



ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
Universidade do Porto

Indústria de Artefactos Decorativos em Prata Contributos para uma Reflexão Estratégica

Paulo Lopes Lima

Abril de 2004



ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
Universidade do Porto



ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
Universidade do Porto

Indústria de Artefactos Decorativos em Prata Contributos para uma Reflexão Estratégica

Autor: Paulo Lopes Lima

Orientador: Prof. Doutor Daniel Bessa

Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas

Abril de 2004



Pretend ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
e-se Universidade do Porto

com este estudo dar um contributo para uma reflexão estratégica da Indústria de Artefactos de Prata em Portugal. Basicamente o trabalho aqui apresentado estrutura-se da seguinte forma:

Na primeira parte faz-se uma breve caracterização da indústria, sendo esta reforçada por dois estudos primários complementares: a) problemática da formação dos recursos humanos; b) percepção de um grupo de consumidores.

Na segunda parte procede-se à análise da indústria e tecem-se algumas considerações sobre diferentes estratégias, apoiadas em modelos de análise de autores consagrados, tais como Michael Porter e George Yip.

Na conclusão sintetiza-se algumas ideias chave, chamando a atenção de factores e acções que irão ser determinantes no futuro para a Indústria de Artefactos Decorativos em Prata e definem-se ainda alguns posicionamentos estratégicos alternativos.

Índice

1ª Parte – Introdução e Caracterização

1- Introdução: Objectivos e Metodologia	12
2- Breve caracterização da indústria portuguesa de artefactos de prata	23
2.1- Empresas do sector	24
2.2- Principais produtos comercializados	32
2.3- Pontos fortes e pontos fracos	37
2.4- Produção nacional, Importações e Exportações	38
2.5- Breve nota sobre o estado da conjuntura	51
3- Estudos primários complementares	54
3.1- A problemática da formação dos recursos humanos	54
3.2- A percepção dos consumidores: <i>Focus group</i>	57

2ª Parte – Reflexão Estratégica

4- Análise estrutural – Modelo de Michael Porter	63
4.1- Análise estrutural das forças competitivas	63
4.1.1- Ameaça à entrada	65
4.1.2- Rivalidade entre as empresas existentes	71
4.1.3- Pressão dos produtos substitutos	72
4.1.4- Poder negocial do comprador	74
4.1.5- Poder negocial do fornecedor	75
4.2- Indústrias fragmentadas	76
5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo	82
5.1- Subcontratação	88
5.2- Associativismo/ Cooperação	90
6- Globalização – Modelo de George S. Yip	96
6.1- Potencial de globalização da indústria	100
6.1.1- Factores de globalização do mercado (<i>market drivers</i>)	101

6.1.2- Factores de globalização de custos (<i>cost drivers</i>)	104
6.1.3- Factores de globalização promovidos pelo governo (<i>Government Globalization Drivers</i>)	107
6.1.4- Factores de globalização induzidos pela concorrência (<i>Competitive drivers</i>)	111
6.1.5- Diagnóstico sobre o potencial de Globalização da Indústria	113
6.2- As 5 dimensões da estratégia global (alavancas para a estratégia global)	116
6.2.1- Mercado. Participação global	118
6.2.2- Produto. Desenvolvimento de produtos e serviços globais	123
6.2.3- Localização das actividades globais.	126
6.2.4- Marketing Global	133
6.2.5- Jogadas competitivas globais	135
7- Estratégias alternativas de Kenichi Ohmae	137
7.1- As 4 estratégias básicas	139
7.1.1- KFS (Key Factors of Success), Factores Chaves de Sucesso	141
7.1.2- Superioridade relativa	144
7.1.3- Iniciativas agressivas	146
7.1.4- Graus de liberdade estratégicos	147
7.2- O triangulo estratégico	148
7.2.1- Estratégia focada no cliente	150
7.2.2- Estratégias focadas na empresa	159
7.2.3- Estratégia focada na concorrência	164
8- Conclusão	170
Bibliografia	179
Anexos	181
A.1- Nota histórica	182
A.2- Contrastaria	193
A.3- Técnicas aplicadas na indústria prateira	207
A.4- Exemplos de concepção de peças	212
A.5- Segmentação do produto: Decorativo ou Adorno pessoal	216
A.6- Formatação de um Plano de Negócio	217

Índice de Tabelas

Tabela 1- Recolha de informação básica	17
Tabela 2- Caracterização do Mercado Artefactos de Prata	18
Tabela 3- Estudos primários complementares	19
Tabela 4- Participantes no Focus Group	20
Tabela 5- Interpretação de resultados e análise da indústria	22
Tabela 6- Vendas e número de empresas na indústria	24
Tabela 7- Número de trabalhadores na indústria	24
Tabela 8- Associados AIORN	25
Tabela 9- Entidade ABC 2000	28
Tabela 10- Entidades, artigos decorativos, ABC 2000	29
Tabela 11- Entidades ABC 2001	30
Tabela 12- Entidades, artigos decorativos, ABC 2001	31
Tabela 13- Artefactos de Prata Contrastados em 2001	35
Tabela 14- Artefactos Decorativos de Prata Contrastados em 2001	36
Tabela 15- Pontos fortes e pontos fracos da indústria	37
Tabela 16- Prata contrastada entre 1988 e 2001	41
Tabela 17- Prata importada em 2000 e contrastada em Portugal	42
Tabela 18- Prata importada em 2001 e contrastada em Portugal	42
Tabela 19- Países origem das peças decorativas entradas na contrastaria em 2000	45
Tabela 20- Países origem das peças de adorno pessoal na contrastaria em 2000	45
Tabela 21- Países origem das peças decorativas entradas na contrastaria em 2001	46
Tabela 22- Países origem das peças de adorno pessoal na contrastaria em 2001	46
Tabela 23- Peças contrastadas em 2001 de origem Italiana	48
Tabela 24- Peças contrastadas em 2001 de origem Espanhola	49
Tabela 25- Peças contrastadas em 2001 de origem Tailandesa	50
Tabela 26- Peças contrastadas em 2001 de origem Indiana	50
Tabela 27- Prata contrastada- Nacional vs Importação	51
Tabela 28- Produtos complementares	72
Tabela 29- Análise das técnicas produtivas	86
Tabela 30- Classificação do potencial de globalização	114

Tabela 31- Matriz BCG adaptada	120
Tabela 32- Localização das actividades globais	126
Tabela 33- Globalização das actividades da empresa “A, fase1	128
Tabela 34- Globalização das actividades da empresa “A, fase1	128
Tabela 35- 4 estratégias básicas que Kenichi Ohmae	140
Tabela 36- KFS- Intensificar diferenciação funcional	141
Tabela 37- Superioridade relativa	144
Tabela 38- Iniciativas agressivas	146
Tabela 39- Graus de liberdade estratégicos	147
Tabela 40- Exemplo de uma segmentação geográfica	150
Tabela 41- Exemplo de uma segmentação por poder de compra e gosto estético ..	153
Tabela 42- Exemplo de segmentação por tipo de produto	156
Tabela 43- Mercado e diferenciação	164
Tabela 44- Métodos de trabalho	215
Tabela 45- Segmentação: Decorativa e Adorno Pessoal	216

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Peças contrastadas vs nº de empresas em 2000	28
Gráfico 2- Peças contrastadas vs nº de empresas em 2001	30
Gráfico 3- Volume de vendas por tipos de produto	33
Gráfico 4- Volume de vendas por tipos de produto de ourivesaria	33
Gráfico 5- Interesse em peças de Design	34
Gráfico 6- Volume de facturação actual	34
Gráfico 9- Importações vs Exportações em 2001	40
Gráfico 10- Prata contrastada entre 1988 e 2001	41
Gráfico 11- Importações. Países de destino em 2000 e 2001	42
Gráfico 12- PIB vs Prata contrastada entre 1995 e 2001	51

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Cadeia de valor	26
Ilustração 2- Análise estrutural de Michael Porter	63
Ilustração 3- Eficiência vs Dimensão da empresa	67
Ilustração 4- Cadeia de valor	83
Ilustração 5- Triângulo da Globalização de George Yip	97
Ilustração 6- Potencial de globalização da indústria	100
Ilustração 7- Triângulo estratégico de Kenichi Ohmae	148
Ilustração 8- Interdependência vs Diferenciação	170
Ilustração 9- Cálices Sec XII	182
Ilustração 10- Cofre-Relicário Sec XV	185
Ilustração 11- Salva Sec XVIII	187
Ilustração 12- Tinteiro Sec XIX	190
Ilustração 13- Floreira Arte Nova	192
Ilustração 14 Átrios da Imprensa Nacional e Casa da Moeda	193
Ilustração 15- Casa da Moeda, vários	194
Ilustração 16- Cunhagem	195
Ilustração 17- Livro dos Privilégios e o Regimento de 1686	195
Ilustração 18- Decreto de 1845	196
Ilustração 19- decreto de 1864	196
Ilustração 20- Antiga contrastaria	197
Ilustração 21- Punção Platina, contrastaria de Lisboa	203
Ilustração 22- Punção Platina, contrastaria do Porto	203
Ilustração 23- Punção Ouro, contrastaria de Lisboa	203
Ilustração 24- Punção Ouro, contrastaria do Porto	203
Ilustração 25- Punção Prata, contrastaria de Lisboa	204
Ilustração 26- Punção Prata, contrastaria do Porto	204
Ilustração 27- Marcas Comuns de Controlo	205
Ilustração 28- Laminagem	209
Ilustração 29- Estirar	209
Ilustração 30- Estampagem	210

Ilustração 31– Repuxagem	211
Ilustração 32- Peça final e seus componentes	212

1- Introdução: Objectivos e Metodologia

1- Introdução: Objectivos e Metodologia

- 2- Breve caracterização da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 6- Globalização
- 7- Estratégias alternativas
- 8- Conclusão

A indústria de artefactos de prata em Portugal é ainda em grande parte constituída por uma teia de empresas familiares onde empresários e artistas passam o conhecimento de pais para filhos, preterindo palavras como “fábrica” e “operário” em favor de “oficina” e “artistas”.

As raízes históricas da ourivesaria no Nordeste da Península Ibérica (ver anexo A1) remontam a tempos longínquos, existindo referências a partir de 900 AC. A prata faz ainda hoje parte da nossa cultura e tradição. O Norte do país tem sido mais activo no fabrico destas peças e hoje representa a maior parte da produção nacional, a qual está concentrada de forma muito particular no concelho de Gondomar.

Posteriormente ao 25 de Abril de 1974, as alterações socioeconómicas, e muito concretamente a abolição das escolas industriais, limitaram de forma muito significativa o aparecimento e desenvolvimento de novos artistas nesta área, e só muito posteriormente foram criadas novamente escolas técnicas para colmatar esta lacuna.

Entretanto, continua a escassez de mão-de-obra qualificada no sector e sente-se no mercado algum défice de criatividade. Esta actividade parece não ter a mesma atractividade de outros tempos. Este facto, aliado ao progressivo aumento dos custos de produção (mão de obra), está a dar oportunidade à entrada de novos produtos vindos do exterior, frequentemente com peças de design muito atractivas e preços

reduzidos. Por outro lado, a pequena dimensão das empresas nacionais, e a sua falta de organização, dificulta a tomada de acções adequadas por parte das empresas face ao mercado actual mais competitivo.

As empresas do sector têm uma dimensão muito reduzida, 5 pessoas em média, e uma estrutura organizacional frágil, assente sobretudo em relações familiares. As empresas que trabalham apenas com prata grossa são muito poucas. Cerca de $\frac{3}{4}$ da prata grossa contrastada em Portugal é produção nacional. 7% das empresas são responsáveis por 80% do total das peças contrastadas. As peças de prata decorativa importadas são normalmente peças lisas e com design moderno.

Entre 1991 e 2001 (10 anos) as importações totais em prata aumentaram 3 vezes representando, em 2001, 30% das peças contrastadas, enquanto que em 1991 representavam apenas 9%.

As escolas de ourivesaria, nomeadamente o Cindor e a Soares dos Reis, produzem técnicos de qualidade, e os seus trabalhos foram já reconhecidos por várias vezes em concursos internacionais. No entanto, as relações entre escolas e empresas são fracas e a maior evidencia disso é a falta de canais de recrutamento e a dificuldade encontrada na colocação dos ex-alunos formados.

Existem diferentes técnicas para a obtenção de peças decorativas em prata (ver anexo A2 e A3) e para a execução de um determinado tipo de peça é possível optar por diferentes técnicas alternativas. Esta opção deverá estar directamente relacionada com a estratégia definida pela empresa. Existe um vasto número de tecnologias que não são vulgarmente encontradas na indústria de ourivesaria e que já estão a ser aplicadas com sucesso noutras indústrias já a alguns anos.

A ourivesaria portuguesa tem uma imagem forte, sobretudo em termos de qualidade, mas esta imagem necessita de ser melhor aproveitada em termos de marketing.

Parece existir também, por parte do público, uma alteração nos gostos e motivações para a compra no que se refere aos artigos de decoração para a casa, o que poderá colocar em discussão questões como a concepção do produto, a sua produção e mesmo a sua forma de distribuição. A compra de prata decorativa continua a ser entendida pelo público como um investimento em património (embora não seja esta a 1ª motivação para a compra), no entanto, apesar do uso da prata fazer parte do nossos valores culturais, o estilo de vida actual não favorece a venda deste produto.

A globalização crescente do mercado apresenta novos desafios, novas oportunidades e novas ameaças, imprimindo um forte dinamismo ao mercado e tendo um forte impacto nas empresas.

A fraca performance do mercado nacional e a recessão sentida no ano de 2003 causaram grandes dificuldades aos industriais de ourivesaria levando ao encerramento de algumas empresas que não estavam preparadas para enfrentar a crise.

O mote deste estudo será caracterizar e analisar esta indústria em maior detalhe e promover uma reflexão estratégica para o sector.

A indústria de artefactos de prata nacional goza de qualidade e prestígio o que é sem dúvida um excelente ponto de partida. Resta agora às nossas empresas terem a capacidade e criatividade suficiente para encontrarem a sua estratégia e desenvolverem capacidade de realização. Este é o desafio que se coloca em permanência ao gestor nas empresas, a razão da sua existência e, acima de tudo, a sua principal motivação.

A abordagem e o desenvolvimento desta tese seguem a metodologia que a seguir se descreve.

- 1ª Parte – Recolha de informação, organização da informação e caracterização
 - Introdução – Recolha de informação básica
 - Definição de Objectivos e Metodologia
 - Caracterização do mercado de artefactos de prata reunindo e tratando informação proveniente de várias fontes
 - Estudos primários complementares
- 2ª Parte – Interpretação de resultados e análise da indústria
 - Análise estrutural da indústria – Modelo de M. Porter
 - Estudo da cadeia de valor
 - Estudo sobre o potencial da globalização da indústria – Modelo George Yip
 - Análise de diferentes estratégias e cenários – Modelo Kinichi Ohmae
- Conclusão

Durante este estudo, além das pesquisas bibliográficas foram ouvidos diversos indivíduos especialistas em matérias variadas, relacionadas com este tema. As suas ideias e opiniões foram naturalmente uma fonte importante para a elaboração deste estudo.

- Director do CINDOR
- Directora do curso de ourivesaria da escola Soares dos Reis
- Secretário Geral da AIORN
- Chefe de Projecto do Parque de Ourivesaria de Gondomar
- Director da Contrastaria do Porto

Os diversos seminários e apresentações promovidos no âmbito do “Gondomar em Foco” patrocinado pela câmara de Gondomar e AIORN, foram também uma importante fonte de informação e reflexão.

Acrescente-se ainda que a vivência profissional do autor desta tese foi também fundamental, pois a posição profissional que ocupa numa empresa fabricante de artigos de ourivesaria, permite-lhe sentir “por dentro” as ideias que aqui se transcrevem.

1ª Parte – Recolha de informação, organização da informação e análise preliminar

Recolha de informação básica.

Foi recolhida informação sobre a história da prata desde a antiguidade até aos nossos dias. Esta informação é importante para perceber a evolução do mercado e permitir que se questione o que se mantém e o que mudou comparativamente com o cenário que se vive actualmente. Sendo a Contrastaria Nacional um dos principais elementos reguladores no sector de ourivesaria, a história da contrastaria, assim como a descrição do seu funcionamento actual é também importante conhecer. Numa óptica mais técnica e para melhor ilustrar os diferentes processos de fabrico e as diferentes alternativas que se colocam aos fabricantes de artefactos, abordam-se sucintamente diferentes técnicas aplicadas e apresentam-se exemplos de concepção de peças.

Este enquadramento básico irá permitir a melhor compreensão dos conceitos apresentados durante este trabalho. No entanto, por não estar na linha de desenvolvimento deste trabalho foi remetido para os anexos. As principais fontes utilizadas foram as apresentadas no quadro a seguir.

<i>Titulo</i>	<i>Fontes</i>
Nota histórica	Bibliografia diversa nomeada em anexo AIORN
Contrastaria	Bibliografia diversa nomeada em anexo INCM-Contrastarias
Técnicas aplicadas na ind. prateira	Bibliografia diversa nomeada em anexo
Exemplos de concepção de peças	Bibliografia diversa nomeada em anexo

Tabela 1- Recolha de informação básica

Recolha de informação específica sobre o mercado em causa

Aqui foi recolhida e tratada para análise toda a informação relevante e possível recolher sobre a indústria de artefactos decorativos em prata e sobre o sector de ourivesaria em geral. Apesar da grande dificuldade na obtenção desta informação, nomeadamente na segregação dos artefactos de prata da restante ourivesaria, foi possível reunir alguma informação de interesse, a qual é apresentada no capítulo da tese: “Breve caracterização da indústria portuguesa de artefactos de prata”. Esta informação é essencial para suportar as análises posteriores. No sentido de enquadrar a evolução do sector foi recolhida a necessária informação macroeconómica, assim como algumas das previsões e indicadores económicos produzidos pelo Banco de Portugal.

<i>Titulo</i>	<i>Fontes</i>
Envolvente macroeconómica	Banco de Portugal INE
Evolução do sector	AIORN INCM INE DETEFP

Tabela 2- Caracterização do Mercado Artefactos de Prata

Estudos primários complementares

Além da informação recolhida junto das fontes abaixo indicadas, foi recolhida informação primária sobre o factor RH, junto de duas escolas, e foram, ainda, aprofundadas algumas questões relacionadas com a percepção do mercado numa reunião com o formato de *focus group*.

<i>Titulo</i>	<i>Fontes</i>
Recursos Humanos	Escola Soares dos Reis CINDOR
<i>Focus Group</i>	Ver ficha técnica

Tabela 3- Estudos primários complementares

Recursos Humanos – Estudo Primário Complementar

Foram realizadas visitas ao CINDOR e às oficinas de ourivesaria da Escola Soares dos Reis, as quais foram acompanhadas pelo director geral da escola e pela directora de curso de ourivesaria respectivamente. Foram também trocadas algumas impressões com vários professores e alguns alunos. Dos temas abordados interessou, no âmbito desta tese, aprofundar os seguintes:

- Motivação dos alunos e da escola
- Principais dificuldades vividas
- Integração dos alunos no mercado de trabalho

Foi equacionada a possibilidade de executar um questionário a distribuir pelos alunos no sentido de oscultar as suas opiniões de uma forma mais sistemática, mas entendeu-se que essa forma de abordagem aos vários temas era muito redutora e optou-se por entrevistas e visitas às escolas, as quais foram certamente muito mais enriquecedoras.

Focus Group – Estudo Primário Complementar (ficha técnica)

Poderemos definir um *Focus Group* como “um grupo de indivíduos seleccionados, reunidos pelos investigadores, para discutir e comentar, a partir da sua experiência pessoal, os tópicos e matérias de pesquisa.” (Powell, 1996)

No entanto, a característica chave dos *Focus Group* assenta na informação produzida dentro do grupo baseada na interacção entre os seus participantes.

O grande interesse dos *Focus Group* é identificar atitudes, sentimentos, crenças, experiências e reacções que de outra forma não seriam possíveis de identificar utilizando outros métodos, como por exemplo: observação, entrevistas individuais, ou questionários.

A organização pratica do *Focus Group* teve em consideração os seguintes aspectos:

- Participantes

7 participantes, com idades compreendidas entre os 30 e os 37 anos, formação a nível de licenciatura, com casa e viatura própria e o poder de compra suficiente para comprar peças em prata.

Nº	Profissão	Formação	Idade	Sexo	Obs.
1	Director Comercial	Eng. Mecânica	36	M	Tem pratas em casa
2	Gestor de Fortunas	Lic. Economia	35	F	Tem pratas em casa
3	Consultor	Engenharia, MBA	37	M	Não tem pratas em casa
4	Bancário	Lic. Jornalismo	30	F	Não tem pratas em casa
5	Gestor de Fortunas	Lic. Economia	35	F	Tem pratas em casa
6	Empresaria (decoração)	Lic. Gestão	33	F	Tem pratas em casa
7	Dona de Casa	Lic. Gestão	36	F	Tem pratas em casa

Tabela 4- Participantes no Focus Group

- Data e local do *Focus Group*

Este encontro teve lugar nas instalações da Escola de Gestão do Porto, Sábado, dia 29 de Novembro de 2003.

- Agenda

O *Focus Group* teve a duração de 2 horas e a sua agenda decorreu da seguinte forma:

- Acolhimento e apresentação dos participantes
- Introdução e apresentação dos objectivos do *Focus Group*
- Colocação das várias questões e tópicos
- Fecho

Questões colocadas no *Focus Group*:

1. Quais as motivações para a compra de uma peça decorativa em prata em alternativa a outro adereço para a casa?
2. Quais as suas considerações ao nível do design das peças decorativas em prata encontradas no mercado?
3. Qual o impacto do marketing, ao nível da marca, da publicidade, da embalagem, etc., na decisão de compra deste produto?
4. A forma de distribuição das peças decorativas de prata ao público será a mais adequada, particularmente ao nível dos canais utilizados?
5. O que poderia ser feito no sentido de melhor ir ao encontro das expectativas dos clientes e consequentemente permitir o aumento das vendas deste tipo de produtos?

A informação produzida está apresentada no capítulo “3.2 – A percepção dos consumidores: *Focus Group*”.

2ª Parte – Reflexão estratégica

A segunda fase incidu sobre a produção de análises diversas sobre a informação recolhida e da sua interpretação, utilizando em alguns casos modelos de análise de autores consagrados na matéria.

<i>Titulo</i>	<i>Fontes</i>
Análise estrutural da indústria – Modelo de M. Porter	Michael Porter (modelo de análise) Bibliografia diversa
Estudo da cadeia de valor	Bibliografia diversa
Estudo sobre potencial da globalização da indústria	George Yip (modelo de análise) Bibliografia diversa
Análise de diferentes estratégias e cenários	Kinichi Ohmae (modelo de análise) Bibliografia diversa

Tabela 5- Interpretação de resultados e análise da indústria

Conclusão

Na conclusão pretendeu-se sintetizar algumas ideias chave do trabalho chamando a atenção de factores e acções que irão ser determinantes no futuro para a Indústria de Artefactos Decorativos em Prata. Definem-se ainda alguns posicionamentos estratégicos alternativos.

2- Breve caracterização da indústria portuguesa de artefactos de prata

- 1- Introdução
- 2.- Breve caracterização da ind. portuguesa de artef. de prata**
 - 2.1- Envolve macroeconómica
 - 2.2- Evolução do sector
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 6- Globalização
- 7- Estratégias alternativas
- 8- Conclusão

A informação estatística disponível sobre a indústria de artefactos decorativos de prata é muito escassa, quase inexistente. O sector da ourivesaria, onde podemos incluir esta indústria, raramente aparece mencionado nos estudos macroeconómicos nacionais, sendo muitas vezes agregado a sectores tão díspares como a indústria metalomecânica. De facto o sector de ourivesaria não é considerado como um sector de relevo da indústria nacional. Quanto à informação relativa à indústria de artefactos de prata a situação é ainda mais crítica pois a reduzida informação disponível sobre esta actividade aparece juntamente com outras actividades de ourivesaria incluindo por isso a produção de jóias de ouro e pedras preciosas, prata de adorno pessoal, filigranas, etc. Apenas a nível das Associações (AIORN) é possível obter alguma informação, ainda que reduzida na sua amplitude, onde se segrega a indústria de artefactos de prata das restantes actividades do sector. Assim, torna-se imperativo confrontar sempre a informação disponível com a percepção, obviamente mais subjectiva, de individualidades e instituições conhecedoras do sector.

2.1- Empresas do sector

Poderemos considerar que existe um elevado número de produtores de ourivesaria mas a dimensão das empresas é muito reduzida, sendo a esmagadora maioria empresas familiares, onde trabalham duas ou três pessoas, recorrendo por isso muitas vezes a subcontratações de várias tarefas as quais não podem desempenhar dentro de portas devido a falta de equipamento ou devido à falta de competência em determinada área. De facto, os dados recolhidos no DETEFP (Dep. de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional) assim o comprovam. Segundo os dados disponíveis para 1999 existiam 540 empresas a trabalhar neste sector com o CAE 3622 (Fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares), as quais empregavam 3135 indivíduos (5.8 pessoas/ Empresa). No total a indústria facturou cerca de €208,000,000 e em média cada empresa facturou 77k contos, ou seja cerca de €384,000.

CAE3622	Descrição	Vendas kPTE	Nº Empr. uni	Média kPTE
36220	Fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares, não especificados	214	6	36
36221	Fabricação de filigranas	438	18	24
36222	Fabricação de artigos de joalharia e de Outros artigos de ourivesaria	40.602	510	80
36223	Trabalho de diamantes e de outras pedras preciosas ou semi-preciosas para Joalharia e uso industrial	465	6	78
Total		41.719	540	77

Dados relativos a 1999

Fonte: DETEFP (Dep. de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional)

Tabela 6- Vendas e número de empresas na indústria

CAE3622	Descrição	Nº Trab.	Nº Empr.	Média
36220	Fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares, não especificados	26	6	4,3
36221	Fabricação de filigranas	67	18	3,7
36222	Fabricação de artigos de joalharia e de Outros artigos de ourivesaria	2.954	510	5,8
36223	Trabalho de diamantes e de outras pedras preciosas ou semi-preciosas para Joalharia e uso industrial	88	6	14,7
Total		3.135	540	5,8

Dados relativos a 1999

Fonte: DETEFP (Dep. de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional)

Tabela 7- Número de trabalhadores na indústria

Relativamente à indústria de artefactos de prata será apenas possível afirmar que segundo os dados da AIORN, associação mais representativa dos industriais do sector, apenas 47 empresas, das 576 associadas em 2001, trabalham exclusivamente em prata e apenas 36 trabalham apenas em prata grossa. Embora não tenha sido possível obter uma segmentação por produto objectiva é geralmente aceite a seguinte segmentação: artigos de adorno pessoal em prata (ex. colares, anéis, etc. que estão fora âmbito deste estudo), artigos de prata miúda (ex.: caixas de pastilhas, cigarreiras, etc.) e artigos de prata grossa (ex. salvas, jarras, castiçais, etc.). Excluindo esta referência pontual à prata grossa consideramos para este estudo a segmentação de produto apresentada no anexo A.6 que divide os artefactos de prata em dois grandes grupos: Adornos pessoais e Artigos decorativos

	Qt	%/Total
Associados AIORN	576	100%
Trabalho em prata grossa	76	13%
Exclusivamente só trabalho em prata	47	8%
Exclusivamente só trabalho em prata grossa	36	6%

Fonte Anuario da AIORN de 2001

Tabela 8- Associados AIORN

Ao nível da distribuição, tradicionalmente, os fabricantes colocam os seus produtos no mercado através de um ou mais distribuidores (vulgarmente chamados de depósitos) que por sua vez os colocam no retalho (ourivesarias, muito raramente em casas de decoração). No entanto, existem algumas empresas produtoras, com maior estrutura, que colocam os seus produtos directamente no retalho.

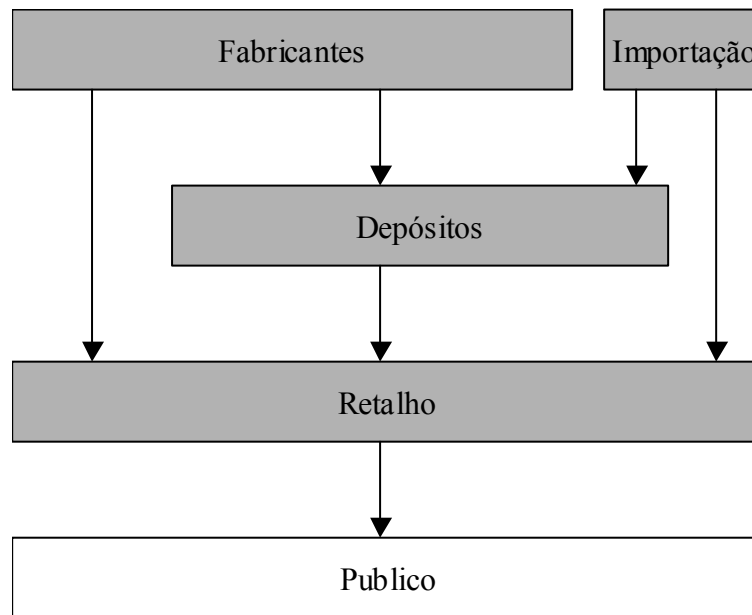


Ilustração 1- Cadeia de valor

O volume está concentrado num reduzido nº de empresas, 7% do total das entidades (cerca de 800) que apresentam peças ao contraste, as quais perfazem um volume em peso de 80% do total de peças contrastadas. Existe uma entidade que nos anos de 2000 e 2001 apresentou ao contraste de uma forma consistente cerca de 10,000 kg/ano de peças em prata, seguindo-se uma outra entidade com cerca de 10,000 kg no ano 2000 e 5,500 kg no ano 2001. À excepção das duas primeiras entidades e à excepção de uma outra entidade que no ano de 2000 procedeu ao contraste de uma considerável quantidade de faqueiros, verificamos que nos *Top 10* temos entidades que apresentam à contrastaria volumes em prata que vão desde os 1,500 kg aos 2,800 kg por ano.

Para uma análise correcta deste números é importante referir que a entidade que apresenta a prata à contrastaria poderá não ser um entidade produtora. Existem muitos fabricantes que produzem para outras entidades e existem entidades que apresentam produto para contrastar que apenas são distribuidores. Além disso as diferentes entidades poderão apresentar à contrastaria produto nacional e/ou produto estrangeiro.

Relativamente ao volume total de facturação dos produtores de artefactos decorativos em prata (ver segmentação anexo A.6), este pode estimar-se de forma grosseira, com base nos escassos dados disponíveis e na percepção do mercado, em 100,000,000 Euros (cerca 20 milhões de contos), valores nos produtores (fábricas).

Entidades ABC 2000

Entidade	Peso	Artefactos	Lotes	Peso/Art(g)	Art/Lote	Peso%	P Acum%
313	10.433.402	190.071	66	55	2.880	11%	11%
46	9.994.202	1.681.700	2	6	840.850	11%	22%
255	8.575.075	156.404	3	55	52.135	9%	31%
420	2.616.473	20.413	41	128	498	3%	34%
781	2.271.801	129.679	47	18	2.759	2%	36%
43	2.186.683	17.475	4	125	4.369	2%	38%
235	2.159.756	278.724	71	8	3.926	2%	41%
289	2.002.782	3.852	18	520	214	2%	43%
461	1.932.406	7.849	24	246	327	2%	45%
713	1.596.030	4.509	16	354	282	2%	46%
outros	50.439.722	82.609	11	611	7.510	54%	100%
	94.208.332	2.573.285				100%	

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 9- Entidade ABC 2000

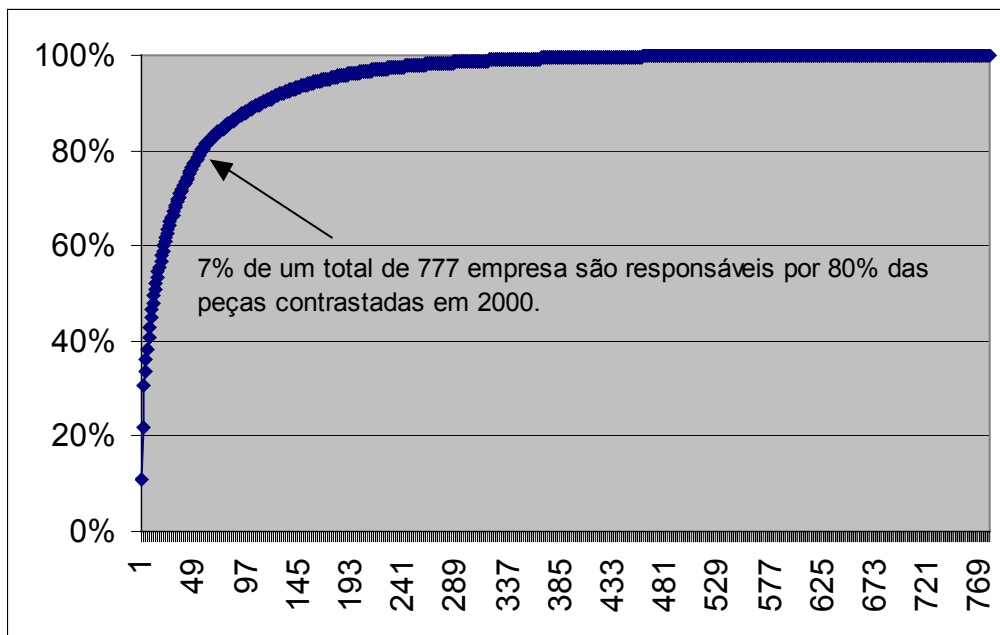


Gráfico 1- Peças contrastadas vs nº de empresas em 2000

Entidades - Decorativos ABC 2000

Entidade	Peso (g)	Artefactos	Lotes	Peso/Art(g)	Art/Lote	Peso%	P Acum%
313	9.841.530	167.452	25	59	6.698	13%	13%
46	9.728.701	1.636.700	1	6	1.636.700	13%	26%
255	7.376.199	132.004	2	56	66.002	10%	36%
420	2.574.117	17.790	30	145	593	3%	39%
43	2.186.683	17.475	4	125	4.369	3%	42%
289	1.998.696	3.825	16	523	239	3%	45%
461	1.880.884	7.303	18	258	406	3%	47%
781	1.783.533	44.079	21	40	2.099	2%	50%
713	1.593.388	4.489	15	355	299	2%	52%
235	1.539.797	143.676	28	11	5.131	2%	54%
outros	34.536.238	10.642	17	3.245	626	46%	100%
	75.039.767	2.185.435				100%	

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 10- Entidades, artigos decorativos, ABC 2000

Entidades ABC 2001

Entidade	Peso (g)	Artefactos	Lotes	Peso/Art (g)	Art/Lote	Peso%	P Acum%
313	9.990.575	171.631	66	58	2.600	12%	12%
46	5.537.860	717.730	3	8	239.243	7%	19%
53	2.889.945	166.741	11	17	15.158	4%	23%
781	2.660.012	184.008	49	14	3.755	3%	26%
420	2.344.995	13.402	42	175	319	3%	29%
235	2.307.016	326.504	76	7	4.296	3%	32%
170	2.260.169	142.355	6	16	23.726	3%	35%
431	1.952.378	40.863	3	48	13.621	2%	37%
289	1.894.357	4.116	17	460	242	2%	39%
461	1.581.536	7.340	23	215	319	2%	41%
outros	47.237.580	4.368	17	10.814	257	59%	100%
	80.656.423	1.779.058				100%	

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 11- Entidades ABC 2001

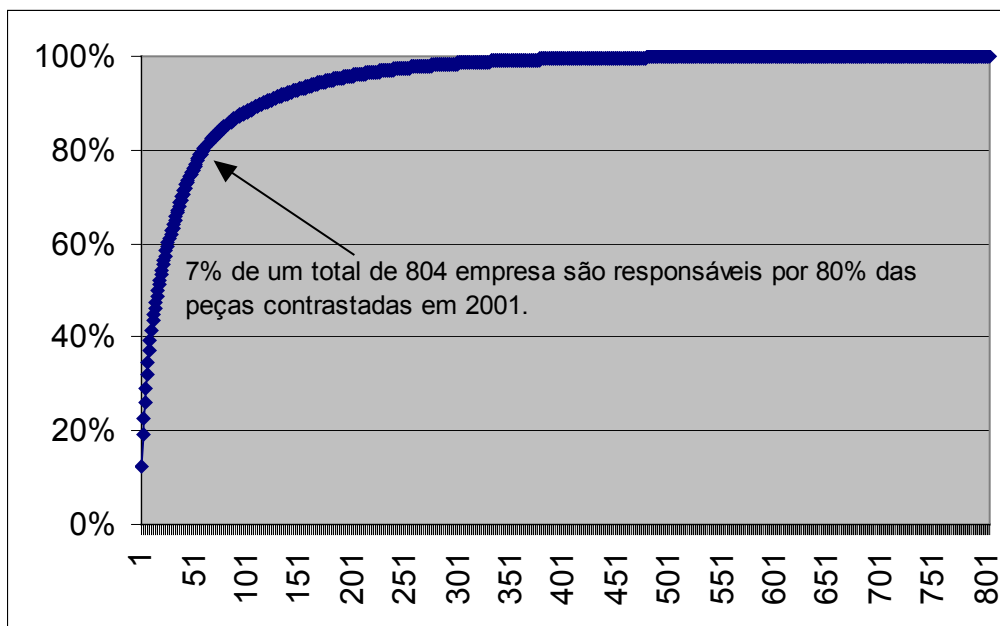


Gráfico 2- Peças contrastadas vs nº de empresas em 2001

Entidades - Decorativos ABC 2001

Entidade	Peso (g)	Artefactos	Lotes	Peso/Art(g)	Art/Lote	Peso%	P Acum%
313	9.700.733	153.592	24	63	6.400	15%	15%
46	5.531.980	716.730	2	8	358.365	9%	24%
53	2.880.269	162.813	4	18	40.703	4%	28%
420	2.330.696	12.267	34	190	361	4%	32%
170	2.223.735	135.474	3	16	45.158	3%	35%
431	1.952.378	40.863	3	48	13.621	3%	38%
289	1.884.248	4.072	15	463	271	3%	41%
781	1.821.028	49.714	22	37	2.260	3%	44%
461	1.574.890	7.217	18	218	401	2%	47%
713	1.574.176	4.313	16	365	270	2%	49%
outros	32.667.600	1.017.128	2.189	32	465	51%	100%
	64.141.732	2.304.183				100%	

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 12- Entidades, artigos decorativos, ABC 2001

2.2- Principais produtos comercializados

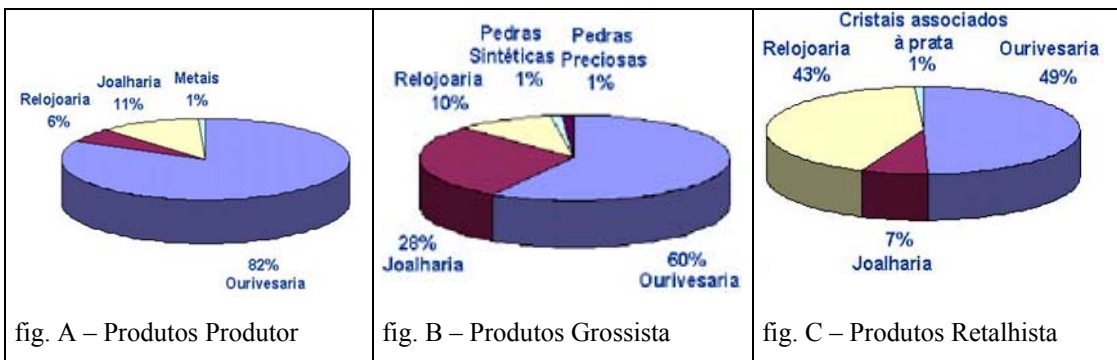
Segundo um estudo de campo encomendado pela AIORN e realizado pela *Deloitte & Touche* poder-se-á caracterizar estes 3 *players* no mercado relativamente aos produtos comercializados, tipo de peças de ourivesaria, design e facturação, da forma a seguir indicada.

De realçar o reduzido peso das pratas no negócio do sector, representando a prataria apenas 5% e 2%, no grossista e no retalhista, respectivamente. Esta simples constatação permite-nos, à partida, questionar a forma de distribuição da prataria a ser analisada mais adiante neste trabalho.

A nível de design foi constatado uma maior preferência pelo design clássico relativamente ao moderno, no entanto também esta constatação poderá ser induzida por uma distribuição muito tradicionalista e conseqüentemente por um segmento de mercado também tradicionalista, até porque quando questionados pelas tendências do mercado estes mesmos *players* respondem que o design italiano (mais moderno) é uma tendência forte. Este facto é suportado, como a seguir está demonstrado, pelo facto da Itália ser o maior exportador para Portugal com quase 70% do total das importações nacionais.

Os itens contrastados que representam o maior volume em peso são: o faqueiro, as medalhas comemorativas e as salvas, valendo estes 3 itens cerca de 40% do total de peças contrastadas em 2001.

Produtos Comercializados

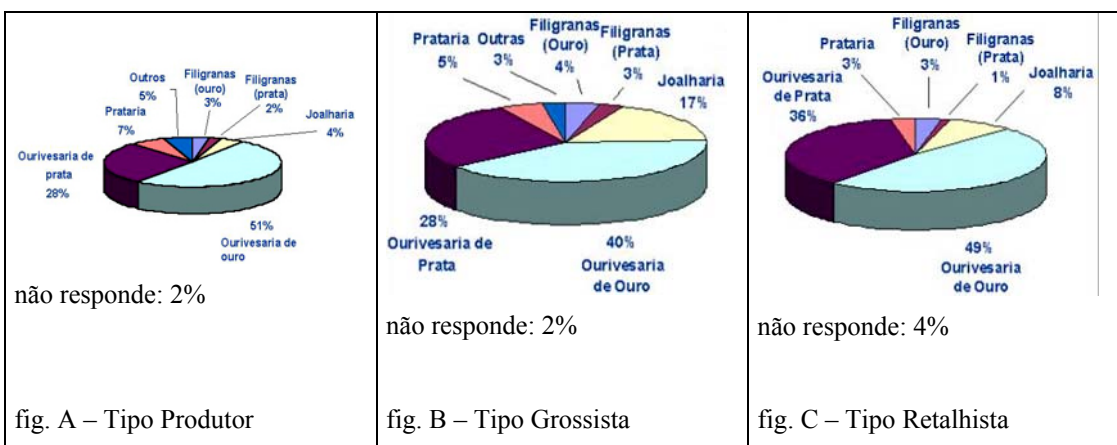


Dados relativos a Estudo de campo realizado em 2000

Fonte AIORN – Deloitte & Touche

Gráfico 3- Volume de vendas por tipos de produto

Tipo de peça de ourivesaria mais vendidas

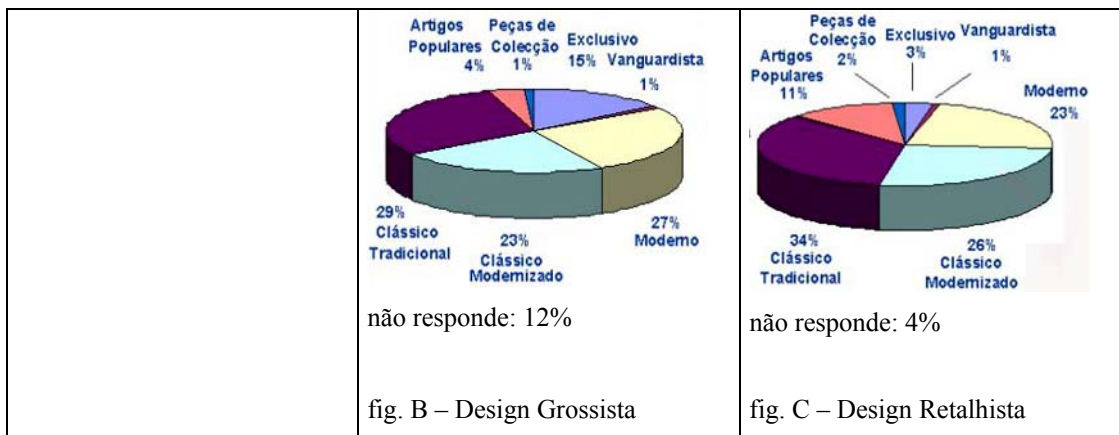


Dados relativos a Estudo de campo realizado em 2000

Fonte AIORN – Deloitte & Touche

Gráfico 4- Volume de vendas por tipos de produto de ourivesaria

Interesse em peças de Design

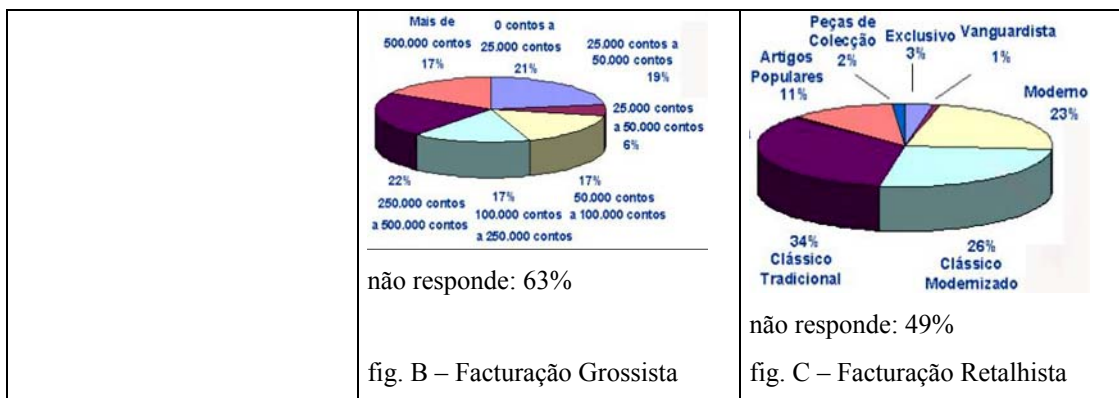


Dados relativos a Estudo de campo realizado em 2000

Fonte AIORN – Deloitte & Touche

Gráfico 5- Interesse em peças de Design

Volume de facturação anual



Dados relativos a Estudo de campo realizado em 2000

Fonte AIORN – Deloitte & Touche

Gráfico 6- Volume de facturação actual

Artefactos de Prata Contrastados em 2001 - Fonte: INCM, Contrastaria

ESPÉCIE	Peso	Peso%	Artefactos	Artef%	P médio (g)
PEÇAS DE FAQUEIRO	12.408.269	15%	480.252	9%	26
MEDALHAS COMEMORATIVAS	10.356.759	13%	809.051	15%	13
SALVAS	9.438.988	12%	120.748	2%	78
APLICAÇÕES	4.603.034	6%	414.535	8%	11
CENTROS DE MESA	4.400.755	5%	8.718	0%	505
CASTIÇAIS	3.016.891	4%	11.747	0%	257
ADORNOS	2.860.281	4%	60.955	1%	47
VOLTAS	2.824.785	4%	373.100	7%	8
ANÉIS	2.556.852	3%	425.513	8%	6
ARTIGOS DIVERSOS	2.474.627	3%	58.268	1%	42
COLARES	2.432.008	3%	245.966	5%	10
PEÇAS DE SERVIÇO	2.347.215	3%	12.273	0%	191
UTILITÁRIOS	1.933.729	2%	22.859	0%	85
MOLDURAS	1.922.163	2%	94.881	2%	20
CAIXAS	1.807.404	2%	52.816	1%	34
JARRAS	1.801.010	2%	7.171	0%	251
PULSEIRAS	1.466.645	2%	210.079	4%	7
TABULEIROS	1.444.753	2%	1.512	0%	956
ESCRAVAS	1.314.083	2%	139.349	3%	9
BRINCOS	1.120.383	1%	460.182	9%	2
ARGOLAS	999.586	1%	366.880	7%	3
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	889.689	1%	64.522	1%	14
ARTIGOS DE ARTE SACRA	730.878	1%	15.098	0%	48
BERLOQUES	567.454	1%	140.655	3%	4
PLACAS	503.173	1%	21.684	0%	23
MEDALHAS	479.419	1%	64.504	1%	7
ARGOLAS DE GUARDANAPO	398.983	0%	40.783	1%	10
TERÇOS	366.708	0%	30.385	1%	12
BARRAS	365.464	0%	145	0%	2.520
TAÇAS DESPORTIVAS	342.968	0%	5.461	0%	63
PORTA-CHAVES	325.464	0%	20.765	0%	16
ALIANÇAS	303.345	0%	93.028	2%	3
CRUZES	289.187	0%	65.759	1%	4
ALFINETES	267.785	0%	41.342	1%	6
GUIZOS	247.620	0%	10.593	0%	23
TORNILHOS	229.703	0%	197.248	4%	1
COMPONENTES	150.100	0%	9.811	0%	15
FECHOS ISOLADOS	103.503	0%	28.615	1%	4
CORRENTES	92.480	0%	5.810	0%	16
BOLSAS COMPLETAS	75.445	0%	2.398	0%	31
CORDÕES	72.733	0%	2.049	0%	35
GRADES	71.191	0%	234	0%	304
PRODUTOS SEMIACABADOS	50.340	0%	690	0%	73
BOTÕES	47.147	0%	12.330	0%	4
MOLAS DE GRAVATA	42.474	0%	7.448	0%	6
APRESTOS	24.401	0%	15.249	0%	2
PORTA-NOTAS	22.950	0%	1.842	0%	12
SINETES	21.326	0%	460	0%	46
ÓCULOS	15.644	0%	577	0%	27
EMBLEMAS	14.929	0%	7.385	0%	2
ARGOLAS DE MOLA	6.580	0%	4.958	0%	1
CENTROS DE COLAR	3.356	0%	413	0%	8
RELICÁRIOS	2.185	0%	10	0%	218
TRANCELINS	895	0%	48	0%	19
RELÓGIOS	618	0%	2.711	0%	0
OUTROS	74	0%	3	0%	25
Total	80.656.423	100%	5.291.868	100%	15

Tabela 13- Artefactos de Prata Contrastados em 2001

Artefactos Decorativos de Prata Contrastados em 2001 - Fonte: INCM, Contrastaria

ESPÉCIE	Peso (g)	Peso%	Artefactos	Artef%	P médio (g)
PEÇAS DE FAQUEIRO	12.408.269	19%	480.252	21%	26
MEDALHAS COMEMORATIVAS	10.356.759	16%	809.051	35%	13
SALVAS	9.438.988	15%	120.748	5%	78
APLICAÇÕES	4.603.034	7%	414.535	18%	11
CENTROS DE MESA	4.400.755	7%	8.718	0%	505
CASTIÇAIS	3.016.891	5%	11.747	1%	257
ADORNOS	2.860.281	4%	60.955	3%	47
ARTIGOS DIVERSOS	2.474.627	4%	58.268	3%	42
PEÇAS DE SERVIÇO	2.347.215	4%	12.273	1%	191
UTILITÁRIOS	1.933.729	3%	22.859	1%	85
MOLDURAS	1.922.163	3%	94.881	4%	20
CAIXAS	1.807.404	3%	52.816	2%	34
JARRAS	1.801.010	3%	7.171	0%	251
TABULEIROS	1.444.753	2%	1.512	0%	956
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	889.689	1%	64.522	3%	14
ARTIGOS DE ARTE SACRA	730.878	1%	15.098	1%	48
PLACAS	503.173	1%	21.684	1%	23
ARGOLAS DE GUARDANAPO	398.983	1%	40.783	2%	10
BARRAS	365.464	1%	145	0%	2.520
TAÇAS DESPORTIVAS	342.968	1%	5.461	0%	63
GRADES	71.191	0%	234	0%	304
SINETES	21.326	0%	460	0%	46
RELICÁRIOS	2.185	0%	10	0%	218
Total	64.141.732	100%	2.304.183	100%	28

Tabela 14- Artefactos Decorativos de Prata Contrastados em 2001

2.3- Pontos fortes e pontos fracos

No mesmo estudo da D&T foram questionados os pontos fortes e fracos de cada um dos *players*, cujas respostas são a seguir apresentadas. Mais uma vez, a questão da falta de pessoal qualificado e a falta de capacidade de investimento foram apontados como pontos fracos pelos produtores. É de realçar a falta de agressividade comercial em toda a cadeia de valor. A título de exemplo refira-se que geralmente os produtores não tem qualquer vendedor e que 57% dos grossistas inquiridos também não tem qualquer vendedor. A falta de organização e/ou falta de estrutura é patente também nos prazos de pagamento e controlo de recebimentos.

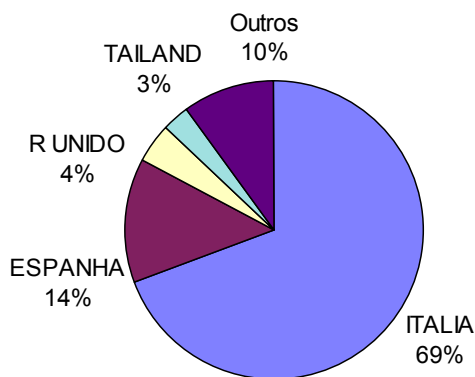
	<i>Produtor</i>	<i>Grossista</i>	<i>Retalhista</i>
Pontos Fortes	Qualidade	Qualidade Atendimento Honestidade	Atendimento Preço Qualidade Tradição/ credibilidade
Pontos Fracos	Falta de capital Falta de pessoal	Pouca agressividade nas cobranças Falta de agressividade comercial Dificuldade nas vendas Falta de capital	Falta de capital Limitação de espaço/ Condições de trabalho Dificuldade de cobrança/ Vendas a crédito Conservadorismo, Localização

Fonte AIORN – Deloitte & Touche

Tabela 15- Pontos fortes e pontos fracos da indústria

2.4- Produção nacional, Importações e Exportações

Relativamente às importações de Ourivesaria (prata e outros), os países de origem mais representativos são a Itália (69% em 2001), de forma destacada, seguido pela Espanha (14% em 2001). Por outro lado, os destinos com mais peso nas exportações portuguesas são os Estados Unidos (41% em 2001) e a França (25% em 2001).



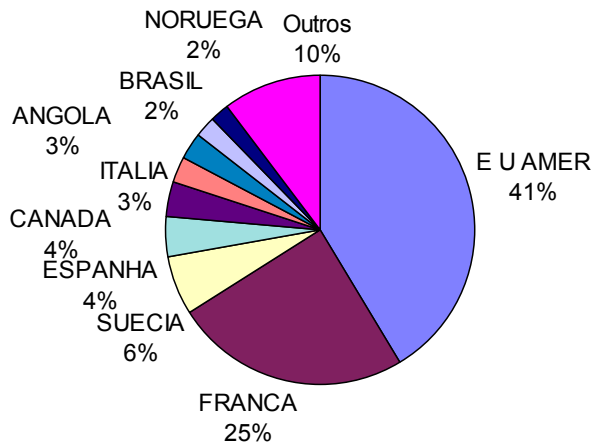
Dados referente à importação de artefactos de prata em 2001

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 7- Importações em 2001

País de Origem	Valor (Euro)	%
ITALIA	46.795.395	69%
ESPAÑA	9.150.604	14%
R UNIDO	2.830.481	4%
TAILAND	2.117.638	3%
TURQUIA	1.635.412	2%
ALEMANHA	1.255.203	2%
SUICA	1.070.822	2%
FRANCA	877.456	1%
INDIA	445.460	1%
BRASIL	319.112	0%
HONGKONG	258.464	0%
E U AMER	248.215	0%
CHINA	195.784	0%
ISRAEL	135.266	0%
VIETNAME	80.090	0%
TAIWAN	63.770	0%
MEXICO	33.185	0%
MACAU	26.068	0%
AFR SUL	21.234	0%
BELGICA	12.447	0%
NORUEGA	11.938	0%
S MARINO	6.791	0%
CANADA	6.280	0%
RP CHECA	5.136	0%
POLONIA	4.926	0%
LUXEMB.	1.285	0%
JAPAO	1.151	0%
P BAIXOS	894	0%
ASTRALIA	395	0%
SUECIA	319	0%
Total	67.611.223	100%

2- Breve caract. da indústria de artefactos de prata

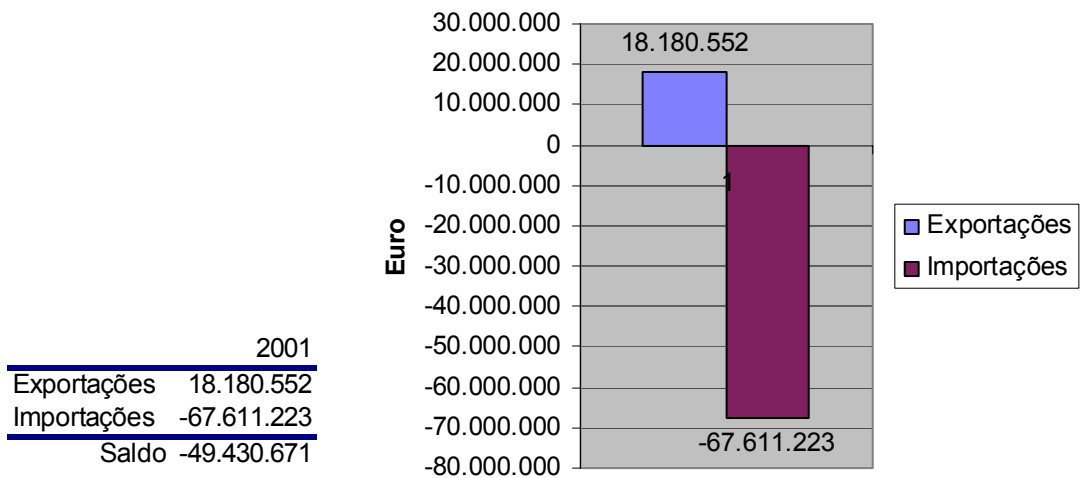


Dados referente à exportação de artefactos de prata em 2001

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 8- Exportações em 2001

País de Destino	Valor (Euro)	%
E U AMER	7.525.674	41%
FRANCA	4.489.522	25%
SUECIA	1.133.387	6%
ESPANHA	743.687	4%
CANADA	657.397	4%
ITALIA	515.815	3%
ANGOLA	512.602	3%
BRASIL	397.035	2%
NORUEGA	314.129	2%
P BAIXOS	247.247	1%
SUICA	229.085	1%
FINLAND	218.571	1%
R UNIDO	212.192	1%
ALEMANHA	173.949	1%
C VERDE	161.852	1%
RP CHECA	116.863	1%
LUXEMB.	99.653	1%
INDIA	84.993	0%
GRECIA	46.970	0%
AFR SUL	45.800	0%
AUSTRIA	31.188	0%
DINMARCA	28.102	0%
EGIPTO	25.127	0%
ISRAEL	21.991	0%
MALTA	21.307	0%
BELGICA	16.037	0%
SINGPURA	16.033	0%
IRLANDA	12.120	0%
JAPAO	10.185	0%
ESTONIA	9.713	0%
VENEZUEL	9.382	0%
EMIRATOS	8.620	0%
ASTRALIA	6.626	0%
PANAMA	5.771	0%
ISLANDIA	4.212	0%
HONGKONG	4.197	0%
ESLOVANIA	3.976	0%
INDONES	3.695	0%
ARB SAUD	3.673	0%
A P B PT	3.391	0%
KUWAIT	3.114	0%
LITUANIA	1.687	0%
TAILAND	1.430	0%
UCRANIA	1.201	0%
MARROCOS	558	0%
LIBANO	349	0%
VIRG EUA	309	0%
COLOMBIA	117	0%
CONGO R	21	0%
Total	18.180.552	100%



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 9- Importações vs Exportações em 2001

A nível macroeconómico verifica-se que de facto o valor da transacção comercial entre Portugal e os outros países, no que se refere a este tipo de produtos, é muito pouco significativo. Ainda assim, verifica-se um desequilíbrio na balança comercial penalizante para Portugal e uma tendência marcadamente crescente das importações. É de referir que os artigos com a marca da convenção e os artigos provenientes do Espaço Económico Europeu (EEE) com punção reconhecido pelo IPQ não necessitam de ir à contrastaria da INCM. Assim, e atendendo que a maior parte das nossas importações se fazem do EEE, os dados estatísticos na contrastaria atribuídos à importação serão tendencialmente menores, mesmo que efectivamente as importações cresçam.

Ano	Nacional		Importação		Total		Importação	
	Peso (kg)	Qt	Peso (kg)	Qt	Peso(kg)	Qt	Peso (%)	Qt (%)
1988	61.735	12.044.730	2.608	1.299.271	64.343	13.344.001	4,1%	9,7%
1989	62.251	11.885.591	4.186	1.925.021	66.437	13.810.612	6,3%	13,9%
1990	61.120	7.958.106	4.899	578.538	66.019	8.536.644	7,4%	6,8%
1991	59.579	6.245.509	5.948	736.313	65.527	6.981.822	9,1%	10,5%
1992	61.972	5.111.241	7.866	778.669	69.838	5.889.910	11,3%	13,2%
1993	62.808	4.164.934	8.632	908.317	71.440	5.073.251	12,1%	17,9%
1994	45.586	3.484.142	10.729	712.734	56.315	4.196.876	19,1%	17,0%
1995	52.517	3.205.417	7.712	701.464	60.229	3.906.881	12,8%	18,0%
1996	56.422	2.975.475	6.230	652.200	62.652	3.627.675	9,9%	18,0%
1997	52.560	2.718.401	16.052	1.959.597	68.612	4.677.998	23,4%	41,9%
1998	54.023	2.642.140	15.287	1.674.853	69.310	4.316.993	22,1%	38,8%
1999	73.504	2.857.406	6.008	2.104.360	79.512	4.961.766	7,6%	42,4%
2000	63.781	2.417.795	30.428	3.608.633	94.208	6.026.428	32,3%	59,9%
2001	56.799	2.671.897	23.857	2.619.971	80.656	5.291.868	29,6%	49,5%

Fonte: Imprensa Nacional da Casa da Moeda – Contrastaria

Tabela 16- Prata contrastada entre 1988 e 2001

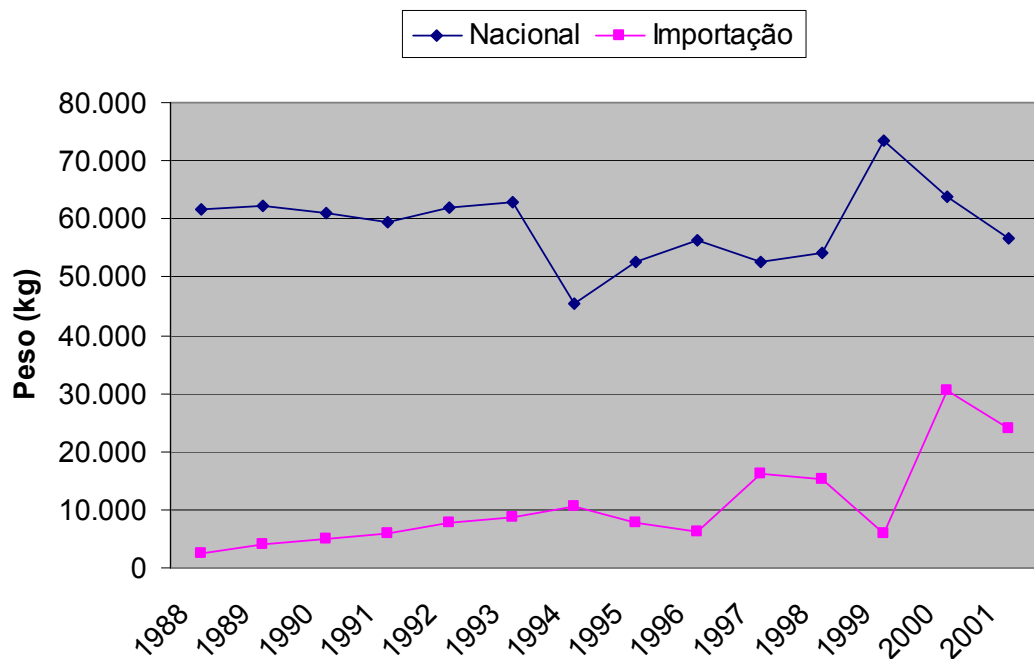


Gráfico 10- Prata contrastada entre 1988 e 2001

Prata importada em 2000 e contrastada em Portugal

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Itália	13.817.224	1.087.284	13	45%	45%
Espanha	13.472.260	1.992.384	7	44%	90%
Tailândia	1.886.337	423.063	4	6%	96%
Índia	322.120	12.824	25	1%	97%
Alemanha	219.153	24.692	9	1%	98%
Indonésia	185.907	474	392	1%	98%
Outros	524.635	67.912	8	2%	100%
Total	30.427.635	3.608.633			

Fonte: Imprensa Nacional da Casa da Moeda – Contrastaria

Tabela 17- Prata importada em 2000 e contrastada em Portugal

Prata importada em 2001 e contrastada em Portugal

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Itália	11.045.618	1.105.007	10	46%	46%
Espanha	10.392.698	1.110.984	9	44%	90%
Tailândia	1.359.794	288.950	5	6%	96%
Índia	467.087	24.609	19	2%	98%
Hong Kong	119.758	21.645	6	1%	98%
Outros	472.006	68.776	7	2%	100%
Total	23.856.961	2.619.971			

Fonte: Imprensa Nacional da Casa da Moeda – Contrastaria

Tabela 18- Prata importada em 2001 e contrastada em Portugal

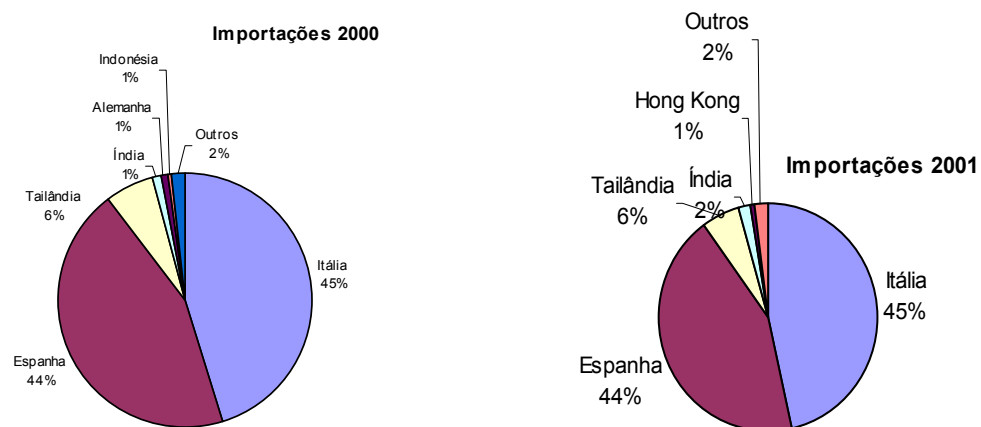


Gráfico 11- Importações. Países de destino em 2000 e 2001

Chama-se aqui atenção que os números apresentados anteriormente, cuja fonte é o INE, apresentam valores de facturação e representam todo o sector de ourivesaria (Fabricação de joalharia, ourivesaria e artigos similares), no entanto com os números provenientes da INCM é possível segregar os artefactos em prata dos restantes artigos de ourivesaria. Definindo um critério específico de segmentação (ver anexo A4) conseguimos ainda segregar, dentro dos artefactos de prata, os artefactos decorativos. Também do ponto de vista temporal, os números do INE referem-se a 2001, enquanto que os números da INCM se referem a 1999 e 2000.

Comparando os números da facturação referente às importações do INE com o peso relativo em prata apresentado pelos diversos países de origem à INCM, poderemos constatar que apesar da Itália aparecer nos dois casos como principal país de origem, nos números do INE apresenta-se de forma muito mais destacada. Provavelmente, conhecendo o que se passa no mercado, poderemos inferir que essa maior expressão da Itália deve-se sobretudo à transacção de uma quantidade muito apreciável de artigos decorativos em ouro. Mais uma vez, e como já foi referido muito do material comercializado em Portugal pode não ser apresentado na Contrastaria e por essa razão não ser considerado nas estatísticas da INCM.

Cruzando os números de facturação do DETEFP de 1999 (€208,000,000) com os números do INE de 2001 para as exportações (€18,180,552) chegaríamos a um indicador de 9% relativo à taxa de exportação. Este indicador, assim calculado, é por várias razões pouco robusto mas permite-nos concluir a falta de capacidade desta indústria nacional para colocar o produto no exterior.

Segmentando-se os artigos em dois grandes grupos: Decorativos por um lado e Adorno Pessoal por outro (ver anexo A4 critério utilizado), analisou-se os principais países de origem para as importações nacionais. Espanha aparece como país de origem nº1, seguido pela Itália para as pratas Decorativas, enquanto que para as pratas de Adorno Pessoal aparece Itália em 1º lugar seguido pela Tailândia.

O peso das peças Decorativas contrastadas e produzidas em Portugal foi de 73% em 2000 e de 74% em 2001, enquanto que para as peças de Adorno Pessoal esses valores foram apenas de 46% em 2000 e de 55% em 2001. Ou seja, o mercado do Adorno Pessoal, provavelmente por estar mais sujeitos ao efeito da moda, está mais exposto, nomeadamente às exportações vindas de Itália, um dos países líder neste sector.

País - Decorativas ABC 2000

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Portugal	54.988.946	1.173.830	47	73%	73%
Espanha	12.391.989	1.799.602	7	17%	90%
Itália	7.007.197	193.301	36	9%	99%
Tailândia	324.032	22.111	15	0%	100%
Alemanha	136.331	10.111	13	0%	100%
Turquia	59.047	249	237	0%	100%
Suíça	52.702	3.646	14	0%	100%
Índia	43.993	22	2.000	0%	100%
E.U.A.	30.667	641	48	0%	100%
Reino Unido	3.467	33	105	0%	100%
Bélgica	1.005	22	46	0%	100%
Bolívia	221	9	25	0%	100%
Grécia	105	2	53	0%	100%
Sri Lanka	44	1	44	0%	100%
México	21	1	21	0%	100%
	75.039.767	3.203.581	23	100%	100%

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 19- Países origem das peças decorativas entradas na contrastaria em 2000

País - Adornos pessoais ABC 2000

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Portugal	8.791.751	1.243.965	7	46%	46%
Itália	6.810.027	893.983	8	36%	81%
Tailândia	1.562.305	400.952	4	8%	90%
Espanha	1.080.271	192.782	6	6%	95%
Índia	278.127	12.802	22	1%	97%
Indonésia	185.907	474	392	1%	98%
Reino Unido	91.527	17.048	5	0%	98%
Alemanha	82.822	14.581	6	0%	99%
Hong Kong	52.432	8.820	6	0%	99%
México	51.817	5.286	10	0%	99%
França	43.663	5.677	8	0%	99%
Suíça	36.411	9.476	4	0%	99%
Grécia	29.994	5.294	6	0%	100%
E.U.A.	26.151	2.475	11	0%	100%
Bélgica	24.199	3.133	8	0%	100%
China	14.713	4.060	4	0%	100%
Rep. Checa	3.586	1.603	2	0%	100%
Sri Lanka	1.114	124	9	0%	100%
África do Sul	817	123	7	0%	100%
Austrália	651	144	5	0%	100%
Áustria	106	36	3	0%	100%
Cuba	87	7	12	0%	100%
Bolívia	52	1	52	0%	100%
Brasil	34	1	34	0%	100%
	19.168.565	2.822.847	7	100%	100%

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 20- Países origem das peças de adorno pessoal na contrastaria em 2000

Pais - Decorativas ABC 2001

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Portugal	47.716.343	1.122.086	43	74%	74%
Espanha	9.731.091	959.792	10	15%	90%
Itália	5.924.058	199.759	30	9%	99%
Índia	386.332	371	1.041	1%	99%
Tailândia	268.964	15.663	17	0%	100%
Suíça	42.368	3.000	14	0%	100%
Alemanha	23.297	1.249	19	0%	100%
Grécia	17.247	1.905	9	0%	100%
Noruega	15.865	126	126	0%	100%
Turquia	12.834	16	802	0%	100%
Reino Unido	2.406	191	13	0%	100%
México	333	8	42	0%	100%
França	300	2	150	0%	100%
Polónia	294	15	20	0%	100%
	64.141.732	2.304.183	28	100%	100%

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 21- Países origem das peças decorativas entradas na contrastaria em 2001

Pais - Adornos pessoais ABC 2001

PAÍS	Peso	Artefactos	Peso/Art (g)	Peso%	P Acum%
Portugal	9.083.119	1.549.811	6	55%	55%
Itália	5.121.559	905.248	6	31%	86%
Tailândia	1.090.830	273.287	4	7%	93%
Espanha	661.607	151.192	4	4%	97%
Hong Kong	119.758	21.645	6	1%	97%
México	103.048	7.002	15	1%	98%
Índia	80.755	24.238	3	0%	98%
Reino Unido	71.600	24.401	3	0%	99%
França	62.226	7.319	9	0%	99%
Alemanha	56.724	10.336	5	0%	100%
E.U.A.	48.875	9.161	5	0%	100%
Grécia	3.553	824	4	0%	100%
Polónia	2.762	898	3	0%	100%
Israel	2.214	630	4	0%	100%
Indonésia	1.850	450	4	0%	100%
Brasil	1.845	474	4	0%	100%
Rep. Checa	1.128	426	3	0%	100%
Suíça	651	226	3	0%	100%
Canadá	589	117	5	0%	100%
	16.514.691	2.987.685	6	100%	100%

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 22- Países origem das peças de adorno pessoal na contrastaria em 2001

De Itália, considerando o volume das peças contrastadas em 2001, verificamos que as molduras, colares, faqueiros e voltas representam cerca de 41% (em peso) do total importado. Enquanto que fazendo a mesma análise de volume, tendo em conta a quantidade de peças, verifica-se que o tipo de produtos mais importado são peças de adorno pessoal tais como brincos, voltas, colares e anéis.

Como itens vindos de Espanha destacam-se as medalhas comemorativas em 1º lugar, representando este tipo de produto 41% (5612 kg) em 2001 e 82% (11026 kg) em 2000. Itens como faqueiros e molduras secundam as medalhas. Estes 3 itens representam em 2001 mais de 85% em peso do total dos artigos contrastados.

A Tailândia exporta para Portugal sobretudo artigos de adorno pessoal, com itens como anéis, escravas e colares a representarem cerca de 62% (em peso) em 2001. Logo a seguir em 4º lugar encontramos caixas, representando este item o principal artigo decorativo exportado para o nosso país em 2001.

O grosso dos produtos recebidos pelo nosso país da Índia estão classificados pela contrastaria como artigos diversos, não permitido uma análise mais detalhada. No entanto, à semelhança do que se passa com a Tailândia, a maior parte dos produtos importados são adornos pessoais.

Itália 2001	Peso (g)	Qt'eso/Art (g)	Peso%	P Acum%	
MOLDURAS	1.315.839	66.297	20	12%	12%
COLARES	1.268.543	131.261	10	11%	23%
PEÇAS DE FAQUEIRO	970.732	18.871	51	9%	32%
VOLTAS	968.843	165.649	6	9%	41%
ARTIGOS DIVERSOS	968.536	21.076	46	9%	50%
ANÉIS	801.178	118.259	7	7%	57%
ADORNOS	630.865	26.111	24	6%	63%
CENTROS DE MESA	514.937	2.049	251	5%	67%
PULSEIRAS	502.839	73.527	7	5%	72%
BRINCOS	451.528	175.627	3	4%	76%
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	350.312	31.483	11	3%	79%
ARGOLAS	296.343	96.524	3	3%	82%
UTILITÁRIOS	279.966	5.306	53	3%	84%
ESGRAVAS	193.992	18.571	10	2%	86%
APLICAÇÕES	188.287	22.679	8	2%	88%
BERLOQUES	156.054	40.255	4	1%	89%
PEÇAS DE SERVIÇO	148.648	646	230	1%	91%
PORTA-CHAVES	145.223	9.011	16	1%	92%
TABULEIROS	128.612	230	559	1%	93%
CASTIÇAIS	121.712	1.051	116	1%	94%
SALVAS	109.550	879	125	1%	95%
JARRAS	97.003	725	134	1%	96%
CAIXAS	78.903	1.746	45	1%	97%
MEDALHAS	57.377	10.280	6	1%	97%
TORNILHOS	54.588	29.102	2	0%	98%
TERÇOS	48.117	3.470	14	0%	98%
CRUZES	38.018	8.145	5	0%	99%
FECHOS ISOLADOS	27.390	8.868	3	0%	99%
MOLAS DE GRAVATA	25.986	4.543	6	0%	99%
BOTÕES	18.365	3.993	5	0%	99%
CORRENTES	17.411	695	25	0%	99%
ALFINETES	15.162	2.260	7	0%	100%
PORTA-NOTAS	10.872	797	14	0%	100%
ALIANÇAS	8.434	2.074	4	0%	100%
COMPONENTES	7.285	1.586	5	0%	100%
ARGOLAS DE GUARDANAPO	7.223	327	22	0%	100%
ARTIGOS DE ARTE SACRA	5.087	182	28	0%	100%
TAÇAS DESPORTIVAS	4.000	19	211	0%	100%
GUIZOS	3.997	242	17	0%	100%
ÓCULOS	2.655	49	54	0%	100%
BARRAS	1.947	4	487	0%	100%
PLACAS	1.580	58	27	0%	100%
CORDÕES	421	12	35	0%	100%
CENTROS DE COLAR	404	37	11	0%	100%
SINETES	320	20	16	0%	100%
ARGOLAS DE MOLA	239	210	1	0%	100%
RELÓGIOS	238	171	1	0%	100%
BOLSAS COMPLETAS	60	30	2	0%	100%
	11.045.618	1.105.007			

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 23- Peças contrastadas em 2001 de origem Italiana

Espanha 01	Peso (g)	Qt'eso/Art (g)	Peso%	P Acum%	
MEDALHAS COMEMORATIVAS	5.612.149	617.766	9	54%	54%
PEÇAS DE FAQUEIRO	2.916.060	264.982	11	28%	82%
ARTIGOS DIVERSOS	402.947	27.627	15	4%	86%
MOLDURAS	380.671	24.200	16	4%	90%
COLARES	170.243	15.827	11	2%	91%
APLICAÇÕES	166.500	17.141	10	2%	93%
ANÉIS	149.586	26.398	6	1%	94%
VOLTAS	100.760	22.889	4	1%	95%
BRINCOS	75.520	39.939	2	1%	96%
CAIXAS	67.035	3.535	19	1%	97%
PLACAS	65.577	1.221	54	1%	97%
PULSEIRAS	44.108	5.666	8	0%	98%
BERLOQUES	37.258	10.742	3	0%	98%
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	32.745	2.400	14	0%	98%
ADORNOS	31.354	406	77	0%	99%
CENTROS DE MESA	17.496	56	312	0%	99%
ESGRAVAS	17.493	1.270	14	0%	99%
ARGOLAS	13.859	8.185	2	0%	99%
MEDALHAS	11.441	1.911	6	0%	99%
CASTIÇAIS	11.294	102	111	0%	99%
JARRAS	10.997	23	478	0%	99%
TORNILHOS	10.727	6.573	2	0%	100%
FECHOS ISOLADOS	6.042	2.826	2	0%	100%
ALFINETES	5.538	680	8	0%	100%
ALIANÇAS	5.234	2.277	2	0%	100%
ARTIGOS DE ARTE SACRA	4.502	75	60	0%	100%
PORTA-CHAVES	4.172	291	14	0%	100%
UTILITÁRIOS	3.569	106	34	0%	100%
CRUZES	3.554	1.518	2	0%	100%
ARGOLAS DE GUARDANAPO	3.238	134	24	0%	100%
PEÇAS DE SERVIÇO	2.691	15	179	0%	100%
TABULEIROS	2.266	3	755	0%	100%
CORRENTES	1.930	98	20	0%	100%
TERÇOS	1.258	100	13	0%	100%
BOTÕES	776	193	4	0%	100%
MOLAS DE GRAVATA	595	87	7	0%	100%
COMPONENTES	448	3.452	0	0%	100%
RELÓGIOS	380	88	4	0%	100%
ARGOLAS DE MOLA	229	150	2	0%	100%
CENTROS DE COLAR	197	14	14	0%	100%
GUIZOS	165	7	24	0%	100%
PORTA-NOTAS	95	11	9	0%	100%
	10.392.698	1.110.984			

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 24- Peças contrastadas em 2001 de origem Espanhola

2- Breve caract. da indústria de artefactos de prata

Tailândia 01	Peso (g)	Qt'eso/Art (g)	Peso%	P Acum%	
ANÉIS	391.421	62.574	6	29%	29%
ESGRAVAS	290.553	17.591	17	21%	50%
COLARES	155.455	9.454	16	11%	62%
CAIXAS	150.694	8.728	17	11%	73%
TORNILHOS	97.123	125.871	1	7%	80%
BERLOQUES	48.753	18.493	3	4%	83%
BRINCOS	40.839	20.180	2	3%	86%
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	36.602	3.775	10	3%	89%
ARGOLAS DE GUARDANAPO	26.390	1.303	20	2%	91%
UTILITÁRIOS	25.444	904	28	2%	93%
ARGOLAS	24.226	8.965	3	2%	95%
CASTIÇAIS	15.370	117	131	1%	96%
PULSEIRAS	13.445	759	18	1%	97%
ADORNOS	8.027	102	79	1%	97%
VOLTAS	7.159	2.245	3	1%	98%
ALFINETES	6.524	1.009	6	0%	98%
Aprestos	4.850	3.248	1	0%	99%
CRUZES	3.435	858	4	0%	99%
ARTIGOS DIVERSOS	3.238	476	7	0%	99%
APLICAÇÕES	3.000	254	12	0%	99%
COMPONENTES	2.303	1.385	2	0%	100%
GUIZOS	1.800	63	29	0%	100%
PORTA-NOTAS	1.218	105	12	0%	100%
ALIANÇAS	1.196	365	3	0%	100%
FECHOS ISOLADOS	239	20	12	0%	100%
MOLDURAS	199	4	50	0%	100%
BOTÕES	164	22	7	0%	100%
PRODUTOS SEMIACABADOS	128	80	2	0%	100%
	1.359.794	288.950			

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 25- Peças contrastadas em 2001 de origem Tailandesa

India 01	Peso (g)	Qt'eso/Art (g)	Peso%	P Acum%	
ARTIGOS DIVERSOS	289.711	237	1.222	62%	62%
ADORNOS	85.000	71	1.197	18%	80%
Aprestos	19.551	12.001	2	4%	84%
ANÉIS	18.147	2.081	9	4%	88%
FECHOS ISOLADOS	13.022	2.227	6	3%	91%
CENTROS DE MESA	9.893	47	210	2%	93%
BRINCOS	7.023	3.186	2	2%	95%
COLARES	6.130	409	15	1%	96%
BERLOQUES	5.602	740	8	1%	97%
TORNILHOS	3.903	2.200	2	1%	98%
CRUZES	3.516	1.043	3	1%	99%
PULSEIRAS	3.089	230	13	1%	99%
SALVAS	1.210	4	302	0%	100%
ALFINETES	774	121	6	0%	100%
CAIXAS	518	12	43	0%	100%
	467.087	24.609			

Fonte: INCM, Contrastaria

Tabela 26- Peças contrastadas em 2001 de origem Indiana

2.5- Breve nota sobre o estado da conjuntura

Ano	Prata - Contrastaria Nacional						PIB	
	Nacional		Importação		Total		Valor	Ind
	Peso (kg)	Ind	Peso (kg)	Ind	Peso(kg)	Ind		
1995	52.517	100	7.712	100	60.229	100	20.446	100
1996	56.422	107	6.230	81	62.652	104	21.100	103
1997	52.560	100	16.052	208	68.612	114	21.999	108
1998	54.023	103	15.287	198	69.310	115	23.117	113
1999	73.504	140	6.008	78	79.512	132	23.717	116
2000	63.781	121	30.428	395	94.208	156	24.689	121
2001	56.799	108	23.857	309	80.656	134	25.031	122

Tabela 27- Prata contrastada- Nacional vs Importação

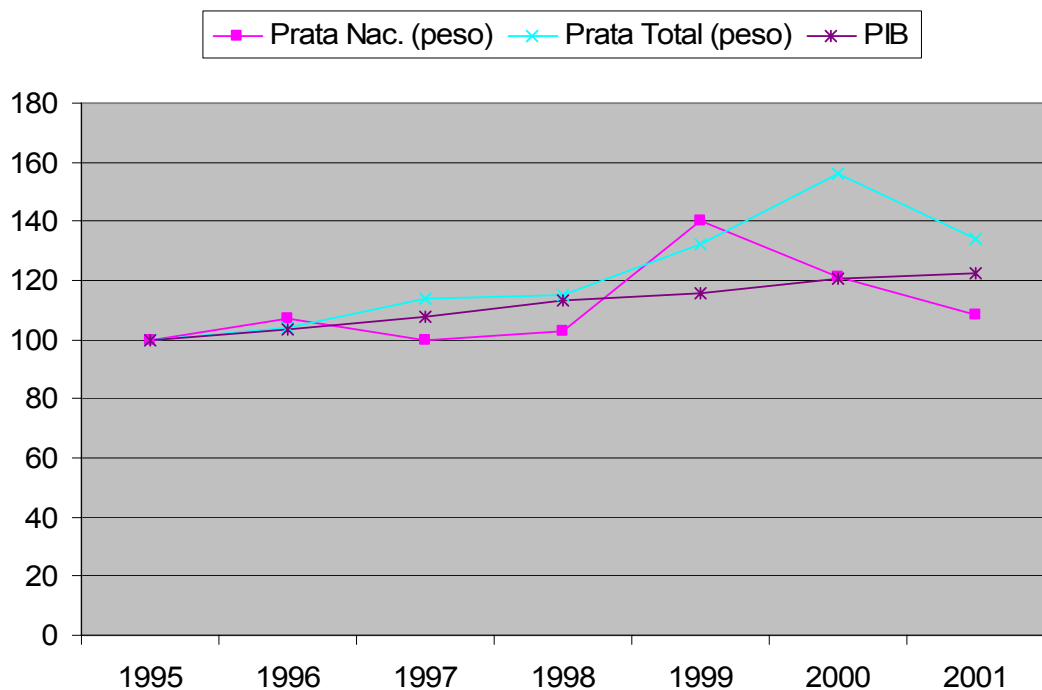


Gráfico 12- PIB vs Prata contrastada entre 1995 e 2001

Partindo do valor base de 1995, os valores do índice da prata estiveram sempre acima dos valores do índice do PIB. No entanto, pela observação do gráfico poderemos considerar que estamos perante uma indústria madura com um crescimento estável que acompanha os valores de crescimento da economia nacional.

Num enquadramento económico marcado pela recessão no mercado português, que culminou com um crescimento negativo do PIB em 2003, algumas dezenas de

fabricantes encerraram actividade. Prevê-se, no entanto, a inversão desta tendência negativa, com um crescimento moderadamente positivo já para o ano de 2004.

“Após a redução do PIB a preços constantes em 2003, de cerca de 1%, as actuais projecções apontam para intervalos de crescimento centrados nos 0.75% para o ano em curso (2004) e em 1.75% para o ano de 2005. O aparente fraco crescimento previsto para 2004 deriva fundamentalmente das perspectivas de uma nova redução moderada da procura interna (0.25%). Admite-se, pelo contrário, que a procura externa tenha uma recuperação significativa, permitindo que as nossas exportações de bens e serviços passem de um crescimento de 3% no ano passado para 4.75 a 6.75% em 2004 e para 6 a 9% em 2005. A retoma da economia mundial, e da economia europeia em particular, confirmaram-se em definitivo na parte final de 2003 e deverão prosseguir este ano, o que explica as hipóteses de crescimento adoptado.” (Boletim Económico Dezembro 2003, Banco de Portugal.)

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL

Taxas de variação ou percentagens do PIB

	2002	Projecção actual			Por memória: BE Jun/2003	
		2003	2004	2005	2003	2004
Consumo privado	0.4	[-1¼ ; -¼]	[0 ; 1½]	[½ ; 2½]	[-¾ ; ¼]	[½ ; 2½]
Consumo público	2.3	0	-0.8	-1.5	-1.6	-1.4
Formação Bruta de Capital Fixo	-5.7	[-11 ; -9]	[-4¾ ; -¾]	[½ ; 6½]	[-5¾ ; -3¾]	[-3 ; 1]
Procura interna	-0.6	[-3¼ ; -2¼]	[-1 ; ½]	[¼ ; 2¼]	[-2 ; -1]	[-½ ; 1½]
Exportações	3.3	[2½ ; 3½]	[4¾ ; 6¾]	[6 ; 9]	[2¼ ; 3¾]	[5 ; 8]
Procura global	0.2	[-2 ; -1]	[¼ ; 1¾]	[1¾ ; 3¾]	[-1 ; 0]	[¾ ; 2¾]
Importações	-0.3	[-2¾ ; -1¾]	[1 ; 3]	[4¼ ; 7¼]	[-1¾ ; ¼]	[3 ; 6]
PIB	0.4	[-1½ ; -¾]	[0 ; 1½]	[¾ ; 2¾]	[-1 ; 0]	[0 ; 2]
Balança corrente + balança de capital (% PIB)	-5.6	[-3¾ ; -2¼]	[-2½ ; -½]	[-2¾ ; ¼]	[-3¾ ; -1¾]	[-3¾ ; -¾]
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor	3.7	3.3	[2 ; 3]	[1½ ; 3]	[2.5 ; 3.5]	[0.7 ; 2.7]

No entanto, subsistem as condições de debilidade da procura interna, próprias da fase de ajustamento que a economia portuguesa tem vindo a atravessar, o que influenciará ainda negativamente a indústria de ourivesaria durante 2004. Sendo um sector que exporta uma parte muito reduzida da sua produção, não poderá aproveitar a significativa recuperação da procura externa, à semelhança do que irá acontecer com a indústria nacional mais vocacionada para a exportação, tendo antes que assentar a

sua recuperação sobretudo na procura interna a qual irá ter uma evolução positiva mais lenta, a qual se fará sentir de forma clara apenas em 2005.

3- Estudos primários complementares

- 1- Introdução: Objectivos e Metodologia
- 2- Breve caract. da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares**
- 3.1- A problemática da formação de recursos humanos
- 3.2- A percepção dos consumidores: *Focus Group*
- 4- Análise estrutural
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 6- Globalização
- 7- Estratégias alternativas
- 8- Conclusão

3.1- A problemática da formação dos recursos humanos

Perante a dificuldade de recrutamento e formação de colaboradores para esta indústria, que acções se poderão tomar, e de que forma poderemos organizar a empresa, para que esta possa atrair com maior sucesso novos artistas e novos aprendizes? Um dos maiores obstáculos à integração de jovens com formação específica será a dificuldade em se adaptarem ao restritivo enquadramento das empresas, sobretudo a nível de liberdade criativa e ainda os baixos salários relativamente às suas expectativas e a outras alternativas profissionais no mercado de trabalho. Uma das principais aspirações destes jovens é “trabalhar por conta própria”. Frustradas as suas expectativas a maioria destes jovens acaba por vir a exercer uma profissão que em nada tem haver com a actividade para a qual receberam formação.

O Cindor criado pela AIORN foi certamente um projecto de sucesso para colmatar o vazio a nível de formação técnica nesta área. Esta escola de ourivesaria, juntamente com a escola de Soares do Reis, formam anualmente, no Norte do país, algumas dezenas de técnicos com reconhecida qualidade. No entanto, verifica-se que muitos destes técnicos seguem posteriormente outros caminhos que não passam pelo trabalho neste sector. Infelizmente, não existe o rastreio destas situações, pois seria interessante medir a taxa de sucesso destes técnicos no acesso ao mercado de trabalho no sector de ourivesaria.

Apesar destas duas escolas de ourivesaria terem uma reputação considerável, seria necessário uma maior aproximação das escolas à indústria e da indústria às escolas. Os *técnicos e artista com qualidade para o sector* são, de facto, os produtos que oferecem ao mercado este tipo de escolas. Por isso, o seu trabalho só termina quando conseguem colocar o produto no mercado e recebem o devido retorno dessa operação: *o reforço da imagem de qualidade da escola*. Assim, deverá partir destas escolas a promoção do produto no exterior e o desenvolvimento dos canais de distribuição para colocarem o produto no mercado. As presenças em feiras do sector e em encontros internacionais são um bom exemplo da promoção da escola e do seu produto, tendo inclusive as duas escolas referidas ganho prémios internacionais. O Cindor e a escola Soares dos Reis são já uma presença assídua na *PortoJoia* e têm despertado o interesse de vários empresários. No entanto, haverá ainda muito a fazer, pois um fabricante disposto a recrutar um aluno de uma escola não está devidamente informado sobre os conteúdos dos diversos cursos e tem ainda dificuldade em perceber que acções deve tomar junto da escola para proceder ao recrutamento. Mais que isso, o Cindor, por exemplo, escusando-se numa política de imparcialidade face aos seus associados, faz questão de não tomar nenhuma acção directa na colocação dos alunos no mercado de trabalho.

Esta falta de intrusamento entre as escolas e a indústria é ainda uma realidade no nosso país, se bem que nos últimos anos se tenha verificado uma melhoria significativa. Um bom exemplo sobre este tema terá sido a criação, desenvolvimento e promoção do novo curso de Gestão Industrial criado há alguns anos pelo gabinete de Mecânica da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Tomando consciência que a maior parte dos engenheiros que trabalham na indústria teriam funções a nível de gestão para as quais poderiam estar melhor preparados, e que alguns dos conhecimentos técnicos mais específicos leccionados nunca eram utilizados, os promotores do projecto analisaram essas necessidades e criaram um novo programa de ensino para as suprir. O envolvimento directo dos seus promotores e a grande relação de proximidade que conseguiram criar com a indústria, aliada a elevada qualidade do curso e à sua excelente promoção, fizeram dele o curso da FEUP mais procurado pelos alunos e pelas empresas para o recrutamento de quadros.

Antes do fim de cada ano lectivo um directório com o curriculum do curso, professores e alunos finalistas é distribuído por várias empresas nacionais seleccionadas. Os circuitos de distribuição do produto funcionam bem o que faz com que praticamente todos os alunos tenham uma garantia de posto de trabalho quando terminam o curso. É já frequente existirem empresas a oferecer estágios e não existir finalistas em número suficiente para todas as empresas candidatas.

Relativamente às escolas de ourivesaria, poder-se-á considerar que a primeira fase está ultrapassada, ou seja, o desenho de um curriculum adequado à indústria. Será agora a altura de melhor promover a escola e criar um sistema eficiente para a colocação dos seus alunos na indústria. Uma escola só serve os seus fins quando os seus ex-alunos se conseguem integrar no sector para o qual foram formados e quando as empresas reconhecem que esses elementos contribuem definitivamente para o seu desenvolvimento.

3.2- A percepção dos consumidores: *Focus group*

Com o objectivo de ouvir o que o público pensa sobre o tema das pratas, reuniu-se um grupo de pessoas seguindo a metodologia descrita na ficha técnica (ver 1- Introdução). O Focus Group organizado pretende, pelo perfil das pessoas escolhidas para o painel, ser representativo do público mais jovem mas com algum poder de compra.

As questões colocadas na mesa de trabalho foram as seguintes:

- Q1. Quais as motivações para a compra de uma peça decorativa em prata em alternativa a outro adereço para a casa?
- Q2. Quais as suas considerações a nível do design das peças decorativas em prata encontradas no mercado?
- Q3. Qual o impacto do marketing, ao nível da marca, da publicidade, da embalagem, etc., na decisão de compra deste produto?
- Q4. A forma de distribuição das peças decorativas de prata ao público será a mais adequada, particularmente ao nível dos canais utilizados?
- Q5. O que poderia ser feito no sentido de melhor ir ao encontro das expectativas dos clientes e consequentemente permitir o aumento das vendas deste tipo de produtos?

Na sequência das questões colocadas, transcreve-se aqui as principais ideias recolhidas, mesmo que em alguns casos aparentemente contraditórias, tal como apresentadas pelos diferentes intervenientes:

Q.1- Motivação

“A limpeza e manutenção são factores negativos na compra de pratas. Por essa razão evita-se muitas vezes comprar prata, especialmente para artigos decorativos”

“Não existem empregadas como antigamente para limpar as pratas”

“O público em geral distingue facilmente o que é prata e o que são outros metais como estanho, alumínio ou inox.”

“Continua-se a pensar na prata como um valor para o futuro. Não tanto na perspectiva de poupança para liquidar em eventuais períodos mais difíceis, mas entende-se que é um património que fica para as gerações futuras.”

“As novas gerações são mais inconstantes e gostam de alterar a decoração com mais frequência.”

“Nas famílias onde existe a tradição da prata, os filhos tendem a apreciar também a prata.”

“A motivação principal é o design da peça mas também o seu valor como património. No entanto existe a percepção que em caso de necessidade no momento da venda as peças valerão menos que as nossas expectativas.”

“É tradição em ocasiões importantes como nos casamentos e baptizados oferecer prata. Como oferta, a prata é sempre um presente distinto e é algo mais duradouro. Por exemplo, nas listas de casamento, se existirem na mesma gama de preços: copos de cristal, loiça e prata, quem oferece escolhe quase sempre prata.”

“Não aprecio prata, mas no baptizado da minha filha não lhe ofereceram nada em prata e senti-me um pouco desconsolada... Talvez por que fosse tradição oferecer prata nestas ocasiões.”

“Nas prendas institucionais é distinto oferecer prata. Também neste caso muitas vezes a escolha recai na prata mesmo quando é opinião generalizada que os produtos alternativos têm melhor design ou mais utilidade.”

“A prata está sempre na moda, não é um fenómeno passageiro.”

“A prata proporciona momentos distintos e de cerimónia que algumas ocasiões exigem. ex. pôr uma mesa com talheres de prata e servir em tabuleiros de prata.”

“Os comportamentos e valores actuais alteraram-se, hoje vive-se mais no exterior e em permanente mudança. Valorizamos mais uma viagem ou a compra de um novo automóvel do que o investimento numa boa peça decorativa em prata.”

Q.2- Design

“Preço exagerado das peças em prata, nomeadamente das peças mais modernas quando comparadas com outras peças de design produzidas noutros materiais alternativos. Nessas peças, a tendência que se verifica é termos cada vez mais design a preços mais acessíveis, contrariamente ao que parece acontecer com a prata.”

“Nas peças clássicas, mais trabalhadas, o público valoriza mais facilmente as peças. No caso das peças mais modernas e mais lisas, o valor elevado das peças em prata não é tão bem compreendido.”

“No passado, as pessoas com poder de compra procuravam boas peças de prata, de cristal, de porcelana de Limoges. Hoje em dia existe uma infinidade de alternativas, com bom design e qualidade a preços muito razoáveis.”

“As peças clássicas são mais procuradas por uma faixa etária mais elevada e com maior poder de compra.”

“Uma forma de distinguir e enriquecer as peças mais modernas em prata é incorporar outros produtos tais como: pedras, ossos, fósseis, etc.”

“As peças modernas poderiam ser mais leves, em algumas situações, de forma a reduzir o seu preço final.”

“Espanhóis e Italianos podem ter peças muito atractivas em termos de design mas em Portugal temos peças de excelente qualidade.”

“Genericamente encontram-se no mercado português peças bonitas, tanto a nível de peças clássicas como de peças modernas. O principal constrangimento continua a ser o preço.”

Q.3- Marketing

Das 7 pessoas do painel apenas uma defendeu que a marca era importante e as únicas marcas que o painel conseguiu enumerar foi a *Christofle* e a *Topázio* como marcas de faqueiros

“A motivação principal é o design e não a marca”

“Questões como a embalagem e a apresentação da peça são secundárias e são apenas relevantes quando se trata de uma oferta.”

“No caso dos faqueiros, a marca é importante por questões de serviço: ex. substituição de laminas, reparações, etc.”

Q.4- Distribuição

“Misturar artigos em prata com outros artigos decorativos não é boa ideia.”

“O local próprio para a compra de prata são as ourivesarias por razões de confiança ligadas à proveniência da prata (toque), aconselhamento, serviço de pós-venda, etc.”

“Quando queremos um bom quadro compramos numa galeria e não numa loja de decoração!”

“Apenas se considera comprar prata fora das ourivesarias, em cadeias de lojas com marcas fortes e credíveis, como por exemplo a *Atlantis* ou *Vista Alegre*, até porque o segmento de mercado é o mesmo.”

Q.5- O que pode ser feito

“Para os dois segmentos de mercado peças modernas e peças clássicas, trabalhar o mercado de forma distinta.”

“Desenvolver uma marca nacional para promover a internacionalização”

“Cooperação entre os fabricantes nacionais.”

“Produzir peças clássicas pesadas e peças modernas leves que permitam baixar os preços.”

“Falta de catálogos para promover os produtos em prata. Como é que se pode comprar aquilo que não se conhece? Apenas a *Christofle* disponibiliza catálogos.”

“Desenvolver um tratamento para retardar a oxidação da prata, evitando a necessidade de limpeza e manutenção frequente.”

“Possibilidade de maior personalização das peças. Por exemplo quando trago pedras exóticas de viagens e tenho uma ideia para uma peça em prata, tenho dificuldade em encontrar alguém que execute essas ideias.”

“Desenvolver mais e melhor o segmento de mercado das ofertas, a prata como oferta de prestígio. Nas relações com o exterior criar o hábito da oferta de uma “prata portuguesa”.

“Explorar outros tipos de produtos que não seja usual produzir em prata.”

4- Análise estrutural – Modelo de Michael Porter

- 1- Introdução: Objectivos e Metodologia
- 2- Breve caracterização da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural**
 - 4.1- Análise estrutural das forças competitivas
 - 4.1.1- Ameaça à entrada
 - 4.1.2- Rivalidade entre as empresas existentes
 - 4.1.3- Pressão dos produtos substitutos
 - 4.1.4- Poder negocial do comprador
 - 4.1.5- Poder negocial do fornecedor
 - 4.2- Indústrias fragmentadas
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 6- Globalização
- 7- Estratégias alternativas
- 8- Conclusão

4.1- Análise estrutural das forças competitivas

Após a breve caracterização desta indústria, apresenta-se a seguir, de uma forma mais sistemática a análise estrutural das forças competitivas desta indústria utilizando para isso o modelo de análise de Michael Porter, “Competitive Strategy”, 1980.

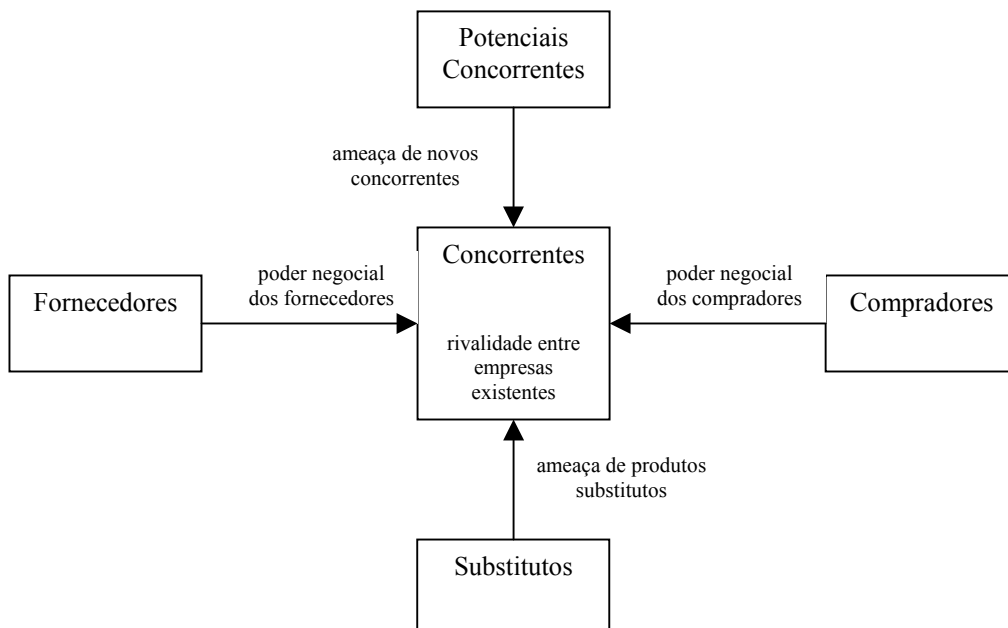


Ilustração 2- Análise estrutural de Michael Porter

A essência da formulação de uma estratégia competitiva reside no relacionamento da empresa com o ambiente onde está inserida. Esta análise pretende identificar a robustez das forças competitivas e o potencial de rentabilidade da indústria. Por sua vez, o objectivo de uma estratégia competitiva para uma determinada empresa será encontrar uma posição onde se possa defender melhor dessas forças competitivas e as possa influenciar a seu favor.

Consideram-se as cinco forças competitivas representadas na figura anterior: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de compra dos compradores, poder de compra dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes. Vamos então de seguida dissecar cada uma delas.

4.1.1- Ameaça à entrada

Veremos em detalhe os vários pontos que poderão constituir uma ameaça à entrada de novos *players*:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Capacidade financeira
- Custos da mudança para o comprador
- Acesso a canais de distribuição
- Desvantagens de custo independentes da escala
- Política governamental

Economias de Escala

Na compra da matéria-prima existe um efeito de economia de escala significativo. Embora o preço da prata esteja cotado em bolsa, normalmente esta é vendida aos profissionais do sector da seguinte forma: preço em bolsa + *spread* + custo de transformação. Dependendo da capacidade negocial do fabricante este poderá comprar a prata no banco, numa associação, ou directamente ao fabricante de uma matéria-prima. Poderemos estimar que a variação de preço poderá chegar aos 10% no preço total, o que deverá ser considerado significativo.

Neste sector é vulgar que a peça em prata seja facturada, desde o fabricante até ao retalhista, separadamente em “feitio” e em “prata”. É fácil constatar, até pela verificação do peso de cada peça, que o valor da prata incorporada no preço ao público é algumas vezes inferior a 20%, significando por isso que um aumento de 10% na prata poderia implicar apenas um incremento de 2 % no preço final do produto. No entanto, para o fabricante que está no início da cadeia de valor esse montante é mais significativo.

Naturalmente se existir um grupo de empresas que decida negociar a prata em conjunto poder-se-á obter ganhos significativos junto dos fornecedores de prata. Obviamente este tipo de parceria requer organização e disciplina dos pequenos industriais. Será necessário definir claramente quantidades e especificações, e obviamente, ter capacidade financeira para fazer face aos compromissos assumidos.

Existe uma série de equipamentos que uma pequena fábrica de 4 ou 5 empregados, por questões financeiras, poderá ter dificuldade em adquirir. A título de exemplo, poderemos citar equipamentos como prensas, laminadores, fornos, etc. O valor de cada uma das máquinas referidas poderá ascender a varias centenas de milhares de euros. No entanto, será possível comprar essas mesmas máquinas, embora com uma capacidade de fabrico muito mais reduzida, no mercado de segunda mão por poucos milhares de Euros.

A questão das ferramentas para conformação das peças (moldes de fundição, estampagem e repuxagem) é também muito importante. Uma *start-up* poderá demorar uma dezena de anos para executar uma colecção de ferramentas que a permitam bater-se de igual para igual com as empresas implantadas à mais tempo no mercado. Esta será seguramente a maior barreira de entrada para uma nova empresa que tenha pretensões de se posicionar como uma empresa mecanizada de dimensões consideráveis. Não basta apenas ter capacidade financeira, será também necessário tempo para desenvolver as ferramentas e ajustar processos. Uma solução alternativa, neste caso, poderá ser comprar o parque de ferramentas a outras empresas (o que algumas vezes também não resulta eficientemente porque as empresas têm equipamentos e processos distintos e personalizados) ou adquirir outras empresas com património de ferramentas e equipamentos.

No que diz respeito ao marketing, mais uma vez, pela pequena dimensão dos *players* no sector, o investimento nesta área não tem sido realizado, tanto por razões que se prendem com falta de capacidade financeira como por falta de interesse e de *know-how* dos fabricantes. A esmagadora maioria dos produtos chega ao público sem marca e as poucas marcas que passam para o mercado têm pouca notoriedade. Ainda

relativamente às marcas estas são normalmente detidas pelos retalhistas (ourivesarias) e armazenistas e apenas muito casuisticamente pelos fabricantes.

Devido à natureza artesanal desta indústria poder-se-á afirmar que a coordenação e o controlo da logística interna e do trabalho nas mãos dos operários é mais fácil numa pequena fábrica. Em contrapartida os ganhos de produtividade e a melhoria da qualidade provenientes da especialização dos colaboradores só será possível a partir de uma determinada dimensão. No entanto, à medida que a dimensão e a complexidade da organização fabril aumenta, a eficiência na sua gestão decresce, especialmente se se mantiverem muitas tarefas manuais. Existe assim uma dimensão ideal consoante a estratégia a definir por cada empresa

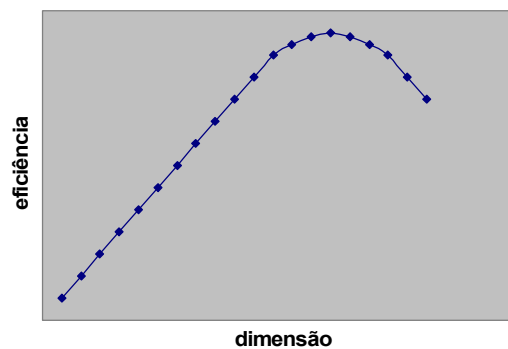


Ilustração 3- Eficiência vs Dimensão da empresa

Em resumo, as economias de escala não são significativas quando se pretende implantar uma fábrica artesanal, produzindo peças únicas ou pequenas séries. Nesse caso não há nada que uma empresa grande possa fazer que uma pequena não possa. No entanto, quando é necessário produzir determinado modelo em quantidades significativas (nesta indústria algumas dezenas de unidades já é uma quantidade significativa) os custos de produção são muito menores quando se tem um processo produtivo mais mecanizado e nesse caso o efeito economia de escala é mais importante.

Diferenciação do produto

À excepção de uma ou outra empresa que tem um nome ou uma marca forte no mercado, esta indústria não tem apostado de facto na imagem de marca. Relativamente ao tipo de fabrico e design não existe, também na generalidade das empresas, nenhuma que tenha conseguido uma diferenciação significativa. No mercado é vulgar as empresas copiarem os modelos umas das outras com alguma facilidade. Infelizmente verifica-se muitas vezes que as empresas alocam mais recursos na cópia de modelos dos seus concorrentes do que a criar novos modelos.

Existe um défice de criatividade e de diferenciação muito grande e por isso a diferenciação do produto não é nenhum entrave à entrada de novas empresas.

Capacidade financeira

Pelas razões já apresentadas as questões financeiras referem-se apenas ao capital necessário para o equipamento fabril e ferramentas que será tanto mais significativo quanto maior for a pretensão de mecanizar a empresa.

Para entrar no mercado produzindo grandes quantidades é de facto necessário uma capacidade financeira que não é facilmente alcançada pela maior parte dos fabricantes.

Custos da mudança para o comprador

Não existem custos da mudança para o comprador, ou seja, por parte do armazenista ou retalhista mudar de fornecedor não implica situações que careçam de qualquer investimento, nem sequer de formação. O único custo é o desenvolvimento de uma nova relação comercial, pois apesar de tudo existem, neste negócio, relações de confiança fortes entre fornecedores e clientes.

Acesso a canais de distribuição

O mercado está muito pouco desenvolvido a nível de distribuição e por isso não é de forma alguma uma barreira à entrada de novos *players*. No entanto, esta é uma área que carece de alguma disciplina. Considerando os três *player* mais relevantes na cadeia de distribuição: fabricante, armazenista e retalho; vemos que existe uma atitude demasiado passiva dos fabricantes e armazenistas, sendo os retalhistas que procuram o fornecedor. Existem fabricantes que trabalham em exclusivo para um determinado cliente, até porque existe uma forte preocupação no sentido de evitar que as peças sejam copiadas. Outros trabalham para vários retalhistas e armazenistas. O papel dos armazenistas parece reduzir-se apenas à tarefa de agrupar uma série de produtos complementares que oferecem numa gama mais alargada ao retalho, possibilitando ainda o pagamento a crédito. Genericamente numa perspectiva de marketing a informação não flui do fabricante para o público nem do público para o fabricante.

O circuito de distribuição actual não oferece nenhum entrave à entrada de novas empresas, à excepção de algumas relações comerciais fortes que se baseiam em relações de amizade e de confiança de longos anos.

Desvantagens de custo independentes da escala

Noutros sectores algumas empresas podem ter vantagem de custos não replicáveis para as empresas que entram de novo, independentemente do efeito de escala, tais como: propriedade tecnológica, acesso favorável a matéria-prima ou benefícios governamentais. Estes factores não se verificam neste sector existindo apenas um que funciona certamente como desvantagem para as novas empresas: a curva de experiência. Este bloqueio é válido essencialmente na produção, tanto na produção mais artesanal, onde é necessário dominar algumas técnicas (algumas podem demorar anos a dominar), como na produção mais industrial onde é necessário tirar partido da tecnologia existente para reduzir custos e melhorar a qualidade. Até

porque para permanecer competitivo é necessário acompanhar sempre as últimas tecnologias.

Política governamental

Não existe qualquer barreira à entrada de novas empresas no sector. De referir apenas a obrigatoriedade por parte da contrastaria em fazer cumprir determinadas imposições para o reconhecimento da marca de responsabilidade, que de resto tem a função de regular o mercado e não de criar barreiras a novas empresas.

4.1.2- Rivalidade entre as empresas existentes

A rivalidade entre empresas ocorre quando estas lutam por uma posição no mercado usando táticas como competição por preço, publicidade, desenvolvimento de produto, melhoria de serviço, etc. Neste sector, pela reduzida dimensão das empresas em geral e pelo domínio de uma ou duas em particular, vive-se algum marasmo, deixando as empresas portuguesas em perigosa situação face à concorrência do exterior

Haverá cerca de 50 a 70 empresas em Portugal a fabricar prata grossa, no entanto, o sector é dominado por uma empresa, fundada em 1874, actualmente com 250 trabalhadores, facturando cerca de 15,000,000 euros/ano. Esta empresa, a *Ferreira Marques & Irmão Lda*, lidera o mercado de forma destacada impondo-se com peças de elevada qualidade e apoiada por uma estratégia de marketing, desenvolvida sobre a marca “*Topázio*”, mais cuidada que os seus concorrentes, podendo por isso praticar preços mais elevados que os restantes fabricantes.

A empresa nº2 será a Flamingo, Indústria de Ourivesaria, S.A. com início de actividade em 1988, actualmente com 80 trabalhadores, facturando cerca de 10,000,000 euros/ano.

A restante produção nacional encontra-se fragmentada por muitos pequenos produtores.

No entanto, verifica-se um crescimento acentuado no mercado nacional de peças vindas do exterior. Uma vez que poderemos considerar que esta é uma indústria madura e que o crescimento do mercado é diminuto, o crescimento de cada empresa só pode ser realizado “roubando” quota de mercado às restantes, neste caso às empresas nacionais.

4.1.3- Pressão dos produtos substitutos

Todas as empresas de uma indústria estão a competir com outras indústrias produzindo produtos substitutos. No caso dos artigos decorativos em prata poderemos considerar os seguintes substitutos:

- Produtos metálicos
 - Casquinha
 - Estanho
 - Aço inox
 - Alumínio

- Não metálicos
 - Vidro e cristais
 - Porcelanas

Quadro comparativo de produtos substitutos em relação à prata

	Produtos metálicos				Não metálicos		
	Casquinha	Estanho	Aço inox	Alumínio	Vidro	Cristal	Porcelanas
valor da peça	(-)	(-) (-) (-)	(-) (-)	(-) (-)	(-) (-) (-)	(-)	(-)
valor do material	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)
valor em 2ª mão	(-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-)	(-)
robustez	=	=	+++	=	(-) (-) (-)	(-) (-) (-)	(-) (-)
durabilidade	(-) (-)	+	++	++	(-)	(-)	(-)
facilidade de limpeza	(-) (-)	+	+	+	++	++	+++

Tabela 28- Produtos complementares

No que se refere ao primeiro grupo, peças metálicas, é possível obter peças, tanto do ponto de vista decorativo como do ponto de vista funcional, muito próximas das peças em prata. Alguns destes substitutos apresentam-se até com características mais adequadas à funcionalidade do produto, no entanto, a prata com o seu brilho característico é um metal nobre e valioso e esse será sempre um factor distintivo dos seus substitutos. Matérias como o estanho, aço e alumínio utilizam-se muito na decoração para o lar, e apresentam características superiores à prata em alguns

pontos. A questão da limpeza da prata, e sobretudo das casquinhas, revela-se um ponto desfavorável para um público com o actual estilo de vida urbana. De tal forma que surgiram já no mercado produtos em prata e casquinha envernizados para evitar a oxidação. No entanto, as peças em prata apesar de requererem uma manutenção cuidada podem manter-se impecáveis dezenas de anos, sendo sempre possível nos casos mais complicados uma reparação por especialistas. Assim, a imagem do “bom investimento” em peças de prata, tendo em conta as gerações vindouras, é suportada pela grande durabilidade das peças em termos funcionais e estéticos. Constatase ainda que a maior parte das peças em prata tem representado um bom investimento a longo prazo, pois particularmente nas peças clássicas de qualidade é vulgar a sua valorização ao longo dos anos.

Relativamente ao segundo grupo de substitutos, as peças de cristal e porcelanas, são produtos que também se distinguem pela beleza do seu trabalho e pela nobreza do material, mas o seu aspecto é muito distinto da prata, embora possam cumprir em alguns casos a mesma função (ex. fruteiros, cinzeiros, etc.). Particularmente as peças de porcelana podem sofrer fenómenos de valorização como os das peças em prata, no entanto, a sua durabilidade está sempre posta em causa pela grande fragilidade destas peças.

É também necessário ter em consideração o seguinte: Muitas vezes o potencial comprador de uma peça em prata fá-lo porque quer comprar uma peça de valor para o lar ou para a empresa, assim, teremos que considerar que outras peças de arte, também com potencial de valorização, como por exemplo quadros e jóias, concorrem, a este nível, com as peças em prata.

4.1.4- Poder negocial do comprador

Quando os produtos são standard ou indiferenciados é fácil para o comprador encontrar fornecedores alternativos e colocar várias empresas fornecedoras a batalhar na redução de preços. À primeira vista, porque é uma indústria de peças de arte, poderíamos pensar que esta situação não se verificaria, mas de facto acontece com mais frequência do que seria desejável, uma vez que, como já foi referido, existe um significativo défice ao nível de criatividade e ao nível de marketing que permita uma diferenciação muita reduzida.

O facto dos compradores apresentarem uma verdadeira ameaça de integração vertical coloca as empresas fornecedoras sobre pressão. Na realidade é possível encontrar no mercado situações em que o próprio retalhista tem interesses directos em pequenas oficinas, conhecendo, portanto, o processo e os custos inerente à produção das peças. O simples facto do comprador deter o conhecimento da estrutura de custos inerentes à produção, coloca as empresas fornecedoras numa situação de negociação mais frágil.

Por outro lado, as margens generosas que ainda são permitidas neste negócio indicam que os compradores não são tão sensíveis ao preço como acontece noutros negócios com margens mais reduzidas, particularmente quando o design e a qualidade da peça agrada.

4.1.5- Poder comercial do fornecedor

A dimensão da indústria de artefactos de prata é na generalidade pequena quando comparada com a dimensão dos seus fornecedores. Esta afirmação é tão verdadeira relativamente aos fornecedores da prata (matéria-prima) como relativamente a outros fornecedores de elementos passíveis de ser incorporados nas peças de prata, como vidros, cristais, porcelanas, pedra, etc.

A prata é uma *commodity* e está cotada em bolsa. O seu preço no mercado é composto, como já foi referido, por um *spread* sobre o preço em bolsa adicionado de um custo de transformação. Muitas das empresas não têm sequer condições para comprarem a prata directamente aos produtores de prata (barra, granalha ou chapa) tendo que comprar este metal precioso num banco, numa associação ou noutros retalhistas. O preço da prata é tido na maioria como um valor não negociável. No entanto, as empresas de maior dimensão conseguem avaliar e diferenciar a qualidade da prata, o serviço e mesmo negociar o seu preço e condições de venda.

Quanto aos outros fornecedores já referidos é também difícil para as empresas fabricantes de prata decorativa influenciar o desenvolvimento do produto ou negociar preços de forma agressiva. Por exemplo, se for necessário criar uma peça em prata conjugada com cristal, o fabricante de peças de prata muito dificilmente consegue convencer um seu fornecedor de cristais a desenvolver uma nova peça. Quando muito, o fornecedor prontifica-se a tratar da execução de um molde específico, o qual terá que cobrar à cabeça. Como para pagar esse molde a empresa poderá necessitar de vender para cima de uma centena de peças por ano, esse facto desencoraja as empresas a pensar em criações de raiz. Em alternativa terão que ir ao mercado ver que cristais existem para desenvolver uma aplicação de prata específica para o cristal já existente.

4.2- Indústrias fragmentadas

Observando o panorama europeu verificamos que existe um elevado número de pequenas empresas mas um reduzido número de empresas com significativa dimensão. Consideremos no primeiro grupo tipicamente as pequenas oficinas ou ateliers, no máximo com meia dúzia de trabalhadores, produzindo as peças manualmente recorrendo a subcontratações dos processos produtivos mais complicados ou mais específicos. No segundo grupo consideremos tipicamente organizações de algumas dezenas de trabalhadores produzindo as peças recorrendo a processos muitas vezes mecanizados, frequentemente especializando-se, por condicionantes de especificidade dos equipamentos e know-how, na produção de um determinado tipo de artigo (ex. molduras).

Parece existir uma grande distinção entre a forma de estar no negócio das pequenas empresas e das grandes empresas, ao ponto de muitas vezes parecer que não estamos a falar da mesma indústria. A visão do empresário para a sua pequena empresa não é na esmagadora maioria dos casos o crescimento e a evolução no sentido de a transformar numa grande empresa mecanizada. Os seus esforços vão antes no sentido de consolidar a posição da empresa junto de clientes e fornecedores, conquistando o seu espaço de forma a permitir encarar o futuro com alguma tranquilidade.

Mais do que perceber as motivações do empresário e as expectativas para a sua empresa, interessa para este trabalho perceber, quais as razões para esta fragmentação da indústria ao nível de micro-empresas e da existência de tão poucas empresas de grande dimensão.

Assim de seguida serão dissecadas as principais razões para a elevada fragmentação da indústria prateira:

- Barreiras de entrada
- Ausência de significativas economias de escala
- Deseconomias de escala
- Barreiras de saída

Barreiras de entrada

A facilidade na entrada do negócio permite proliferação de pequenas empresas. Para iniciar actividade, para além de algum talento e algum expediente, pouco mais é necessário que o investimento numa banca e em algumas ferramentas. No início a criatividade do jovem empresário/artista e o facto de este estar preparado para obter uma menor remuneração que os seus concorrentes, são as armas com que combate a sua falta de experiência no domínio das técnicas do trabalho e do mercado da prata. No entanto, a evolução para uma grande empresa mecanizada requer elevado investimento financeiro e as competências a nível técnico e de gestão são mais exigentes e sobretudo diferentes das necessárias numa pequena empresa. O problema parece ser que as empresas pequenas nunca conseguem encontrar mercado para justificar o investimento necessário para dar o salto. Efectivamente, o simples investimento numa prensa, numa forja, ou numa máquina de polir automática, pode implicar a necessidade de aumentar muito significativamente a produção para amortizar o investimento.

Ausência de significativas economias de escala

Mais uma vez, se considerarmos apenas empresas que produzem manualmente, poderão não existir ganhos de escala significativos entre uma empresa de 3 trabalhadores e outra de 30. Quando muito poderá haver algum ganho de

produtividade especializando alguns trabalhadores em tarefas mais específicas. No entanto, muitas vezes esse ganho não é compensado pela maior dificuldade em gerir o trabalho artesanal de um número mais elevado de colaboradores. Por outro lado, quando consideramos empresas mecanizadas, as economias de escala ganham especial importância devido ao investimento a nível de equipamento e ferramentas.

Deseconomias de escala

Num mercado que exige grande variedade de produtos e a criação de novas peças com frequência é natural que uma pequena empresa possa responder mais rapidamente que uma empresa grande e mecanizada, a qual exige um esforço de coordenação funcional muito superior. Manter os custos de estrutura baixos pode também ser uma desvantagem para uma empresa grande, que tem que suportar os custos dos seus gestores e pessoal administrativo, e que é pressionada pelo Estado e sindicatos no sentido de cumprir escrupulosamente questões ambientais, de higiene e segurança, restrições no trabalho fora de horas, etc.

Uma peça de prata poderá ser constituída por uma série de componentes e na sua produção é sujeita a uma gama operatória complexa a qual é diferente de peça para peça. Se considerarmos que mesmo numa grande empresa mecanizada é vulgar produções com séries de apenas meia dúzia de peças, constata-se que o acompanhamento e controlo da produção são muito mais difíceis numa grande empresa. A não ser que se esteja a falar numa empresa cuja produção é muito específica, o patrão numa empresa de pequena dimensão tem um controlo muito mais apertado da produção do que tem o gestor de uma empresa com alguma dimensão, ainda que com o apoio do mais poderoso sistema informático. Um controlo apertado é essencial para a eficiência deste negócio e tanto mais importante quanto mais operações manuais existirem no processo. E as tarefas manuais, mesmo nas maiores empresas mecanizadas continuam a representar uma componente muito forte do custo de produção.

Esta questão do custo da mão-de-obra é essencial, pois as pequenas empresas conseguem obter dos seus empregados uma maior flexibilidade a nível de horas de trabalho, muitas vezes a troco de remunerações paralelas, impensável para uma grande organização. Além disso, o facto de haver uma valorização das peças únicas ou não banalizadas, pressiona para que as séries sejam pequenas o que prejudica a produtividade e mecanização.

Barreiras de saída

Como já foi referido, não existem barreiras económicas significativas para a saída do negócio no caso das pequenas empresas. No entanto, existem empresas que têm objectivos que não são necessariamente orientados para os resultados económicos, movem-se por questões afectivas que normalmente estão relacionadas ou com a tradição de uma empresa familiar ou com o encanto e o prazer que o empresário sente relativamente a este negócio, o que explica o facto de muitas empresas se contentarem com resultados abaixo do que o mercado entende como razoável.

Michael Porter considera, ainda, que muitas indústrias estão fragmentadas não por razões económicas mas porque estão “entaladas” na fragmentação. Algumas das razões apontadas que poderão ser aplicadas ao caso da indústria prateira:

- Falta de recursos e competências nas empresas existentes
- As empresas existentes são miúpes ou complacentes
- Falta de atenção das empresas fora da indústria

Falta de recursos e competências nas empresas existentes

Algumas vezes, os degraus para ultrapassar fragmentação são evidentes, mas as empresas existentes têm falta de recursos para fazer os necessários investimentos

estratégicos. Por exemplo, podem existir potenciais economias de escala na produção, mas a empresa tem falta de capital ou competências para construir uma produção de larga escala ou para fazer investimentos na integração vertical. As empresas podem, também, ter falta de recursos ou competências para criar canais de distribuição, organização de serviços, serviços logísticos especializados, ou marcas comerciais que poderiam promover a consolidação da indústria. Estas razões apontadas por *Porter* são, de facto, facilmente detectadas nesta indústria.

As empresas existentes são miúpes ou complacentes

Apesar das empresas terem recursos para promover a consolidação da indústria, podem estar emocionalmente ligadas às práticas tradicionais da indústria que suportam a estrutura fragmentada, o que acontece com frequência nesta indústria, ou de alguma outra forma são incapazes de perceber oportunidades para a mudança. Este facto possivelmente combinado com a falta de recursos, pode explicar parcialmente, o passado da fragmentação da indústria vinícola nos EUA. Os produtores estavam orientados para o produto e fizeram, aparentemente, pouco esforço para desenvolver a distribuição nacional ou para o reconhecimento da marca junto dos consumidores. Algumas das empresas de grandes produtos de consumo e empresas de licores impuseram as suas regras na década de 60 e alteraram esta orientação.

Falta de atenção das empresas fora da indústria

No caso de se verificar a presença das duas condições anteriores algumas indústrias poderão permanecer fragmentadas por um longo período, apesar de apresentarem uma estrutura económica para consolidação, por causa da falta de atenção que despertam às empresas de fora dessa indústria. As empresas que constituem o tecido empresarial da indústria podem ser demasiado novas ou demasiado pequenas para despertarem o interesse de grandes empresas estabelecidas no mercado e que têm os

necessários recursos para ultrapassar a fragmentação. No entanto, verificando a oportunidade de investimento o *outsider* pode acrescentar uma nova perspectiva à indústria e promover a sua consolidação.

Se um grupo económico descobrir uma indústria segundo a qual a sua estrutura fragmentada não reflecte verdadeiras questões económicas, isto pode significar uma grande oportunidade estratégica. Esse grupo pode entrar nessa indústria de uma forma barata devido à sua estrutura inicial, uma vez que não existem causas económicas de relevo para a fragmentação e não é necessário assumir nenhum custo de investimento ou riscos de inovação para mudar a sua estrutura.

5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo

- 1- Introdução: Objectivos e Metodologia
- 2- Breve caracterização da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural

- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo**
- 5.1- Subcontratação
- 5.2- Associativismo / Cooperação

- 6- Globalização
- 7- Estratégias alternativas
- 8- Conclusão

A seguir apresenta-se de forma esquemática a cadeia de valor desde a extracção do minério até à produção das peças. Tradicionalmente a integração vertical era, e continua a ser em muitos casos, a opção por defeito. A própria empresa funde retalhos de prata para a obtenção da liga, lamina posteriormente em chapa ou transforma-a em fio ou tubo, produz as suas próprias ferramentas como cunhos de estampar e não recorre a qualquer tipo de subcontratação. No entanto, existe uma forte tendência na indústria para a especialização, induzida por novas técnicas mais apuradas e por equipamentos mais especializados e mais eficazes, mas que requerem naturalmente um investimento mais elevado e o desenvolvimento de competências específicas.

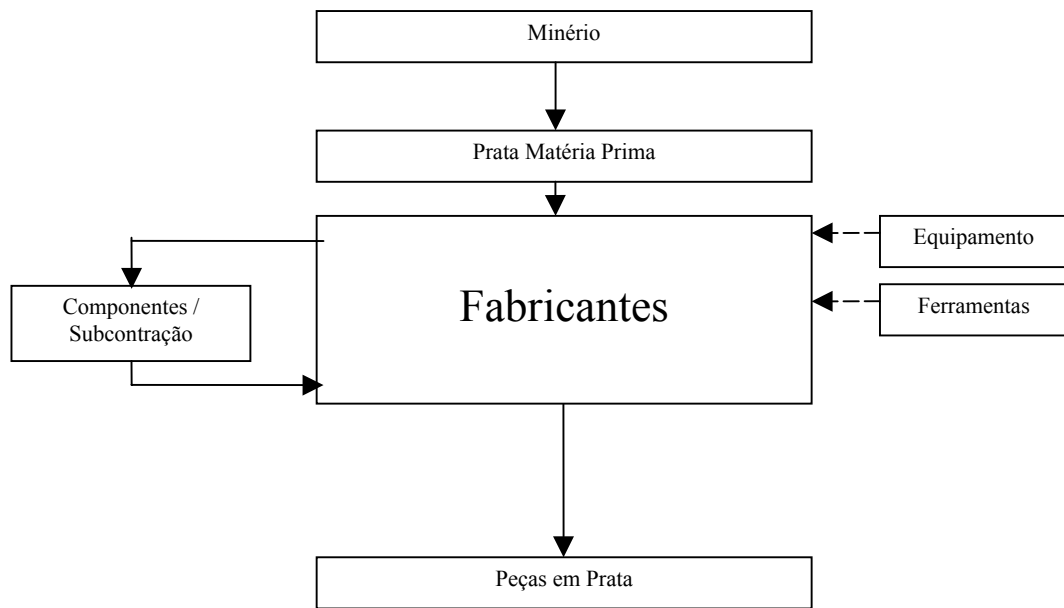


Ilustração 4- Cadeia de valor

Minério

Extracção da prata das minas.

Prata matéria-prima

Produção da prata como matéria-prima para esta indústria passa pela transformação do minério ou retalhos de prata em granalha, chapa, fio, canevão, lingote, etc. Para cada tipo de matéria-prima existem diferentes empresas especializadas. Uma empresa especializada no fornecimento de prata em chapa, por exemplo, poderá não ser necessariamente competitiva no fornecimento de prata em fio. O equipamento industrial é distinto e as competências necessárias também. No entanto, são muitas vezes os próprios fabricantes que produzem a chapa ou fio que utilizam nas suas peças.

Componentes

Existem determinados tipos de componentes que, pela sua especificidade, são susceptíveis de ser produzidos por especialistas, são exemplos: dobradiças, bolas, tiras ou moldura e pequenas peças fundidas. Diferentes modelos destes componentes estão disponíveis no mercado, alternativamente é possível negociar com os fabricantes dos componentes o desenvolvimento de modelos exclusivos.

Equipamento

Existe um determinado número de equipamento que é usual encontrar em empresas de distribuição de equipamento industrial para a metalomecânica, tais como motores de polir ou prensas. No entanto, existe também determinado tipo de equipamento que apenas é possível de encontrar em casas da especialidade. São exemplos as bancas de ourives, tornos de repuxar e pequenas ferramentas (ferros), as quais ainda hoje são produzidas, ou pelo menos personalizadas, pelos próprios artistas.

Ferramentas

Tradicionalmente cada ourives produzia as suas ferramentas ou moldes, situação que se verifica ainda em muitas empresas. No entanto, novas tecnologias e processos de fabrico surgiram nas últimas décadas, tais como o CAD/CAM e máquinas CNC, fazendo desta área uma área cada vez mais especializada. Cunhos de estampar, cortantes e molde de fundição são exemplos de ferramentas que cada vez mais requerem competências específicas.

Subcontratação

Conforme referido nos anexos A2 e A3, respeitantes às técnicas aplicadas na indústria prateira, existem determinadas técnicas específicas tais como: soldar, repuxar, estampar, cinzelar, etc, que são necessárias dominar para a produção das peças. É difícil um artista dominar todas estas técnicas de igual forma. Mesmo nas empresas, onde existem vários artistas, é difícil encontrarmo-nos numa situação em que dominamos bem todas as técnicas produtivas. Por outro lado, é possível encontrar empresas especializadas numa determinada área produtiva e que produzem peças ou prestam serviços ao exterior recorrendo exclusivamente a determinada técnica. Existem, por exemplo, muitas pequenas empresas que apenas executam trabalho de banca e soldadura ou que apenas repuxam ou cinzelam. Esses pequenos fabricantes trabalham assim para outros fabricantes maiores ou alternativamente produzem as suas próprias peças recorrendo à subcontratação dos trabalhos que envolvem técnicas as quais não podem realizar dentro de portas.

Analisemos cada uma das técnicas produtivas e o seu impacto na estratégia da empresa no que diz respeito à dificuldade técnica, à diferenciação que induz ao produto, à tecnologia necessária e ao montante de investimento:

	Dificuldade	Diferenciação	Tecnologia	Investimento
Fund. granalha	1	0	2	3
Laminagem	1	0	2	3
Terfilagem	1	0	2	3
Ferramentas	3	3	3	3
Estampagem	2	2	2	3
Fundição	1	1	3	3
Repuxar	2	1	1	1
Trab. Banca	2	1	0	0
Soldar	2	1	0	0
Martelo	3	2	0	0
Cinzelar	3	3	0	0
Polir	2	1	2	0

1- menos, 3-mais

Tabela 29- Análise das técnicas produtivas

O quadro apresentado é o resultado de uma análise naturalmente subjectiva, um painel de pessoas distinto poderia chegar a quantificações relativamente diferentes. Mas o que interessa sobretudo é que a elaboração deste quadro, e sua posterior análise, permite ao gestor tomar decisões importantes ao nível da estratégia a seguir.

Uma micro-empresa, com poucos recursos, que procura a diferenciação que lhe permitirá obter uma margem confortável no produto, deverá apostar em técnicas produtivas como o martelo ou cinzelagem. Ao nível produtivo será certamente a melhor forma de, com escassos recursos, conseguir alguma diferenciação. Esta pequena empresa poderia assim optar por adjudicar tudo aquilo que acrescenta menor valor ao produto e concentrar todos os seus esforços a desenvolver estas competências. Recorde-se que o âmbito desta análise se refere apenas à área produtiva, pois na área de desenvolvimento de produto e na área comercial, por exemplo, existiriam outras formas de conseguir a diferenciação.

Outra empresa de maior dimensão e maiores recursos poderá chegar à conclusão que tem interesse em investir na área de ferramentas, mecanizar a produção e subcontratar todo o acabamento das peças.

O que se pretende chamar à atenção é para o facto de que a integração vertical, desde a produção da chapa de prata, passando pelo desenvolvimento das ferramentas, até ao acabamento final da peça, não deve ser a opção por defeito, mas uma opção ponderada.

Consideremos, por exemplo, uma empresa que se posiciona como um *atelier* produzindo peças únicas, a integração vertical de toda a cadeia pode aqui ser uma opção válida e com razão de ser.

5.1- Subcontratação

Além das questões puramente estratégicas que se referem ao posicionamento da empresa na cadeia de valor, os fabricantes recorrem muitas vezes à subcontratação por razões mais operacionais. Dessas razões destacam-se duas: menor custo e falta de capacidade produtiva.

Existem empresas especializadas em determinadas áreas produtivas e que por essa razão podem apresentar preços de produção abaixo dos que nós próprios conseguimos dentro de portas. Compete ao gestor estar atento ao mercado e fazer a opção correcta. Naturalmente existem muitas razões para não optar pela subcontratação, mesmo obtendo um custo maior no exterior, mas acima de tudo é importante estar informado e decidir de forma ponderada e esclarecida.

Recorrer à subcontratação para superar a falta de capacidade, particularmente quando esta é pontual ou mesmo sazonal, é sempre uma forma de não perder vendas evitando ao mesmo tempo não fazer investimento em capacidade que seria difícil de amortizar.

As empresas que estão no mercado disponíveis para subcontratar são normalmente pequenas empresas ou artistas que trabalham por conta própria e que se especializam em determinado tipo de peças ou em determinada técnica de fabrico. Os fabricantes maiores recorrem muitas vezes a estas empresas mais pequenas no sentido de reduzir custos ou, como já referido, na falta de capacidade produtiva. É possível e frequente que existam subcontratados a trabalhar exclusivamente para uma única empresa. Quando possível, quem subcontrata prefere esta solução, pois desta forma acreditam que pode evitar com mais eficácia que os seus modelos sejam copiados.

No entanto, existem poucas empresas que apostam na especialização de determinadas tarefas ou produções específicas como opção estratégica. Empresas específicas em laminagem de prata, em produção de ferramentas, em fundição injectada ou mesmo na área comercial, empresas de distribuição de componentes, são

inexistentes ou não têm a necessária dimensão e competitividade. Possivelmente o mercado é ainda demasiado pequeno ou disperso para atrair empresas interessadas neste tipo de investimentos. Assim, as opções que se colocam ao gestor são resolver a questão internamente ou muitas vezes importar os serviços ou componentes do exterior.

5.2- Associativismo/ Cooperação

Actualmente a AIORN, patrocina juntamente com a Câmara Municipal de Gondomar, um projecto de cooperação que passa pela criação de um parque industrial de ourivesaria, acreditando desta forma fortalecer esta indústria e projectar os produtos nacionais para o exterior.

Quais serão de facto as vantagens da cooperação entre empresas?

“O negócio é cooperação quando se trata de criar um “bolo” maior e é concorrência quando chega a altura de o dividir.”

(M. Brandenburger e J. Nalebuff, “Co-opetition”, Currency Doubleday, 1996)

Muitas empresas são concorrentes e ao mesmo tempo complementares no que se refere aos seus fornecedores. A *Compac* e a *Dell*, concorrem pelo fornecimento dos últimos processadores da *Intel*. No entanto, a *Intel* entre custos de desenvolvimento e custo da montagem da nova fabricação poderá gastar mais de mil milhões de dólares. Estes custos serão divididos entre a *Compac*, a *Dell* e os outros produtores de hardware, significando que cada um deles irá pagar menos para ter processadores *Intel*. Nesta perspectiva a *Compac* e a *Dell* além de concorrentes são também empresas complementares.

Outro exemplo, desta vez nacional, é o da Lanhoso Investe, que coordenando as compras de um determinado grupo da fileira têxtil da região, conseguiu o volume suficiente para negociar com vários fornecedores condições mais vantajosas. Mais que isso, foram criadas algumas empresas satélite, como por exemplo uma empresa de transportes, para suprirem algumas necessidades desse grupo de empresas cooperantes. Desta forma conseguiram criar um “bolo maior” e, apesar de também serem concorrentes, saíram todos a ganhar nesta cooperação.

À primeira vista parece peculiar que alguns concorrentes muitas vezes escolham o mesmo lugar para vender os seus produtos e serviços: o mercado de diamantes de

New York na 47th Street; galerias de arte no SoHo, cinemas em Westwood, vendedores de carros ao longo de uma estrada, etc. Em Bruxelas as lojas de antiguidades estão localizadas na zona da Place du Grand Sablon. Não deveriam as lojas de antiguidades estar espalhadas por toda a cidade para que cada uma pudesse desenvolver o seu mercado local? Não haveria desta forma menos concorrência nos preços?

Esta maneira de pensar tende a ver os antiquários apenas como concorrentes. Localizando as suas lojas umas à beira das outras, passam a ser além de concorrentes, complementares. Em vez do público ter de escolher apenas uma loja, possivelmente a errada, o comprador poderá ir à Place du Grand Sablon procurar e fazer uma escolha mais correcta. O público acredita, ainda, que ali, devido à concorrência, poderá comprar melhor qualidade a menor preço. Além disso se comprar uma mesa numa loja, terá grandes probabilidades de comprar as cadeiras para a mesa numa loja logo ao lado. Apresentando-se juntas, as lojas, apesar de concorrentes a dividir o mercado, são complementares criando o próprio mercado.

É um erro ver sempre um novo *player* como um concorrente ameaçador, muitos *players* além de concorrentes são também complementares em relação à nossa empresa e à nossa estratégia. Devemos estar atentos às oportunidades complementares, ou de cooperação, da mesma forma que estamos atentos às ameaças competitivas.

Os exemplos citados aplicam-se também à indústria da ourivesaria. Analisaremos então o impacto da cooperação entre distintas empresas no sector a vários níveis:

- Formação
- Compras
- Logística
- Produção
- Comercial
- Marketing

Formação

O Cindor criado pela AIORN poderá ser citado como um bom exemplo da cooperação para a formação de novos técnicos para a ourivesaria. No entanto, apesar da qualidade do seu ensino, algum chauvinismo e alguma desconfiança por parte das empresas, impede ainda que estes elementos possam ser integrados nas empresas com facilidade, pois existe ainda alguma resistência por parte dos empresários para se oferecerem com receptoras de estagiários ou a recrutar os alunos finalistas.

Compras

Nas compras, as economias de escala são importantes fazendo aumentar o poder do comprador. A cooperação entre empresas no sentido de comprarem produtos ou serviços em quantidade permitiria obter ganhos significativos. Um dos primeiros casos de cooperação na compra que nos ocorre é o da compra da prata, como matéria-prima, mas existiriam muitos outros casos em que todos ganhariam com a cooperação.

Peguemos, como exemplo, em componentes como os forros para molduras em prata. Uma empresa pequena terá dificuldade em encontrar um fornecedor onde comprar placas de madeira folheada, com determinada dimensão, devidamente envernizada, a um preço razoável. No entanto, se vários fabricantes comprarem em conjunto poderão fazer com que o negócio seja suficientemente apelativo para interessar a empresas do ramo, com linhas de envernizamento automático e serviço *cut-to-size* e obter este componente com um bom acabamento a um preço aceitável. Existe uma grande variedade de componentes que um pequeno fabricante, pela sua reduzida dimensão, não tem acesso. Assim, o factor escala na compra não nos permite apenas reduzir custos, mas permite-nos ainda ter acesso a materiais e componentes aos quais de outra forma não teríamos acesso. No exemplo dado, a opção pela não cooperação poderá implicar que todos os pequenos fabricantes tenham molduras no mercado

com forros toscos e mal acabados ou então a um preço fora do mercado. Quando comparadas com algumas molduras italianas ou espanholas farão naturalmente fraca figura. Refira-se, ainda, que a cooperação não afectaria em nada a própria concorrência entre eles, pois os elementos diferenciadores entre si manter-se-iam, neste caso o feitio da moldura, e nenhuma delas perderia a identidade. Apenas sairiam a ganhar.

Acontece com alguma frequência que o *designer* desenvolve uma peça de prata com incorporação de determinada pedra, mas quando vai ao mercado procurar o que pretende encontra dificuldades. Muitas vezes, mesmo depois de 4 ou 5 visitas a casas da especialidade não encontra o que pretende. No entanto, é possível encontrar, em revistas de especialidade e nas ourivesarias, essas mesmas pedras incorporadas em peças estrangeiras. Verificamos depois que é possível encontrar exactamente o que procuramos em sites da Internet brasileiros, asiáticos ou até italianos que importam por grosso de países produtores. O que se passa é que o mercado está demasiado disperso para atrair as empresas fornecedoras das pedras. Se os compradores, neste caso os fabricantes de peças de prata, estiverem agrupados então os fornecedores de pedras virão com uma gama mais vasta e todos ficam a ganhar. De outra forma todos perderão face à concorrência do exterior.

Logística

A questão da logística está ligada ao fluxo de materiais e por isso tanto está relacionada às compras como às vendas. A organização de transportes em cooperação permite uma redução significativa dos seus custos. As formas de cooperação no transporte poderão passar por uma distribuição dos produtos com uma frota própria e partilhada por todos ou por uma contratação conjunta do serviço de transportes.

Produção

Existe um determinado número de operações produtivas que além de não serem diferenciadoras do produto, poderão ficar mais caras ao executar internamente que subcontratar ou comprar fora. Muitas vezes, mesmo após ter chegado à conclusão que seria mais proveitoso fazer determinada tarefa fora, a empresa não tem dimensão suficiente para contratar o serviço ou comprar o componente a um preço competitivo.

Alguns dos exemplos de tarefas susceptíveis de serem executadas partilhando recursos:

- Fundição de prata e retalhos
- Fundição injectada
- Laminagem
- Produção de varões, tubos e outros perfis
- Produção de pequenos componentes (ex. fechos e dobradiças)
- Execução de ferramentas
- Etc

Na maior parte das empresas, as tarefas referidas, à excepção da execução das ferramentas, não contribuem para a diferenciação do produto. Por essa razão quando essas empresas partilham estes recursos apenas recolhem os benefícios sem correrem o risco de banalizarem o que são de facto os seus elementos diferenciadores. Por outro lado se determinada empresa tiver desenvolvido um processo produtivo que lhe dê uma vantagem competitiva sobre as outras, certamente não será boa política partilhar esse conhecimento com a sua concorrência.

Comercial

O desenvolvimento da área comercial requer elevado investimento ao longo de um prazo alargado. Embora sendo normalmente uma área em que as empresas apostam para se distinguirem da concorrência, existe um elevado número de acções comerciais susceptíveis de ser partilhadas. Uma rede de distribuição pode ser partilhada sob vários conceitos. Partilhar agentes ou importadores, pode ser uma forma de, com uma gama mais alargada de produtos, ter mais força junto destes distribuidores. Desta forma, os cooperantes poderão estar em posição de negociar com os melhores distribuidores. Outra forma de cooperação comercial, mais ambiciosa, seria a criação de uma rede própria de distribuição debaixo de uma mesma imagem. É claro que se pressupõe que a gama de produtos de cada fabricante é suficientemente diferenciada para quando comercializada em conjunto se forme uma gama de produtos mais rica e alargada. Embora com um âmbito mais alargado, o projecto da *MGlass*, vidro da Marinha Grande, exemplifica o que pode ser feito desde o desenvolvimento de um produto, passando pelo marketing, até à distribuição das peças, produzidas em diferentes fábricas cooperantes, por uma força de vendas única.

Marketing

A título de exemplo refira-se a acção de promoção do cristal de Murano em Itália. Apesar dos fabricantes de cristal da região de Murano terem, na sua maioria, uma agressividade muito grande a nível comercial, algo que não acontece com a indústria prateira em Portugal, continuam a promover de forma também muito agressiva a marca “Cristal Murano”. Em resultado dessa cooperação, o cristal de Murano tem elevada notoriedade em toda Europa e goza de uma imagem de grande prestígio. Refira-se que existe já uma proposta avançada pela AIORN no sentido de promover a criação de uma marca que pudesse ser defendida com força no exterior. As acções de promoção em feiras ou outras exposições só serão possíveis para muitos dos pequenos fabricantes quando em cooperação.

6- Globalização – Modelo de George S. Yip

- 1- Introdução: Objectivos e Metodologia
- 2- Breve característica da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo

6- Globalização da Indústria

- 6.1- Potencial de globalização da indústria
 - 6.1.1- Factores de globalização do mercado
 - 6.1.2- Factores de globalização de custos
 - 6.1.3- Factores de globalização promovidos pelo governo
 - 6.1.4- Factores de globalização induzidos pela concorrência
 - 6.2- As 5 dimensões da estratégia global
 - 6.2.1- Mercado
 - 6.2.2- Produtos
 - 6.2.3- Localização das actividades
 - 6.2.4- Marketing
 - 6.2.5- Jogadas competitivas
- 7- Estratégias alternativas
 - 8- Conclusões

“Muitos gestores perguntam se estão inseridos numa indústria global e se o seu próprio negócio deve ter uma estratégia global. No entanto, a questão mais correcta seria: Qual o grau de globalização da indústria e qual grau de globalização que deve ter a estratégia do meu negócio?”

“Que aspectos da estratégia devem ser globalizados? Os gestores podem responder a esta questão sistematicamente tomando consciência dos *drivers genéricos da globalização*, analisando os *drivers específicos da globalização da sua indústria*, avaliando os benefícios e custos da globalização, e percebendo as diferentes formas nas quais a estratégia de globalização pode ser usada através dos *alavancas da estratégia global*”

(George S. Yip, Total Global Strategy, Practice-Hall, Inc., 1992)

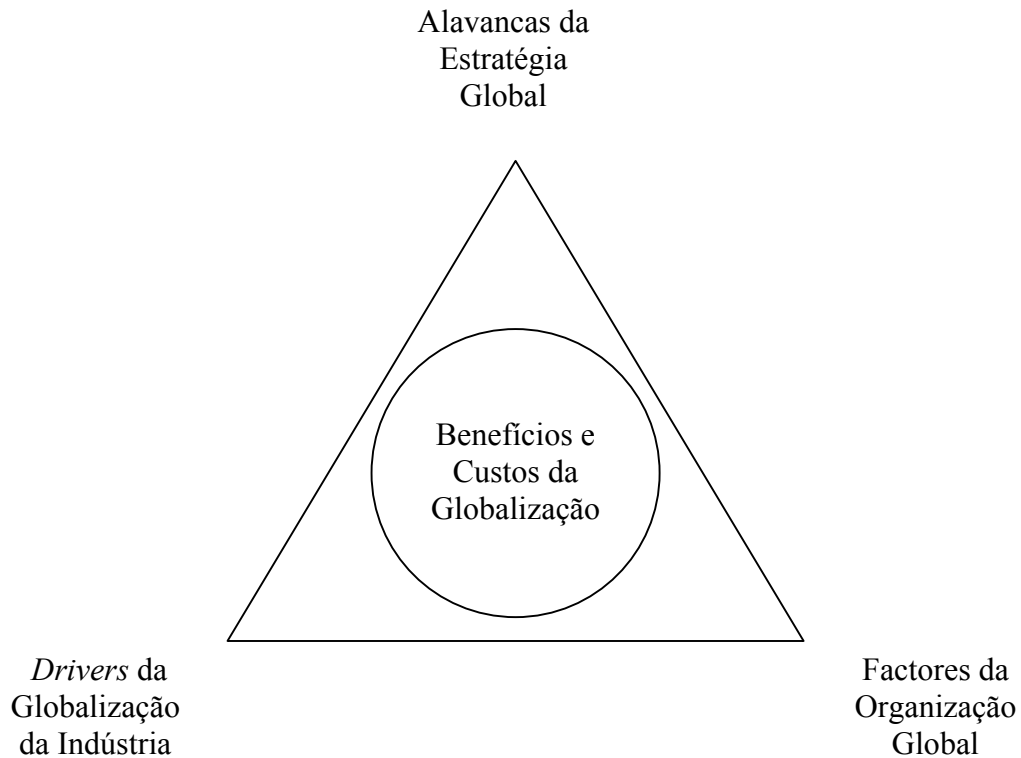


Ilustração 5- Triângulo da Globalização de George Yip

Numa primeira análise poderia parecer descabido falar de globalização numa indústria que é tradicionalmente associada a empresas de reduzida dimensão, muito particularmente em Portugal, e que assenta parte do seu sucesso na originalidade e particularidade do seu produto, no entanto, veremos que esta questão não é assim tão linear. Até porque é impossível, na actual conjuntura mundial, fazer qualquer reflexão estratégica sem abordar a questão da globalização.

Começemos por listar os factores genéricos que promovem actualmente a globalização (*General Globalization Drivers*): Factores de mercado, factores de custo, factores do governo, factores da concorrência, outros factores.

Factores de mercado (*Market Drivers*)

- O PIB per capita convergente entre os países industrializados
- Convergência de estilos de vida e gostos
- Aumento de viagens criando consumidores globais
- Organizações comportam-se cada vez mais como consumidores globais
- Crescimento de canais regionais e globais
- Estabelecimento de marcas globais
- Pressões para o desenvolvimento de publicidade global

Factores de mercado (*Cost Drivers*)

- Tendência crescente para as economias de escala
- Aceleração da inovação tecnológica
- Avanços no serviço de transporte
- Imersão de novos países industrializados como, Taiwan, Tailândia e China
- Crescentes custos de desenvolvimento relativamente ao ciclo de produto

Factores promovidos pelo Estado (*Government Drivers*)

- Redução das barreiras alfandegarias
- Criação de blocos económicos como a União Europeia
- Declínio do papel do governo como produtor e cliente
- Privatização de sectores anteriormente dominados pelo Estado
- Abertura do mercado livre aos países da Europa de leste.

Factores promovidos pela concorrência (*Competitive Drivers*)

- Crescimento continuado do comércio internacional
- Mais países tornam-se campos de batalha chave
- Crescentes aquisições de grupos económicos por parte de estrangeiros
- Crescente número de empresas a posicionarem-se como empresas globais
- Crescimento de redes globais fazendo dos países em que estão presentes interdependentes em determinado tipo indústrias (ex. electrónica)
- Mais grupos geridos de forma global
- Crescente formação de alianças estratégicas globais

Outros factores (*Other Drivers*)

- Revolução na informação e comunicação
- Globalização dos mercados financeiros
- Melhorias nas viagens de negócio.

A partir do modelo apresentado por George Yip, o triângulo da globalização, será analisado o potencial da globalização da indústria. Posteriormente serão analisadas as 5 alavancas da estratégia global (Mercado, Produtos, Localização de actividades, Marketing, Acções globais) e respectivos benefícios e custos que advêm da sua globalização. Os factores da organização global não serão aqui abordados pois entende-se saírem fora do âmbito deste estudo.

6.1- Potencial de globalização da indústria

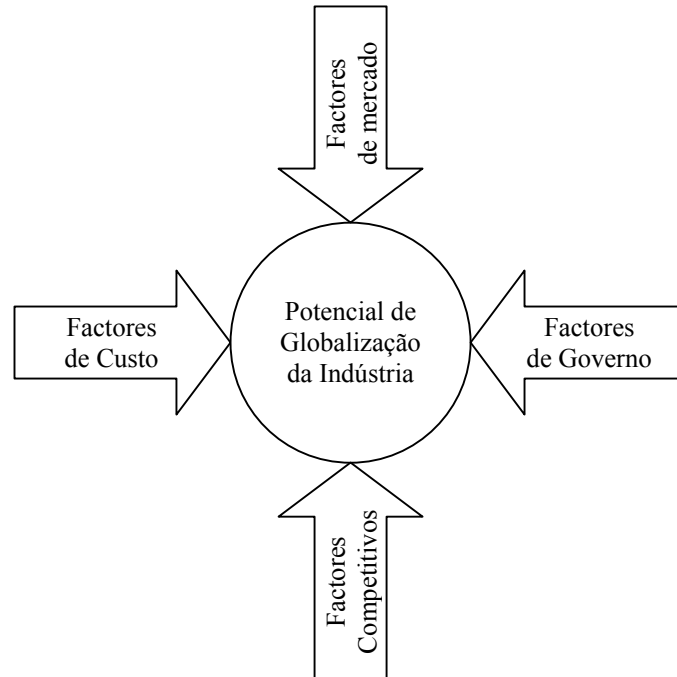
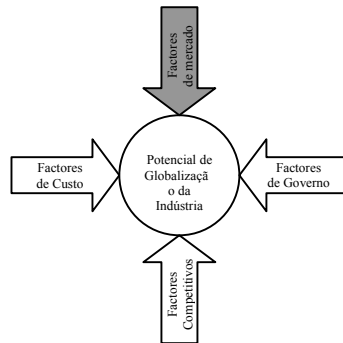


Ilustração 6- Potencial de globalização da indústria

Consideremos então os 4 tipos de factores externos representados cobrindo todas as condições críticas da indústria que afectam o potencial de globalização e analisemos cada um destes factores em detalhe.

6.1.1- Factores de globalização do mercado (*market drivers*)



Consideremos os seguintes factores externos de mercado que influenciam a globalização da indústria:

- Necessidades comuns dos clientes
- Clientes globais
- Canais globais
- Marketing transferível
- Países líder

Necessidades comuns dos clientes

Actualmente assistimos de uma forma geral a uma convergência das necessidades e gostos dos clientes em todo o mundo e muito particularmente dentro da União Europeia. Mesmos nas peças clássicas, que sofrem uma maior influência cultural, acabam por encontrar mercado um pouco por todo o mundo, até porque a originalidade e o exotismo de uma peça são normalmente valorizados. No que diz respeito a artigos religiosos, as necessidades e gostos do cliente são também globais. Ou seja, em qualquer parte do mundo, os católicos procuram o mesmo tipo de produtos assim como os judeus ou os árabes.

Uma das questões levantadas quando se fala da globalização dos produtos é o receio de banalizar o produto. É um facto que uma peça exclusiva ou menos banalizada é valorizada. No entanto, assim como na moda (vestuário), poderá existir uma tendência global sendo possível dentro dessa tendência cada um dos *player* procurar, através da sua criatividade, algum grau de originalidade e exclusividade. Além disso, o facto de nos posicionarmos com uma estratégia global, desenvolvendo o produto a pensar num segmento global do mercado, permite-nos aumentar a produção de séries e “escoar” as peças em vários mercados distintos, diminuir custos, e evitar ao mesmo tempo banalizar a peça. Por exemplo, alternativamente a produzir uma série de 50 unidades para o país “A”, numa perspectiva global poderíamos, visando um segmento transversal aos países “A”, “B”,”E”, produzir uma série de 200 unidades que seria escoada para cada um dos diferentes países, 40 unidades por cada um. Ou seja, aumentamos a série de fabrico e diminuimos o risco de banalizar o produto em cada um dos países. Esta estratégia é utilizada com muito sucesso à muitos anos na indústria do vestuário pela Alta-costura.

Relativamente ao desenvolvimento do produto deverão existir alguns cuidados, nomeadamente no que diz respeito aos produtos utilitários, pois deveremos ter em conta os diferentes hábitos de cada país. Por exemplo, a composição dos *sets* de faqueiro são diferentes em vários países da própria União Europeia. Se por exemplo, ao tentarmos desenvolver um faqueiro em prata não tivermos atenção a esta questão, o lançamento comercial poderá redundar em fracasso.

De todos os factores de mercado este é sem dúvida aquele que actualmente mais influencia no sentido da globalização.

Clientes e Canais globais

Apesar de actualmente não existirem muitas empresas nesta indústria que explorem de forma consistente a globalização dos canais ou a globalização das compras, este é o factor de mercado que mais influenciará a globalização a prazo. Pois também os

factores de custo empurrarão as empresas nesse sentido. Aparecerão várias empresas de retalho com redes comerciais espalhadas por diversos mercados que se irão apresentar aos fabricantes como clientes globais e que distribuirão o produto para todos esses mercados. Mais uma vez, a questão do desenvolvimento do produto no sentido de corresponder às expectativas do cliente global é vital. Outro exemplo muito concreto na ourivesaria é o toque das peças de prata. Diferentes mercados poderão ter mais apetência por toques de prata diferentes, o que pode inviabilizar a venda das peças em determinado mercado. Outros cuidados serão necessários, nomeadamente na consistência da política de preços e no desenvolvimento na área de marketing que funcione em todos os mercados.

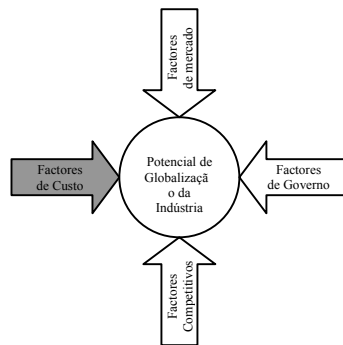
Marketing Transferível

O marketing desenvolvido deve funcionar em todos os mercados. Esta é uma questão importante, desde o desenvolvimento da embalagem ao nome escolhido para a marca, todos os elementos de marketing devem ser pensados globalmente de forma a serem mais facilmente transferidos de uns países para outros.

Países líder

As inovações em produtos e processos tendem a acontecer num país líder ou num reduzido número de países líderes. Assim sendo é crítico para uma empresa com pretensões globais estar presente neste países líderes, no sentido de se expor às fontes de inovação. Seguramente, Itália será um dos países da Europa líderes nesta indústria, nomeadamente no design do produto. A Índia na Ásia, por exemplo, é actualmente um dos maiores produtores do mundo de ourivesaria. As empresas com pretensões na globalização da sua estratégia só ficariam a ganhar estando presentes de alguma forma nestes países

6.1.2- Factores de globalização de custos (*cost drivers*)



Consideremos os seguintes factores externos de custos que influenciam a globalização da indústria:

- Economias globais de escala
- Curva de experiência
- Eficiência nas compras
- Logística favorável
- Diferença de custos por país
- Elevados custos de desenvolvimento de produto
- Mudanças rápidas de tecnologia

Estes factores afectam particularmente a alavanca para a localização das actividades globais assim como a alavanca de marketing e a alavanca de produto.

Economias globais de escala e curva de experiência

Estes factores foram já abordados na análise estrutural da indústria utilizando o modelo de análise de Porter, de facto cada vez mais, o mercado nacional é demasiado pequeno para alcançar uma escala competitiva a nível global. As economias de escala reduzem a ameaça de entrada de novos concorrentes. Existem já exemplos concretos de empresas nesta indústria que em determinados produtos, como por

exemplo a *Christofle* com os faqueiros, conseguiram uma dimensão que lhes permite obter economias de escala e um domínio sobre o processo levantando assim significativas barreiras à entrada de novos *players*.

Logística

O custo de transporte reduzido favorece a concentração da produção. Pelo contrário um maior custo de transporte relativamente ao custo do produto implica a necessidade das unidades produtivas se posicionarem perto dos mercados. Uma vez que o valor do produto nesta indústria é elevado, relativamente ao seu peso e volume, o custo de transporte tem pouco peso na estrutura de custos do produto. Esta situação é propícia para que empresas com uma estratégia global coloquem a sua produção em países que apesar de estarem geograficamente longe, têm custos de produção mais baixos. Algumas empresas europeias ensaiam já a transferência da produção para países com mão-de-obra mais barata como a Índia e Tailândia. Da mesma forma que uma logística fácil permite uma deslocalização da produção para o exterior, permite também que empresas estrangeiras entrem facilmente no nosso mercado com os seus produtos.

Diferença de custos por país

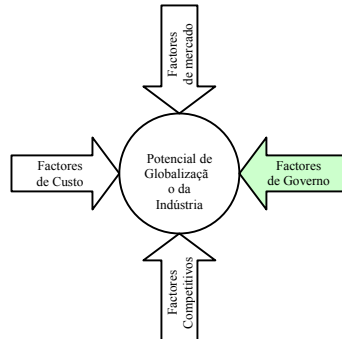
“Os factores de custo, em determinada indústria, variam nos diferentes países. A existência de determinadas competências também. A concentração de actividades em países com baixos custo de mão-de-obra e elevada competência técnica pode aumentar a produtividade e reduzir os custos. No entanto, os gestores necessitam de antecipar o perigo de treinar futuros concorrentes externos.” Esta afirmação de George Yip ilustra na perfeição o que se passa com a transferência da produção, nesta indústria, para países como a Índia, Tailândia ou Brasil. Naturalmente, a deslocalização da produção levanta ainda outras questões, como por exemplo, a maior exposição ao risco das taxas de câmbio, risco esse que deve ser bem

ponderado, até porque a maior parte destes países possuem economias com elevado risco cambial.

Elevados custos de desenvolvimento de produto e mudanças rápidas de tecnologia

Os custos de desenvolvimento destes produtos são tradicionalmente baixos, no entanto à medida que surgem novas tecnologias e a possibilidade de mecanização aumenta, os custos de desenvolvimento, nomeadamente em ferramentas e ajustes de processos produtivos, aumenta também. Como consequência, os fabricantes procuram, através do aumento da quantidade produzida, cobrir estes custos fixo. Esta situação empurra os fabricantes para a procura de novos mercados para escoar a produção, por isso funciona também como um factor catalizador na globalização das empresas.

6.1.3- Factores de globalização promovidos pelo governo (*Government Globalization Drivers*)



Os seguintes factores dependem das regras implementadas por cada governo e afectam a estratégia global das empresas.

- Política favorável para o comércio externo
- Standards técnicos compatíveis
- Regulamentação de marketing comum
- Empresas estatais como concorrentes e clientes
- Preocupações do governo

Política favorável para o comércio externo

Taxas alfandegárias à importação, quotas, barreiras alfandegárias não taxadas, subsídios à exportação, regulamentos específicos, restrições ao fluxo monetário e de capital, restrições de propriedade, condicionalismos à transferência de tecnologia, são apenas algumas das possibilidades que têm os governos para influenciar de forma muitas vezes decisiva o potencial de globalização de determinada indústria. As políticas de comércio externo favoráveis aumentam a concorrência entre as diferentes empresas internacionais uma vez que para cada uma delas é fácil entrar no mercado das outras. A abertura do mercado da União Europeia teve de facto uma influência determinante no nosso mercado, passando-se a sentir uma maior

concorrência de empresas externas. No entanto, teremos que encarar, além da ameaça das empresas estrangeiras que colocam produto no nosso mercado, a oportunidade de entrar no mercado externo. O governo português poderá criar condições mais favoráveis para que as empresas se preparem com sucesso para a globalização dos mercados através de apoio de organismos competentes e de condições de financiamento mais favoráveis a projectos de modernização da indústria e de globalização das empresas.

Standards técnicos compatíveis

As diferenças de standard são um entrave à globalização. Na indústria prateira a questão principal é a questão do toque da prata. Actualmente, apesar de ser legalmente aceites outros toques, o toque de 925 é o mais utilizado e para o qual existe maior apetência no mercado nacional. Apesar deste ser o toque mais usual na União Europeia, em muitos outros países utilizam-se outros toques distintos. Os artigos puramente decorativos têm na maioria dos países regulamentações e standards muito abertos e não apresentam um condicionalismo à globalização dos produtos. No entanto, nos produtos de prata utilitários, nomeadamente nos que vão à mesa, existem standards e regulamentos mais restritivos, os quais as empresas devem estudar com cuidado.

Regulamentação de marketing comum

Os planos de marketing devem ser desenhados de forma a obedecerem aos regulamentos inerentes a cada país. A título de exemplo, a forma de publicitar os produtos é condicionada de diferentes formas e as próprias embalagens do produto têm também que obedecer a diferentes regulamentações.

Empresas estatais como concorrentes e clientes

Não é frequente nesta indústria, mas as regras por que se movem as empresas estatais são muitas vezes distintas e em muitas situações funcionam como um entrave à globalização. Muitas das empresas estatais são subsidiadas promovendo uma concorrência desleal, e na maioria dos casos quando se posicionam como clientes preferem fornecedores nacionais. É vulgar, por exemplo, e até aceite como normal, que um museu de determinado país beneficie as propostas das empresas nacionais para executarem réplicas em prata de determinadas peças em detrimento de outras propostas de empresas do exterior.

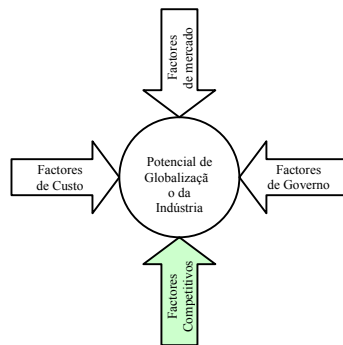
Preocupações do governo

As empresas perseguindo uma estratégia global precisam ainda de estar atentas às preocupações dos governos dos diversos países sobre a questão da globalização. Segundo *Yves Doz* essas preocupações são as seguintes:

- Os negócios globais irão responder rapidamente a mudanças relativas do factor custo nas várias localizações para a produção, deslocalizando para diferentes países com custos menores. Esta situação em Portugal é actualmente notícia de abertura de telejornais, particularmente quando se refere a saídas de empresas estrangeiras uma vez que provoca, através do desemprego, problemas sociais de relevo. Este tem sido o caso de empresas na indústria têxtil e do calçado. No entanto existem também empresas portuguesas como o caso da *Sonae Indústria* que, apesar de ser uma empresa nacional foi obrigada, para ser competitiva, a fechar fábricas em Portugal, o seu *home market*, para as deslocar para outros países como o Brasil ou Africa do Sul.
- A integração global dá às multinacionais mais oportunidades de reengenharia financeira no sentido, por exemplo, de reduzir os impostos pagos pela empresa.

- As empresas globais terão tendência a não deslocalizar as competências chave da cadeia de valor.
- O enfraquecimento do centro de decisão nacional numa estratégia global implica uma maior dificuldade para os governos em lidar com empresas multinacionais.

6.1.4- Factores de globalização induzidos pela concorrência (*Competitive drivers*)



Consideremos os seguintes factores:

- Volume de trocas comerciais
- Concorrência de diferentes continentes e países
- Países interdependentes
- Concorrentes globais

Volume de trocas comerciais e concorrência de diferentes continentes e países

Apesar dos dados fornecidos pela contrastaria mostrarem uma importação de “apenas” 30%, é necessário lembrar que muitas das peças que entram no mercado não passam pela contrastaria, pois chegam com marca da convenção ou com marcas já reconhecidas pela contrastaria nacional. Algumas dessas peças, apesar do contraste de países da convenção, são por vezes produzidas noutros países, nomeadamente em países asiáticos. Entende-se assim, que existe um volume superior de transacções com o exterior do que aparentemente se poderia supôr ao analisar os números da contrastaria. A tendência global é para o aumento de transacções comerciais entre os diversos países, sendo já possível verificar no mercado a presença de produtos produzidos em países de outros continentes (ex. Tailândia).

Países interdependentes

A interdependência de países ainda que muito ténue mas começa a verificar-se, nomeadamente, quando algumas empresas europeias tendem a deslocalizar as suas produções e a comprar peças e componentes em países em que a produção e o desenvolvimento do produto é mais barato.

Concorrentes globais

Diz-se um concorrente global uma empresa que na sua estratégia utiliza com algum grau de integração global as suas 5 dimensões: mercado, marketing, produto, localizações globais, e acções globais. Neste momento são poucas as empresas que se posicionam desta forma. A *Christofle* será uma das poucas empresas com uma estratégia de algum grau de globalização.

6.1.5- Diagnóstico sobre o potencial de Globalização da Indústria

	Actual	Prazo
<i>Mercado</i>	0%	40%
Necessidades comuns dos clientes	1	1
Clientes globais	-1	1
Canais globais	-1	1
Marketing transferível	0	0
Países leader	1	1
<i>Custo</i>	43%	50%
Economias globais de escala	1	1
Curva de experiência	2	2
Eficiência nas compras	1	1
Logística favorável	1	1
Diferença de custos por país	2	2
Elevados custos de desenvolvimento de produto	0	1
Mudanças rápidas de tecnologia	-1	-1
<i>Governo</i>	20%	30%
Política favorável para o comércio externo	1	2
Standards técnicos compatíveis	1	1
Regulamentação de marketing comum	0	0
Empresas estatais como concorrentes e clientes	0	0
Preocupações do governo	0	0
<i>Concorrência</i>	0%	63%
Volume de trocas comerciais	1	2
Concorrência de diferentes continentes e países	0	1
Países interdependentes	-1	1
Concorrentes globais	0	1
Total	16%	46%

nota:

- 2, potencial de globalização reduzido

+2, potencial deglobalização elevado

Tabela 30- Classificação do potencial de globalização

O quadro apresentado pretende medir o potencial de globalização da indústria e clarificar melhor quais os factores que mais influenciam o seu potencial. Mais uma vez um painel diferente de analistas poderia ter chegado a valores distintos. Poder-se-ia também ter optado por dar diferentes pesos aos diferentes factores consoante a atribuição da sua importância. No entanto, certamente que a análise no seu conteúdo não seria muito diferente do que aquela que aqui se faz.

Os factores que menos influenciam no sentido da globalização são os factores de mercado, tendo mesmo este indicador apresentado o valor de 0%. Este indicador foi afectado de forma determinante pela falta de clientes e canais globais, até porque muitos dos pequenos fabricantes fornecem apenas a clientes de proximidade. No entanto, prevê-se que esta situação se irá alterar num futuro próximo, sem contudo se prever a existência de numerosas empresas globais assegurando a distribuição dos seus produtos em todo o mundo, como acontece presentemente nos produtos de grande consumo.

Um dos factores que mais empurram esta indústria para a globalização são efectivamente os factores de custo, nomeadamente a diferença de custos de mão-de-obra nos diversos países. Os países com tradição neste sector e com factores de custos baixos serão os mais fortes candidatos para a alocação da produção.

A influência dos governos dos vários países durante as últimas décadas tem sido genericamente, com a abertura dos mercados, favorável à globalização. No entanto, começam a surgir movimentos anti-globalização que no futuro irão certamente condicionar a este nível a política dos diferentes governos.

Os factores da globalização da concorrência, com o aumento do volume de trocas comerciais entre países e o aumento da interdependência entre eles, terão cada vez mais influência no sentido da globalização, assim como as políticas seguidas pelos diferentes governos, tendencialmente mais abertas ao exterior.

Actualmente sente-se já alguma pressão a nível da globalização deste negócio, mas prevê-se, pelas razões atrás apresentadas, que esta pressão a nível da globalização irá a prazo ser ainda mais elevada.

6.2- As 5 dimensões da estratégia global (alavancas para a estratégia global)

A estratégia de globalização é multi-dimensional. Ajustar uma estratégia para um negócio global requer a tomada de opções dentro de cada uma das áreas abaixo indicadas e definidas por George Yip como as 5 dimensões da estratégia global.

Participação no mercado, o que envolve a escolha dos mercados (países) nos quais implementar negócio e o nível de actividade, particularmente em termos de quota de mercado

Produto, até que medida os produtos oferecidos devem ser iguais ou diferentes em diferentes mercados.

Localização das actividades de valor acrescentado, envolve a escolha do local onde colocar cada uma das actividades da cadeia de valor da empresa.

Marketing, até que medida se deve usar as mesmas marcas, publicidade e outros elementos de marketing nos diferentes mercados.

Jogadas competitivas, até que medida se opta por jogadas competitivas em países individuais como parte de uma estratégia competitiva global.

Em cada uma das 5 dimensões, uma estratégia multilocal procura maximizar a performance global maximizando vantagens competitivas locais, receitas ou resultados, enquanto uma estratégia global procura maximizar a performance global partilhando e integrando.

Imaginemos o seguinte cenário que ilustra uma estratégia global no mercado de uma hipotética empresa da indústria prateira e que nos servirá para melhor entendermos alguns dos conceitos da globalização.

Acreditando ter desenvolvido competências válidas na área do design e de desenvolvimento de produto, a empresa “A” decide manter estas competências no seu mercado natural e realocar os seus recursos industriais. As peças mecanizadas são produzidas como semi-acabado na Alemanha, onde a empresa tem uma participação numa fábrica que produz peças estampadas, não apenas em prata mas também noutros tipos de material como estanhos, alumínio, inox, etc. e em Itália onde subcontrata estampagem e fundição. As peças manuais e os acabamentos das peças, quando a quantidade assim o justifica, são executados na Tailândia, um país com mão-de-obra especializada significativamente mais barata que a europeia. Esta estrutura está obviamente preparada para o escoamento de quantidades importantes de produto acabado. Assim, os mercados escolhidos para a venda destes produtos são o mercado europeu e o norte-americano. A organização comercial tem estrutura própria nos mercados mais importantes e recorre a agentes nos mercados menos significativos. O desenvolvimento do produto apesar de estar centralizado apenas num país, integra sempre as necessidades ou os requisitos necessários para ter sucesso em todos os mercados para os quais foi desenvolvido. À semelhança do R&D, o Marketing é também centralizado e existem programas de marketing integrados, existindo, no entanto, espaço para alguma margem de manobra a nível local, no sentido de ir ao encontro de algumas particularidades do mercado. Quanto à marca do produto é única em todos os mercados.

6.2.1- Mercado. Participação global

Numa estratégia multilocal de participação de mercado, os países são seleccionados com base no seu potencial em termos de facturação e resultados individuais. Numa estratégia global de participação de mercado, os países são seleccionados também com base no seu potencial em termos da sua contribuição para a globalização dos benefícios. Ter um nível global de participação no mercado requer uma significativa quota de mercado global, um balanço razoável entre dispersão geográfica do negócio e a dispersão do próprio negócio, e a presença em países com mercados globalmente estratégicos.

Numa estratégia multilocal, muitos gestores centram as suas atenções nos resultados e quota de mercado por país ou região, no entanto numa estratégia global estes indicadores são menos importantes pois os factores de escala são obtidos de outra forma, por exemplo com uma abordagem global na produção. Uma quota elevada do mercado global é importante mas não suficiente para a participação global no mercado. Um negócio global necessita de ter a distribuição geográfica dos seus resultados em equilíbrio razoável. Concentrar resultados em apenas alguns países causa desequilíbrios que enfraquecem as outras 4 alavancas globais, ou seja, o desenvolvimento de produtos globais, a correcta alocação das actividades, o desenvolvimento de marketing global e as jogadas competitivas.

A presença em mercados globalmente estratégicos é importante quando de fala em participação global. Existem várias formas nas quais um país pode ser globalmente estratégico:

- Grande fonte de facturação ou de resultados
- *Home market* de um cliente global
- *Home market* de um concorrente global
- Mercado significativo para um concorrente global
- Fonte importante de inovações industriais

Um mercado considerado como uma grande fonte de facturação ou de resultados é por si só um mercado atractivo. No entanto, esta grandeza é também importante por razões de estratégia global. O sucesso num mercado global pode então fazer descer custos que são partilhados a nível global. Vejamos no nosso exemplo o mercado norte-americano como uma grande fonte de facturação. Uma vez que este mercado absorve um volume significativo de peças de prata, o custo das ferramentas para as produzir será amortizado por mais peças e por isso terá um impacto menos significativo no custo unitário do produto. Além disso um maior volume permite uma maior mecanização e racionalização do processo produtivo o que implica também um custo unitário por peça mais reduzido. O sucesso num grande mercado pode também ajudar a subsidiar o negócio nos outros mercados. Por estas razões é crítico ter sucesso nestes mercados e negar o sucesso aos concorrentes globais.

Os global *players* necessitam de ter uma forte presença no *home market* dos clientes. É muito mais fácil desenvolver relações de negócio no *home market* do cliente. Os grandes clientes são também uma das maiores fontes de ideias para a inovação e é importante por isso alocar o desenvolvimento de produtos nestes mercados. Consideremos que os italianos são dos mais fortes distribuidores de artefactos de prata na Europa, então haverá todo o interesse em reforçar a posição do concorrente global nesse país. Mesmo as subsidiárias das empresas italianas distribuidoras noutros países verão com suspeição um fornecedor que não tem uma presença significativa no mercado da sede da empresa. Além disso, o mercado italiano é sem dúvida um dos líderes no sector da ourivesaria.

Para muitos concorrentes globais o seu *home market* representa a maior fonte de receitas. Um negócio necessita de uma forte presença no território do inimigo, no sentido de limitar as receitas aos seus concorrentes e de os intimidar. Igualmente importante é o facto de, desta forma, podermos monitorizar de perto os nossos concorrentes, sabermos sobre qualquer acção sua em primeira-mão e evitar sermos surpreendidos. Estas razões para a presença no mercado são igualmente válidas para os mercados onde os concorrentes globais estejam fortemente representados.

Os mercados vistos como as maiores fontes de inovação são também importantes pelas razões já referidas. Acontece com frequência que os países mais importante como fontes de inovação são também os *home market* dos clientes globais e dos concorrentes globais. Estes países são identificados como *leading countries* ou países líder.

potencial de crescimento do negócio no país	alto	WILDCAT COUNTRIES Portugal Espanha	STAR COUNTRIES Itália
	baixo	DOG COUNTRIES	CASH CAW COUNTRIES EUA
		baixa	alta
		força competitiva do negócio no país	

Tabela 31- Matriz BCG adaptada

Benefícios da participação global no mercado

A abordagem global ao mercado permite à empresa encontra benefícios em várias áreas:

- Redução de custos - devido essencialmente às economias de escala
- Melhorar a qualidade – estando presente em mercados líder e exposta a clientes exigentes permite à empresa recolher a informação necessária para melhorar o seu produto e serviço
- Influenciar as preferências do cliente – estando presente no mercado global uma empresa goza certamente de preferência por parte de outros clientes globais
- Alavancagem competitiva – estando presente em vários países permite multiplicar as possibilidades de jogadas estratégicas

Eventuais prejuízos com a participação global no mercado

Uma opção prematura ou um demasiado envolvimento numa estratégia global pode fazer com que a organização incorra em custos suplementares que não são cobertos pelos benefícios conseguidos com a globalização. Basicamente quantos mais países envolvidos e quanto maior for a barreira entre esses países, maior custo de coordenação existirá. Será então de ter em atenção os seguintes custos de globalização:

- Custos de coordenação – criação de entidades jurídicas diferentes para cada empresa em diferentes países, estudo das diferentes legislações dos países, estrutura organizacionais mais complexas e com mais níveis de gestão, investimento para ultrapassar diferenças internacionais ao nível dos standards técnicos, linguagem, culturas, praticas operacionais, etc.
- Atravessar fronteiras – acarreta despesas adicionais como taxas alfandegárias, custos de transporte, custos de stockagem, etc.
- Perder a focagem no cliente – Maior dificuldade em fornecer um produto de acordo com as necessidades específicas de um mercado.

Sugestões para construir a participação global no mercado

Participar nos países certos e com o nível correcto de investimento é a base necessária para uma estratégia global de sucesso.

- Os gestores precisam de seleccionar os países onde querem estar presentes com base na sua importância estratégia global assim como na sua atractividade isoladamente.
- Os países com maior importância estratégia podem ser muitas vezes os que requerem um investimento maior para se criar no mercado uma presença significativa.

- Os gestores devem estar particularmente atentos aos *home markets* dos seus maiores concorrentes ou potenciais concorrentes.
- Os gestores necessitam de analisar múltiplos, e muitas vezes conflituosos, critérios para a escolha dos mercados estratégicos globais.
- Diferentes países podem assumir diferentes papéis estratégicos como parte de uma estratégia global total.
- Alianças e *joint-ventures* podem permitir de uma forma rápida e fácil a construção da participação global no mercado, mas também enfraquecem o potencial para uma estratégia global integrada.

6.2.2- Produto. Desenvolvimento de produtos e serviços globais

Produtos globalmente standardizados ou produtos globais é a ideia mais vulgarmente associada a uma estratégia global, mas a ideia de um produto completamente standardizado idêntico para todo o mercado mundial é um mito que tem causado grande confusão. Esses produtos são muito raros e difíceis de obter. Os benefícios dos produtos globais podem ser conseguidos standardizando a parte mais significativa do produto, enquanto se personaliza produtos, ou partes do produto, mais periféricos.

Em termos práticos na indústria em estudo este conceito poderá ser ilustrado da seguinte forma:

Exemplo 1

Em vez de serem produzidas salvas de prata com as mais variadas dimensões e motivos para cada mercado específico, seria melhor analisar as diferentes dimensões de salvas e motivos nos diferentes mercados e apostar em algumas dimensões standard. Uma vez que estes modelos de salvas serão agora vendidos para todos, ou quase todos os mercados, será vantajoso investir em ferramentas de estampagem para tirar a peça base. Posteriormente os diferentes motivos, específicos de cada mercado, podem ser aplicados como postigos.

Exemplo 2

No caso das molduras o caso repete-se, será possível identificando as dimensões com mais apetência nos diferentes mercados e produzir as mesmas em larga escala. Os motivos, diferentes para cada mercado poderão ser marcados posteriormente com um rolo gravado.

Benefícios dos produtos e serviços globais

- Redução de custos. Esta é provavelmente uma das principais motivações para a standardização do produto. Estas poupanças incluem desenvolvimento, compras, produção, e stockagem.
- Melhoria da qualidade. Reduzir o número de produtos diferentes, através da standardização de produtos, permite que os recursos financeiros e de gestão disponíveis sejam focados num número mais restrito de produtos.
- Influenciar as preferências dos consumidores. Quando os mesmos produtos podem ser comprados no mercado nacional e no estrangeiro observa-se que muitas vezes este facto funciona como o reforço na preferência para esse produto (ex. *Coca-Cola* e *Nestlé*). A standardização global influencia também as preferências do consumidor quando ser global é essencial para determinada categorias de produtos ou para determinadas marcas (ex. *Benetton* e *Louis Vuitton*). Certamente que a *Christofle* e *Tiffany* como marcas de produtos em prata, recolhem alguma preferência do consumidor pelas razões atrás apresentadas.
- Alavancagem competitiva. Os produtos standardizados globalmente podem aumentar a alavancagem competitiva permitindo custos de produto baixos, os quais servem como base para invadir os mercados.

Eventuais prejuízos com a globalização dos produtos

O prejuízo mais importante da globalização dos produtos é que alguns aspectos das necessidades e gostos de determinado mercado tenham que ser sacrificados. A chave do sucesso é encontrar o balanço correcto entre a standardização e a personalização para o mercado. No entanto, os benefícios podem ser aumentados e os prejuízos diminuídos desenhando de raiz o produto global. Estes produtos devem satisfazer as mais importantes necessidades e gostos mercados onde queremos estar presentes.

Sugestões para desenvolver produtos e serviços globais

Como já foi referido, a chave do sucesso no desenvolvimento de produtos globais é encontrar o balanço correcto entre a standardização e a personalização para o mercado.

- Os produtos e serviços globais podem trazer benefícios não apenas na redução de custos do produto mas também na melhoria da qualidade e na preferência do cliente.
- Os melhores produtos globais são aqueles que foram desenvolvidos de raiz para o serem e não aqueles adaptados de produtos nacionais.
- Os designers do desenvolvimento do produto devem tentar maximizar o núcleo globalmente comum e permitir a personalização em redor desse núcleo.
- Investigando as necessidades e gostos dos clientes no mercado mundial, os gestores devem procurar tanto pelas semelhanças como pelas diferenças.

6.2.3- Localização das actividades globais.

Toda a actividade desde a pesquisa e desenvolvimento até ao serviço ao cliente é candidata à globalização. Tradicionalmente, as empresas multinacionais consideravam duas escolhas alternativas relativas à localização das actividades.

- Poderiam multiplicar actividades nos países estrangeiros. A clássica estratégia multinacional tem sido reproduzir actividades em muitos países, particularmente aquelas ligadas à produção.
- Poderiam manter as actividades concentrados no seu mercado natural. A clássica estratégia de exportação tem sido localizar tantas funções da cadeia de valor quanto possíveis no mercado nacional e apenas as actividades no fim da cadeia como vendas e distribuição no estrangeiro.

No entanto uma estratégia global para as localizações das actividades envolve uma terceira opção: localizar cada actividade no país mais adequado a essa actividade. A seguir mostra-se, a título de exemplo, uma cadeia de valor representando o caso extremo de dispersão de actividade por diferentes países.

País								Obs.
A	R&D							Itália
B		Design						Itália; Brasil
C			Compras					Itália; Brasil; Hong Kong; Tailândia
D				Produção				Itália; Espanha; Índia; Tailândia
E					Marketing			Itália; Brasil; EUA
F						Vendas		---
G							Distribuição	Holanda; EUA
H							Serviço	---

Tabela 32- Localização das actividades globais

Os países indicados em “Obs.” poderiam perfeitamente ser uma 1ª triagem na escolha da localização das diferentes funções de uma empresa da indústria prateira pretendendo globalizar a sua estratégia.

Aproveitemos este exemplo concreto para, ainda que de uma forma simplista, explicar como chegar à escolha da localização das diferentes actividades. Naturalmente a escolha da localização das actividades será diferente consoante a estratégia da empresa e da sua organização anterior.

- R&D - Sendo um país líder na indústria prateira, onde surgem as inovações tanto a nível de equipamento como a nível de design, o nome da Itália surge naturalmente.
- Design - Surgem os nomes de 2 países: Itália e Brasil. Itália pelas razões já apresentadas e o Brasil pela excelência da sua criatividade.
- Compras - Itália; Brasil; Hong-Kong; Tailândia (Bangkok). O primeiro por ser um país industrialmente muito desenvolvido e líder neste sector, o segundo por ser sobretudo um grande fornecedor de pedras, madeiras e outros produtos complementares para incorporar nas pratas, o terceiro e quarto por serem pontos de chave no comércio mundial com a Ásia.
- Produção - Itália; Espanha; Índia; Tailândia. Os 2 primeiros por serem altamente industrializados e os 2 últimos pelos seus baixos custos de mão-de-obra apesar da grande competência para a produção das peças em prata, particularmente as produzidas de forma artesanal.
- Marketing - Itália; Brasil; EUA. Por serem 3 países em continentes distintos e por cada um deles parecer estar melhor colocado no seu continente para o desenvolvimento desta actividade.
- Vendas - Europa, América do Norte e Brasil.
- Distribuição – Na Europa Holanda pela excelência da sua capacidade e infraestruturas a nível de logística; Na América do Norte naturalmente a escolha recai pelos EUA.
- Serviço - Europa, América do Norte e Brasil.

Após esta 1ª triagem a empresa deve verificar a sua posição actual (ponto de partida) e tentar obter o melhor compromisso entre a escolha ideal e a possível face aos recursos existentes. Assim a opção poderiam ser a seguir apresentada.

Fase 1 - Globalização das actividades da empresa “A”

País

Portugal; Itália	R&D							
Portugal; Itália; (Brasil)		Design						
Portugal; Itália; (Brasil)			Compras					
Portugal; Itália				Produção				
Portugal; Itália					Marketing			
Europa; Brasil	EUA;					Vendas		
Europa; Brasil	EUA;						Distribuição	
Europa; Brasil	EUA;							Serviço

Tabela 33- Globalização das actividades da empresa “A, fase1

Fase 2 - Globalização das actividades da empresa “A”

País

Itália	R&D							
Portugal; Brasil	Itália;		Design					
Itália; Brasil			Compras					
Portugal; Tailândia	Itália;			Produção				
Itália; Brasil					Marketing			
Europa; Brasil	EUA;					Vendas		
Europa; Brasil	EUA;						Distribuição	
Europa; Brasil	EUA;							Serviço

Tabela 34- Globalização das actividades da empresa “A, fase1

A empresa “A” ponderando todos os factores opta então por, numa 1ª fase, manter as suas actividades de R&D e Design ainda no seu mercado natural onde se ocupará sobretudo com as peças clássicas, mas arrancando desde já com uma estrutura própria em Itália que será responsável pelo desenvolvimento das peças mais modernas. De resto serão colocadas em Itália também as actividades das compras, produção e marketing. Outras localizações foram preteridas a favor da Itália no sentido de simplificar a organização. Apenas com o Brasil se desenvolve uma relação mais estreita, com um agente, permitindo à empresa pontualmente contratar serviços de design e mediar a compra de pedras e madeiras.

Numa segunda fase, e dependendo da evolução e do sucesso da fase anterior, uma estrutura própria será colocada no Brasil colaborando nas actividades de design, compras e marketing. Na Tailândia será realizado um investimento na produção.

Países estrategicamente globais para localização de actividades

Os países, assim como podem ser globalmente estratégicos do ponto de vista da participação do mercado, podem ser também globalmente estratégicos para a localização das actividades. Particularmente duas actividades, R&D e produção, necessitam de ser localizadas em países globalmente estratégicos.

Para a localização de R&D, os países candidatos devem ter as seguintes características:

- Fonte importante de inovação industrial. – Os colaboradores de R&D destes países têm acesso directo a várias fontes de inovação tais como participação em conferências e apresentações, acesso mais rápido a publicações, são expostos à própria concorrência do mercado de trabalho, estão rodeados de fornecedores mais aptos e competitivos, etc.
- Presença de mão-de-obra qualificada e/ ou baixos custos de mão-de-obra.

- Clientes exigentes – porque impõem um cuidado e uma dinâmica de desenvolvimento de produtos mais agressiva.

Para a localização da produção, os países candidatos devem ter as seguintes características:

- Factores de produção favoráveis – tais como custo de matéria-prima, mão-de-obra, grande qualificação de trabalhadores, etc.
- Proximidade de importantes mercados – menores custos de transporte e tempos de entrega menores.
- Factor *made in*, favorável – Países tradicionalmente conhecidos como inovadores ou como produtores de elevada qualidade têm um efeito positivo quando apresentados como países de origem.
- Presença de produção de concorrentes globais – a concorrência gerada projecta as empresas numa espiral de evolução conjunta.

Benefícios da localização global das actividades

- Redução de custos – reduzindo a duplicação de actividades eliminando e consolidando actividades idênticas dos diferentes países. As economias de escala e a maior flexibilidade de produção são também outras formas de reduzir custos
- Melhoria da qualidade – concentrando esforços e competências
- Influenciar as preferências dos clientes – efeitos indirectos por via das melhores condições criadas para a melhoria do desenvolvimento do produto e da qualidade do mesmo.
- Alavancagem competitiva – existindo sempre a possibilidade de utilização dos recursos dispersos pela rede mundial para fazer face à situação de um mercado específico

Eventuais prejuízos da localização global das actividades

- Menor resposta ao cliente – pois ao contrário do que ocorre numa estratégia multilocal a maioria das actividades não estão no mercado do cliente.
- Maior exposição ao risco de câmbio – devido à dispersão das actividades por várias economias (algumas delas muitas vezes de risco elevado).
- Aumentar o risco de criar concorrentes – Esta situação pode ocorrer quando se estabelecem parcerias de colaboração com fornecedores para a produção. Por vezes essas empresas ficam a conhecer suficientemente bem o negócio para que o possam gerir de forma independente, o que lhes possibilita seguirem o seu próprio caminho.
- Dificuldades na gestão da cadeia de valores – a cadeia de valor de actividades interdependentes está dispersa por todo mundo causando maior dificuldade de coordenação, existindo o risco de ser mais custosa e menos eficiente.

Sugestões para a localização das actividades globais

Uma cadeia global efectiva pode localizar as suas actividades no sentido de alcançar benefícios, mas ao mesmo tempo a cadeia deve ser capaz de servir as necessidades dos mercados locais.

- No exercício de localização de actividades os gestores devem partir do ponto zero, assumindo que não têm actividades em nenhum mercado. Nessa situação devem então determinar os melhores locais onde colocar as diversas actividades. Só posteriormente os gestores devem analisar a situação real da localização das actividades e ponderar a deslocalização das actividades.
- Cada actividade tem diferentes necessidades ao nível de centralização vs dispersão.
- O perfil ideal para a localização das actividades altera-se com as circunstâncias e com a evolução do negócio.

- O perfil de localização permite alguma duplicação no sentido de permitir uma maior flexibilidade e salvaguardas em caso de imprevistos.
- Algumas actividades, particularmente R&D, necessitam de estar presentes em países com interesse estratégico global.
- Coordenação de actividades geograficamente dispersas podem substituir em alguns casos a centralização global.
- Os gestores devem considerar as vantagens estratégicas globais e as vantagens comparativas específicas de cada país.

6.2.4- Marketing Global

Cada elemento do *marketing mix* – design do produto, marca, posicionamento do produto e da marca, embalagem, preço, publicidade, promoção e distribuição – é candidato à globalização. Mas o marketing global não é standardizar o processo de marketing. Um negócio pode ter alguns elementos de marketing mais globalizados e outros menos. A chave do sucesso da estratégia global é encontrar um balanço entre a adaptação local e o standardizado global.

Benefícios do Marketing Global

A postura convencional a respeito de marketing internacional é que as multinacionais devem standardizar os processos de marketing em vez do conteúdo de marketing. No entanto, os negócios a nível global podem, com sucesso, globalizar o conteúdo de marketing em grande extensão.

- Redução de custos - reduzindo a duplicação de actividades eliminando e consolidando actividades idênticas dos diferentes países. As economias de escala na produção dos programas de marketing particularmente quando sujeitos a alguma standardização. Alargamento do âmbito das campanhas acedendo a meios de comunicação como TV satélite e canais temáticos
- Influenciar as preferências dos clientes – O marketing global constrói reconhecimento global a partir do reforço da notoriedade e da imagem de marca.
- Melhoria da eficiência dos programas – As boas ideias em marketing são escassas, assim muitas vezes a melhoria dos programas de marketing é um dos maiores benefícios do marketing global.
- Alavancagem competitiva – O marketing global pode promover a alavancagem competitiva de duas formas: Concentrando recursos num menor número de programas e aumentando o poder competitivo dos efeitos de marketing.

Eventuais prejuízos do marketing global

Insuficiente adaptação aos mercados locais

Sugestões para a criar marketing global

O marketing é difícil de globalizar pois as diferenças entre os comportamentos e atitudes dos clientes dos diferentes países são por vezes muito distintas. Ao mesmo tempo usando o marketing global é possível integrar os esforços de toda a organização numa forma mais visível e poderosa.

- O Marketing pode ser, e algumas vezes deve mesmo ser, uniforme no seu conteúdo assim como nos seus processos.
- Cada elemento do *marketing mix* tem a suas possibilidades e limitações de uniformidade global.
- Os gestores devem procurar ideias no limite da sua imaginação para a criação, procurando não ser constrangidos pelas preferências e preconceitos nacionais.
- Testar os programas de marketing global comparando-os com alternativas nacionais requer evitarmos subestimar ou sobrestimar as reacções nacionais.
- Os gestores de marketing nacionais devem lembrar-se que foram treinados para olhar para as diferenças locais. Criar marketing global com sucesso requer uma reorientação para olharem para as semelhanças.

6.2.5- Jogadas competitivas globais

Uma das abordagens de estratégia global às jogadas competitivas é integrar as jogadas competitivas nos vários países em alternativa às jogadas isoladas num país de cada vez. As jogadas competitivas integradas também afectam as outras quatro alavancas para a globalização: participação global no mercado, produto global, localização das actividades globais e marketing global.

As jogadas competitivas globais têm vários aspectos:

- Financiamento cruzado entre países – usar *cash-flow* resultante da actividade num país para subsidiar acções competitivas noutra país.
- Contra ataque noutra país – defender de um ataque num determinado país respondendo com um ataque num outro país.
- Sequência de jogadas globalmente coordenadas – planear as jogadas competitivas nos diversos países
- Mirar os concorrentes globais actuais e potenciais – identificar os actuais e potenciais concorrentes definindo um posicionamento perante cada um deles: atacar, evitar, cooperar, adquirir.
- Desenvolver plano por país-concorrente – analisar pontos fortes, pontos fortes, oportunidades e ameaças para cada um dos concorrentes globais em cada mercado mais significativo e definir um plano de acções competitivo
- Uso pioneiro das alavancas de marketing – sendo o 1º concorrente a utilizar de forma global uma das alavancas de globalização: participação global no mercado, produto global, localização das actividades globais e marketing global

Benefícios e eventuais prejuízos

O benefício chave das jogadas competitivas globais assenta no aproveitamento dos recursos num país específico para jogadas competitivas, alavancando os recursos globais do negócio. Por outro lado por vezes pode implicar sacrificar facturação,

resultados, ou a posição competitiva da empresa num determinado país, a favor de uma acção estratégica global.

Sugestões para fazer jogadas competitivas globais

- Jogadas competitivas requerem a coordenação e aceitação entre os vários gestores nacionais. Em alguns casos são necessários alguns sacrifícios nacionais para o bem do negócio como um todo.
- Não fazer jogadas competitivas globais pode ser particularmente penalizante a longo prazo para o posicionamento global da empresa.
- É crítico para os gestores de topo a necessidade de desenharem e implementarem um sistema em que os vários gestores nacionais reconheçam a necessidade de integrarem as jogadas competitivas e em que se consiga uma efectiva cooperação entre todos.

7- Estratégias alternativas de Kenichi Ohmae

- 1- Introdução: Objectivos e Metodologia
- 2- Breve caract. da indústria portuguesa de artef. de prata
- 3- Estudos primários complementares
- 4- Análise estrutural
- 5- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 6- Globalização

7- Estratégias alternativas de Kinichi Ohmae

- 7.1- As 4 estratégias básicas
- 7.1.1- KFS Factores Chaves de Sucesso
- 7.1.2- Superioridade Relativa
- 7.1.3- Iniciativas agressivas
- 7.1.4- Graus de liberdade estratégicos
- 7.2- O triangulo estratégico
- 7.2.1- Estratégias focadas no cliente
- 7.2.3- Estratégias focadas na empresa
- 7.2.3- Estratégias focadas na concorrência

- 8- Conclusão

“Nos negócios assim como no campo de batalha, o objectivo da estratégia é criar as condições mais favoráveis para o nosso lado, avaliando o preciso momento para atacar ou retirar, não perdendo nunca a lucidez nas acções. Além do hábito da análise, o que caracteriza o estratega é a elasticidade ou flexibilidade que lhe permite chegar à obtenção de uma resposta realista para mudar a situação, e não apenas descortinar com grande precisão os diferentes tons de cinzento.”

“O que é de facto estratégia do negócio - o que a distingue dos outros planos de negócio, - é numa palavra, vantagem competitiva. Sem concorrência não haveria necessidade de estratégia, uma vez que o único objectivo do planeamento estratégico é permitir à empresa ganhar, tão eficientemente quanto possível, vantagem sustentada sobre os seus concorrentes.”

(Ohmae, Kinichi; *The Mind of the Strategist*; McGraw-Hill; 1982)

Após termos descortinado os diferentes graus de cinzento através de uma boa análise do negócio, devemos ser capazes de, no momento certo, nos colocarmos em situação de vantagem perante a nossa concorrência e tentar defender essa posição.

Neste capítulo serão pois apresentadas várias estratégias alternativas para determinados cenários considerados e para diferentes tipos de empresa, permitindo-nos, mais uma vez, promover uma reflexão estratégica sobre esta indústria. Sempre que possível serão apresentados situações concretas aplicadas à indústria prateira.

7.1- As 4 estratégias básicas

Da mesma forma que uma correcta análise da indústria e o conhecimento profundo do mercado são importantes para a definição de uma estratégia ganhadora, será igualmente importante delinear a arena. A empresa deve então definir o âmbito ou a dimensão do campo de batalha. A definição da arena será determinada pelas opções em 4 dimensões distintas (George S. Day, Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, Inc, 1997):

- Gama de produtos ou serviços
- Segmentos de mercado
- Âmbito geográfico
- Número de actividades na cadeia de valor

A título de exemplo poderíamos definir assim as seguintes opções para determinada empresa ao longo destas 4 dimensões:

Gama de produtos – Todos os produtos decorativos em prata, excluindo os artigos de adorno pessoal, pois estes consideram-se terem um processo de fabrico distinto, assim como uma forma de distribuição própria, apesar de ser frequente a cadeia de valor desde o fabricante ao retalhista ser comum à da cadeia de valor das pratas decorativas.

Segmentos de mercado – Público urbano com preferência por design moderno.

Âmbito geográfico – Mercado nacional e da União Europeia.

Cadeia de valor –Fabricantes desde a compra da chapa até à execução final do produto.

Cada um dos *players* nesta indústria deve contudo determinar as suas opções nestas 4 dimensões. É pois por este tipo de análise e posteriormente pela decisão sobre as correctas opções que uma estratégia bem conseguida deve começar a ser planeada.

No entanto, deveremos alertar para o facto de estas opções não serem herméticas ou imutáveis no tempo, pelo contrário. Muito provavelmente a empresa irá mudar ao longo do tempo as suas opções ao nível da gama de produtos, de segmentos alvo, do próprio âmbito geográfico e muitas vezes da sua intervenção ao nível da cadeia de valor.

No sentido de melhor disciplinar o nosso pensamento sobre estratégia, vamo-nos debruçar sobre as 4 estratégias básicas que Kenichi Ohmae nos propõe no seu modelo, as quais se apresentam em seguida, e que serão base de reflexão para a indústria concreta que analisamos.

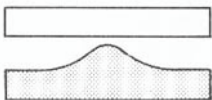
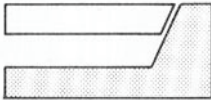
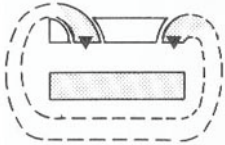
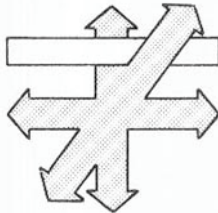
		Negócio/ Produto oferecido	
		Antigo/ Existente	Novo/ Criativo
Competir (de forma inteligente)	<p>KFS</p>  <p>Intensificar diferenciação funcional</p>	<p>Iniciativas agressivas</p>  <p>Quebrar paradigmas</p>	
	<p>Superioridade relativa</p>  <p>Explorar fraquezas da concorrência</p>	<p>Graus de liberdade estratégicos</p>  <p>Maximizar</p>	

Tabela 35- 4 estratégias básicas que Kenichi Ohmae

7.1.1- KFS (Key Factors of Success), Factores Chaves de Sucesso

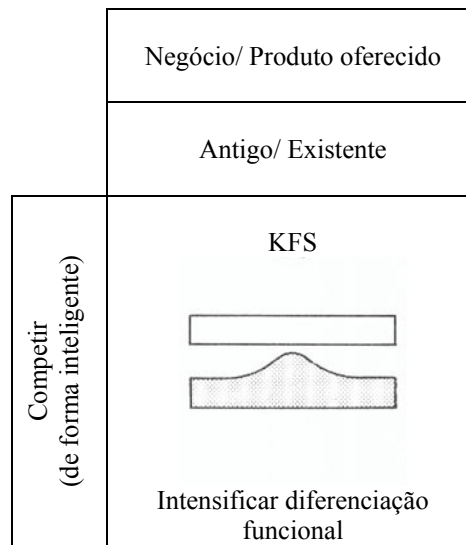


Tabela 36- KFS- Intensificar diferenciação funcional

A base deste método é identificar os factores chaves de sucesso do negócio e então injectar recursos numa área particular onde a empresa veja uma oportunidade para ganhar a maior vantagem estratégica sobre os seus concorrentes. A empresa deve então realocar os recursos que estão à disposição do gestor, com o objectivo de melhorar determinadas capacidades da empresa, conseguindo assim, por exemplo, aumentar a quota de mercado e a rentabilidade. Mas se o gestor aloca os recursos da empresa exactamente da mesma forma que a sua concorrência não haverá alteração na sua posição relativa.

Adicionalmente Ohmae propõe duas formas de identificar os KFS:

- dissecando o mercado para identificar os segmentos de mercado
- descobrir e analisar as diferenças entre as empresas de sucesso e as outras.

Exemplo

Uma fábrica de prata grossa, após alguns anos de laboração e face aos bons resultados obtidos decide investir repensando a sua estratégia. Resolve analisar o mercado e tentar identificar os diferentes segmentos. Conclui que poderia segmentar o mercado por tipos de utilizador da seguinte forma: museus, artigos religiosos (católicos, judeus, árabes, etc.) e artigos decorativos para o lar. Após uma análise das vendas constata que, para além dos artigos vendidos para museus representarem 65% das vendas, é neste tipo artigos que se sentem mais competitivos. Estabelecendo comparações com outras empresas, que actuam também junto de museus, verificam que as empresas mais competitivas concorrentes têm alguns equipamentos produtivos que lhes dão vantagem. Mas verificam que apesar de tudo conseguem manter uma relação forte a nível técnico-comercial com os museus e que neste segmento a confiança transmitida pela empresa através dos comerciais é primordial.

A empresa em questão define então como factores críticos de sucesso os seguintes:

- Facilidade para replicar, com qualidade, peças a baixo custo
- Forte presença comercial junto de museus e seus agentes

Face ao KSF encontrados, promove as diferentes acções para fortalecer a empresa nesses mesmos factores. Assim, no sentido de replicar as peças de forma mais eficiente, investe numa prensa de estampagem e desenvolve uma parceria com uma outra empresa que faz fundição em moldes. Para fortalecer as relações com os museus desloca elementos mais séniores para a área comercial, com os conhecimentos técnicos necessários para dar confiança a estes clientes específicos, que segundo um plano previamente estabelecido visitarão os museus.

Desta forma esta empresa consegue concentrar recursos, sempre escassos, e alocá-los exactamente onde estes são mais importantes, ou seja nos factores chave de sucesso identificados.

No entanto, os resultados não surgem automaticamente só porque sabemos onde se encontram os KFS. O estratega deve ter a coragem para jogar e aceitar o risco envolvido. Este jogo - a decisão estratégica – é uma porta apertada através da qual uma empresa tem que passar se tem intenções de ganhar superioridade sobre a concorrência.

A título de exemplo, parece que toda a gente na indústria prateira está de acordo em que o design é claramente um factor chave de sucesso, mas parece haver falta de coragem para apostar de uma forma consistente e sistemática nesta área.

Ainda assim se estivermos a competir com um concorrente que tem idênticas qualificações, a eficiência e a persistência na execução levada a cabo pelas áreas funcionais críticas pode ser o único factor diferenciador. Existem no mercado empresas que são disso exemplo.

7.1.2- Superioridade relativa

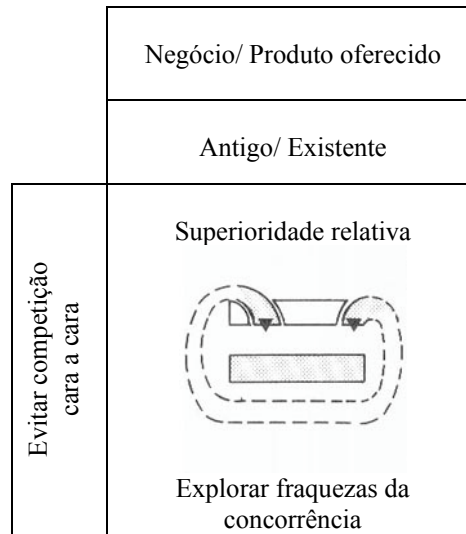


Tabela 37- Superioridade relativa

Entre empresas competindo na mesma indústria existem casos nos quais uma empresa apesar de não gozar de nenhuma vantagem inicial, e dos seus concorrentes levarem com o máximo vigor a estratégia KFS, é possível obter uma vantagem competitiva explorando alguma diferença nas condições competitivas entre a nós e a concorrência. A tarefa do estratega é (a) fazer uso da tecnologia, rede de vendas, etc. dos seus produtos que não estão a competir directamente com a concorrência alvo, ou (b) fazer uso de alguma outra diferença na composição dos seus activos e da concorrência.

Exemplo

Imaginemos uma empresa que tem uma parceria ou uma relação privilegiada com alguém noutra mercado, como por exemplo no Brasil ou na Índia, a qual lhe permite obter pedras de uma grande variedade e a um preço muito mais reduzido do que é possível encontrar no mercado onde se encontra. Explorando essa relação esta empresa pode desenvolver peças de prata incorporando essas pedras. Como consequência irá promover no mercado peças muito diferentes e a um preço muito competitivo. Neste tipo de produto será com certeza muito mais agressiva que os demais concorrentes.

Uma posição de superioridade relativa pode ser estabelecida em qualquer área. Uma análise detalhada do produto e do seu mercado pode facilmente fazer sugerir duas ou três possibilidades de acção.

7.1.3- Iniciativas agressivas

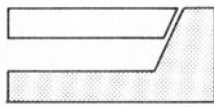
	Negócio/ Produto oferecido
	Novo/ Criativo
Competir (de forma inteligente)	Iniciativas agressivas 
	Quebrar paradigmas

Tabela 38- Iniciativas agressivas

Se o principal concorrente de uma empresa está bem estabelecido numa indústria estagnada e com uma taxa de crescimento reduzida, esse concorrente pode ser difícil de desalojar. Às vezes a única resposta é uma estratégia pouco convencional apostada em redefinir os factores chave de sucesso nos quais a concorrência construiu uma vantagem. Para chegar a tal estratégia, o ponto de partida é desafiar os pressupostos existentes na indústria, ou no mercado em questão, verificando a possibilidade de colocar em causa as regras do jogo actuais, e ganhar uma nova e poderosa vantagem competitiva.

Exemplo

A arte e as técnicas do trabalho em prata, como já foi referido, foram desenvolvidas há milhares de anos e muitas dessas técnicas continuam a vingar ainda nos nossos dias. No entanto, utilizando como exemplo os faqueiros de mesa em prata, verifica-se que estes podem ser produzidos por tecnologia similar à utilizada pelos cutileiros de aço, tecnologia essa muito mais desenvolvida. As empresas que conseguiram, na altura certa, adaptar com sucesso essa tecnologia à prata, produzem hoje faqueiros da mais elevada qualidade a um custo muito mais reduzido.

7.1.4- Graus de liberdade estratégicos

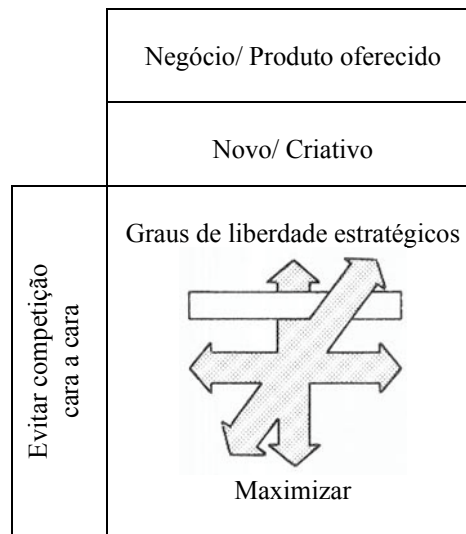


Tabela 39- Graus de liberdade estratégicos

Mesmo nos casos de intensa competição numa indústria, o sucesso na criação de uma vantagem competitiva pode ser conseguido no desenvolvimento de inovações. Este desenvolvimento pode estar na abertura de novos mercados ou no desenvolvimento de novos produtos.

Exemplo

E se a melhor forma de distribuir o produto ao público não for através das tradicionais ourivesarias? E se as peças de design mais moderno, destinadas a uma público que normalmente não procura lojas de ourivesaria, for um mercado maior do que presentemente se assume? E se para chegar a esse mercado, a prata tiver que ser vendida em lojas de decoração e em centros comerciais?

Se assim for, toda a estrutura de distribuição terá que ser modificada, o desenvolvimento das peças e o design repensado, a política de preços alterada (preço à peça e não ao peso), etc. Se este mercado for de facto significativo, a empresa que mais depressa perceber esta oportunidade e que mais depressa se prepare para ela, terá uma forte vantagem competitiva sobre as restantes.

7.2- O triângulo estratégico

Na construção de qualquer estratégia de negócio, 3 *players* devem ser tidos em consideração: a empresa, os clientes e a concorrência, cada um dos deles uma entidade viva com os seus próprios interesses e objectivos. Em conjunto Ohmae chama-os de triângulo estratégico.

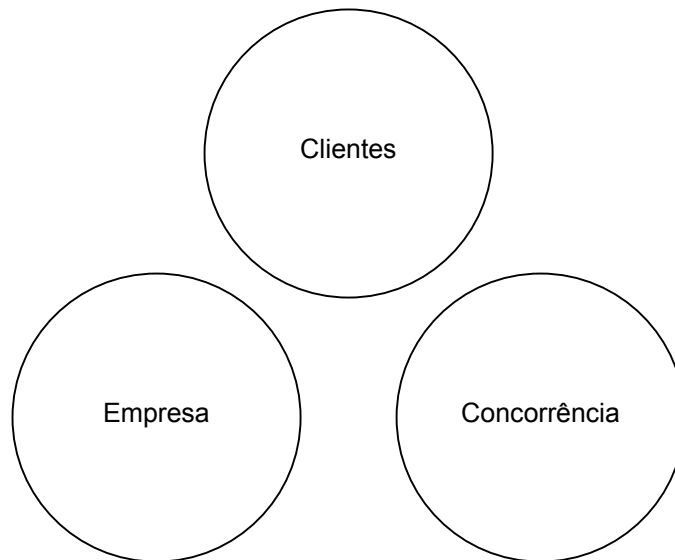


Ilustração 7- Triângulo estratégico de Kenichi Ohmae

No sentido de garantir a preparação necessária para a definição de uma boa estratégia, será importante estarmos em condições de responder às seguintes questões:

- Estão as necessidades dos clientes bem definidas e percebidas pela indústria? Está o mercado devidamente segmentado para que as diferentes necessidades sejam tratadas de forma distinta?
- Está a empresa equipada para responder às necessidades básicas dos clientes nos diferentes segmentos definidos?
- Tem a concorrência diferenças nas condições operacionais que lhes possam dar vantagem sobre a nossa empresa?

Se as respostas a estas questões derem razão às dúvidas existentes, relativas à capacidade da empresa para competir com eficiência no mercado, esta deve ser reorganizada para ir de encontro às necessidades dos clientes e melhor resistir à ameaça da concorrência.

De seguida veremos então o enfoque estratégico dado a cada um dos três elementos do triângulo: Cliente, Empresa e Concorrência.

7.2.1- Estratégia focada no cliente

Não sendo o mercado homogéneo, cada tipo de cliente deseja um tipo produto e serviço diferente. Diferentes grupos de clientes reagem de forma diferente ao design do produto, ao preço, à sua promoção, etc. Segmentar significa identificar então esses grupos de clientes para que seja possível à empresa concentrar esforços no sentido de ir ao encontro das necessidades desse grupos (segmentos) ou pelo menos de alguns deles. De facto será difícil para uma determinada empresa estar em condições de competir com o mesmo vigor em todos os segmentos. Em vez disso, as empresas devem, após a devida análise, definir os seus segmentos alvo.

Poderemos segmentar o mercado utilizando diferentes critérios. Na identificação e definição dos segmentos de mercado poderemos considerar o seguinte procedimento (Marketing Management, Joseph P. Guiltinan and Gordon W. Paul, MacGraw-hill International Editions, 1991):

- Estabelecer o propósito específico para segmentar o mercado
- Seleccionar a base para segmentação que melhor serve esse propósito
- Descrever o grupo e o comportamento dos seus membros

Consideremos então algumas segmentações distintas do mercado da prata.

Exemplo de segmentação geográfica

Nível 1	Nível 2	Nível 3
União Europeia	Portugal	Centros Urbanos
		Província
	Espanha	
	França	
	Itália	
	Outros	
Outros		

Tabela 40- Exemplo de uma segmentação geográfica

Consideremos agora que a descrição de alguns desses segmentos assim como o comportamento do segmento “Província”, ainda que de forma sucinta, se caracteriza da seguinte forma:

Segmento “Província”

Preferência pelo design conservador, mais clássico, e por artigos religiosos (católicos). Poder de compra muito distinto: ou com elevado poder de compra ou com reduzido poder de compra. Média etária mais elevada e famílias mais numerosas. Nível cultural baixo. Mercado pouco competitivo.

Segmento “Espanha”:

Apetência tanto para o design mais moderno como para as peças clássicas. Poder de compra elevado. Nível cultural elevado. Mercado muito competitivo. Proximidade geográfica de Portugal.

Segmento “Outros” que não na União Europeia:

Falta de conhecimento deste mercado. Custos alfandegários e outras disposições legais por apurar.

Perante uma segmentação deste tipo seria possível estar nas melhores condições para tomar decisões a vários níveis, tais como: em que segmentos apostar, com que produtos, com que preço, com que forma de distribuição, etc.

A título de exemplo consideremos uma empresa hipotética que perante a limitação da sua capacidade produtiva e dos seus escassos recursos a nível comercial, define os seus segmentos alvo da seguinte forma:

- a) “Província” onde a empresa estará presente com peças clássicas. Devido ao acompanhamento mais personalizado requerido por este segmento, os custos de distribuição são mais elevados e por isso apenas as peças de valor mais elevado serão promovidas. Peças de valor inferior não libertam margem suficiente para cobrir os custos.
- b) “Centros urbanos” e “Espanha”, aqui a empresa estará presente com peças clássicas, as quais são o seu forte, embora a forma de distribuição seja distinta: em Portugal com rede de distribuição própria e em Espanha distribuição através de 3 agentes.
- c) Os restantes mercados da União não serão abordados a prazo, mas no prazo de dois anos a empresa, mediante os recursos disponíveis, deve encontrar distribuidores e montar uma estratégia para estes mercados. Entretanto serão feitos alguns negócios pontuais para testar o produto no mercado.
- d) “Outros” países fora da União deverão ser estudados de forma a ser analisado o potencial existente.

A partir daqui seriam definidas, com mais exactidão, todas as variáveis de marketing para cada segmento: produto, preço, distribuição, promoção, etc. e paralelamente seria definido um programa de investimento e/ou de reorganização da empresa nas suas diferentes vertentes áreas funcionais: a) produção- desenvolvimento produto, equipamento produtivo, formação, etc, b) comercial e marketing- distribuição, promoção, etc. c) financeira- garantir capacidade para investimentos, garantir financiamentos, etc.

Exemplo de segmentação por poder de compra vs gosto estético

		Apetência por tipo de peça	
		Clássico	Moderno
Poder de compra	+	C	D
	-	A	B

Tabela 41- Exemplo de uma segmentação por poder de compra e gosto estético

Segmento A – pouco poder de compra, gosto por peças clássicas

Caracterização do segmento A:

Público conservador com menor poder de compra. Média etária mais elevada. Proveniente de zonas tanto das rurais como urbanas. Visita esporadicamente as ourivesarias.

Impacto na estratégia da empresa:

Segmento muito sensível ao preço. As peças a oferecer a este segmento serão de design clássico e devem ser obtidas por um processo de fabrico fácil e eventualmente com menor cuidado no acabamento de forma a possibilitar o baixo preço. Se o mercado o justificar e as questões técnicas inerentes ao produto o permitirem, a produção mecanizada e em quantidade, com a consequente redução de custo de fabrico, deverá ser uma opção a considerar.

Segmento B – pouco poder de compra, gosto por peças modernas

Caracterização do segmento B:

Público pouco conservador com menor poder de compra. Média etária mais jovem. Proveniente das zonas mais urbanas. Não é frequentador de ourivesarias.

Impacto na estratégia da empresa:

Segmento muito sensível ao preço. As peças a oferecer a este segmento serão de design moderno e devem ser obtidas por um processo de fabrico fácil e eventualmente com menor cuidado no acabamento de forma a possibilitar o baixo preço. Alternativamente, e porque normalmente as peças modernas são de mais fácil mecanização, deverá ser encontrado mercado suficiente para permitir produção mecanizada em quantidade e a baixo custo. Muitas vezes o mercado oferece toques de prata mais baixos. As ourivesarias tradicionais não são o melhor meio de distribuir este produto.

Segmento C – elevado poder de compra, gosto por peças clássicas

Caracterização do segmento C:

Público conservador com elevado poder de compra. Média etária mais elevada. Proveniente de zonas tanto das rurais como urbanas. É frequentador de ourivesarias. Normalmente é apreciador de peças pesada (com muita prata), confortados pela ideia das peças de metal precioso como valor seguro.

Impacto na estratégia da empresa:

Segmento menos sensível ao preço privilegiando a beleza, a qualidade e a exclusividade da peça. As peças a oferecer a este segmento serão de design clássico e

pesadas, devem ser obtidas por um processo de fabrico rico e de elevada qualidade. Será talvez o segmento de mercado mais esclarecido sobre o produto. A distribuição do produto por uma ourivesaria tradicional, com reputado nome na praça, será a escolha mais adequada. O serviço a nível de consertos deve ser assegurado.

Segmento D – elevado poder de compra, gosto por peças modernas

Caracterização do segmento D:

Público pouco conservador com elevado poder de compra. Média etária mais jovem. Proveniente das zonas mais urbanas. Não é normalmente frequentador de ourivesarias.

Impacto na estratégia da empresa:

Segmento menos sensível ao preço, permitindo a oferta de peças de elevada qualidade e requinte. O design deverá ser moderno e arrojado recorrendo-se para isso a designers, arquitectos, ou a artistas plásticos com notoriedade. Porque normalmente as peças modernas, mais lisas, são de mais fácil mecanização, a produção mecanizada em quantidade poderá melhorar a qualidade e baixar os custos. As ourivesarias tradicionais não são o melhor meio de distribuir este produto. Vendas em lojas de decoração de renome e em exposições serão certamente a forma mais fácil de chegar a este segmento.

Exemplo de segmentação por tipo de produto

Mesa	Decoração	Escritório	Religião
Açucareiros	Bibelots	Abre-Cartas	Católicos
Aquecedores	Campainhas	Caixas	Judeus
Argolas de Guardanapo	Candeeiros	Calçadeiras	Muçulmanos
Baldes Gelo	Castiçais	Calendários	Outros
Bases Garrafa	Centros	Canetas	
Biscoiteiras	Centros de Mesa	Cinzeiros	
Bombonieres	Conchas Baptismo	Suportes Canetas	
Bules	Escovas	Sup. Correspondência	
Cafeteiras	Espelhos	Tinteiros (Cristal)	
Cálices	Etiquetas Garrafa	Outros	
Canecas	Floreiras		
Cestas	Jarras		
Chávenas	Lavabos		
Coadores	Molduras		
Colheres	Pentes		
Compoteiras	Placas		
Copos	Plateaux		
Faqueiros	Salvas		
Frascos	Salvas de Grade		
Fruteiras	Salvinhas		
Galheteiros	Serpentinas		
Garfos	Suportes Diversos		
Garrafas	Suportes Flores		
Geladeiras	Outros		
Gomis			
Legumeiras			
Licoreiros			
Manteigueiras			
Molheiras			
Paliteiros			
Pinças			
Poncheiras			
Potes			
Pratos			
Queijeiras			
Saladeiras			
Saleiros-Pimenteiros			
Suportes Guardanapos			
Tabuleiros			
Tabuleiros Grade			
Taças			
Terrinas			
Travessas			
Outros			

Tabela 42- Exemplo de segmentação por tipo de produto

Embora este tipo de segmentação não seja muito do agrado dos responsáveis de marketing, pois é mais centrado no produto do que no cliente, continua a proporcionar uma análise interessante pois permite estabelecer comparações ao nível do tipo de produto. Considere-se o exemplo de uma loja que tem que oferecer aos seus clientes finais um *set* de mesa onde irá incluir um paliteiro. A loja irá ao mercado e terá que escolher um paliteiro, comparando para isso o design, a qualidade, o preço, o prazo de entrega, etc., de cada um dos produtos oferecidos por cada fabricante.

Como já foi referido, a vantagem de segmentar o mercado é possibilitar à empresa ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes, no entanto, ao longo do tempo a eficácia da segmentação escolhida vai-se deteriorando devido ao dinamismo do mercado. Nesse caso é conveniente re-segmentar o mercado, caso contrário corremos o risco de, ao fazer uma análise errada do mercado, desenvolver uma estratégia desadequada. Para mais fácil compreensão pode ser dado um exemplo ao nível da segmentação geográfica: alguns dos países que consideramos hoje da Europa de Leste serão, a prazo, membros da União Europeia, o que obrigará as empresas a re-segmentar o mercado e a redefinir as suas estratégias. No entanto, algumas alterações no comportamento dos consumidores não são assim tão evidentes, as empresas que mais depressa o perceberem, re-segmentando o mercado e adequando a sua estratégia em conformidade, terão vantagem sobre as restantes. Muitas dessas alterações são lentas, causadas por alterações demográficas, melhorias do poder de compra, mudanças de estilo de vida, etc. A não percepção destas alterações no mercado e/ou a falta de agilidade suficiente para definir uma estratégia de mercado em conformidade, terá sido a causa principal para que hoje se assista à entrada de produtos vindos do exterior com design mais moderno, oferecidos a um segmento de mercado para o qual as empresas nacionais não tinham oferta.

Numa economia livre e competitiva não haverá estabilidade na performance de uma empresa se esta permitir que a sua atenção seja desviada da sua missão de servir as necessidades dos seus clientes. Se esta consistentemente conseguir servir os seus clientes de forma mais eficiente que os seus concorrentes, então os resultados surgirão.

(Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, 1982)

7.2.2- Estratégias focadas na empresa

O objectivo destas estratégias é maximizar a força da empresa, relativamente à sua concorrência, nas áreas funcionais críticas. Estas áreas funcionais dependem em cada momento da maturidade do produto no mercado, da agressividade e da organização da concorrência, e ainda do estágio de evolução da empresa em causa.

Consideremos os seguintes exemplos.

Uma fabricante com 20 colaboradores decide, após a boa aceitação na introdução de alguns modelos de faqueiro de prata no mercado e após ter assegurado a distribuição do produto em vários países da União Europeia, aumentar a capacidade produtiva e melhorar a produtividade.

Esta empresa começou assim por alocar recursos R&D para fazer a análise da viabilidade do projecto e desenvolvimento do produto, posteriormente actuou na área comercial assegurando o escoamento do produto, e quer agora actuar na área tecnologia e de produção no sentido de obter o produto necessário com margens confortáveis. O que se pretende ilustrar com este exemplo é que ao longo deste processo a empresa foi elegendo as suas áreas funcionais críticas e actuando em cada uma delas de forma a construir uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Consideremos agora como outro exemplo uma empresa com a mesma dimensão e que sente estar confortável relativamente à sua concorrência nas áreas de produção e mesmo na área comercial (vendas). No entanto, reconhece que não consegue diferenciar-se da sua concorrência no mercado. Decide então eleger as áreas de design e marketing como áreas críticas de sucesso. É desenvolvida uma marca comercial, aparecendo em toda a linha gráfica administrativa da empresa, folhetos acompanham o lançamento das novas colecções, as quais têm um cunho muito próprio, são desenvolvidas embalagens para o produto assim como produtos auxiliares de limpeza e instruções de utilização e limpeza. Desta forma, a empresa

consegue ser mais forte numa área funcional crítica e criar uma vantagem no mercado.

Relativamente a determinadas áreas funcionais é colocada muitas vezes nas empresas a questão de as desenvolver na própria empresa ou de as subcontratar. Normalmente áreas como o Marketing são vulgarmente subcontratadas na maior parte das indústrias nacionais. Relativamente a algumas áreas produtivas a questão põe-se da mesma forma. As razões para a subcontratação ou compra de produtos e serviços no exterior são diversas, no entanto, no que diz respeito à indústria de prata podemos assinalar as seguintes:

- Existem outras empresas que o fazem melhor e/ou mais barato (ex. serviços de marketing, ou determinados componentes para serem incorporados nas peças de prata)
- Sazonalidade da indústria, falta de capacidade produtiva (ex. recurso a serviço de polimento e repuxamento)
- Ou simplesmente porque em termos estratégicos, não interessa à empresa o investimento em determinada área.

Para reforçar a importância destas estratégias focadas na produção, apresenta-se em seguida o exemplo da *Casio*, um produtor de relógios e calculadoras de bolso:

A maior parte dos seus concorrentes estão organizadas em redor das áreas funcionais tradicionais de engenharia, produção e marketing e apostam firmemente na integração vertical, por exemplo através da propriedade de fábricas dedicadas na produção de circuitos impressos. Em contraste, a *Casio* aposta basicamente na engenharia, marketing e montagem dos seus produtos, com muito pequeno investimento em fábricas de produção e em canais de vendas. A sua vantagem é a flexibilidade. Reconhecendo as dificuldades da concorrência para rapidamente introduzir novos produtos, a *Casio* adoptou uma estratégia de acelerar e encurtar o ciclo de vida do produto. Logo após a introdução da sua calculadora de 2 mm de espessura, dimensão de cartão de crédito, rapidamente começou a baixar o preço,

desencorajando a concorrência a segui-la com produtos similares. Em alguns meses, a *Casio* introduziu outro modelo que emite notas musicais quando as teclas são tocadas.

No caso da *Casio*, a estratégia funcional é integrar design e desenvolvimento no Marketing para que as necessidades dos consumidores sejam analisadas por aqueles que estão mais perto do mercado e para que estas sejam rapidamente transformadas em projectos de engenharia. Porque a *Casio* tem esta área funcional tão bem desenvolvida, pode-se permitir tornar os seus novos produtos obsoletos rapidamente. A sua concorrência organizada verticalmente, no pressuposto de ciclos de vida de um ou dois anos para este tipo de produto, está em clara desvantagem.

Muitas das áreas funcionais têm custos não directamente imputáveis aos produtos, fazendo parte dos chamados custos fixos ou *overheads*. No entanto, como já vimos, mesmo os custos fixos, como a função comercial, podem ser equacionados, podendo a empresa escolher por exemplo entre uma força de vendas própria, com custos fixos, e uma rede de distribuição externa constituída, por exemplo, por agentes com custos variáveis. Um dos objectivos das estratégias funcionais é desenhar e produzir áreas funcionais com custos eficientes. Existem três formas para o conseguir:

- Reduzir custos
- Selecção de encomendas e produtos oferecidos
- Partilhar funções chave

A primeira forma referida para melhorar a eficiência dos custos não carece de maiores explicações, no entanto, as duas seguintes merecem a nossa maior atenção.

Como já foi referido não é possível para determinada empresa, por mais recursos que tenha, estar presente no mercado servindo todos os segmentos com todo o tipo de produto. Para cada empresa, dependendo das suas características, existem determinados segmentos de mercado e determinados produtos que libertam mais margem e permitem melhorar a eficiência dos custos. Se não colidir com a estratégia

definida pela a empresa a prazo, é concentrando os recursos nestes segmentos e produtos que a empresa irá obter melhores resultados.

No que diz respeito à partilha de funções chave, que de resto é uma das ideias subjacentes ao parque industrial de ourivesaria promovido pela AIORN e pela Câmara de Gondomar, poderia significar que no caso particular desta indústria existiriam muitas funções ou operações produtivas que seriam susceptíveis de ser partilhadas fazendo reduzir os custos de cada uma das empresas aderentes. Mais que isso, para algumas empresas com menores recursos, existem situações que só poderão ser possíveis quando partilhadas (ex. presença comercial no exterior). Porque não partilhar a fundição da prata ou a sua laminagem na área industrial ou partilhar os custos de abertura de novos mercados e de distribuição no mercado externo. A questão que se deve levantar é que tipo de funções ou que operações partilhar. Se determinada empresa considera como uma vantagem competitiva a sua rede de distribuição e as relações privilegiadas com determinados clientes, poderá não ter interesse em partilhar esta sua relação comercial. Da mesma forma uma empresa que detenha um *know-how* específico na concepção de determinadas ferramentas, o qual demorou décadas a desenvolver e sobre o qual assenta a sua vantagem competitiva no mercado, não tem com certeza qualquer interesse em partilhar esse conhecimento.

No entanto, voltando ao exemplo da fundição e da laminagem de prata, não existe na esmagadora maioria dos casos, qualquer vantagem em ser o fabricante de artefactos de prata a realizar esta operação dentro de portas. A fundição da prata e a aferição da liga de prata há muitos anos deixou de ser um segredo e o tratamento térmico para obter determinada dureza está descrito em qualquer manual. O “segredo” não está hoje na obtenção da liga de prata mas na obtenção da liga ao menor custo. A fundição e laminagem de prata, por exemplo, tornou-se um negócio específico. Existem actualmente na Europa algumas empresas que fornecem prata laminada para todo o continente a custos muito competitivos. Muitos dos fabricantes de prata que insistem em recuperar os retalhos e escovilha de prata, fazer a fundição e laminar dentro de portas, podem estar de facto a perder dinheiro, pois os especialistas fazem-

no melhor e mais barato, uma vez que têm equipamento específico e que tiram proveito do factor de economias de escala. A solução seria ou partilhar, com vários fabricantes, um investimento nesta área, os quais usufruiriam dos seus serviços (e dos resultados do investimento) ou alternativamente fazerem uma compra conjunta deste serviço a empresas especializadas, pois neste último caso haveria também uma vantagem no associativismo ou noutra forma de cooperação para, por efeito de escala, se conseguir as melhores condições de compra.

Mais uma vez, a questão que deve ser respondida pelo estratega de uma empresa é: quais as funções e operações que devem ser partilhadas e quais não devem ser partilhadas, pois algumas delas representam a suas vantagens competitivas e no fundo o seu *core business*.

7.2.3- Estratégia focada na concorrência

Como foi dito no capítulo anterior existem várias formas de uma empresa reduzir os custos funcionais para se tornar, ou para permanecer, economicamente competitiva. No entanto, isso é apenas uma de várias formas de desenvolver estratégias. De facto, existe um compromisso entre o custo de uma função e a superioridade de performance funcional sobre a concorrência.

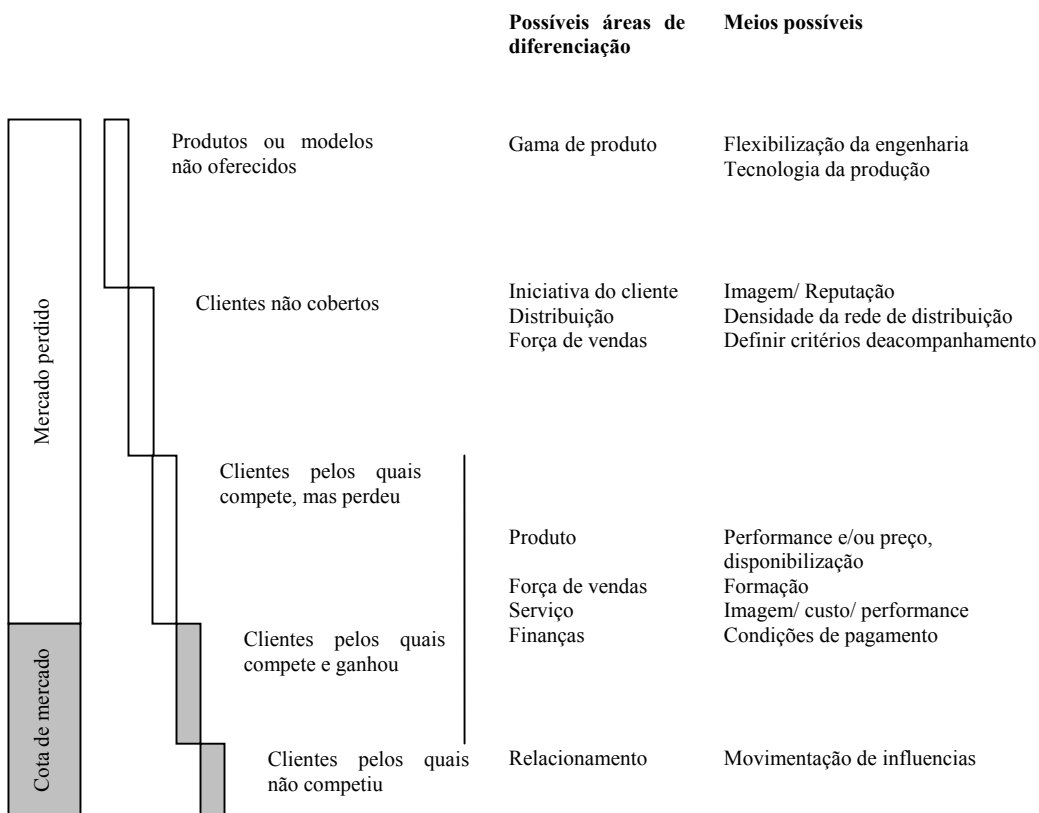


Tabela 43- Mercado e diferenciação

As estratégias baseadas na concorrência podem ser construídas procurando possíveis fontes de diferenciação em funções como compras, design, engenharia, vendas ou serviços. O ponto principal a lembrar é que qualquer diferença entre a empresa e os seus concorrentes deve estar relacionada com um ou mais dos três elementos que em conjunto determinam o lucro: preço, volume e custo. Se, por exemplo, um empresa tem um design melhor que a concorrência pode vender esses produtos a um preço

superior ao da concorrência e por essa razão conseguir uma melhor margem. (Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982)

Um determinado segmento de mercado pode estar a “fugir” à nossa empresa porque não oferecemos determinado tipo de produto. O remédio óbvio, expandir a gama de produtos, pode ser factível ou não dependendo da nossa competência relativa no tipo de tecnologia ou da arte em causa e dependendo também da flexibilidade do equipamento e dos colaboradores para se adaptarem a uma maior gama de produtos sem perderem competitividade económica.

A nossa empresa pode também estar a perder mercado porque simplesmente os nossos comerciais nunca se encontraram com os potenciais clientes. Se a concorrência tem uma rede de distribuição mais densa do que a nossa é muito natural que consiga cativar mais clientes. A questão da imagem do produto é também muito importante. Talvez o marketing da nossa concorrência tenha sido tão efectivo que os clientes procuram esse produto, preterindo o nosso.

O poder de uma imagem de marca

Considere-se o caso da *Sony*. Por um longo período de tempo a *Sony* gozou uma considerável superioridade de imagem nos Estados Unidos e na Europa o que lhe permitiu colocar o *pricing* dos seus televisores a um nível muito mais elevado do que os seus concorrentes. No Japão, no entanto, este não foi o caso, e os produtos da *Sony* foram colocados com níveis de preços em paridade com a *Panasonic* e outros.

Na indústria da prata, também pela reduzida dimensão dos fabricantes, a aposta numa marca nunca foi trabalhada com o devido cuidado. Apenas a *Ferreira Marques & Irmão* apostou na altura certa numa imagem de marca. A marca “*Topázio*” é agora uma das mais prestigiadas e mais antigas marcas da Europa. Esta imagem forte permite assim à *Ferreira Marques*, nomeada no mercado nacional, colocar os seus produtos no mercado a um preço superior ao dos seus concorrentes.

No Japão a *Sakura* (filme fotográficos) perdeu quota para a *Fuji* porque a sua associação com *sakura* (cereja) sugere uma imagem rosada, vaga e fraca. *Fuji* é naturalmente associada a árvores verdes, céu azul, e com o brilhante manto de neve branca do *Monte Fuji*. Propositadamente *Fuji* escolheu o verde para cor da sua caixa (a da *Sakura* é vermelha) e deliberadamente associou a o verde à sua imagem. Apesar dos utilizadores não conseguirem encontrar diferenças no *blind test*, a percepção do público é que as fotografias da *Sakura* são avermelhadas.

Uma vez presa a um determinado tipo de imagem, é muito difícil para a empresa alterá-la sem mudar a marca, o que normalmente pode significar começar do zero. Este pode bem ser o caso da imagem *made in Portugal*, e de facto algumas empresas e associações percebendo este *handicap* preferem agora investir numa nova imagem, do que tentar alterar uma imagem negativa que Portugal goza ainda no exterior. Apesar da indústria prateira nacional gozar de algum prestígio no exterior, nomeadamente junto dos mais esclarecidos sobre este tipo de produto, para o público em geral verifica-se que a marca *made in Portugal* tem um impacto negativo, especialmente quando comparada, por exemplo, com a marca *made in Italy*.

Uma vez que o público associa uma determinada imagem a uma marca será de ter em atenção se vale a pena ou não criar novas marcas quando se lançam novos tipos de produto. Consideremos o exemplo de uma marca de artigos clássicos em prata. Se a mesma empresa que produz esses artigos clássicos, resolver lançar uma nova linha de artigos em prata mais modernos e vanguardista, dirigidos a outro segmento de mercado, poderá haver todo o interesse, se a dimensão do negócio o justificar, em criar uma outra imagem e servindo-se para isso de uma outra marca.

De igual forma será uma perda de recursos para uma empresa manter duas ou mais marcas de produtos que em pouco ou nada se distinguem, utilizando a mesma rede de distribuição e servindo o mesmo segmento de mercado. Nesse caso, será preferível investir todos os recursos numa só marca e projectá-la no mercado com mais força. Alguns exemplos concretos desta situação podem ocorrer quando se faz uma

aquisição de outra empresa e como consequência se fica com duas marcas distintas para o mesmo tipo de produto. É também a ideia de ter uma única marca com imagem forte que norteia a decisão de alguns grupos de empresas e associações, a preferirem agregarem esforços no investimento para a criação de uma marca conjunta em detrimento de cada um ter a sua própria marca mas com uma imagem fraca ou, no limite, não promover marca nenhuma.

Exploração de vantagens tangíveis

Uma empresa, como já vimos, pode escolher, identificando os factores críticos de sucesso, combater tendo como base vantagens reais ao nível funcional. No entanto, o relacionamento com os clientes pode também ser uma forma de diferenciação. Estabelecer relações privilegiadas com museus, como no exemplo dado anteriormente, desenvolvendo réplicas para as suas lojas, estabelecer relações com comunidades religiosas, ou desenvolver produtos em parceria com determinada cadeia de lojas é certamente criar uma vantagem importante sobre a concorrência.

No entanto, sozinha, esta diferenciação positiva não leva automaticamente a uma boa estratégia. A vantagem que confere deve ser persistentemente desenvolvida sobrepondo-se à da concorrência que não deve ser capaz de se aproximar o suficiente para colocar em risco a nossa vantagem.

Capitalizar as diferenças na estrutura de custos e/ ou de lucro

Se a concorrência tem uma vantagem clara na estrutura de custos e opta por reflecti-la no preço, a nossa empresa com uma estrutura mais pesada não tem hipótese de a bater com as mesmas armas, deve por isso escolher outras armas para se bater procurando diferenciação funcional.

Mas o que se passa quando dois concorrentes têm diferenças significativas na estrutura de custos e/ ou de lucro?

Primeiro, a diferença nas origens do lucro podem ser exploradas. Por exemplo, enquanto uma empresa pode dominar melhor a técnica da fundição, outra pode dominar melhor a estampagem. Assim, cada uma delas deve apostar no desenvolvimento de peças que lhes permitam maximizar a utilização da técnica que melhor dominam, a qual lhes permite tirar mais partido da diferença de estrutura de custos e serem mais competitivas no mercado.

Segundo, a relação entre o custo fixo e o custo variável pode ser também estrategicamente explorada. Supúnhamos que uma empresa “A” verticalmente integrada e mecanizada tem uma componente de custos fixa superior relativamente a uma empresa “B” que compra alguns componentes e subcontrata serviços. Em situações de recessão do mercado a empresa “B” pode reduzir preços e ganhar mercado. Esta actuação prejudica a empresa “C” pois o preço no mercado é tão baixo que pode não permitir cobrir os custos fixos para o baixo volume de vendas. Por outro lado quando o mercado recupera e a procura aumenta, a empresa “B” pode ajustar o volume, aumentar os preços e obter um maior lucro que a empresa “A” que está limitada a uma capacidade de produção fixa.

Terceiro, quando a diferença na dimensão das empresas é muito grande, quando temos um gigante e uma pequena empresa, então a mais pequena deve competir na base dos custos variáveis. A produção de molduras de prata por exemplo é susceptível de ser mecanizada com grande facilidade, as empresas que produzem este artigo de forma competitiva fizeram um investimento considerável em equipamento e apesar dos custos fixos superiores conseguem um custo variável muito baixo e consequentemente um custo total inferior ao que será possível obter numa empresa pequena. Inversamente para uma empresa grande será difícil conseguir ser competitiva na produção de peças únicas trabalhadas à mão.

Para influenciar a compra da sua marca de produtos, uma empresa pequena pode oferecer uma embalagem mais elegante e apelativa ou esmerar-se no acabamento das peças (custo variável). Esta estratégia será melhor do que tentar seguir uma empresa gigante que investe em publicidade nos *mass-media*.

Utilizar as diferenças estruturais entre os custos fixos e variáveis não leva obrigatoriamente uma empresa pequena a ganhar uma vantagem estratégica mas poderá certamente ajudar a reduzir o severo *handicap* perante uma empresa gigante.

8- Conclusão

- 1- Introdução
- 2- Metodologia
- 3- Caracterização do mercado artefactos de prata
- 4- Estudos primários complementares
- 5- Análise estrutural da Indústria
- 6- Cadeia de valor – subcontratação, associativismo
- 7- Globalização da Indústria
- 8- Estratégias alternativas

8- Conclusão

No seguimento das análises apresentadas neste trabalho, elegem-se de seguida 3 vectores que irão influenciar decisivamente esta indústria: Interdependência, Desenvolvimento do produto, Globalização. As empresas que melhor gerirem estes 3 vectores serão sem dúvida as mais competitivas.

Interdependência vs Diferenciação

O aumento de competitividade das empresas passará pela maior e melhor interdependência da fileira de empresas da indústria, quer ao nível da cooperação quer ao nível da subcontratação. Um dos factores chaves de sucesso será seguramente a gestão de compromisso entre essa interdependência e a diferenciação. Cada empresa deve decidir de forma clara, face às suas opções estratégicas, quais as tarefas e funções com pouca diferenciação e quais as tarefas e funções com elevada diferenciação.

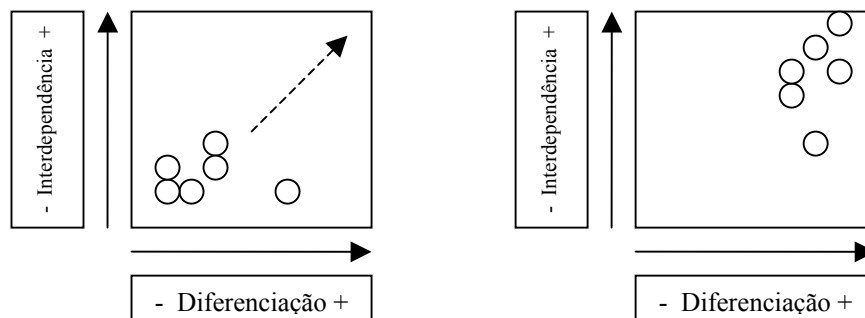


Ilustração 8- Interdependência vs Diferenciação

O objectivo a prazo terá que passar por posicionar a empresa para melhor aproveitar a interdependência e ao mesmo tempo trabalhar de forma consistente na diferenciação de produtos e serviços (ver ilustração 8). Promover a interdependência no que se refere aos factores de reduzida diferenciação permite, além de reduzir custos, disponibilizar recursos os necessários (colaboradores, equipamento, tempo, recursos financeiros, etc) para se desenvolver factores de diferenciação e criar assim vantagens competitivas. Ou seja, contrariamente ao que vulgarmente é referido, a maior interdependência entre empresas deverá alavancar a diferenciação de cada empresa.

A criatividade nas formas de cooperação entre empresas da fileira de ourivesaria será decisiva. O desafio lançado pela AIORN e a Câmara de Gondomar, com o parque industrial de Gondomar e o incentivo à cooperação, poderá ser uma oportunidade única para reunir os industriais à volta dos mesmos interesses e desenvolverem assim as necessárias sinergias.

A concentração dos fabricantes num parque industrial temático aumentará o interesse dos fornecedores por esta indústria. Dessa forma, mais e melhores fornecedores competirão pelo mercado do parque industrial. Como resultado os fabricantes terão mais diversidade de escolha e melhores produtos e serviços a um preço mais competitivo.

Os promotores do parque industrial deverão também promover este projecto junto das melhores empresas fornecedoras, no sentido de as interessar pela sua instalação no parque. Procurar a diversidade e complementaridade dos fornecedores é importante. Tal como aconteceu na indústria metalomecânica existe uma tendência forte para a especialização, por isso, a partilha de recursos e a cooperação entre empresas do sector assume um papel ainda mais importante. A animação do parque com eventos, formações, exposições, etc. será importante e deverá criar uma dinâmica com o objectivo de projectar este grupo de empresas entre as melhores ao nível internacional

A cooperação no lançamento de uma campanha de marketing, incentivando o “consumo” primário de prata, apelando aos valores da tradição, à sua beleza e nobreza, poderia ser uma ideia interessante. Assim como a criação de uma marca “guarda-chuva”, tipo marca de região demarcada (ex. cerâmica Limoges ou cristal Murano) poderia alavancar a notoriedade e imagem dos fabricantes aderentes.

Desenvolvimento do produto

A compra da prata é uma compra emotiva suportada pela racionalidade do “investimento” em prata. Partindo do pressuposto que o segmento de mercado alvo tem poder de compra, se a peça é bela então a sensibilidade ao preço é reduzida. O segredo está em produzir sempre as peças mais belas. Apesar desta conclusão aparentemente absurda por ser evidente, o que é um facto é que poderemos ter passado de uma situação em que artistas e mestres criavam obras de arte belas, para uma outra situação onde temos fabricas a produzir “apenas” peças de prata.

Será essencial a aposta consistente no design, na inovação e no desenvolvimento do produto, considerando um ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto. O desenvolvimento do produto terá que ser sistemático e consistente. Devem ser testados conceitos inovadores e desenvolvidas colecções coerentes. O design do produto deve ser pensado tendo em consideração o mercado, mas também os processos produtivos disponíveis, e por isso, também neste ponto, criar relações de interdependência com outras empresas permite aumentar as opções do designer.

Esta indústria, assim como muitas outras, começa a perceber que os designers (de formação) acrescentam de facto valor, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de peças mais modernas. No entanto, será de referir que o desenvolvimento de um produto de sucesso poderá não passar por ter na empresa um jovem licenciado em design a debitar desenhos, o que é necessário é ter alguém com

capacidade criativa, que compreenda os processos produtivos, e sobretudo que possa desenvolver esta actividade de forma sistemática e consistente.

Globalização

A globalização crescente do mercado apresenta novos desafios, novas oportunidades e novas ameaças, imprimindo um forte dinamismo ao mercado e tendo um forte impacto nas empresas. Requer uma atenção permanente dos empresários os quais devem actuar pró-activamente e não por arrasto.

Poderá pensar-se que as empresas maiores estarão melhor preparadas para tirar partidos das oportunidades inerentes à globalização, mas muitas vezes são também estas empresas que estão mais expostas, particularmente se assentam a sua vantagens competitivas no menor custo de produção actual. O nosso mercado sofre actualmente duas ameaças distintas ao nível do fluxo do produto: 1^a- as peças provenientes da União Europeia, nomeadamente Itália e Espanha, com peças de design moderno a um preço competitivo; 2^a- peças provenientes da Ásia a um custo muito baixo. Se para combater a ameaça vinda da União Europeia a receita já é conhecida, combater a ameaça da Ásia poderá ser uma tarefa mais complicada. A prazo não haverá outra alternativa se não tirar proveito dos baixos custos de produção asiática, ou seja, comprar componentes, subcontratar produções e realocar activos nesses países. Possivelmente esta situação representará boas oportunidades para algumas empresas e fortes ameaças para outras. Investir na produção do mesmo tipo de peças que as produzidas na Ásia, será uma batalha perdida à partida. Mais uma vez, a excelência do design e a qualidade irrepreensível serão essenciais numa luta que se adivinha feroz.

Definição de uma estratégia

A estratégia de cada empresa terá que estar intimamente ligada à estrutura da empresa, à sua capacidade financeira, às suas relações com fornecedores e clientes, e com muitos outros factores, mas sobretudo com a visão do seu gestor. Será assim inverosímil que alguém de fora possa, sem conhecer em profundidade a empresa e a visão do seu empresário, colaborar na definição de uma estratégia adequada para a empresa. Ainda assim, de seguida arrisca-se o esboço de 7 posicionamentos estratégicos que poderão ajudar cada empresário a clarificar ideias sobre as suas opções. Os 3 últimos posicionamentos apenas devem ser considerados por empresas com significativa dimensão, ou então por empresas ou *start-up's* que optem por crescer com aquisições de outras empresas já implantadas no mercado.

E.1.1- Especialista

Desenvolvimento de competências específicas em determinada área da cadeia de valor. Investimento em equipamento e recursos humanos especializados. Se a concentração dos produtores através de um parque industrial se verificar, potenciará o sucesso das empresas que optem por este posicionamento.

Exemplos: Especialistas em Repuxagens; Estampadores

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Focagem no desenvolvimento de competências ○ Maior competitividade nas competências desenvolvidas 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maior dependência das outras empresas da indústria a da sua performance ○ Maior risco de negócio associado ao domínio exclusivo de uma técnica que poderá ser ultrapassa pelo tempo
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Concentração da indústria num parque industrial 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aparecimento de novas tecnologias que tornem obsoleta as competência que dominamos.

E.1.2- Parteneriado c/ distribuição

Criação de relações de parteneriado com o retalho ou com redes de distribuição, desenvolvendo produtos e serviços específicos. Subcontratar competências que a empresa domina mal de forma a permanecer competitiva numa gama vasta de tipos de produto. Posicionar-se junto dos seus clientes como o parceiro para o desenvolvimento de peças decorativas em prata.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Custos reduzidos de distribuição e focagem no desenvolvimento do produto ○ <i>Feedback</i> do mercado com reduzidos custos de promoção e distribuição 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dependência de um reduzido número de clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tendência para o crescimento das redes de retalho 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aparecimento de fabricantes asiáticos com preços de feitiço mais reduzidos.

E.1.3- Atelier

Pequena estrutura integrada verticalmente onde se produz peças com carácter de exclusividade, privilegiando-se o design da peça em detrimento das técnicas mais eficientes e competitivas de a conseguir.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Independência resultante da integração vertical ○ Período de desenvolvimento da peça mais curto 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dependência de um reduzido número de técnicas disponíveis dentro de portas ○ Falta de competitividade no preço das peças produzidas
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Crescente procura de exclusividade 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aparecimento no mercado de peças semelhantes substancialmente mais baratas.

E.1.4- Editor de design

Desenvolvimento de elevado conhecimento sobre toda a cadeia de valor sem contudo investir significativamente em activos industriais. Subcontratar e estabelecer parcerias com outros fabricantes. Trabalhar com uma bolsa de designers no desenvolvimento de colecções de peças específicas. Desenvolver competência no marketing (catálogos, embalagem, publicidade, etc) e suportar a promoção no retalho com uma marca bem trabalhada.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grande liberdade na escolha dos processos produtivos adequados ○ Elevada flexibilidade e diversidade no design das peças produzidas ○ Focagem no mercado 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Eventual custo de produção de peças mais elevado ○ Dificuldade na produção de algumas peças caso não exista um volume de negócios de forma a interessar alguns fornecedores ou fabricantes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Procura crescente de peças exclusivas e de peças “assinadas” 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risco do retalho fazer o <i>by-pass</i> e negociar directamente com fabricantes e designers

E.2.1- Marca

Apesar de existirem muitos poucos fabricantes que conseguiram com sucesso impor a marca, a verdade é que os poucos que o conseguiram fazer tiram agora elevados proveitos do investimento realizado. O desenvolvimento de marca carece de um investimento forte ao nível de marketing com resultados a longo prazo. Alternativamente, a aquisição de marcas já implementadas no mercado é por vezes um investimento mais rentável e seguro.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maior diferenciação do produto ○ Maior força junto dos clientes no retalho ○ Possibilidade de praticar um <i>pricing</i> mais elevado 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elevados custos de marketing
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A marca é um forte argumento para entrar em importantes cadeias de distribuição 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risco do investimento em marketing não ter o retorno expectável

E.2.2- Rede de lojas

A criação de uma rede de lojas própria poderá ter dois objectivos: reforçar a imagem da marca e escoar o produto. Se a ideia principal é apenas reforçar a imagem, poderá ser desenvolvida uma rede com um reduzido número de lojas em locais estrategicamente importantes mantendo paralelamente os clientes do retalho tradicional. No sentido de não colidir com clientes do retalho tradicional será necessário seguir uma política de distribuição rigorosa e transparente, nomeadamente no que se refere ao *pricing*. Uma política de exclusividade para algumas gamas de produtos em cada um dos diferentes canais permite maior margem de manobra. Mais uma vez a aquisição de marcas e redes de lojas já implantadas no mercado deverão ser uma possibilidade a ponderar.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Maior facilidade em trabalhar a imagem de marca ○ Maior diferenciação do produto ○ Maior força junto dos clientes no retalho ○ Possibilidade de praticar um <i>pricing</i> mais elevado 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elevados custos de marketing ○ Dificuldade em gerir situações de colisão de interesses com o retalho tradicional
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A marca é um forte argumento para entrar em importantes cadeias de distribuição ○ Possibilidade de entrar em segmentos de mercado mais exigentes 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risco do investimento em marketing não ter o retorno expectável ○ Risco de perder clientes no retalho tradicional

E.2.3- Escala Global

Pensar global, significa maximizar o benefício global com a estratégia a seguir, tal como descrito no capítulo consagrado a este tema. Será necessário agir sobre o mercado, produto, localização de actividades, marketing e jogar no mercado global, tendo em vista a maximização dos resultados da empresa ou do grupo como um todo. Esta estratégia poderá passar por deslocalização de actividades e redefinição do fluxo comercial do produto.

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Economias de escala ○ Imagem forte 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elevados custos de estrutura ○ Maior complexidade na gestão ○ Menor resposta ao cliente
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A marca global é um forte argumento para entrar em importantes cadeias de distribuição 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risco do investimento e dos elevados custos de estrutura não ter o retorno expectável

Notas Finais

A definição de uma estratégia clara para a empresa é vital. A ideia que “estratégia” é uma coisa para as grandes empresas é errada. A definição de uma estratégia permite-nos organizar ideias quanto ao que ambicionamos para a empresa, por onde queremos ir, como vamos lá chegar, que recursos alocar, etc. Apesar de, na esmagadora maioria dos casos, a estratégia estar na cabeça do empresário, a verdade é que muitas empresas fracassam devido a um mau plano de negócio ou a um plano incipiente. O simples facto de se colocar as ideias no papel permite ao empresário melhor clarificar a sua estratégia. No anexo A.6 sugere-se uma formatação muito simples para a redacção de um plano de negócios.

Bibliografia

Notas históricas

Associação Regional de Protecção do Património Cultural e Natural, Associação dos Industriais de Ourivesaria e Relojoaria do Norte; “Ourivesaria do Norte de Portugal”; em 1984

J. Paulo Serralheiro, M. Natália Lobo, Jorge Mário Peixoto, Olímpia Rebelo; “Escola de Artes Decorativas Soares dos Reis e o ensino Técnico, Profissional e Artístico em Portugal”; em 1985

A arte e as técnicas da prata

Frances Loyen; “The Thames and Hudson Manual of Silversmithing”; Thames and Hudson in 1980

Murray Bovin; “Silversmithing and Art Metal”; Murray Bovin in 1963

Estratégia

Michael E. Porter; “Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors”; The Free Press in 1980

George S. Yip; “Total Global Strategy”; Practice-Hall, Inc. in 1992

Kinichi Ohmae; “The Mind of the Strategist – The Art of Japanese Business”; McGraw-Hill in 1982)

Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff; “Co-opetition”; Currency Doubleday in 1996

George S. Day; “Wharton on Dynamic Competitive Strategy”; John Wiley & Sons, Inc in 1997

Marketing

Joseph P. Gaultinan and Gordon W. Paul; “Marketing Management”; MacGraw-hill International Editions, 1991)

Estatísticas e outros estudos secundários

Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional

Instituto Nacional de Estatística

Imprensa Nacional da Casa da Moeda – Contrastaria Nacional

Deloitte & Touche

AIORN - Associação dos Industriais de Ourivesaria e Relojoaria do Norte

Boletim Económico, Banco de Portugal

Outros

R. Murray Thomas and Dale L. Brubaker; “Theses and Dissertations – A Guide to Planning, Research, and Writing”; Bergin & Garvey in 2000

Powell, “Focus Groups”, 1996

Anexos

A1.Nota histórica

A2.Contrastaria

A3.Técnicas aplicadas na indústria prateira

A4.Exemplos de concepção de peças

A5.Segmentação do produto: decorativo ou Adorno pessoal

A6.Formatção de um Plano de Negócio

A.1- Nota histórica

Neste anexo apresenta-se algumas notas históricas relativamente à ourivesaria em geral fazendo-se referências particulares à ourivesaria de prata. Serão abordadas questões que se prendem com a origem desta arte, o seu desenvolvimento sujeito às várias influências, a necessidade e a origem do contraste, os requisitos necessários para o aprendiz a ourives assim como o seu percurso de aprendizagem. Referem-se ainda alguns dos primeiros sinais da compra destes objectos numa atitude de investimento para o futuro.

As origens dos artefactos de prata estão perdidas na antiguidade. Florescendo na Grécia e mais tarde na Bizantinia, este artesanato foi incentivado, pela igreja medieval. Oficinas foram montadas em mosteiros, no entanto, apesar disso nem todos os envolvidos nesta actividade eram monges e gradualmente esta actividade começa a desenvolver-se fora da igreja.



Ilustração 9- Cálices Sec XII

Está bem documentada, a partir de diversos achados, a existência e florescimento da Ourivesaria no Noroeste peninsular (Península Ibérica), durante o período mais avançado e notável da civilização castreja (depois de 900 a.C.). A população, de origem Celta vivia em castros ou citânias (em Portugal, são célebres os de Briteiros e Sanfins), em que as casas eram, na maioria, de planta redonda e telhado cónico.

Os celtas conheciam já o uso do ferro e praticavam a agricultura e a pastorícia. A sua chegada fez aumentar a população na zona central da Península, que até então era pouco povoada. Foi durante este período que apareceu um novo tipo de povoamento: os castros, povoações de casas de pedra cobertas de colmo e situadas em locais altos. Os celtas apresentavam, sobre os outros povos, grandes vantagens, pois o ferro era, não só mais abundante que o estanho e cobre, como mais duradouro. Os novos instrumentos permitiam um melhor trabalho da terra, o que fazia aumentar as colheitas e, ao mesmo tempo, melhorar as condições de vida, o que levou a um aumento demográfico.

Os monumentos de maior interesse deste período são as construções funerárias onde se incineravam os corpos. Predominam também esculturas rudemente executadas de guerreiros e animais, que reflectem uma cultura rude e arcaica. A melhor criação artística destes povos foi a ourivesaria, que se vinha desenvolvendo desde a Idade do Bronze e era favorecida pela riqueza da península em ouro e prata. Comprovam-no os achados recolhidos, regra geral, em esconderijos - tal e qual como se tem verificado, as mais das vezes, quanto a artefactos de outros metais - e que são o testemunho eloquente do gosto e preferência dos naturais do Noroeste e dos colonos aí fixados.

Volvendo à definição e âmbito da Torêutica - ou seja a arte de cinzelar, na acepção clássica, ou esculpir metais - para a indicar como a matriz da própria Ourivesaria, conclui-se de imediato que a disponibilidade da matéria-prima, aliada a uma outra de ordem económica, deram o impulso decisivo para que assim viesse a acontecer. Era uma nova baliza que se erguia para assinalar a evolução dos povos galaico-portugaleses, na sequência de marcos anteriores que ficaram a assinalar o predomínio de outros metais, puros ou em liga, (cobre, ferro, estanho, bronze e latão) nas pré- e proto-história, predomínio tal que veio a sobreviver na convivência com a nova idade, a dos metais nobres.

A Ourivesaria arcaica do Noroeste, relembramos, lançou fundas raízes no período final da cultura castreja e pode ser considerada como uma das suas matrizes. Viveu

de seguida um período não propício ao seu desenvolvimento, quer na qualidade, quer na quantidade dos seus artefactos. Mas o conhecimento técnico adquirido a tudo resistiu. Corresponde esse período ao domínio romano (depois do sec. III a.C.). Pela simples razão de que ele, tendo ampliado a exploração do ouro, o conseguiu fazer, valendo-se de escravos e condenados, porém quase exclusivamente em favor dos cofres do império e para o efeito, na maior parte, amoedado. É Plínio quem o assevera, na sua *História Naturalis*. As minas então mais exploradas teriam sido as da Galécia e das Astúrias. Não o foram, todavia, como fica referido, em benefício de uma Arte que havia dado boa prova da capacidade dos artesãos indígenas e da sua adaptação a novas técnicas.

Não é ousado concluir, até porque a própria Arqueologia o abona, que a Ourivesaria do Noroeste entrou em decadência, com o domínio romano, como Arte, à falta de matéria-prima disponível. Todavia, o mesmo não se verificou em todo o campo amplo da Torêutica, só porque outros metais, que não apenas o ouro e a prata, vieram a conquistar ou reconquistar o gosto e a preferência, à boa lei da necessidade e do possível.

(António Cruz, Ourivesaria, 1984, pág. 19-21)

Sinal positivo quanto à situação dos ourives do Porto, do ponto de vista social e económico, foi, sem dúvida, a convocação de delegados seus para participarem, com outros artesãos, da reunião da Câmara de 1368 em que foram discutidos problemas relacionados com o governo do concelho. A situação do mesmo favorecia o desenvolvimento do trabalho artesanal e o aperfeiçoamento das técnicas nele adoptadas, uma vez manufacturados, quer nas tendas dos próprios mesteirais, quer na feira do burgo a tal destinada e que veio, mais tarde, a desdobrar-se em mais do que uma.

Tal desenvolvimento, mais tarde ou mais cedo, viria a impor medidas de protecção em favor do público, sem prejuízo dos interesses legítimos dos mesteirais. Medidas tais que tinham de partir do próprio governo do concelho, como de facto veio a acontecer. Revela-o o texto da acta da vereação que reuniu, no seu Paço, aos 30 de Dezembro de 1401, com o juiz da cidade mais vinte e três homens bons do concelho, entre eles o ourives Gonçalo Esteves.



Ilustração 10- Cofre-Relicário Sec XV

Todos reunidos, e após outras deliberações, logo acordaram e mandaram que os mesteirais da cidade não façam obra nenhuma desde o sábado ao sol-posto até à segunda sol, saído. E aquele que o contrário fizer pagará pela primeira vez cem libras, pela segunda duzentas libras e pela terceira trezentas libras para as obras do concelho. Assinou o acórdão Gonçalo Fernandes, escrivão.

De imediato e no mesmo volume (considerado como segundo das “Vereações” no Arquivo Histórico Municipal do Porto) é registado o acórdão seguinte:

“E outrossim acordaram e mandaram que não seja nenhum ourives tão ousado que venda nem tenha à porta prata nenhuma se não for afinada e marcada da marca do Concelho, por mão de Gonçalo Esteves, que para isto deram por afinador na dita Cidade da prata, ao qual deram juramento dos Evangelhos que bem e diretamente e sem malícia afine toda a prata que lhe adusserem (apresentarem) a afinar, o qual prometeu pelo dito juramento a o fazer assim bem e lealmente. E qual quer que o contrario fizer por cada vez pague de pena para o concelho quinhentas libras ... “

Estava assim plenamente justificada a presença do ourives Gonçalo Esteves na reunião da vereação municipal efectuada no dia 30 de Dezembro de 1401: a partir desse dia e para o efeito ajuramentado, ficava na sua posse a *marca* do concelho para com ela marcar a prata por si examinada e afinada. Aí temos o nome do primeiro *contraste* do Porto! Gonçalo Esteves volta ao sobrado da Rolaçom para participar da reunião do dia 4 de Janeiro de 1402. Assinala-se a presença do juiz, de quatro vereadores, do procurador, do tesoureiro e de catorze homens-bons com o seu nome registado, além de "outros homens-bons, vizinhos e moradores da cidade". Todos "acordaram e mandaram, presentes a maior pane dos oulivezeiros da dita cidade, assim cristãos como judeus, que qualquer dos ditos oulivez que não vendam prata nem uma, nem ponham à porta desde que for lavrada até que não seja afinada e marcada por Gonçalo Esteves oulivez, a quem deram carrego para o fazer. E o que o contrário fizer que pague a pena suso dita. E que o dito Gonçalo Esteves leve de cada peça, ora seja grande ora pequena, quarenta soldos. E outrossim acordaram e mandaram que judeu nem outro nenhum que haja de labrar botoadura ou brincos ou anéis ou cintas ou outra cousa que seja de prata, que ante que a venda nem doure que a vá afinar por o dito Gonçalo Esteves, presente aquele que a marcar sob pena de duzentas libras por cada vez. E que outrossim nenhum judeu nem cristão não levem às feiras nenhuma prata a vender até que não seja marcada por o dito Gonçalo Esteves sob a dita pena".

O recurso a documentos mal conhecidos ou ignorados - tais são os que ficam citados ou transcritos - permite corroborar, por um lado, o *intuito ou referido aqui e além*, quanto à remota origem das actividades a que se consagravam e consagram os ourives fixados na cidade do Porto. Por outro lado, revelam que os homens do governo da cidade foram, que se saiba, dos primeiros, quando não os pioneiros, no que toca a decisões colegiais que visavam a defesa dos artefactos saídos das mãos desses artífices, pelo que diz respeito ao *afinar* da matéria-prima e à garantia da sua qualidade através do *contraste*.

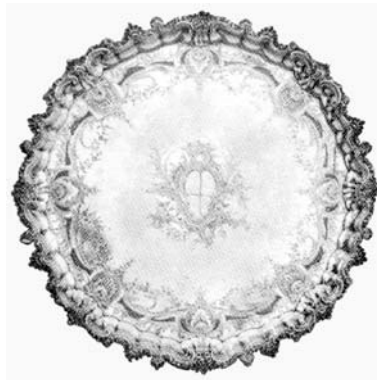


Ilustração 11- Salva Sec XVIII

Deve-se ao leigo, antes de mais, uma explicação breve, com a devida vénia... Que nos perdoem os cultores da *arte nobre* e os seus especialistas! Para chamar aqui o que se entende por *contrastes*, na acepção mais simples: trata-se, como alguém, possuído de autoridade, escreveu um dia, de um "homem de bem" que tinha por missão fiscalizar e garantir o teor do ouro e da prata, aplicando a cada peça, quase em exclusive e primitivamente às de prata, uma marca ou punção. Assim foi estabelecido no reinado de D. Afonso V (1438-1481). Todavia, decorrido tempo, surge outra acepção e já o *contraste* não era mais do que a mesma marca do seu uso. Essas marcas deram tema, como é bem sabido, a estudos de especialistas. O seu uso, como tem sido afirmado, remontava ao século quinze. É tempo de precisar, sem lugar a dúvida, que estão apuradas a data certa e a cidade em que, por obrigação, passou a ser aposto o punção: *foi na cidade do Porto e a partir de 30 de Dezembro de 1401*. Muito antes, portanto, do reinado de D. Afonso V.

O que então ficou estabelecido, para o caso da cidade e ourives do Porto, apenas por decisão da sua Câmara e dos *homens bons* do concelho, também veio a sê-lo, porém mais tarde, em outras terras, a começar por Lisboa. Caiu, depois, em desuso, sobretudo no longo período de dominação filipina.

Por lei de 4 de Agosto de 1688, fixava D. Pedro II, para além das regras a que devia obedecer o levantamento da moeda, quais os quilates que deviam ter o ouro e a prata que os ourives lavrassem. Finalmente, o mesmo monarca fez publicar, com data de 13 de Julho de 1689, o Regimento dos Ourives e Ensaiaadores de Lisboa, depois aplicado em outras cidades: ficava assim estabelecida de vez e regulamentada a função dos ensaiadores e marcadores. Nesse dia, nasceram as Contrastarias.

(António Cruz, Ourivesaria, 1984, pág. 27-30)

As viagens marítimas e a expansão pelos continentes levaram os portugueses a contactar outros povos e a conhecerem recursos a metais finos e elementos de adorno de que não dispunham - tal e qual como havia sucedido, anteriormente, porém mais quanto à forma e à técnica, o fabrico e decoração de artefactos, quando das navegações nas rotas marítimas da Flandres. Tiveram esses contactos, sem dúvida, notável influência na Ourivesaria portuguesa, como em todas as Artes. Influência directa, por um lado, através da importação de modelos e de matéria-prima, quanto indirecta, por outro lado, ao concorrer para que fossem atraídos a Portugal, na mira da boa recompensa que as nossas condições económicas lhes deixavam prever, alguns ourives estrangeiros, sobretudo, flamengos, franceses e alemães.

Trouxeram-nos as navegações, a enriquecer o painel dos motivos decorativos de que se serviam os artífices, muitos daqueles que eram próprios da flora e da fauna das terras descobertas, para além dos marítimos e da forma e aprestos dos barcos, bem como - sobretudo - as pedras preciosas trazidas do Oriente e a partir de então aplicadas com profusão notável, para decorar grandes peças ou pequenas jóias.

Pela mão de artífices estrangeiros, vieram novos processos de trabalho: criaram escola e exerceram visível influência, porém a curto prazo. O ourives português manteve-se apegado a princípios tradicionais, evidenciados na concepção e execução de peças características através da delicadeza que revelam e dos motivos em que se inspiram.

Em pleno período barroco é que mais sobressai, a bem dizer, a originalidade da nossa Ourivesaria: à exuberância da decoração, do gosto estrangeiro, substitui-se a sobriedade, mantendo-se na concepção das peças. Um serviço de *lavandas* (bacia e gomil) ou qualquer outra alfaia do Culto, seiscentista, que ainda restam, comprovam-no exuberantemente. E não o desmentem, embora qualquer uma delas adornadas de maneira original como o requeria o fim a que se destinavam, as belas custódias ainda hoje guardadas, como tesouro precioso que são, em paróquias do Entre Douro e Minho, sobretudo.

A Arte, como tal, implicava a existência do binómio ensino/aprendizado, operante de maneira efectiva e progressiva. A relação mestre/aprendiz estabelecia-se e mantinha-se dentro da oficina, por um prazo tão alongado quanto o necessário para que o aprendiz ficasse apto a prestar provas e passar a oficial. Prescreviam-no os Estatutos, esclarecem-no os contratos ajustados entre mestres e familiares dos moços encaminhados para a Arte dos auríferos e prateiros.

A partir da segunda metade do século dezoito, o aprendizado obedecia às disposições de um novo Estatuto, ordenado de acordo com um esquema então estabelecido e aplicável a todas as Artes e ofícios, variando apenas no pormenor relativo ao que era particular de cada um destes. Documenta o facto um precioso manuscrito da Confraria de Santo Eloi, exemplo perfeito e acabado de *Compromisso* que trata da regulamentação do ofício de mistura com disposições aplicáveis aos negócios da própria Irmandade Religiosa. Não menos importante, todavia, por conter notícia circunstanciada de toda a norma aplicável às actividades dos artistas integrados na corporação.



Ilustração 12- Tinteiro Sec XIX

É inegável haver como que uma doutrina respeitada na estruturação do articulado do Compromisso e a informar o seu conteúdo. Ele respeita uma tradição transmitida no devir das gerações, é certo, quanto a requisitos técnicos. No entanto, não são estranhos ao articulado os sinais dos *tempos iluminados*. Como quem diz: para além do circunstancialismo épocal permanecia a realidade intemporal.

Não deixa de ser bem significativa, neste particular, a advertência que antecede um dos capítulos do Compromisso, ao dissertar sobre os que haviam de ser admitidos a aprender ou a exercitar o ofício de ourives. Aí se declara que tal ofício é um daqueles "em que se requer não só perícia consumada, senão também um exacto procedimento e muita facilidade". Por tal motivo, logo se adverte, devia "haver particular cuidado" quanto à admissão dos que pretendessem aprendê-lo ou exercitá-lo.

Tão extremadas qualidades não eram, porém, o bastante. Di-lo o Compromisso, ao exigir, com elas, uma outra condição primária:

"Sendo o conhecimento das primeiras letras muito necessário para todos os ofícios e ocupações, com mais forte razão se faz indispensável para este, em que não só se trabalham, compram e vendem os metais mais preciosos, mas também diamantes e toda a qualidade de pedras finas, pérolas e aljófares".

Qualquer candidato ao aprendizado da Arte não podia contar mais de dezasseis anos nem menos de doze, ser *desinquieta* ou de maus costumes - para além de saber ler,

escrever e contar. Mantinha-se como aprendiz durante oito anos, podendo em seguida matricular-se como oficial na loja de um Mestre. Aí permaneceria, no mínimo pelo prazo de dois anos, quer em ordem a aperfeiçoar-se, quer para melhor se conhecer do seu génio e fidelidade. Esperava-o, finalmente, um dos Juizes da Arte, para o examinar: as provas a prestar, sempre à base da execução de peças, revestir-se-iam de maiores ou menores dificuldades, consoante o prazo do aprendizado e a ocupação particular do examinador. Uma só era invariável: a do conhecimento perfeito do toque do ouro e da prata.

Tamanhas exigências correspondem, sem dúvida, a uma preocupação dominante: defender o prestígio da Arte, afastando do seu exercício quem podia vir a ofendê-la na reputação que ela usufruía.

(António Cruz, *Ourivesaria*, 1984, pág. 33-35)

A darmos crédito ao que asseveram alguns autores e outros testemunhos parecem comprovar pelo menos em parte, seria velho o costume das gentes do Entre Douro e Minho amealharem ouro e prata, integrados no seu património. Di-lo o velho Mestre António, *físico* e cirurgião - ou seja o vimaranense António da Costa Miranda - ao dissertar sobre a comarca e as suas excelências, adiantando que nela havia mais taças que em todo o Portugal. Levou-o a tal conclusão o raciocínio simples exposto a seguir - que peca, sem dúvida por defeito. Não fosse ele, neste como em outros passos, inclinado ao exagero!

No caso de cada um dos moradores da comarca possuir uma taça, como queria o cirurgião, estas seriam em número de 60.000. Porém, eram muitos os homens das cidades e das vilas, bem como os próprios lavradores, que tinham, cada um, nada menos do que dez a cinquenta taças! Qual a razão? Responde Mestre António:

"A causa porque metem mais suas fazendas em taças, é porque a terra é muito apertada e não terem onde meter mais gados do que têm, nem haver herdades na terra em que empreguem seus dinheiros". E vá de os investir no gracioso e útil objecto de prata! (...)



Ilustração 13- Floreira Arte Nova

Na peugada do Mestre António, o beneditino portuense Manuel Pereira de Novais, escrevendo embora cem anos depois, exarava no seu *Anacrisis Historial* o que lhe era dado observar quando das festividades, em particular *pela Páscoa e romarias de santos*. Nada menos do que isto: “As mulheres casadas entram nas igrejas com as suas filhas e herdeiras carregadas e adornadas com muitas peças de ouro e prata, de cadeias e gargantilhas, colares e canas, braceletes e arrecadas destes preciosos metais, com muitos anéis, relicários, cruzes e bolas a modo de peras e outras jóias de vários feitios que lhes cobriam o colo e ombros... sendo isto muito comum em a comarca da Maia em que todos os pontos marinhos de toda a região. (...)”

Mais tarde, o sábio diplomata portuense João Ribeiro consagra ao tema em causa uma memória, na parte segunda das suas reflexões Históricas (Coimbra, 1836). Disserta aí sobre as vantagens dos prazos a Bem da Agricultura e conseqüente riqueza nacional.

(António Cruz, *Ourivesaria*, 1984, pág. 54-55)

A.2- Contrastaria

A empresa Imprensa Nacional – Casa da Moeda (INCM) resultou da fusão em 1972 de duas instituições várias vezes centenárias: a Imprensa Nacional e a Casa da Moeda, que pelo Decreto-Lei nº 225/72 de 4 de Julho, se juntaram numa única empresa pública. O seu Estatuto foi alterado pelo Decreto-Lei nº 333/81 de 7 de Dezembro, que vigorou até 1999 quando foi transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos pelo Decreto-Lei nº 170/99 de 19 de Maio.



Ilustração 14 Átrios da Imprensa Nacional e Casa da Moeda

Casa da Moeda

A Casa da Moeda de Lisboa é talvez o mais antigo estabelecimento fabril do Estado português, com uma laboração contínua desde pelo menos o final do século XIII. As mais antigas notícias da sua existência como estrutura oficial fixa datam do reinado de D. Dinis, quando ela se localizaria perto da "porta da Cruz", a Santa Apolónia. No século XIV foi mudada para o local onde mais tarde esteve a cadeia do Limoeiro, junto à Sé, e no reinado de D. João I vamos encontrá-la na rua Nova, defronte da ermida de Nossa Senhora da Oliveira. Em meados do século XVI terá sido transferida um pouco mais para Ocidente e funcionaria na Rua da Calçetaria, não longe do paço da Ribeira, onde permaneceu até 1720. Nessa data, mais precisamente em 12 de Setembro, foi transferida para a Rua de São Paulo, conforme se lê numa "lembrança" registada a fls. 253 v do livro 2º do *Registo Geral* que informa que nessa data "*se fes mudança da fábrica e mais materiaes e o cofre da Caza da Moeda desta cidade de Lisboa a qual estava situada em a rua da Calsetaria pª o chão em q. estava situada a Junta do Comércio Geral, em o qual chão se adeficou noua Caza da*

Moeda...". Aí permaneceu até 1941, quando mudou para o novo edifício projectado pelo Arqº Jorge Segurado, onde ainda hoje se encontra.



Mapa de Bráunio



Mapa de Lisboa 1755



Casa da Moeda R. S. Paulo



Casa da Moeda - Ed. actual

Ilustração 15- Casa da Moeda, vários

O fabrico da moeda em Portugal pode dividir-se em dois grandes períodos. No primeiro, que vai desde o início da monarquia até cerca de 1678, é utilizado o sistema manual do martelo: num cunho fixo, sobre o qual se colocava o disco monetário, o moedeiro encostava, seguro por uma das mãos, o cunho móvel, que recebia a pancada do martelo, empunhado pela outra mão. O segundo período, desde essa data até aos nossos dias, é caracterizado pelo uso da máquina. Efectivamente, no final do século XVII são definitivamente introduzidos no fabrico da moeda os balancés de parafuso, cuja força motriz, de início ainda a humana, foi substituída, a partir de 1835, pela do vapor, com a aquisição pela Casa da Moeda de Lisboa de uma das primeiras máquinas a vapor do país, comprada em Inglaterra à firma Boulton and Watt, idêntica à da Royal Mint de Londres. A partir de 1866, foram adquiridas as poderosas prensas monetárias da marca *Ulhorn*, antepassadas das que ainda hoje cunham o nosso dinheiro.



Cunhagem a Martelo



Cunhagem por Balancé



Prensa a Vapor



Prensa Monetária

Ilustração 16- Cunhagem

Como é evidente, o fabrico da moeda, sendo como ainda é uma actividade fabril de importância capital, obrigou desde cedo à organização administrativa e funcional do trabalho dos chamados moedeiros, classe organizada corporativamente e privilegiada por um conjunto de concessões e regalias de excepção reunidas num código ainda hoje existente no Arquivo Histórico da Casa da Moeda, com o título de *Livro de Rezisto dos Privilegios, Liberdades e Izençois que os Senhores Reys destes Reynos Tem Concedido aos Officiais e Moedeiros da Sua Caza da Moeda*, de que o primeiro privilégio nele transcrito data do reinado de D. Dinis (1324) e o último do reinado de D. João V (1751).



Livro dos Privilegios



Regimento 1686

Ilustração 17- Livro dos Privilegios e o Regimento de 1686

O primeiro Regimento conhecido da Casa da Moeda data de 1498 e foi-lhe conferido por D. Manuel. Estabelece como figura principal o Tesoureiro, responsável por todos

os valores que na casa entravam (metal) e saíam (moeda). Além deste, havia ainda os seguintes oficiais: 2 Juizes (depois Mestres) da Balança, 1 Escrivão, 2 Ensaiadores, 2 Fundidores, 1 Abridor de cunhos, 2 Guardas da fornaça, 1 Comprador, 3 Salvadores, 1 Alcaide e 1 Vedor, para além dos 104 moedeiros ditos "do número". Os aperfeiçoamentos na arte da amoedação a partir de finais do século XVII determinaram a revisão da legislação vigente e levaram à publicação, em 1686, por D. Pedro II do *Regimento que S. Magestade que Deos Guarde Manda Observar na Casa da Moeda*. Mantém-se o cargo de Tesoureiro, com as funções que já tinha, e cria-se o cargo de Provedor como responsável máximo pela instituição.



Ilustração 18- Decreto de 1845

Em 1845, com o Decreto de 28 de Julho, dá-se a fusão da Casa da Moeda com a Repartição do Papel Selado sob uma mesma Administração-Geral e a Casa da Moeda passa a designar-se Casa da Moeda e Papel Selado. Com a introdução em Portugal, em 1853, dos selos postais, a Casa da Moeda e Papel Selado passa também a fabricar valores postais e sofre nova remodelação pelo Decreto de 7 de Dezembro de 1864.



Ilustração 19- decreto de 1864

Em finais do século XIX ganha uma posição de maior relevo na garantia de qualidade dos metais nobres, quando em 1882 as Contrastarias ficam subordinadas à Administração-Geral da Casa da Moeda e Papel Selado, que passou a fiscalizar a

indústria e comércio de ourivesaria em Portugal, função que ainda mantém. Já no século XX, a Casa da Moeda viu os seus serviços reestruturados sucessivamente em 1911, 1920, 1929 e 1938, fundindo-se finalmente, em 1972, com a Imprensa Nacional.



Antiga Contrastaria

Ilustração 20- Antiga contrastaria

Contrastarias

O controlo e marcação de artefactos de metal precioso é tido como a mais antiga forma de protecção ao consumidor. A falsificação de artefactos de ourivesaria foi, no passado, um crime severamente punível por lei, de forma semelhante ao da falsificação de moeda.

Já na primeira dinastia estavam estabelecidas penas para quem falsificasse moeda ou metais preciosos. D. João I (1357-1433) regulou a profissão de ourives e o comércio de ourivesaria. Leis posteriores, como as Ordenações Afonsinas (1446) ou as Ordenações Filipinas (1603) agravaram as penas para a falsificação, que iam desde o degredo à pena capital. Com D. Pedro II, no séc. XVII o toque mínimo do ouro passou a ser 20 quilates. No reinado de D. João V, no séc. XVIII, o mesmo determinou que as obras de ouro tivessem 18 quilates e fossem examinadas pelos vedores.

Actualmente, o Código Penal prevê, ainda, fortes penalidades para a falsificação de punções de Contrastaria.

Durante a Idade Média, o controlo do toque dos metais preciosos, ou seja, da percentagem (ou permilagem, em peso) de metal precioso na liga, era da responsabilidade das corporações dos ourives, onde os artífices se encontravam

agrupados. Havia a Confraria dos Ourives de Lisboa, a Confraria dos Prateiros de Lisboa e as suas congéneres no Porto, que obedeciam a regulamentos bastante rigorosos visando garantir os níveis de qualidade dos artigos fabricados. Competia à Casa da Moeda, agindo "em nome de El-Rei" superintender a actividade. Com a perda da importância e posterior desaparecimento das corporações (1834), ficou entregue aos municípios a responsabilidade de "contrastar" os artefactos de metal precioso; foi a época dos chamados "contrastos municipais" ou "senhores contrastes", ourives de competência reconhecida cuja função era garantir a qualidade dos produtos dos outros ourives. Este sistema veio, porém, a degradar-se. Como os contrastes cobravam emolumentos pelas obras marcadas, havia contrastes mais exigentes e outros mais permissivos. Como consequência, as marcas e a ourivesaria portuguesa perderam credibilidade. Em 1881, perante as queixas da Câmara Municipal do Porto, da Associação dos Ourives e da Sociedade Aurífera, sobre o desleixo de algumas câmaras municipais e a falta de leis contra abusos e irregularidades dos toques dos artefactos de metais preciosos, o rei D. Luís I decretou a uniformidade dos toques de ouro e prata em todo o país. Contudo, estas medidas não foram suficientes e, em 27 de Julho de 1882, sendo presidente do Conselho de Ministros e Ministro da Fazenda, Fontes Pereira de Melo, foram extintos os contrastes municipais e decretada a criação das Contrastarias de Lisboa e Porto, subordinadas à Casa da Moeda.

Em 1886, foi criada a Repartição de Contrastaria de Braga (Diário do Governo nº 171, de 26 de Julho) e em 1887 começaram a ser utilizadas marcas nas três Contrastarias (Lisboa, Porto e Braga). A Contrastaria de Braga viria a ser extinta em 1911 (Diário do Governo nº 70, de 17 de Março). Em 1900 é solicitada ao Governo a criação de uma nova repartição de contrastaria, em Gondomar, dado o número de fabricantes que aí existia. Porém, apenas foi aberta uma Delegação da Contrastaria do Porto em Outubro do mesmo ano, encerrada poucos meses depois por razões políticas e económicas. Pela Lei nº 85 de 26 de Julho de 1913 foi, finalmente, criada a Repartição da Contrastaria de Gondomar, em substituição da Delegação, enquanto não se modificassem as condições das comunicações entre este Concelho e a Cidade do Porto. Pelo Regulamento das Contrastarias de 1932 (Decreto nº 20 740, de 11 de

Janeiro) podemos ver a dimensão das três Contrastarias em termos de pessoal: 11 pessoas em Lisboa, 16 no Porto e 12 em Gondomar. Percebe-se a semelhança das contrastarias de Lisboa e de Gondomar e a maior dimensão da do Porto. O Decreto-Lei nº 26 115 retira, posteriormente, a categoria de repartição às, então, repartições de Contrastaria de Lisboa, do Porto e de Gondomar. Pelo Decreto-Lei nº 28 902, de 8 de Agosto de 1938, são confiados à Contrastaria do Porto os serviços até então a cargo da Contrastaria de Gondomar – exclusivamente desse concelho – mas deixa em Gondomar um *Posto de recepção e entrega de artefactos*, assumindo o Estado o encargo da condução das obras de e para a Contrastaria do Porto. Com a criação da Imprensa Nacional – Casa da Moeda, pelo Decreto-Lei nº 225/72, de 4 de Julho, as Contrastarias foram integradas nesta empresa pública como Serviços directamente ligados à sua Administração. Finalmente, em 1 de Maio de 1986, foi criado o actual Departamento de Contrastarias da Imprensa Nacional – Casa da Moeda, integrando as Contrastarias de Lisboa e Porto, esta incluindo uma delegação em Gondomar, situação que se manteve com o Decreto-Lei nº 170/99 de 19 de Maio que transformou a INCM numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos.

Actualmente o Departamento de Contrastarias assegura um conjunto diversificado de actividades entre as quais se destacam:

- Controlo de Qualidade dos artefactos de ourivesaria, medalhas comemorativas, relógios e barras de metais preciosos e a Aplicação de Marcas de Contraste
- Concessão de matrículas, licenciamento e depósito do documento de registo, no país de origem, de marcas de fabrico, ou equivalente, estrangeiras
- Peritagem técnica e elaboração dos respectivos autos
- Assessoria técnica ao Ministério das Finanças
- Representação na Convenção sobre o Controlo e Marcação de Artefactos de Metais_Preciosos, Associação Europeia de Contrastarias e em Grupos de Trabalho de Organizações de Normalização (ISO/TC 174 e CEN/TC 283)
- Colaboração com os Tribunais, a Inspecção-geral de Actividades Económicas, o Instituto Português de Qualidade e a Polícia Judiciária.

Integram o Departamento as Contrastarias de Lisboa e do Porto, tendo esta uma Delegação em Gondomar (Posto de Gondomar). Cada Contrastaria está organizada com um Sector de Laboratório e duas Secções: a de Recepção e Secretaria, e a de Marcação.

As medalhas comemorativas, relógios e barras de metais preciosos, e os artefactos de ourivesaria são recebidos dos utentes e devolvidos aos mesmos na Recepção, após Controlo e Marcação. O contraste com o toque legal (Marcação) pressupõe que as obras sejam submetidas a testes/análises nos Laboratórios e que estes tenham sido positivos, ou seja, tenham revelado um conteúdo de metal precioso concordante com o toque legal solicitado pelo utente.

Os Laboratórios das Contrastarias de Lisboa e do Porto estão Acreditadas pelo IPQ (Certificados nº 00/L.280 e nº 99/L.263, respectivamente, de acordo com a Norma NP EN 45001), para efectuar ensaios de ligas e artefactos de metais preciosos.

Legislação

A legislação que suporta a actividade das Contrastarias bem como o mercado de artefactos e relógios de metais preciosos e a seguinte:

Decreto-Lei nº 391/79, de 20 de Setembro Regulamento das Contrastarias

Decreto nº 56/82, de 29 de Abril Regulamento da Convenção Sobre Controlo e Marcação de Artefactos de Metais Preciosos

Decreto-Lei nº 384/89 - Estabelece a isenção da intervenção das Contrastarias nos artefactos de prata.

Portaria de 29 de Novembro de 1989 Fixa o peso abrangido pela isenção a que se refere o Decreto-Lei nº 384/89 (prata igual ou inferior a 1 grama)

Portaria nº 477-A/90, de 27 de Junho Fixa os valores das tabelas emolumentares, cauções, taxas, licenças, propinas e multas previstas no Regulamento das Contrastarias.

Declaração da Presidência do Conselho de Ministros, de rectificação à Portaria nº 477-A/90, DR nº 201, I Série 3º Suplemento, de 31 de Agosto

Decreto-Lei nº 35/91, de 18 de Janeiro Estabelece o fim da obrigatoriedade da marcação dos relógios de metal pobre de uso pessoal

Decreto-Lei nº 57/98, de 16 de Março Alterações ao Regulamento das Contrastarias

Decreto-Lei nº 171/99, de 19 de Maio Alterações ao Regulamento das Contrastarias no que diz respeito à fiscalização da actividade e instrução de processos.

Marcas de Contrastarias e de Responsabilidade

Um artefacto de metal precioso diz-se que está legalmente marcado quando tiver apostas as marcas de punções de duas espécies:

- **Punção de fabrico ou equivalente** (por vezes dito *punção de responsabilidade*)
- **Punção ou punções de Contrastaria**

O punção de fabrico ou equivalente reproduz uma marca que inclui, dentro de um perímetro, a letra inicial do nome do industrial ou importador (ou da firma, se for pessoa colectiva) e um símbolo privativo, não confundível com os outros já existentes e não extraído do reino animal.

O punção de Contrastaria reproduz uma marca legal, cujo perímetro é definido, irregular nas marcas da Contrastaria de Lisboa e octogonal irregular nas marcas da Contrastaria do Porto. O símbolo varia conforme o metal: no ouro, é uma cabeça de veado para os toques iguais ou superiores a 800 milésimas e uma andorinha em vôo para os toques inferiores a 800 milésimas; na prata é uma cabeça de uma águia (voltada para a esquerda nos toques legais iguais ou superiores a 925 milésimas e para a direita nos toques legais iguais ou inferiores a 835 milésimas) e, na platina, é uma cabeça de um papagaio. Todas estas marcas apresentam na parte inferior o toque correspondente, em milésimas.

Os punções das Contrastarias Portuguesas informam, assim, simultaneamente, sobre o metal precioso em questão, o seu toque e a Contrastaria que fez o controle de qualidade e a contrastação. O sistema de marcação legal, envolvendo para além da marca de responsabilidade, a marca de Contrastaria (e de toque) responde na sua leitura às questões: quem fabricou/importou, o que fabricou (metal e toques) e quem controlou a conformidade e marcou (que Contrastaria).

São as seguintes as marcas legais das Contrastarias de Lisboa e do Porto:

Platina

Contrastaria de Lisboa



Ilustração 21- Punção Platina, contrastaria de Lisboa

Contrastaria do Porto



Ilustração 22- Punção Platina, contrastaria do

Ouro

Contrastaria de Lisboa



Ilustração 23- Punção Ouro, contrastaria de Lisboa

Contrastaria do Porto



Ilustração 24- Punção Ouro, contrastaria do Porto

Prata

Contrastaria de Lisboa



Ilustração 25- Punção Prata, contrastaria de Lisboa

Contrastaria do Porto



Ilustração 26- Punção Prata, contrastaria do Porto

Marcas da Convenção

É autorizada a venda no território nacional de artefactos de ourivesaria marcados ao abrigo da *Convenção sobre o Controlo e Marcação de Artefactos de Metais Preciosos*

A Convenção foi um acordo realizado em Viena, em 1972, entre vários países europeus, entre os quais Portugal, a fim de facilitar o comércio internacional de artefactos de metais preciosos, mantendo a protecção ao consumidor, justificada pela natureza particular destas obras. Os símbolos das marcas da Convenção (marca comum de controlo, CCM) consistem *numa balança*, no interior de perímetros diferentes conforme o metal precioso e com o *toque*, em *algarismos árabes*, *inscrito no centro*.

São as seguintes as *Marcas Comuns de Controlo, CCM*:



Ilustração 27- Marcas Comuns de Controlo

O sistema de marcação da Convenção exige, para além do CCM, três outras marcas:

- De responsabilidade (fabricante/importador);
- Número, em algarismos árabes, do toque;
- Marca da Contrastaria

Marcas do Espaço Económico Europeu (EEE)

Consideram-se, também que, estão legalmente marcados os artefactos provenientes de outro Estado do EEE quando respeitem as seguintes condições:

Tenham apostos *o punção de fabrico ou equivalente* e *o punção de toque* (este punção subentende, onde existam, o punção da Contrastaria e o de toque, o que em muitos países são dois distintos);

Esteja depositado na INCM documento comprovativo do registo do respectivo punção de fabrico ou equivalente no país de origem;

O conteúdo informativo das marcas de garantia de toque seja reconhecido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) como equivalente ao das marcas de garantia de toque estabelecidas no Regulamento das Contrastarias e não seja susceptível de induzir em erro o consumidor;

As marcas de garantia de toque tenham sido aplicadas por um organismo independente do país de origem, em condições reconhecidas como equivalentes às estabelecidas no Regulamento das Contrastarias pelo Instituto Português da Qualidade.

Encontram-se já reconhecidas como equivalentes das marcas nacionais (em termos de conteúdo informativo e de condições de aplicação) as marcas de alguns organismos independentes do EEE.

O reconhecimento dessas marcas de toques foi solicitado ao IPQ pelos referidos organismos independentes, encontrando-se em curso processos de reconhecimento de algumas Contrastarias do EEE.

Igualmente, encontram-se depositadas marcas de fabrico, ou equivalentes, de fabricantes ou importadores do EEE no Departamento de Contrastarias da INCM.

As informações sobre os organismos independentes do EEE reconhecidos poderão ser obtidos junto do IPQ ou nas Contrastarias de Lisboa e do Porto. As marcas de fabricantes, ou equivalentes, de acordo com a lei, podem ser confirmadas nas duas Contrastarias.

(fonte: site oficial da contrastaria, www.incm.pt, 20/07/2003)

A.3- Técnicas aplicadas na indústria prateira

A prata é um metal, de cor branca, mole e com elevada ductibilidade e maleabilidade, perdendo nestas características apenas para o ouro. A prata é ainda um excelente condutor eléctrico e como a generalidade dos outros metais é um bom condutor térmico. No entanto, a prata pura é demasiado mole para os usos comuns e por isso utilizam-se alternativamente ligas de prata com cobre. Estas ligas quando trabalhadas e deformadas plasticamente a frio encruam adquirindo maior dureza. Para evitar quebras quando trabalhado o metal deve ser revenido por acção do calor. Como outras características físicas relevantes poderemos referir o ponto de fusão da prata pura a 962 °C e a sua densidade: 10.5.

As ligas de prata são vulgarmente designadas pela per milagem mássica de prata na liga. Assim, a liga que se designa por prata 925, ou prata de toque 925, contém 92.5% de prata pura em peso sendo a parte remanescente (7.5%) cobre. Estas ligas estão normalizadas e reguladas por entidades competentes. Em Portugal, as ligas de prata no mercado são: 999, 925, 835, 830 e 800, sendo a Contrastaria da Casa da Moeda a entidade responsável por controlar a liga de prata utilizada nas peças comercializadas no mercado nacional.

Doravante, e de acordo com o vulgarmente aceite neste sector, quando utilizarmos a expressão “prata” quereremos referir-nos com rigor a “liga de prata”. A prata como matéria-prima pode encontrar-se no mercado das seguintes forma: lingotes, chapas, fio ou granalha. O fabricante poderá comprar a prata com o toque exacto que necessita ou adquirir prata com um toque diferente e combiná-la com cobre para obter um toque específico ou para fazer o reaproveitamento de retalhos.

A arte tradicional de trabalhar a prata passa essencialmente pelas técnicas de utilização do martelo, tirando partido da grande maleabilidade da prata, quer seja para levantar a peça, dar-lhe forma, alisar ou cinzelar. Para isso os artesãos têm à sua disposição o mais variado leque de ferramentas, muitas das quais produzidas pelas mãos do próprio artesão que as irá utilizar, tais como: punções, ferros, buris,

martelos, moldes para bater a chapa, etc. No entanto, será de realçar algumas operações específicas desta indústria e que podem ter um grau de mecanização e automatização mais ou menos elevado consoante o investimento que se queira realizar.

Fundir

A fundição é uma técnica que poderá ser utilizada com dois objectivos distintos: preparação da liga para ser trabalhada ou para vaziar uma peça num molde dando-lhe determinada forma. Aquecida a copela ou cadinho num forno, numa forja ou até mesmo com um maçarico, retira-se com umas tenazes do local onde foi aquecido e vaza-se ou em vazadeiras, quando se pretende obter uma arruela ou, quando se pretende obter o metal sob a forma de barra ou de varão que depois será laminado ou trefilado, vaza-se em rilheiras. Para produzir uma peça de determinada forma o metal deve ser vazado num molde. O molde pode ser em cera, madeira, aço ou resina entre outros matérias. Estes moldes devem ser realizados com precisão tendo atenção ao bom acabamento das superfícies. Esta mesma técnica é utilizada para reproduzir peças. O equipamento de fundição é sofisticado e representa um investimento relativamente elevado.

Laminagem

Obtenção de uma chapa com espessura mais fina e uniforme fazendo passar uma arruela ou simplesmente uma chapa espessa por entre dois cilindros que obrigam a prata a reduzir de espessura por acção da deformação plástica.

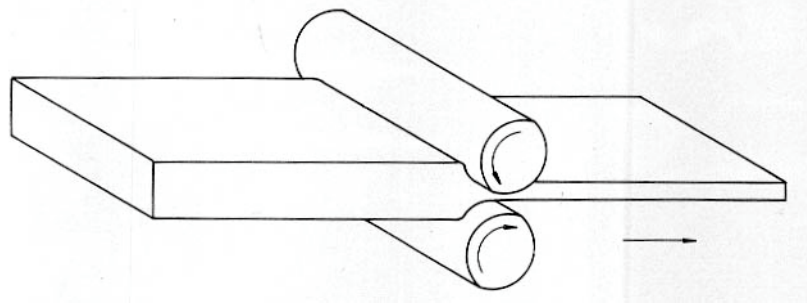


Ilustração 28- Laminagem

Após cada passagem diminuiu-se gradualmente a distância entre cilindros até se atingir a espessura pretendida. Como consequência desta deformação plástica, o material endurece e pode quebrar, para evitar esta situação poderá ser necessário recozer a prata por a acção do calor.

Trefilar ou Estirar

Processo para a obtenção de fio com um determinado diâmetro. Faz-se passar uma vareta de prata por um laminador de “cilindros de fios”, com ranhuras em meia cana, com diâmetros sucessivamente mais pequenos. A seguir faz-se passar a vareta por entre os rolos, primeiro pelos maiores passando depois para os mais pequenos, aproximando-a ao diâmetro desejado. Posteriormente passa-se a vareta por uma fieira com orifícios sucessivamente mais pequenos.

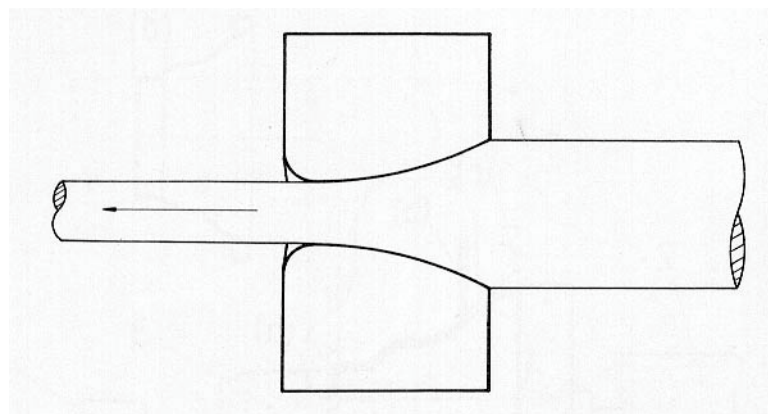


Ilustração 29- Estirar

As feiras poderão assumir diversas formas (circular oval, quadrado, rectangular, etc). Este processo também pode ser utilizado para a obtenção de tubos vulgarmente designados por canevões.

Estampagem

Conformação por acção da deformação plástica numa prensa. Coloca-se uma chapa entre o macho e a fêmea da ferramenta, quando o carro da prensa desce obriga a chapa a deformar-se e a ganhar a forma imposta pela ferramenta. A produção de ferramentas é realizada pelos gravadores e obedece a técnicas específicas as quais tem evoluído muito significativamente após o aparecimento no mercado de máquinas ferramenta mais sofisticadas.

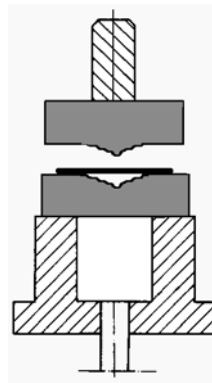


Ilustração 30- Estampagem

Repuxagem

Obtenção peças de revolução num torno de repuxagem. Executa-se previamente um molde, o qual se designa de bucha, em metal ou nylon, que se prende no cabeçote do torno. O disco de prata é colocado entre a bucha e o contra ponto. Quando o torno começa a girar, com o ferro de brunir aproxima-se o disco de prata à forma da bucha.

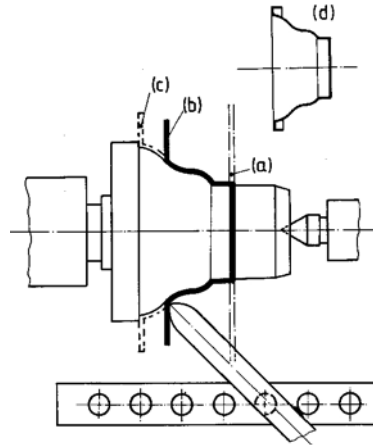


Ilustração 31- Repuxagem

Soldadura

Processo de ligação de peças metálicas através da fusão de uma liga própria para o efeito, a solda, com um ponto de fusão inferior ao da prata. Normalmente é usado um maçarico a gás como fonte de calor. Outras técnicas alternativas recorrem à ligação das peças pela fusão parcial das próprias peças nas superfícies a unir.

Polimento

Polimento é a obtenção de uma superfície livre de riscos e brilhante e pode ser obtida a partir de uma operação completamente manual ou a partir de um equipamento com alguma sofisticação. Basicamente, o polimento é realizado recorrendo a um simples motor eléctrico onde são montados discos de polir aos quais são adicionados sabões de polir com diferentes graus de abrasividade. Normalmente distinguem-se duas fases nesta operação de acabamento: polir e lustrar. Na primeira o objectivo principal é remover riscos e na segunda obter uma superfície homogénea e brilhante.

A.4- Exemplos de concepção de peças

Existem inúmeras formas produzir a mesma peça de prata e a escolha do processo adequado depende de algumas variáveis, tais como: tecnologia disponível, perícia dos artistas, quantidade de peças a obter, prazos de entrega, qualidade necessária, etc. No sentido de melhor sensibilizar os menos esclarecidos na produção destas peças, será apresentado, a título de exemplo, algumas das várias opções para obter a peça abaixo representada.

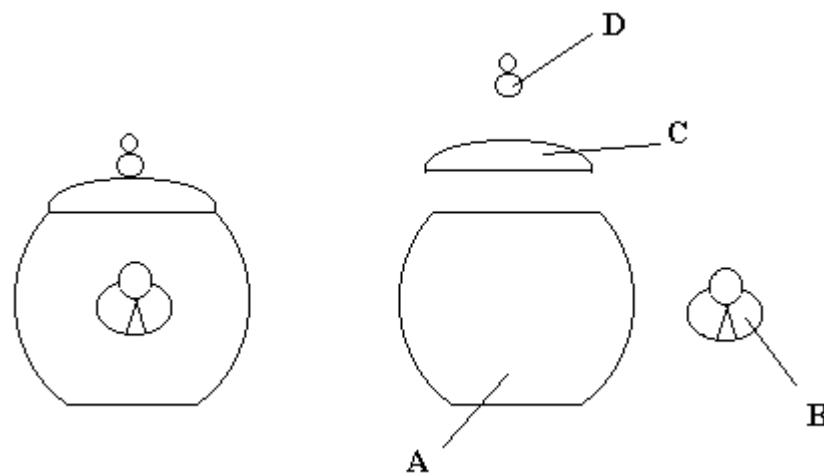


Ilustração 32- Peça final e seus componentes

Considere-se então a seguinte peça constituída pelos seguintes componente:

- A. corpo principal
- B. escudete
- C. tampa
- D. remate

Processo produtivo do componente A

Opção A-I:

O ponto de partida será um disco de prata previamente cortado à mão o qual o artista bate com o martelo de forma a levantar a peça, primeiro em cone e posteriormente de forma faseada aproximando-a da sua forma final.

Opção A-II:

O ponto de partida será um disco de prata o qual é repuxado num torno para a forma final. Esta operação pressupõe a existência de uma bucha com a forma a obter. Uma vez que esta peça não tem saída, por forma à peça desmontar da bucha será necessário produzir o corpo principal em duas metades que terão que ser posteriormente soldadas. Existe a possibilidade de repuxar a peça inteira utilizando para isso uma bucha seccionada a qual no fim é retirada de dentro da peça.

Opção A-III:

O ponto de partida será um disco de prata que poderá ser obtido por uma máquina de corte de discos ou com um cortante específico montado numa prensa. Monta-se a ferramenta, o cunho, na prensa e quando o carro da prensa baixa a chapa conforma-se à ferramenta. Também neste caso uma vez que o corpo da peça não tem saída terão que ser estampadas duas peças que posteriormente serão soldadas uma à outra.

Processo produtivo do componente B

Opção B-I:

O escudete é obtido apenas a martelo sendo posteriormente serrado.

Opção B-II:

O escudete é obtido por fundição, vazando a prata fundida num molde previamente preparado.

Opção B-III:

O escudete é estampado e cortado numa prensa.

Processo produtivo do componente C

As três opções são as descritas no processo produtivo do componente A: levantar a peça à mão, repuxar, ou estampar. Adicionalmente e independentemente da opção escolhida será necessário soldar uma birola para o encaixe da tampa.

Processo produtivo do componente D

Opção D-I:

A partir de um varão de prata este é trabalhado com ferramentas unicamente manuais para a obtenção da sua forma final.

Opção D-II:

Fundida pelo mesmo processo descrito anteriormente.

Opção D-III:

Estampado em duas metades que posteriormente são soldadas

As opções são tomadas como já foi referido em função de várias variáveis. A generalidade das peças podem ser fabricadas recorrendo a técnicas alternativas mas sacrificando a produtividade e muitas vezes a qualidade. A subcontratação é uma das hipóteses a considerar. A estrutura e a capacidade fabril da empresa devem estar de acordo com o posicionamento que a empresa quer assumir no mercado. Esse posicionamento deve ser decorrente de uma estratégia bem desenhada assente numa análise detalhada ao mercado.

Para terminar esta questão do métodos alternativos de fabrico poderemos, ainda que de uma forma muito simplista, em termos de investimento e produtividade, resumir os diferentes métodos de fabrico alternativos como a seguir se descreve.

<i>Método</i>	<i>Inv. Ferramentas</i>	<i>Inv. Máquinas</i>	<i>Produtividade</i>
Manual	+	0	+
Repuxado	++	+	++
Estampado	+++	+++	+++
Fundido	+++	+++	+++

Tabela 44- Métodos de trabalho

Pondo de lado as questões técnicas, até porque diferentes peças poderão requerer métodos de produção distintos, quanto maior é a série de fabrico mais rentável será a escolha dos métodos mais mecanizados. Inversamente, para séries pequenas ou para a produção de peças únicas, não compensa o investimento em ferramentas ou equipamento mais sofisticado. Naturalmente que para a produção do mesmo tipo de peça, uma empresa que tenha acesso a um mercado mais vasto e que reúna o know-how e a capacidade financeira necessária para o investimento em equipamento, estará em condições de colocar o produto no mercado a custo mais baixo.

A.5- Segmentação do produto: Decorativo ou Adorno pessoal

Decorativo	Adorno Pessoal
ADORNOS	ALFINETES
APLICAÇÕES	ALIANÇAS
ARGOLAS DE GUARDANAPO	ANÉIS
ARTIGOS DE ARTE SACRA	APRESTOS
ARTIGOS DE ESCRITÓRIO	ARGOLAS
ARTIGOS DIVERSOS	ARGOLAS DE MOLA
BARRAS	BERLOQUES
CAIXAS	BOLSAS COMPLETAS
CASTIÇAIS	BOTÕES
CENTROS DE MESA	BRINCOS
GRADES	CENTROS DE COLAR
JARRAS	COLARES
MEDALHAS COMEMORATIVAS	COMPONENTES
MOLDURAS	CORDÕES
PEÇAS DE FAQUEIRO	CORRENTES
PEÇAS DE SERVIÇO	CRUZES
PLACAS	EMBLEMAS
RELICÁRIOS	ESGRAVAS
SALVAS	FECHOS ISOLADOS
SINETES	GUIZOS
TABULEIROS	MEDALHAS
TAÇAS DESPORTIVAS	MOLAS DE GRAVATA
UTILITÁRIOS	ÓCULOS
	OUTROS
	PORTA-CHAVES
	PORTA-NOTAS
	PRODUTOS SEMIACABADOS
	PULSEIRAS
	RELÓGIOS
	TERÇOS
	TORNILHOS
	TRANCELINS
	VOLTAS

Tabela 45- Segmentação: Decorativa e Adorno Pessoal

A.6- Formatação de um Plano de Negócio

Apresenta-se aqui uma possibilidade para a formatação de um Plano de Negócio através da definição da sua estrutura e de uma sucinta explicação do seu conteúdo.

- Visão
- Missão
- Objectivo e Metas

- SWOT análise
- Análise da Concorrência

- Produto/ Serviços
- Preço
- Distribuição
- Recursos Humanos

- Facturação
- Contas: Resultados, Balanço, DOAF

A **Visão** descreve onde a empresa ambiciona estar a prazo, na sua essência o sonho do empresário e a sua motivação. Ex. “Ser líder no mercado nacional em faqueiros de prata”; “Estar entre as 5 marcas com mais notoriedade do sector.”

Missão descreve como a empresa tenciona alcançar os seus objectivos, a sua postura no mercado, os seus compromissos para com a sociedade. Ex. “ A empresa apostará numa política de qualidade exigente e no aperfeiçoamento da sua competência ao nível de desenvolvimento de produto de forma a fornecer um produto que supere as expectativas do mercado.”

Alguns dos **Objectivos e Metas** mais importantes deverão ser aqui descritos. Ex. “Certificar a empresa pela ISO 9001 num prazo de 2 anos”; “Aumentar produtividade em 20% no prazo de um ano”.

Na **análise SWOT** devem ser referidos quais os pontos fracos e forte da empresa assim como as oportunidades e ameaças identificadas.

Na **análise da concorrência** identifica-se os principais concorrentes e descreve-se a informação mais relevante sobre eles, os seus pontos fortes e pontos fracos.

Posteriormente, de um ponto de vista mais operacional, deveremos em rubricas como as de **Produto, Preço, Distribuição, Recursos Humanos**, definir as principais ideias e acções a tomar. Ex. “Desenvolvimento de produto para o segmento de mercado mais jovem, apresentação de duas novas colecções”; “Recrutar um designer para o desenvolvimento de produto”. Outras rubricas poderão ser aqui descritas consoante a sua importância para a estratégia da empresa (ex. **Ambiente, Publicidade**).

As contas previsionais a 3 anos, ou a mais longo prazo deverão ter em consideração todos os investimentos e retornos inerentes à estratégia definida. Normalmente estes números são apresentados como **Contas de Resultados, Balanço e Demonstração de Origem e Aplicação de Fundos**.