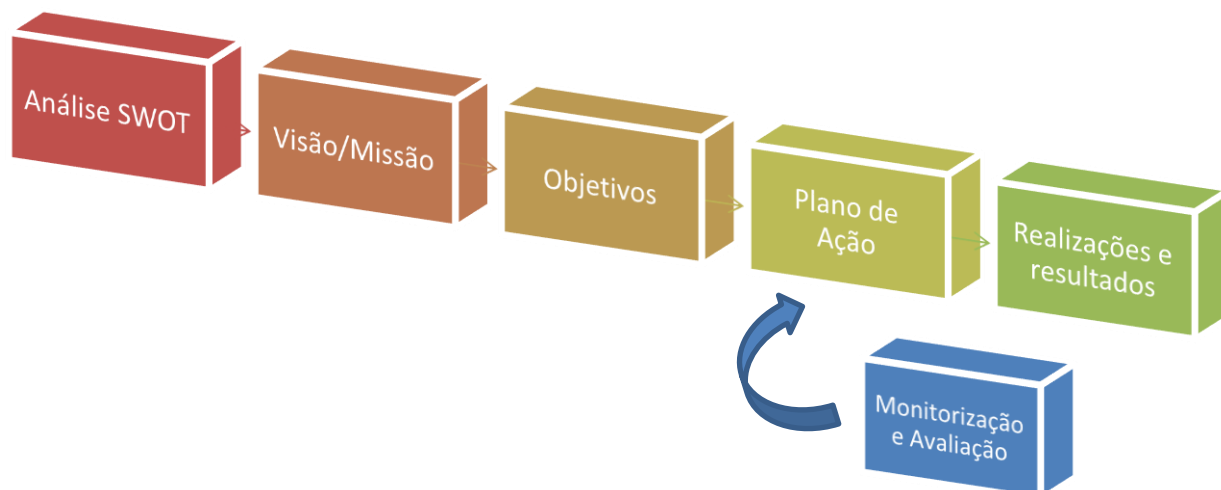


Figura 12 – Esquema de aplicação de planos de acção

Fonte: <http://nsdsguidelines.paris21.org/pt-pt/node/286>

## 5. Considerações finais

---

Ao longo deste projeto, o intuito foi o de dar a conhecer o Grupo B&M – Barros & Moreira, S. A., a sua realidade empresarial e principalmente, os trilhos que deve seguir para um processo de internacionalização para Espanha, bem sucedido.

O estágio profissional e consequente contrato de trabalho, permitiram que a empresa em questão fosse analisada de forma interna, pois foi possível testemunhar o dia-a-dia da mesma. Foi efetivamente desafiante proceder a todas as adaptações necessárias para tornar possível a aplicação da metodologia à empresa, isto porque houve escassez de informação que seria relevante para uma abordagem muito mais completa, mas essa informação foi negada por se tratar de aspetos confidenciais. Em paralelo com estas dificuldades, a presença da empresa em Espanha já teve início em anos anteriores e como o Grupo B&M apresenta muitos produtos dentro das suas marcas, a dificuldade esteve na abordagem às marcas como um todo.

Na primeira etapa do processo do planeamento de marketing, o capítulo 4 deste projeto, deu-se a conhecer um pouco do que é o Grupo B&M e foi também neste capítulo que se detetou a primeira dificuldade: a ausência de dados financeiros que permitissem uma análise e resultados mais realistas, concretos e úteis ao desenvolvimento do processo de internacionalização.

Todavia, mesmo sem estas informações que seriam muito úteis, é perceptível logo nesta fase inicial, que a empresa tem ainda um longo caminho a percorrer para atingir o nível de sucesso que deseja no mercado Espanhol. As alterações a efetuar, terão de partir do plano interno, começando por uma maior organização e definição de objetivos e estratégias, maior rigor na fixação e cumprimento dos prazos dos objetivos e de uma forma geral, apresentar uma maior orientação para o planeamento estratégico a longo prazo.

Estas fraquezas da empresa, constituíram assim os maiores obstáculos ao plano de marketing deste projeto, uma vez que a informação e dados necessários a cada etapa encontravam-se obsoletos, dispersos ou eram até mesmo inexistentes. Noutras circunstâncias, a informação até existia mas não foi possível a aplicação da mesma às ferramentas analíticas do caso da empresa, devido às particularidades e características específicas da empresa.

Na etapa seguinte desta empresa, definiram-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do segmento de interesse da empresa – Espanha. Foi possível assim verificar, que o Grupo B&M não apresenta uma vantagem competitiva efetiva, por se encontrar num patamar inferior ao dos concorrentes diretos. Este fato, pode então representar uma justificação para o desempenho da empresa no mercado Espanhol, que apesar da falta de dados financeiros (como já foi referido) não apresenta capacidade de acompanhar a tendência de crescimento de mercado Espanhol, que está em franca recuperação.

Relativamente à análise SWOT para o mercado Espanhol, constata-se que o mercado é de muito interesse para o Grupo B&M devido às forças que a empresa considera ter, que se centram na oferta dos seus produtos inovadores e produzidos internamente e a oportunidade mais importante que é a proximidade geográfica. Por outro lado, as fraquezas derivam da própria cultura e modo de organização interna da empresa, que varia apenas no tipo de produto exportado; por fim, as ameaças que estão de forma geral relacionadas com a intensidade competitiva e com o poder de negociação tanto dos clientes como dos fornecedores das matérias-primas.

A etapa anterior, permitiu aferir acerca da verdadeira importância da implementação de um sistema de recolha de informação dos mercados pois podem existir oportunidades neste mercado que não estão a ser aproveitadas pelo Grupo B&M.

Ressalta a ideia de que o Grupo B&M, terá de fazer grandes melhorias ao nível de fatores críticos de sucesso por forma a adquirir algum tipo de vantagem competitiva sustentável e assim, obter o sucesso desejado no mercado Espanhol. No entanto, estas melhorias deverão ser acompanhadas de mudanças internas, caso contrário não terá onde apoiar qualquer vantagem competitiva.

Na etapa seguinte, para atingir objetivos no curto prazo a empresa terá de reforçar ou alterar as estratégias existentes ao nível do Marketing Mix:

- **Produto:** o Grupo B&M deverá continuar a comercializar as suas marcas e a reunir esforços para tornar a marca Bellian e ctesi em “marcas estrela”, no entanto, ao nível da marca BMK a estratégia deverá ser a de foco no preço dada a má conotação da mesma associada ainda ao passado. Em caso de estar a investir demasiado e não ver retornos financeiros, o aconselhável é abandonar a venda dessa marca no mercado Espanhol

- **Preço:** neste momento a empresa pratica uma política de preços, ajustado ao mercado em questão. Neste caso, a sugestão é de praticar um preço baixo para a marca BMK e para a Bellian e Ctesi optar por uma de duas alternativas; ou melhora consideravelmente a qualidade dos artigos e tenta uma estratégia de diferenciação, ou opta pela mesma opção da abordagem à BMK. Acredita-se ainda assim, que a mesma estratégia para as três marcas, baixo custo, seria a ideal para o aumento da quota de mercado do Grupo B&M
- **Comunicação / Promoção:** neste campo, a empresa deve continuar a atuar como tem feito e ir em busca de financiamento para estar presente em todas as feiras internacionais de soluções para banho. Paralelamente, deve apostar em outras estratégias de comunicação (renovação do website, conta de facebook ativa e adequadamente atualizada) e muito importante, divulgação de descontos especiais de modo a incentivar a compra assim como da melhoria das matérias-primas dos produtos
- **Distribuição:** ao nível desta variável não existe uma estratégia definida. Deve apenas tentar não depender em demasia das empresas a que se adjudica os transportes, nem tanto pela questão do preço mas sim pela questão do tempo de trânsito (desde que sai das indústrias do grupo até que chega ao cliente a Espanha), isto porque, muitos são os clientes que se manifestam que em cima do tempo que têm de esperar pela produção dos artigos ainda têm de esperar sempre mais que uma semana pela chegada do material.

Todos os objetivos e estratégias da empresa, constituem o processo de internacionalização do Grupo B&M para Espanha. O desempenho atual da empresa, já constitui por si só um excelente ponto de partida mas não se revela suficiente.

Posteriormente, o objetivo da etapa 4 da metodologia, que seria a simulação de um plano de marketing com base em documentação real, não foi possível de elaborar. A escassez de informação financeira sobre a empresa não permitiu elaborar recomendações concretas.

Nesta etapa, o que deveria ter sido feito, era uma repetição da apresentação da empresa - missão da empresa e restante informação sucinta e sistematizada por forma, a elaborar e averiguar o custo de cada ação específica que conduz ao cumprimento da estratégia (alocação de recursos).

Posto isto, tal como já foi mencionado, as principais recomendações para o Grupo B&M são que é necessário uma reestruturação da cultura empresarial, uma maior consciência de que no processo de internacionalização não se podem planear tarefas apenas para o dia-a-dia, e sim a médio longo prazo por forma a reduzir a incerteza do ambiente e medir constantemente o desempenho da empresa em relação às metas definidas, a fim de evitar desvios que possam resultar em perdas.

O investimento em estudos de mercado, é também uma ação recomendável. Os estudos de mercado ajudam as empresas a evitar erros ou perdas de oportunidade derivadas de algum tipo de visão errada ou incompleta, fornecida na sua maioria das vezes pelos parceiros da empresa.

Solicitam-se ainda transformações ao nível da comunicação dos catálogos que a empresa utiliza para promover os seus produtos. Tanto os clientes do mercado nacional como os do mercado internacional, “são a voz da insatisfação e do desagrado” em relação à comunicação dos produtos nos novos catálogos do ano 2016, por estes não apresentarem códigos/referências.

Outro aspeto a considerar ao nível dos catálogos, é o foco da promoção dos produtos em termos técnicos para elucidarem acerca dos benefícios específicos que estes trazem para os seus utilizadores.

A melhoria da comunicação dos produtos ao nível dos catálogos, carece ainda numa questão que se torna evidente. O foco no mercado nacional é muito diferente do foco no mercado internacional. Desta forma, não se pode comunicar os produtos de igual forma para diversas amplitudes de mercado. Os catálogos do mercado nacional, não podem ser iguais aos de mercados de exportação.

Um rumo ao futuro para este trabalho passaria por ajudar a empresa a pôr em prática as recomendações enunciadas, utilizando este mesmo trabalho como base e completando-o com informação interna e confidencial do Grupo B&M. Tal projeto, serviria de ponto de partida para uma abordagem mais organizada por parte da empresa, que lhe permitisse atingir de forma mais eficiente os objetivos fixados para o futuro do Grupo tanto em Espanha, como no resto do mundo.

# Bibliografia

---

Abell, D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Nova Jérσία: Prentice-Hall

Anderson, J. C. e J. A. Narus (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58

Anderson, E. e B. Weitz (1992), The Use of Pledgers to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 396-402

Ayal, I. e Zif J. (1979), Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.43, No. 2, (Spring 1979), pp 84-94

Camp, Robert C. (1995), *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, Milwaukee: ASQC Quality Press

Garvin, D. A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 78-91

Hubry, F. M. (1999), *Technoleverage*, Nova Iorque: AMACOM

Kohli, A. K. e B. J. Jaworski (1990), Market-Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Edição de abril, pp. 1-18

Keegan, Warren & Green, Mark (2013), *Global Marketing*, 7th edition, Prentice Hall

Kotler, P. (1997), *Marketing Management*, Nova Jérσία: Prentice-Hall, 9ª edição

Lambin, J. J. (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª edição, McGraw-Hill

Lambin, J. J. (1996), The Misunderstanding About Marketing , CEMS Business Review, Vol. 1, Nº 1, pp. 37-56

McDonald, M. (2007), *Marketing Plans*, Elsevier, 6ª edição

Rodrigues, L. C., E. A. Maccari e F. C. Lenzi (2012), Innovation Strategy for Business-to-Business Market Penetration, *International Business Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 137-149

Takeuchi, H. e Porter, M. E. (1986), Three Roles of International Marketing in Global Industries, in *Competition in Global Industries*, Porter, M. E., Boston: The Harvard Business School Press

Gold, M. (2015), *International Marketing Research Starters: Business* (online edition)

Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P., Rodrigues, J., V. (2015), *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote, 16ª Edição

SBN EDITORES (2015), “Sanitarista’s – La revista del instalador y punto de venta de material sanitario” Edición Nº 199 / 2015

Barros&Moreira, S. A. (2016), “Manual de Acolhimento”, Revisão 02.

PHC (2015), *Software de Gestão*, Grupo B&M

Links:

<https://marcating.wordpress.com/2013/12/14/estrategia-de-marketing-mix-em-funcao-do-ciclo-de-vida/>

(Consulta nos dias 20 e 21 de Setembro de 2016)

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/ROCA-SANITARIO.html>

(Consulta nos dias 22 e 23 de Setembro)

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/BIS-BANO.html>

(Consulta nos dias 22 e 23 de Setembro)

<http://www.oli-world.com/pt/destaques.html?tags%5B%5D=20>

(Consulta no dia 20 de Setembro)

<http://www.oli-world.com/download.php?f=92&key=344428570b79f98d24544a4360619a1f>

(Consulta no dia 20 de Setembro)

<http://www1.ci.uc.pt/pessoal/cpereira/mark.htm>

(Consulta no dia 20 de Agosto)

<https://www.economias.pt/conceito-de-matriz-bcg/>

(Consulta nos dias 12 e 13 de Agosto)

[https://www.google.pt/search?q=BMK&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjMwvq8qq\\_PAhUFShQKHxhmC50Q\\_AUICCgB&biw=1366&bih=638#imgrc=vo-o3iDu8PjHRM%3A](https://www.google.pt/search?q=BMK&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjMwvq8qq_PAhUFShQKHxhmC50Q_AUICCgB&biw=1366&bih=638#imgrc=vo-o3iDu8PjHRM%3A)

(Consulta nos dias 10, 11 e 13 de Maio)

<http://www.barros-moreira.com/ctesi/>

(Consulta nos dias 18 e 19 de Fevereiro e nos dias 29 e 30 de Julho)

<http://www.barros-moreira.com/bellian/>

(Consulta nos dias 19 e 20 de Fevereiro)

<https://www.portal-gestao.com/artigos/6710-as-estrat%C3%A9gias-gen%C3%A9ricas-de-michael-porter.html>

(Consulta dia 2, 3, 4, 5 e 6 de Agosto)

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/formulacao-de-estrategias/57040/>

(Consulta dia 18 e 19 de Agosto)

<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>

(Consulta 26, 27 e 28 de Março)

<http://www.investquest.pt/assetmanagementresources>

(Consulta dia 5 e 6 de Setembro)

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10520/1/DM-JMAF-2015.pdf>

(Consulta dia 6 de Setembro)

<http://ranking-empresas.economista.es/sector-4673.html>

(Consulta dia 9 de Agosto)

# Anexos

---

**Anexo 1 – Certificação ISSO 9001:2008**

**Anexo 2 – Organograma Geral do Grupo B&M**

**Anexo 3 – Feiras Internacionais – Espanha “CEVISAMA”**

**Anexo 4 – Monofolhas/Promoções**

**Anexo 5 – Exemplo de melhoria de produto**

**Anexo 6 – Revista espanhola técnica de banho: “Sanitarista´s”**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Anexo 1 – Certificação ISO 9001:2008



**BUREAU VERITAS**  
Certification

**Certificação**  
Certification

Concedida a / Awarded to

**BARROS & MOREIRA, S.A.**  
RUA INDUSTRIAL Nº 8 ZONA INDUSTRIAL DA PONTE SECA  
2510-752 ÓBIDOS  
PORTUGAL

O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos da norma:  
Bureau Veritas certify that the Management System has been audited and found to be in accordance with the requirements of standard:

**NORMA / STANDARD**

---

**ISO 9001:2008**

**Âmbito da Certificação**  
Scope of certification

---

CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO, IMPORTAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E EXPORTAÇÃO DE ARTIGOS SANITÁRIOS.  
SANITARY PRODUCTS, CONCEPTION, DEVELOPMENT, IMPORT, DISTRIBUTION AND EXPORT.

<b>Certificado Nº</b> Certificate Number	<b>PT002643-1</b>	<b>Director Geral / Managing Director</b>
<b>Data de Certificação Inicial:</b> Original approval date:	<b>31/07/2007</b>	
<b>Data de Entrada em Vigor:</b> Effective date:	<b>12/07/2013</b>	
<b>Data de Validade do Certificado:</b> Certificate expiration date:	<b>30/07/2016</b>	

**IFAC**  
acreditação  
ISO 9001  
Certificação  
Sistemas de Gestão

*Este certificado é válido, desde que se mantenham os termos e condições, gerais e específicas, inerentes aos serviços de certificação*  
*This certificate is valid, subject to the general and specific terms and conditions of certification services*

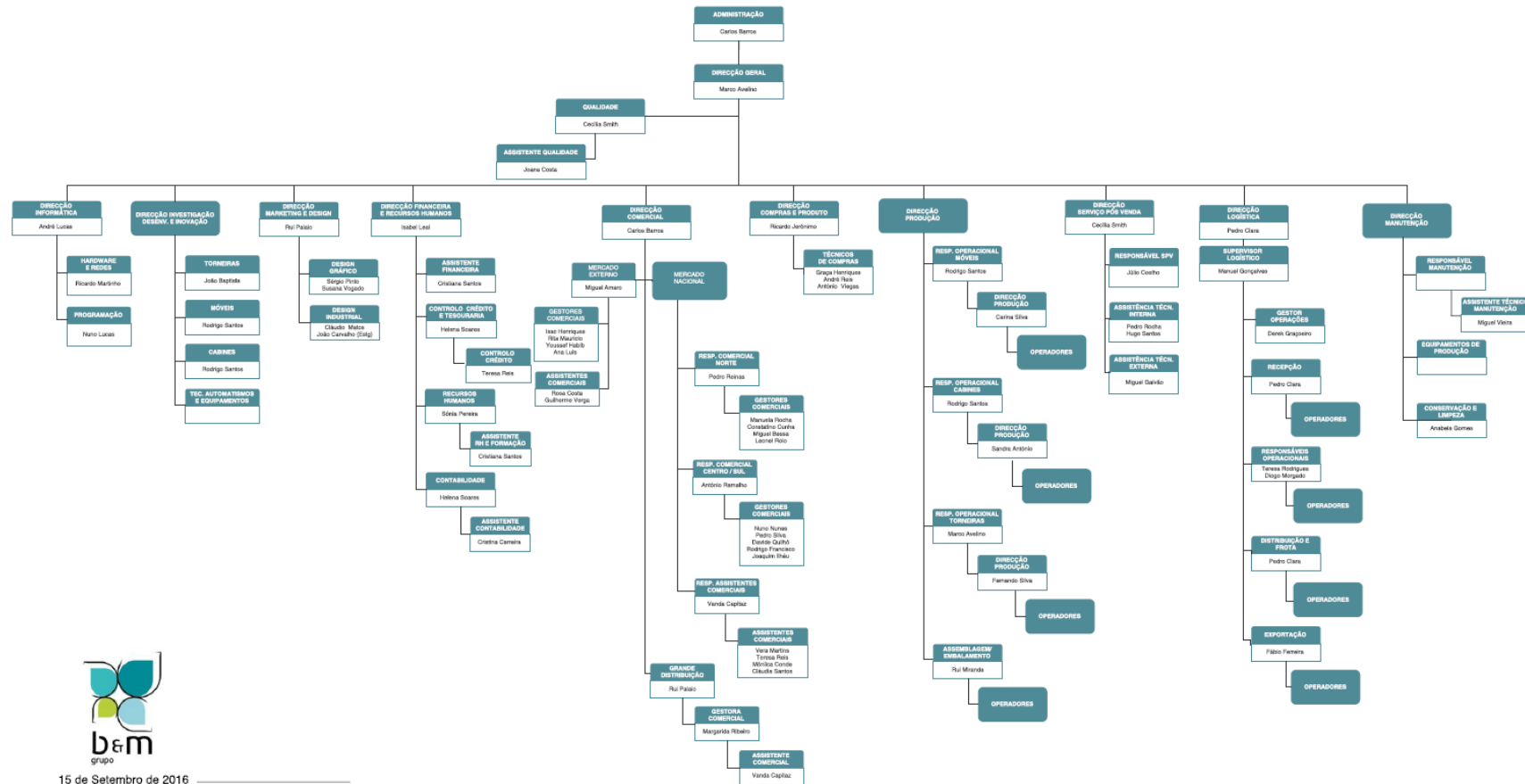
Managing Office / Escritório Responsável: Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Issuing Office / Escritório Emissor: Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote XX, 1600-485 Lisboa, PORTUGAL





# Anexo 2 – Organograma Geral do Grupo B&M

## ORGANOGRAMA GERAL



15 de Setembro de 2016



## Anexo 3 – Feiras Internacionais – Espanha









# Anexo 4 – Monofolhas/Promoções

**bellian**  
 Mobiliário, Louça e Cabines de Banho  
 www.bellian.pt

**OPORTUNIDADE**



NA COMPRA CABINE  
**OFERTA**  
 BASE DE DUCHE

- CABINE DE DUCHE
- VIDRO TEMPERADO DE 6MM
- PERFIL CROMADO
- RODÍZIOS DUPLIOS CROMADOS (SUPERIORES E INFERIORES)
- REVERSÍVEL
- FECHO MAGNÉTICO
- ALTURA 190 CM

**ESTELA**  
 CABINE DUCHE | PERFIL CROMADO

REF.	MEDIDAS	VIDRO	STOCK	P.V.P.
DB8900073	80 x 80 CM	SERIGRAFADO	55	350,00€
DB8900074	90 x 90 CM	TRANSPARENTE	50	340,00€
DB8900075	90 x 90 CM	SERIGRAFADO	50	370,00€



NA COMPRA FRONTAL  
**OFERTA**  
 BASE DE DUCHE

- FRONTAL DE DUCHE COM 2 PORTAS E 1 PAINEL FIXO
- VIDRO TEMPERADO DE 6MM
- VIDRO TRANSPARENTE
- PERFIL CROMADO
- FECHO MAGNÉTICO
- ALTURA 185 CM

**NEOS**

FRONTAL DE CHUVEIRO 2 PORTAS E 1 PAINEL FIXO | PERFIL CROMADO

REF.	MEDIDAS	AJUSTE	VIDRO	STOCK	P.V.P.
DB8900080	160 CM	157 - 162 CM	TRANSPARENTE	50	315,00€

**bellian**  
 Mobiliário, Louça e Cabines de Banho  
 www.bellian.pt

**OPORTUNIDADE**



**FLIORE**  
 LAVATÓRIO CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK	P.V.P.
BL9901400	46 x 28 CM	50	78,00€

NA COMPRA DE 1  
 LAVATÓRIO  
**OFERTA**  
 1 UNIDADE  
 REFERÊNCIA IGUAL



**MISTIC**  
 LAVATÓRIO DE POLIAR CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK	P.V.P.
BL9901402	40 x 40 CM	150	135,00€



**CANYON**  
 LAVATÓRIO DE POLIAR CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK	P.V.P.
BL9901404	40 x 40 CM	100	84,00€



**FROST**

LAVATÓRIO DE POLIAR CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK	P.V.P.
BL9901401	49 x 39 CM	150	150,00€



**ALPES**

LAVATÓRIO SEMI-ENCASTRÉ CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK	P.V.P.
BL9901403	59 x 40 CM	100	100,00€

**bellian**  
 Mobiliário, Louça e Cabines de Banho  
 www.bellian.pt

**OPORTUNIDADE**



**LAVATÓRIO ENCASTRAR**  
 LAVATÓRIO CERÁMICA BRANCA

REF.	MEDIDAS	STOCK
BL6000000	54 x 34 CM	500

1 PALETE = 21 UNIDADES DE LAVATÓRIOS DE ENCASTRAR



## Anexo 5 – Exemplo de melhoria de produto



### B&M MÓVEIS SUPER PAN FINSA

#### SABIA QUE:

Toda a nossa linha de mobiliário BELLIAN das gama PURE, LIFE e grande parte da BEAUTY (excepto naturalmente os modelos premium em MDF) têm como característica diferenciadora o painel aglomerado que é usado :SUPER PAN SUPER FINSA 16MM. Esta nova geração de madeira técnica oferece não só padrões de qualidade superiores, como uma optimização dos recursos e uma rentabilidade superior. Os móveis fabricados em SuperPan oferecem uma vantagem competitiva para o cliente comparativamente a outras alternativas tradicionais: a garantia de um material com qualidade e desempenho superior. Isto implica inclusivamente uma maior longevidade do produto acabado.

SuperPan é um painel inovador com uma composição única e diferenciada dos restantes painéis convencionais existentes no mercado, sendo que na sua composição além do tradicional aglomerado, contém duas folhas de fibra em MDF que se traduz em inúmeras vantagens.



Excelente comportamento na fixação de parafusos, pregos e ferragens.



Elevada resistência ao impacto, evitando marcas, deformações ou danos superficiais.



Baixa absorção superficial graças às propriedades da camada externa em fibra de alta densidade.



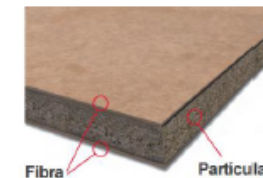
Perfeição de corte



A camada externa oferece uma superfície lisa e compacta de fibra, ideal para qualquer tipo de revestimento ou pintura aplicada diretamente. A qualidade do acabamento final é perfeita.



Graças às suas elevadas prestações físico-mecânicas, o SuperPan oferece uma resposta excelente nas situações de carga mais exigentes.



• PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTE O DEPT. DE QUALIDADE •

Rua Industrial, nº 8 | Zona Industrial da Ponte Seca | 2510-752 Gaeiras – Óbidos | PORTUGAL | Telf.: (+351) 262 837 230 | Fax: (+351) 262 837 231 | geral@grupobm.pt | www.Grupobm.pt



## Anexo 6 – Revista española técnica de baño “Sanitarista’s”





### NOVEDADES DE LAUFEN

La colección II Bagno Alessi One de Laufen, de Stefano Giovannoni, uno de los bestsellers de la firma caracterizado por un diseño clásico y atemporal, se ha embellecido con el paso de los años con nuevos elementos, incluidos los nuevos accesorios del innovador material SaphirKeramik: perchas, toalleros y portarrollos. Siguiendo el diálogo entre cerámica y madera, y entre formas geométricas y orgánicas, propone también piezas más pequeñas que cubran las necesidades de baños con espacios reducidos.

Por su parte, Kartell by Laufen incorpora elementos plásticos que completan la colección: toalleros, lámparas, estantes, etc., que cambian completamente el ambiente del cuarto de baño en función del color elegido. La paleta de colores ha sido reinventada, dejando de lado los colores primarios.



mismo tiempo llenan el espacio de sofisticación y elegancia. Uno de los ejemplos más destacables es la colección Nika, una gama de accesorios de baño que están inspirados en el lado más vanguardista de la estancia. Esta colección combina formas curvas y rectas, lo que permite que sus piezas puedan adaptarse a todo tipo de espacios que hayan sido concebidos para irradiar sofisticación por todas partes, sin olvidar para ello aspectos



### RUBIK, DE ROCA: ESTILO Y MODERNIDAD

La colección de accesorios Rubik, de la firma Roca, destaca por un diseño de formas cuadradas que aporta estilo y modernidad al espacio del baño. Cada uno de los productos de esta gama está fabricado con materiales de alta calidad que garantizan su durabilidad. La colección está dotada del sistema de fijación dual: puede ser instalada de la forma habitual, mediante tornillería, o a través de adhesivo, evitando así el uso del taladro y los incómodos agujeros en la pared. De este modo, Rubik se convierte en el complemento perfecto para crear espacios de baño únicos gracias a su capacidad para vestirlos, dotarlos de estilo y transformarlos con facilidad.



### MY VIEW 14, DE VILLEROY & BOCH

My View 14, de Villeroy & Boch, es un armario de espejo con iluminación LED que ofrece nuevas posibilidades creativas para el diseño del baño. El cuerpo completo de espejo ofrece una imagen más amplia del cuarto de baño y es por sí mismo un elemento decorativo con estilo. Los elementos luminosos LED integrados en el espejo proporcionan una iluminación óptima, perfecta para maquillarse o afeitarse. Por otro lado, +Sound es un sistema de sonido especialmente optimizado para el baño y sus especiales características acústicas. El sistema se

## Accesorios de baño

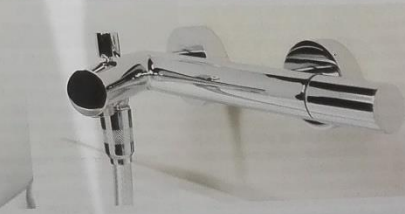
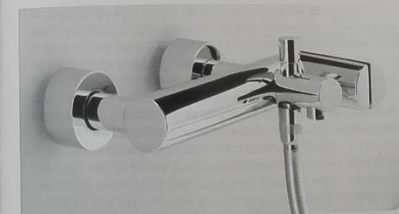
### TOKIO, DE SALGAR

Los accesorios adhesivos Tokio, de Salgar, están pensados para optimizar el espacio de cualquier baño y ayudar a mantener el orden en él. Fáciles de instalar, resistentes y con un diseño que permite elegir entre sus dos formatos con soporte redondo o cuadrado para adaptarse a todos los gustos, componen una completa gama que integra distintos tamaños de toalleros, lineales y de anillo: dos tipos de portarrollos, cestas altas, bajas y ríconeras, dispensadores, jaboneras, escobillero y coligadores.



## CTESI GANA ORO Y PLATA EN EL MÁS GRANDE CONCURSO MUNDIAL DE DESIGN

El diseño del monomando Smooth ganó el Premio Plata y el monomando Straw fue galardonado con el Premio de Oro en la categoría baño y sanitarios del concurso A'Design Awards. En esta edición, a la que asistieron más de 12.000 competidores a nivel mundial, el diseño portugués de la grifería Ctesi fue reconocido por un jurado internacional que destaca anualmente los diseños más sublimes.



## ANIMA, DE ROCA

Anima, una de las últimas novedades de Roca en mobiliario para el baño, destaca por la gran variedad de opciones de almacenaje, así como por un diseño de tendencia que se adapta a las necesidades de todos. Y es que, esta colección ofrece la posibilidad de combinar puertas y cajones en distintas medidas (600, 800 y 1000 mm). Además, para una mayor comodidad, los cajones son completamente extraíbles y con un interior en acabado textil, muy cuidado.

Para completar un diseño muy elegante, los muebles no tienen tiradores, para una total integración de los elementos, y están disponibles en tres acabados (arena texturizada, lacado en gris antracita y blanco brillo).

La colección Anima se completa con una columna auxiliar, que aumenta la capacidad de almacenaje en el espacio de baño de manera coordinada con el resto de elementos de la estancia.

Además, la colección cuenta con dos versiones que garantizan al usuario un diseño estiloso a la vez que funcional: Unik, que integra el lavabo de sobre-mueble, y Pack, que incorpora también el espejo y aplique de luz integrado para un mayor confort. También dispone de la opción de incorporar una placa antivaho o un toallero para el mueble.



## L-CUBE, DE DURAVIT

Duravit presenta con L-Cube una nueva serie de muebles que proporciona espacio de guardar de forma individualizada con una atractiva relación de calidad-precio. Mediante el juego de líneas horizontales y verticales L-Cube crea una imagen serena y estructurada. La división del frontal del mueble en rectángulo y cuadrado subraya la apariencia cúbica del mismo. Una de las características principales de la serie es una junta que envuelve el mueble en sentido frontal y lateral. Este marco óptico hace que parezca que la cerámica, el mueble, el frontal e incluso las encimeras no se tocan.

Gracias a la novedosa técnica de Tip-On con autocierre los cajones sin tiradores se fusionan en una visión de conjunto. Con 30 acabados diferentes no existen límites y permite un diseño de gran libertad. Los lacados en melocotón perla brillante, jade brillante o gris Dolomiti brillante, así como los frontales en madera auténtica como roble oscuro cepillado de Duravit proporcionan unas posibilidades de combinación ilimitadas. También para la elección de formas tiene el usuario toda la flexibilidad, sin olvidar que L-Cube puede ser combinado con todos los lavabos y lavabos empotrados de las series de cerámica de Duravit. Los armarios en dos alturas ofrecen espacio para objetos que se quiere dejar fuera de la vista.

## KUBIS, DE BELLIAN

Kubis, de Bellian, parte de una construcción modular que permite elegir el amueblamiento que mejor se adapte a cada gusto y espacio.

A partir de los elementos modulares que propone la firma Barros Moreira se tiene libertad total para crear el mueble de baño, combinando diferentes formas y acabados.

La colección Kubis está disponible en dos alturas diferentes, de 20 y 40 cm, así como en una amplia gama de opciones integradas para adaptarse a cada espacio. Desde el alto brillo lacado hasta los muy nobles acabados portugueses como el nogal o el corcho son incontables los acabados y las posibilidades disponibles en el modelo Kubis.

Además, la colección está equipada con cajones metálicos de Hettich de apertura click y sistema de cierre amortiguado, por no hablar de que con esta propuesta se disfruta de un modelo único construido específicamente para cada cliente. Y es que, sea cual sea la composición de Kubis que se elija, ésta siempre se proporciona en una sola pieza lista para instalar y con un remate común a los diferentes elementos que lo componen. De esta manera se incrementa la estética combinada con la versatilidad y calidad inigualable de la marca Bellian.



dad y elevado diseño a precios muy competitivos, sino que se han diversificado, también en el ámbito internacional, con mobiliario especialmente destinado a cada segmento de público y, muy especialmente, al sector del contract.

Así, hoy día encontramos catálogos muy versátiles, que buscan ofrecer la solución

más adecuada a cada consumidor, ya se trate de un público familiar, personas mayores con necesidades específicas, niños, amantes del diseño.

«El sector muestra fortaleza a nivel industrial, en volumen de negocio, en innovaciones tecnológicas y en materiales, hasta el punto de que el mobiliario de baño se está convirtiendo en familia clave para el crecimiento de grandes compañías dedicadas antes solo a sanitario», con esta rotunda afirmación ratifica lo que estamos diciendo un reputado fabricante del sector, que continúa asegurando que «el esfuerzo y el éxito de las empresas nacionales en el terreno de la exportación se ven ahora además apoyados por los signos positivos del mercado doméstico donde hay un repunte de



