



**Diogo Luis Martins
Cortinhal**

**Estudo de abordagem ao mercado cerâmico
artesanal nacional: Caso prático Torrecid**



**Diogo Luis Martins
Cortinhal**

**Estudo de abordagem ao mercado cerâmico
artesanal nacional: Caso prático Torrecid**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Ana Isabel Dias Daniel

professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Prof. Daniel Polónia por todo o apoio demonstrado ao longo deste processo, pela disponibilidade e pelas contribuições que ajudaram a enriquecer este estudo.

Aos meus pais e irmãos, por toda a paciência, apoio e amor.

Aos meus amigos, pelo incentivo e pressão para terminar a dissertação.

À Torrecid Portugal, por todo o conhecimento que me transmitiram e apoio dado durante o estágio curricular.

Um especial obrigado a: Telmo, Daniel, Carisa, Mafalda, Lígia e Vânia.

palavras-chave

Cerâmica, mercado *hobby*, modelo negócios, cadeia de valor, lógica de serviço, canal distribuição, estratégia.

resumo

Este relatório surge na sequência do estágio curricular realizado durante o período de nove meses numa empresa produtora de matéria-prima para o mercado cerâmico, cujo principal objetivo se centrou na análise das potencialidades do mercado cerâmico artesanal e no desenho subsequente de uma estratégia para abordar esse mesmo mercado.

Para o efeito é efetuada uma análise macro ao mercado cerâmico industrial português, identificando as principais tendências evolutivas nos últimos anos, sendo de seguida efetuada uma definição do conceito de mercado *hobby* e identificados os principais fornecedores do respetivo sector e as principais características distintivas da oferta tendo em consideração a perspetiva do artesão.

Por forma a ter sustentação sobre as mudanças que se pretendem efetuar, foi efetuada uma revisão de literatura dos principais fatores que influenciam a cadeia de valor, das necessidades de reorientação em termos de metodologia de abordagem do mercado e por fim das metodologias de gestão de canais de distribuição.

Com base nos objetivos e na revisão de literatura, é efetuada a apresentação e discussão de uma alternativa à atual estratégia utilizada para abordar o mercado *hobby*, tendo em consideração as necessidades específicas do mercado em análise e os principais pontos de discussão referenciados na revisão de literatura.

Por último são avaliados potenciais impactos de implementação da solução proposta, bem como as principais conclusões do estágio.

keywords

Ceramics, hobby market, business model, value chain, service logic, distribution channel, strategy.

abstract

This report is based on a nine-month traineeship period with a producer of raw materials for the ceramic market, and whose main objective focused on the analysis of the potential of artisanal ceramics market and the subsequent drawing of a strategy to address the same marketplace.

For this purpose, it is performed a macro analysis of Portuguese industrial ceramics market, identifying the main evolutionary trends in recent years. Then it is made a definition of hobby market in ceramics and identified the main suppliers and the main distinguishing features valued by the artisans/craftsman.

To support the changes intended, it was made a literature review of the key factors influencing the value chain, the reorientation needs in terms of market approach methodology and finally the management methodologies of distribution channels.

Based on the objectives and literature review, it is presented and discussed an alternative to the current strategy used to address the hobby market, taking into account market-specific needs analysis and key discussion points referenced in the literature review .

Finally the potential impacts of implementation of the proposed solution are evaluated, together with the main findings.

Índice

Índice de figuras.....	III
Índice de tabelas.....	V
Índice de gráficos.....	VII
Siglas e acrónimos.....	IX
1. Introdução	1
2. Contextualização do sector e problemas subjacentes	3
2.1. Mercado cerâmico em Portugal	3
2.2. Mercado <i>hobby</i>	7
2.3. Análise fornecedores	10
2.4. Conclusões	15
3. Revisão da literatura	17
3.1. Modelo de negócios	17
3.2. Cadeia de valor	19
3.3. Da lógica industrial para a lógica de serviço	23
3.4. Gestão de canais de distribuição.....	25
4. A empresa de acolhimento.....	27
4.1. História.....	27
4.2. Style-CID.....	28
4.3. Torrecid Portugal.....	30
4.4. Tipologias de clientes.....	30
5. A empresa face ao problema identificado.....	33
5.1. Contextualização do problema	33
5.2. Estratégia de vendas.....	34
5.3. Análise mercado	36
5.4. Análise estratégias.....	37
5.5. Criação de um canal de distribuição de raiz.....	41
5.6. Conclusões	45
6. Resultados, implicações e recomendações para a gestão	49
6.1. Limitações	50
Bibliografia	51

Anexo A	55
Anexo B	57

Índice de figuras

Figura 1 - Distribuição de artesãos por distrito em Portugal Continental8

Figura 2 - Distribuição de fornecedores de artesãos por região em Portugal Continental.....11

Índice de tabelas

Tabela 1 - Evolução das exportações no mercado industrial cerâmico entre 2008 e 2013 (Fonte: INE, 2015)	4
Tabela 2 - Análise comparativa dos fornecedores mercado <i>hobby</i>	14
Tabela 3 - Análise comparativa mercado industrial versus mercado <i>hobby</i>	36
Tabela 4 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: acesso informação, partilha de riscos, serviço e controlo produto.....	38
Tabela 5 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: inovação, notoriedade e personalização	38
Tabela 6 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: Margens, Custos Distribuição e Custo de Implementação	39

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução do VAB em Milhões de Euros no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]	4
Gráfico 4 - Evolução do número de trabalhadores no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]	4
Gráfico 3 - Evolução do número de empresas no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]	4
Gráfico 2 - Evolução do Volume de Negócio em Milhões de Euros no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]	4
Gráfico 5 - Evolução das Exportações portuguesas no mercado cerâmico industrial entre 2009 e 2013 [Adaptado: INE]	5
Gráfico 6 - Importância relativa das exportações portuguesas no mercado cerâmico industrial no ano de 2013 [Adaptado: INE]	5
Gráfico 7 - Evolução dos métodos de segmentação Fonte:(Ulwick 2005)	22
Gráfico 8 - Evolução Histórica do Número Filiais (adaptado: torrecid.pt)	27
Gráfico 9 - Segmentação de clientes de acordo com binómio inovação/preço (Adaptado pelo autor a partir de (Ulwick 2005))	31
Gráfico 10 - Estrutura de cadeia de valor do fornecimento de matéria-prima para consumidores do mercado hobby	34

Siglas e acrónimos

CAE	Código Atividade Económica
INE	Instituto Nacional de Estatística
PALOP	Países Angolanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PPART	Programa para a Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VN	Volume de Negócios

1. Introdução

O aumento da competitividade nos mercados, devido à globalização da oferta e da procura, levou à otimização das propostas de valor por parte das empresas. Este facto deriva substancialmente do advento de filosofias de operação centradas no cliente que obrigou ao desenho de soluções de acordo com as suas necessidades específicas.

Assim, a capacidade de personalizar as soluções de acordo com as necessidades específicas traduz-se numa condição essencial para a sobrevivência das empresas. O processo de personalização da oferta obrigou a um maior conhecimento das características e necessidades dos clientes, sendo que este facto levou a refinar as análises baseadas em nichos de mercado.

Atualmente, a grande maioria dos gestores compreende que o sucesso empresarial está invariavelmente associado à capacidade de compreender as necessidades dos clientes e adaptar as soluções desenvolvidas a essas mesmas necessidades.

Assim, o presente relatório de estágio foca-se na análise do processo de reorientação estratégica de uma multinacional espanhola que atua no mercado cerâmico industrial e pretende abordar o mercado cerâmico artesanal (futuramente designado apenas por *hobby*). Reforça-se que o presente estudo surge na sequência do estágio curricular realizado durante o período de nove meses na Torrecid Portugal Lda., cujo principal objetivo se centrava em analisar as potencialidades do mercado cerâmico artesanal e subseqüentemente desenhar uma estratégia para abordar esse mesmo mercado.

Em termos de estrutura, o presente documento inicia-se com uma análise macro ao mercado cerâmico industrial português, identificando as principais tendências evolutivas nos últimos anos. Seguidamente, define-se concretamente o conceito do mercado *hobby*. Para tal, recorre-se a um estudo desenvolvido em parceria entre o autor e a empresa de acolhimento (Torrecid Portugal Lda.), onde são identificados em termos quantitativos o número de artesãos em Portugal Continental. Este estudo foi antecedido de um conjunto de entrevistas não estruturadas, realizadas pelo autor de forma a compreender as especificidades do mercado *hobby*. Subseqüentemente, aproveitando o trabalho desenvolvido, são identificados os principais fornecedores do respetivo sector e as principais características distintivas da oferta tendo em consideração a perspetiva do artesão.

No terceiro capítulo é feita a revisão de literatura tendo em consideração as principais temáticas que influenciam a reorientação estratégica que se pretende operar. Para tal inicialmente são referidos os principais fatores que influenciam a cadeia de valor, a necessidade de reorientação em termos de metodologia de abordagem do mercado e por fim as metodologias de gestão de canais de distribuição. Este capítulo termina apresentando os principais pontos de discussão referidos pelos diversos autores.

No quarto capítulo é feita uma descrição histórica da empresa de acolhimento, apresentando as principais características distintivas da mesma, sendo analisada a metodologia de segmentação dos clientes para o mercado *hobby*. Toda a informação apresentada neste capítulo advém de informação interna e material comunicacional da Torrecid Portugal.

Subsequentemente são apresentadas as mais-valias financeiras associadas à abordagem ao mercado *hobby*, bem como a estratégia atual desenvolvida pela empresa.

No quinto capítulo é apresentada uma alternativa a atual estratégia para abordar o mercado *hobby*, tendo em consideração as necessidades específicas do mercado em análise e os principais pontos de discussão referenciados na revisão de literatura no capítulo Revisão da literatura.

Por último são avaliados potenciais impactos de implementação da solução proposta, bem como as principais conclusões do estágio.

2. Contextualização do sector e problemas subjacentes

2.1. Mercado cerâmico em Portugal

Este relatório resulta de um estágio efetuado na empresa Torrecid, ao longo do qual o autor tomou contacto com o mercado cerâmico artesanal em Portugal continental (futuramente designado por mercado *hobby*).

Como ponto de partida, é importante efetuar um breve enquadramento relativamente ao estado do sector cerâmico em Portugal.

A Indústria Portuguesa de Cerâmica corresponde aos grupos 232, 233 e 234 da classificação de atividades económicas (Subclasse - CAE Rev. 3), e abrange os seguintes subsectores:

- Pavimento e revestimento cerâmico (principalmente fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica);
- Cerâmica Estrutural (fabricação de tijolos, telhas e outros produtos cerâmicos para a construção);
- Artigos de uso doméstico e ornamental (olaria de barro, fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino, fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino e atividade de decoração de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental);
- Artigos cerâmicos para usos sanitários;
- Produtos cerâmicos refratários, isoladores e peças isolantes em cerâmica, fabricação de outros produtos cerâmicos para usos técnicos e fabricação de outros produtos cerâmicos não refratários.

Em termos conjunturais a Economia Nacional apresentou uma taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) negativa entre o período 2008-2012, salvo o ano de 2010 em que se verificou uma taxa de crescimento positiva de 1,9%. O sector cerâmico não foi exceção, sendo que durante o período em questão sofreu igualmente diversas alterações, sendo apresentado o quadro abaixo como demonstrativo da realidade do sector (INE 2015).

Entre 2008 e 2012 verificou-se o desaparecimento de 24,40% das empresas no sector da cerâmica, sendo que este decréscimo verifica-se igualmente em termos de trabalhadores, tendo desaparecido cerca de 27,72% dos postos de trabalho. Em média cada empresa possuía 14,4 trabalhadores em 2008, sendo que em 2012 esse valor baixa para 13 trabalhadores.

Além da tendência do desaparecimento de empresas e trabalhadores, o volume de negócios sofre igualmente um decréscimo de 26,58% durante o período em análise, sendo que a faturação por empresa decresceu de 790.000 Euros em 2008 para 720.000 Euros em 2012.

Em termos de VAB por trabalhador denota-se, igualmente, um ligeiro decréscimo, de cerca de 21.011 euros em 2008, para 20.309 euros em 2012, representando uma queda de 3%.

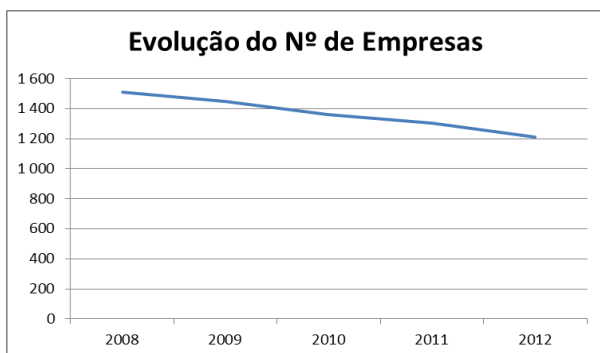


Gráfico 4 - Evolução do número de empresas no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]

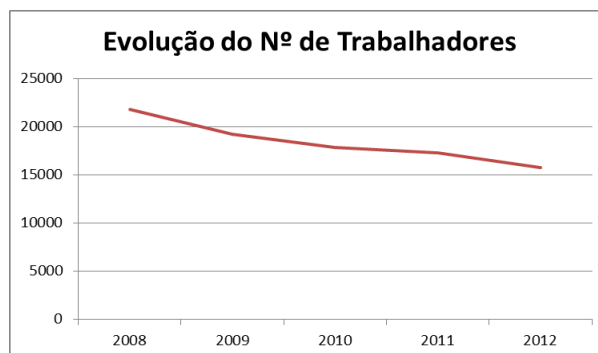


Gráfico 4 - Evolução do número de trabalhadores no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]

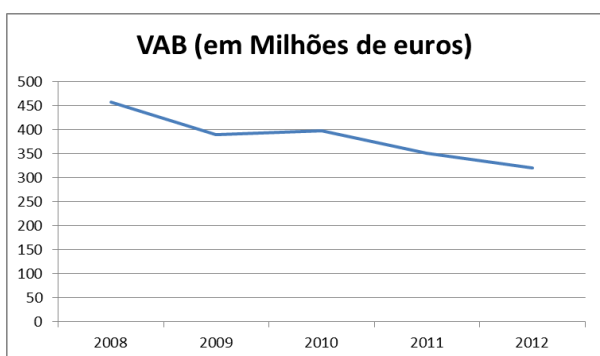


Gráfico 4 - Evolução do VAB em Milhões de Euros no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]

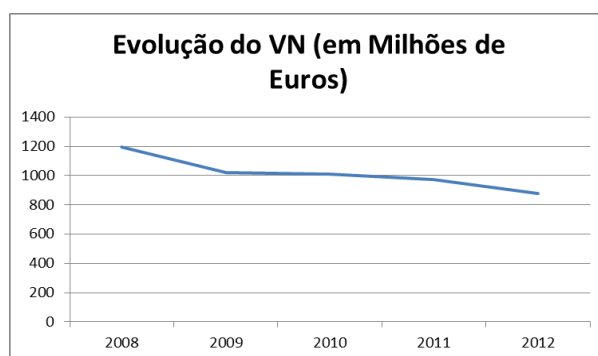


Gráfico 4 - Evolução do Volume de Negócio em Milhões de Euros no mercado cerâmico industrial entre 2008 e 2012 [Adaptado: INE]

Contudo, no que se refere às exportações a tendência é distinta, sendo que após a quebra abrupta em 2009, o sector tem apresentado uma tendência de crescimento.

O principal destino das exportações portuguesas são mercados de proximidade, nomeadamente: Espanha, França e Alemanha, sendo que estes três países agruparam mais de 40% do volume de exportações no Ano de 2013.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Exportações (Milhares de €)	608.190	526.210	547.156	559.278	579.759	599.889
% Total das exportações Intra - EU	77%	76%	76%	72%	67%	66%
% Total das exportações. Extra - EU	23%	24%	24%	28%	33%	34%

?

Tabela 1 - Evolução das exportações no mercado industrial cerâmico entre 2008 e 2013 (Fonte: INE, 2015)

Torna-se importante referir a procura por novos mercados, extra União Europeia, por parte das empresas do sector, denotando-se um crescimento das exportações para estes mercados em 48% no período em análise.

Os gráficos seguintes pretendem ilustrar o crescimento das exportações durante o período em análise e a sua respetiva importância relativa em 2013 perante o total das exportações

nacionais. Assim, denota-se que as exportações para o Brasil cresceram 300% durante o período em análise, contudo, em 2013 representam apenas 0,77% das exportações nacionais.

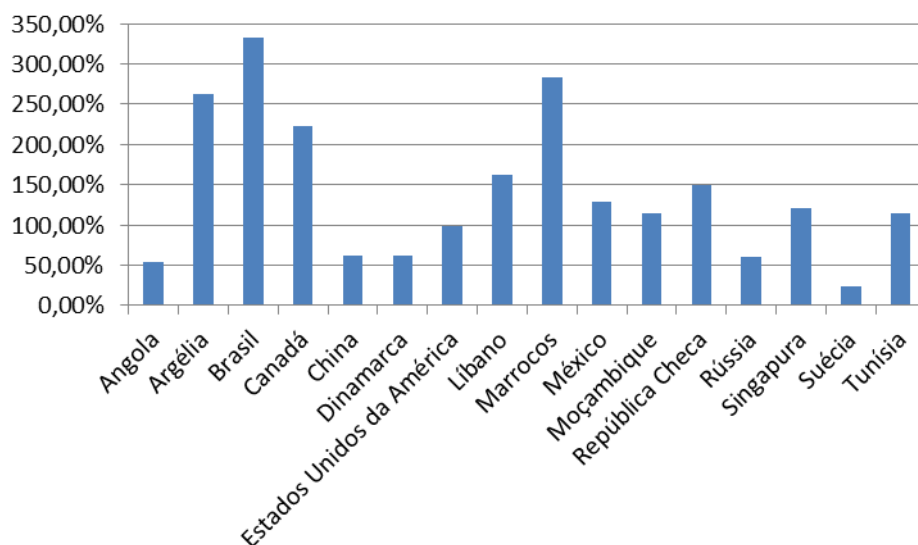


Gráfico 5 - Evolução das Exportações portuguesas no mercado cerâmico industrial entre 2009 e 2013 [Adaptado: INE]

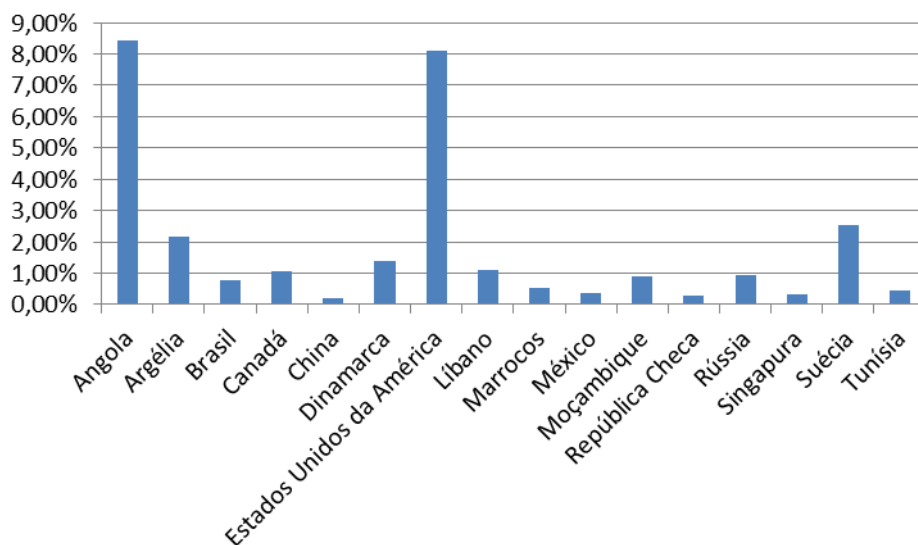


Gráfico 6 - Importância relativa das exportações portuguesas no mercado cerâmico industrial no ano de 2013 [Adaptado: INE]

Por outro lado, as exportações para a Argélia, Estados Unidos da América e Angola demonstram crescimentos de 263,25%, 98,49% e 54,09% respetivamente, representando 2,16%, 8,11% e 8,41% do total das exportações nacionais na categoria em análise.

Em termos sumários os mercados previamente apresentados representavam apenas 18,12% das exportações nacionais em 2009, sendo que em 2013 os referidos mercados já representam

cerca de 30% das exportações nacionais. Estes dados representam um crescimento de 63% durante o período em análise.

Esta análise demonstra uma alteração do sector cerâmico, sendo que a crise económica que assolou o mercado nacional, levou a uma redução do investimento público, facto que afetou bastante o setor da construção, produzindo efeito nas empresas do sector cerâmico. Assim, houve uma necessidade de uma reorientação estratégica para mercados nos quais o sector da construção apresentasse maior potencialidade ao nível de crescimento. Neste sentido, cresceram em importância novos mercados como Brasil, China, Angola e Estados Unidos da América.

Da mesma análise, pode verificar-se que existe uma redução no número de empresas no sector e consequentemente uma redução no número de trabalhadores, no entanto, verifica-se um incremento nas exportações. Assim, pode-se inferir que esta redução poderá ter como origem uma otimização das estruturas de custos de forma a incrementar a competitividade das empresas nos mercados internacionais.

Em 2013 as exportações portuguesas na área da cerâmica repartiram-se por 160 mercados. Os principais mercados de destino em 2013 foram, a França, Espanha, Angola, Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. O mercado intra-UE corresponde a 66% das áreas de exportação, sendo secundado pelo mercado PALOP com 10% (INE 2015).

As exportações das empresas portuguesas no sector cerâmico tiveram como destino mercados sofisticados, onde a competição por via da qualidade é o fator diferenciador, assim sendo, foi necessário a realização de esforços financeiros de forma a aumentar a inovação tecnológica das unidades industriais permitindo competir via qualidade.

As empresas nacionais perante a incapacidade de concorrer com os seus homólogos por via do fator custo, tem vindo a alavancar a sua competitividade por via de inovações tecnológicas, sendo que os principais produtores (ALELUIA, CINCA, GRES PANARIA, PAVIGRES, REVIGRES e VISTA ALEGRE), investiram largos milhares em automatização e melhoria do seu processo produtivo através de linhas altamente sofisticadas de impressão digital.

Esta tecnologia assemelha-se à utilizada por uma impressora doméstica, permitindo aumentara fiabilidade dos produtos, aumentar a intensidade das cores, flexibilidade do sistema, reduzir consumos de matéria-prima e respetivos tempos de produção.

Este facto é de extremo relevo por via da inundação dos mercados nacionais e internacionais de produtos chineses, que alavancam a sua posição competitiva pelo preço, sendo que tendo em consideração as condicionantes nacionais (e.g.: legislação ambiental, laboral e fiscal), seria impossível que as empresas portuguesas competissem com base no preço.

Por outro lado, destaca-se o facto de existir uma importância substancial do fator moda e *design* associado à cerâmica, assim, tornou-se importante um incremento da variedade da oferta, que por sua vez, tendo por base o facto de existir uma alteração regular ao nível das tendências faz com que o volume das encomendas seja inferior.

Por fim, destaca-se a relevância que o ambiente habitacional possui cada vez mais na vida dos indivíduos, com maior exigência a nível de acabamentos e *design* assumindo assim os materiais cerâmicos uma preponderância a este nível na oferta imobiliária.

Com esta breve contextualização, foi possível enquadrar o mercado cerâmico do ponto de vista industrial, no entanto a cerâmica é uma arte ancestral, sendo que as primeiras peças cerâmicas são datadas do período neolítico. Atualmente, existe um número reduzido de artesãos a desenvolver esta arte que assentam a sua proposta de valor no desenvolvimento de produtos personalizados e diferenciados de acordo com as necessidades específicas do cliente, desenvolvendo, por vezes, peças numa lógica *pull*, resultante de encomendas de clientes.

2.2.Mercado *hobby*

O mercado *hobby* na cerâmica refere-se ao conjunto de artesãos que produzem cerâmica por via de processos não industriais, sendo que a definição de artesão está regulamentada pelo Decreto-Lei 110/2002, de 16 de Abril, apresentado em Anexo. É definido como artesão o indivíduo que exerce atividade cerâmica de forma artesanal, pressupondo-se o domínio dos saberes e técnicas que são inerentes ao trabalho, bem como um apurado sentido estético e perícia manual.

O PPART – Programa para a Promoção dos Ofícios e das Microempresas Artesanais, foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros 136/97 de 14 de Agosto de 1997, sendo que o objetivo passava pela criação de uma Comissão Nacional para a Promoção das Artes e Ofícios.

Assim, este programa tinha como objeto efetuar uma quantificação dos artesãos nacionais. No entanto, sendo os CAE dos artesãos muito idênticos aos das unidades industriais apenas foi possível obter dados indicadores, pouco fiáveis e sem aplicação prática¹. A Base de Dados oficial² permitiu averiguar a existência de apenas 400 artesãos cerâmicos no território nacional. Contudo, após consulta dos dados existentes verifica-se que os mesmos são obsoletos e carecem de atualização, visto que muitos dos indivíduos abandonaram a arte ou já faleceram. A Base de Dados em questão sofreu a última alteração em 2011.

Com base nesta limitação, foi desenvolvido pela empresa Torrecid e pelo autor deste relatório um estudo que tinha como objetivo quantificar o mercado *hobby* em Portugal Continental. Assim, para âmbito deste estudo, considerou-se artesão: todo aquele indivíduo ou empresa constituída por ceramistas que utilizem processos não industriais no desenvolvimento de produtos cerâmicos. Adicionalmente foram considerados como potenciais clientes do mercado *hobby* empresas que tenham menos de 20 colaboradores e consumos de matérias cerâmicas inferiores a 2 toneladas mensais qualquer que seja o processo produtivo.

Contudo, não foi descartado neste estudo empresas ou ceramistas que utilizem alguns processos industriais na sua produção, sendo que este é um conceito flexível que tem como objetivo único parametrizar o mercado.

¹ O Decreto-Lei n.º 122/2015, de 30 de Junho, determinou, no seu artigo 22.º, a revogação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 136/97, que criou o PPART, determinando assim a extinção daquele Programa e da estrutura técnica que o desenvolvia no seio do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IFEP). No seguimento, o CEARTE – Centro de Formação Profissional do Artesanato, ficou responsável pelas competências que assumia o PPART.

² http://www.ppart.gov.pt/principal.aspx?pagina=sub_menu&tipo=1&cod=13

Visto os dados recolhidos junto das entidades oficiais terem sido insatisfatórios e traduzirem uma visão redutora do mercado, foi realizado um estudo de mercado que visa transmitir uma visão global sobre o número total de artesãos existentes no território nacional continental.

Assim sendo, com base no estudo realizado, verificou-se que em Portugal existiam, no ano de 2013, pelo menos 1.047 artesãos cerâmicos em Portugal Continental.

No seguimento da realização deste estudo, foram realizadas entrevistas e reuniões informais com artesãos e associações de artesãos com o objetivo de aumentar a compreensão relativamente a este sector, tendo sido questionado os artesãos sobre quais os seus consumos médios e processo de encomenda, entre outros fatores.



Figura 1 - Distribuição de artesãos por distrito em Portugal Continental

Através da análise destes dois estudos (PPART e Torrecid), foi possível verificar a existência de dois polos em termos de idade e formação dos indivíduos. A grande maioria dos ceramistas possui idade superior a 45 anos e a formação na área advém de aprendizagens transmitidas por gerações anteriores e deriva de experiências passadas. Este grupo de ceramistas é mais resistente à mudança e inovação, no entanto, valorizam bastante o serviço, isto é, a presença física de fornecedores que demonstram preocupação pelo seu trabalho. Paralelamente não se preocupam em efetuar uma extensiva procura por diferentes fornecedores e efetuam as suas compras com base nas relações interpessoais. Por fim, detetou-se que começa a existir a

preocupação com a utilização da Internet e com os serviços associados (e-commerce, gestão clientes, gestão fornecedores, etc.).

Por outro lado, verifica-se a existência de um novo grupo de ceramistas, com idade inferior a 35 anos, com bastante formação académica e que procuram inovação, mostrando-se abertos à mudança. Estes são indivíduos que procuram constantemente manter-se informados e formados. Simultaneamente utilizam a Internet como ferramenta de promoção e divulgação dos seus trabalhos e projetos.

Em termos geográficos destaca-se um agrupamento no litoral centro, com enfoque nas regiões de Leiria, Lisboa e Setúbal, sendo que em termos percentuais as referidas regiões agregam 36% dos artesãos nacionais. Em complemento, existe um outro agrupamento nos distritos de Braga-Porto-Aveiro que agrupa 21% dos artesãos nacionais.

Historicamente este agrupamento regional, por si só, representava tradição em termos de produção cerâmica e utilização de mesmas matérias-primas. Contudo, o fenómeno da globalização levou à disseminação das técnicas e tipologias. Desta forma, apesar da região de Braga continuar a ter um grupo de artesãos de renome que se dedica ao figurado, estes não utilizam as mesmas técnicas.

Apesar destes dados serem minimamente fiáveis, existem problemas metodológicos no estudo, impedindo que a divisão geográfica demonstre a utilização de idênticas tipologias de produtos e matéria-prima.

Paralelamente, o artesanato cerâmico representa uma atividade cujas raízes têm a sua fundação há alguns milhares de anos, contudo, em termos evolutivos, apresenta poucas inovações. No entanto, um facto é que enquanto arte, a cerâmica é interpretada pelos diferentes artesãos e aprimorada pelos mesmos. Assim sendo, apesar de produzirem produtos similares, a metodologia que permite alcançar esse resultado poderá ser substancialmente diferente.

Simultaneamente, a existência de uma segregação em termos de tipologias de atividades (azulejaria, modelação, pintura cerâmica, etc.), não se traduz na utilização de técnicas ou produtos idênticos, isto é, enquanto alguns oleiros utilizam vidrados para dar um ar mais moderno à peça, outros podem optar por criar peças mais rústicas e, desta forma, não usar vidrados.

Apesar do agrupamento geográfico não traduzir uma homogeneização ao nível das técnicas produtivas e produtos desenvolvidos, existem um conjunto de associações que agregam um leque alargado de artesãos que se agregam num conjunto de 30 associações (listadas no Anexo B).

Estas associações funcionam como agregações de artesãos, onde existe uma partilha de conhecimentos e experiências. Paralelamente, estas associações têm como objeto a divulgação dos artesãos e respetivos produtos. As associações são também responsáveis por alugar espaços de promoção em feiras e certames, sendo que o facto de agruparem um leque alargado de artesãos permite reduzi substancialmente os preços.

A pluralidade da cerâmica permite que haja uma multiplicidade de opções e diferentes estratégias a enquadrar aquando da produção por parte do artesão. No entanto, a

potencialidade deste nicho de mercado, deriva do facto de, apesar dos consumos serem substancialmente inferiores quando comparado com o sector industrial, os preços praticados permitem alavancar as margens dos fornecedores. Paralelamente, apesar de se apresentarem um leque alargado de fornecedores, os clientes possuem reduzida margem de escolha e serviços muito idênticos, sendo, na secção seguinte, esta temática abordada com maior detalhe.

2.3. Análise fornecedores

Após definição do mercado *Hobby*, sua quantificação e breve descrição torna-se importante identificar os diferentes fornecedores existentes no mercado, bem como a sua estratégia de atuação.

A análise ao território nacional continental permitiu aferir a existência de 11 entidades fornecedoras de produtos/soluções para o mercado *Hobby*. Em termos geográficos, analisando a figura seguinte, denota-se a concentração destas empresas no Litoral Norte e Centro.

Uma das hipóteses validadas pelo estudo de mercado efetuado previamente identifica o maior agrupamento de artesãos no litoral. Esta situação é explicada pela presença da maioria das indústrias cerâmicas no litoral português, mais concretamente na região de Leiria e Aveiro. Existe, neste caso, uma aproximação entre os artesãos e seus fornecedores, sendo que esta tendência pode ser vista como uma tentativa de redução de custos e desenvolvimento de relações de proximidade com os clientes.

Seguidamente é efetuada uma análise dos diferentes fornecedores para o mercado *hobby*, tendo em consideração a perspetiva do artesão. A análise foi efetuada com base em dados recolhidos previamente pela empresa de acolhimento, da análise da presença digital e de contactos com os clientes via entrevistas não estruturadas realizadas entre Setembro de 2013 e Dezembro de 2013 pelo autor deste relatório, tendo em vista a sua caracterização com base nos seguintes elementos: tipo de fornecedor, foco, serviço, preço e presença *online*. Para avaliação preço foi constituída uma escala comparativa, entre 1 e 5, em que 1 representa o mais barato e 5 o mais caro.

A Aquitex é uma empresa localizada no Porto criada em 1963 e tem como enfoque o setor têxtil e no da cerâmica. Paralelamente produz e comercializa material industrial diverso. Em termos cerâmicos coloca à disposição dos seus clientes uma panóplia alargada de produtos, desde corantes cerâmicos, passando por vidros coloridos e de efeito. É uma das empresas revendedoras de Produtos Ferro.

A Aquitex diferencia-se através da prestação de um serviço personalizado de acordo com as necessidades específicas do cliente. Contudo, apenas efetua este serviço para clientes industriais. Paralelamente, o facto de não ser produtora das matérias-primas utilizadas, faz com que os preços de venda sejam superiores à média do mercado.

A Barracha é uma empresa vocacionada para o fabrico de Fornos Elétricos e a Gás para a Cerâmica e Metalúrgica, sendo que iniciou a sua atividade em 1984 com o fabrico de fornos para o artesanato. Para complementar a sua oferta decidiu também comercializar outros materiais para o artesanato e indústria cerâmica, entre os quais se incluem: Azulejos; Vidrados

e Barros. É outro dos redistribuidores que atuam neste mercado, vendendo produtos da marca Botz e Ferro. Possui uma unidade industrial em Espinho, tendo uma loja em Lisboa. Atualmente disponibilizam-se a fazer cursos de formação a artesãos na área da cerâmica, Vidro e Pintura Orgânica. Em 22 de Julho de 2013 entrou um processo em tribunal sobre esta empresa devido a dívidas para com os fornecedores, sendo que a 13 de Novembro de 2013 a empresa entrou em Processo Especial de Revitalização.



Figura 2 - Distribuição de fornecedores de artesãos por região em Portugal Continental

A empresa Colorobbia Portugal produz Pigmentos Cerâmicos, Metais Preciosos Cerâmicos, Vidrados e Tintas, na localidade de Aveiro, atuando em Portugal desde 1986. É uma empresa extremamente virada para o mercado industrial cerâmico, sendo que apresenta a maior quota de vendas nesse mercado. O grupo empresarial internacional a que pertence possui uma vertente focalizada no mercado artesanal, tendo inclusive direcionado para este nicho uma plataforma *online* onde promovem produtos e soluções para artesãos. Esta plataforma é de bastante relevo, visto permitir a criação de um lugar de partilha de conhecimento e opiniões, permitindo obter feedback dos clientes potencializar as principais inovações.

O *site* ManualdeCor é um redistribuidor online de produtos decorativos e de belas artes de produtos marca Duncan, no entanto, exigem encomendas mínimas no valor de 50€ e só vendem para lojas ou distribuidores.

A E.C. Viana foi fundada no ano de 1974 e tem como propósito apoiar a indústria cerâmica através da comercialização de produtos e prestação de serviços adicionais. Existia no grupo uma empresa com o objetivo de responder às necessidades dos artesãos, que foi

recentemente integrada no grupo. Atualmente vende tintas cerâmicas que trabalham na gama de temperatura entre 800º até ao 1250º. De entre a panóplia da oferta enquadram-se corantes cerâmicos para vidrados. Estes vidrados podem ser coloridos e/ou produzirem efeitos. Paralelamente vendem matérias-primas e metais preciosos (ouro, prata e lustre). A presença online é reduzida, sendo que a página web apenas apresenta genericamente os produtos.

A J. Braz é uma empresa fundada em 1990, que se dedica produção de peças cerâmicas e adicionalmente revende matérias-primas e ferramentas cerâmicas adquiridas, na sua grande maioria da marca Ferro.

A Loja do Ceramista é um retalhista que funciona na Zona de Leiria desde o início da década de noventa do século passado e comercializa produtos cerâmicos, de artes decorativas e belas artes. Através da sua loja *online* vende corantes, vidrados e chacota diversa. O seu *Website* permite ao cliente a realização de encomendas e respetiva entrega em sua residência. A amplitude de soluções estende-se à forma de encomenda podendo ser realizada via loja física, loja online ou via *e-mail*, sendo posteriormente os produtos entregues via CTT, num prazo máximo de 4 dias com um custo inerente de 7,80€.

A R2W é uma empresa cujas instalações se localizam no Porto, cujo intuito passa pela comercialização de produtos, equipamentos e ferramentas relacionadas com a cerâmica. O seu público-alvo é o mercado *hobby* e a indústria cerâmica e, paralelamente, possuem produtos para as Belas Artes. Para além dos produtos oferecidos, fornecem serviço de cozedura de peças e restauro de peças cerâmicas antigas. Através do seu *website* faz montra dos produtos marca Torrecid e Botz que disponibiliza, no entanto não possibilita a compra via loja online.

A Ferro é um grupo multinacional que atua na indústria química e se dedica principalmente à produção de matérias-primas para a indústria cerâmica. A filial portuguesa, localizada em Aveiro, sempre possuiu uma preocupação com o mercado cerâmico não industrial, mediante a disponibilização dos seus produtos em embalagens de menores dimensão. Paralelamente, o facto de ser uma das mais antigas empresas a atuar no sector em Portugal fez com que obtivesse a fidelidade dos seus clientes por via da fiabilidade dos seus produtos. Esta orientação reforça-se com o facto de a abordagem da Ferro para o mercado não industrial estar centrada em redistribuidores, isto é, no seu fornecimento e não no artesão *per si*.

Por fim, importa referenciar a Torrecid, sendo esta empresa uma multinacional espanhola que atua essencialmente no sector químico produzindo soluções para o mercado cerâmico industrial. A atuação nesse mercado é pautada por um alto teor de personalização e acompanhamento, permitindo o desenvolvimento soluções adequadas às necessidades específicas do cliente.

Considerando apenas as empresas com maior preponderância face ao mercado *hobby*, realçam-se as seguintes características:

A Aquitex é a empresa que possui uma oferta mais diferenciada através do serviço de personalização de acordo com as necessidades dos clientes, contudo, não possui uma plataforma *online* que facilite o contacto e exposição dos produtos.

Paralelamente, a Loja do Ceramista consegue angariar uma grande quota de mercado devido à existência de uma plataforma *online* onde é facilitada a encomenda por parte dos clientes, contudo, o cliente possui dificuldade em obter informações relativamente às características técnicas dos produtos e condições de utilização.

A Ferro, apesar de não se focar no mercado artesanal cerâmico, consegue angariar a maior quota de mercado devido ao facto de ter uma boa rede de distribuidores. Em termos práticos, a proximidade geográfica com o fornecedor influencia bastante o processo decisório, tendo em conta os custos de transporte envolvidos.

Tabela 2 - Análise comparativa dos fornecedores mercado *hobby*

	Tipo	Foco	Serviço	Preço	Plataforma Online	Outros
Aquitex	Revende Ferro	Cerâmica e Têxtil	Personalizado para clientes industriais	Orientado para o mercado <i>Hobby</i> - 4	Não	
Barracha	Revende Botz e Ferro	Produção Fornos	Realiza cursos de formação	Orientado para Mercado <i>Hobby</i> - 3	Website informativo	PER em Novembro 2013
Colorobbia	Produtora	Mercado Industrial	Personalizado e acompanhamento no mercado industrial	Orientado para Mercado <i>Hobby</i> - 2	Casa mãe possui plataforma online	
EC Viana	Produtora	Mercado Industrial	Não	Orientado para Mercado <i>Hobby</i> - 1	Website informativo	
Ferro	Produtora	Mercado Industrial	Personalizado e acompanhamento no mercado industrial	Orientado para o mercado <i>Hobby</i> - 1	Não	Vende para retalhistas
J. Braz	Revende marcas várias	Mercado <i>Hobby</i>	Produz peças cerâmicas	Orientado para mercado <i>Hobby</i> -3	Não	
LC	Retalhista	Mercado <i>Hobby</i>	Não	Orientado para Mercado <i>Hobby</i> - 5	Loja Online	Custo transporte associado (7,70€)
ManualdeCor	Revende Duncan	Mercado <i>Hobby</i>	Não	Orientado para o mercado <i>hobby</i> - 5	Website informativo	Encomendas mínimas 50€ lojas
R2W	Retalhista	Cerâmica e Artes	Restauro e cozedura peças	Orientado para Mercado <i>Hobby</i> - 5	Website com catálogo digital	
Torrecid	Produtora	Mercado Industrial	Personalizado e acompanhamento no mercado industrial	Não efetua distinção entre mercados - 3	Não	Vende para retalhistas

2.4. Conclusões

Em Portugal Continental, existe um largo espectro de fornecedores para o mercado *hobby*, contudo, a proposta de valor entre ambos não é distintiva, não existindo entre estes uma proposta de valor com uma clara orientação para este mercado.

Este facto reflete-se na inexistência de uma real estratégia digital, limitando-se a funções informativas não agregadoras de valor acrescentado. Adicionalmente, não existe um acompanhamento das necessidades específicas dos artesãos, não existindo um serviço de pós-venda associado, sendo que apenas uma das empresas realiza cursos de formação.

Geograficamente denota-se uma proximidade entre os núcleos de artesãos e os respetivos fornecedores. Para além disso, pode-se verificar facilmente que os maiores produtores nacionais de cerâmica localizam-se nas mesmas regiões, denotando a sua origem histórica em produção artesanal.

É fundamental destacar que os principais fornecedores apresentados possuem como *core business* o desenvolvimento de soluções para o mercado industrial cerâmico, detendo apenas uma instalação física onde produzem as suas soluções. Adicionalmente, o poder negocial por parte dos clientes industriais, que deriva de serem em número reduzido e consumirem largas toneladas por dia faz com que a discussão ao nível de preços seja aguerrida, debatida ao nível de cêntimos.

Este facto faz com que a grande maioria dos fornecedores do mercado possua um serviço de entregas constituído por frota própria, contudo, a mesma situação não pode ser replicada para o mercado *hobby*, tendo em consideração a dispersão dos mesmos e os seus padrões de consumo. Assim, tendo em consideração os fatores enunciados, a proximidade ao fornecedor é um dos principais fatores decisivos no processo de compra por parte dos artesãos.

Deve ainda destacar-se a estratégia comercial definida pela Ferro que, enquanto produtor de larga escala de matérias-primas para o mercado industrial, efetua uma adaptação ao nível das embalagens para o mercado *hobby*, sendo que a sua estratégia assenta na distribuição via revendedores.

A Torrecid opta por não desenvolver uma proposta de valor diferenciada para o mercado *hobby*, fornecendo este mercado por via de distribuidores que adquirem os seus produtos e posteriormente o revendem para os artesãos. Este facto faz com que possua grande notoriedade no mercado industrial e reduzida notoriedade perante os artesãos, não explorando o potencial financeiro inerente ao mercado *hobby*. Paralelamente, a ausência de estratégia perante este mercado está desenquadrada com o posicionamento que a empresa possui no mercado industrial.

Por forma a enquadrar a criação de uma nova estratégia para abordar o mercado *hobby*, seguidamente será efetuada uma revisão de literatura sobre modelos de negócio, cadeia de valor, lógica de atuação no mercado e respetivos canais de distribuição tendo como objetivo compreender os fatores a considerar aquando da alteração do posicionamento da empresa na abordagem a um novo nicho de mercado. Posteriormente abordar-se-á as principais características distintivas da Torrecid, terminando esta análise com a apresentação de uma potencial solução.

3. Revisão da literatura

Com base na caracterização efetuada no capítulo anterior, verifica-se que o mercado cerâmico industrial apresenta um índice de concorrência bastante elevado entre os fornecedores de matéria-prima, sendo que os consumos são medidos em toneladas por dia, induzindo assim uma grande preocupação com o fator preço, que faz com que alterações ao nível de centimos por tonelada façam um fornecedor perder um cliente para um outro concorrente.

Nesse sentido, o mercado *hobby* tem despertado atenção nos últimos tempos, devido ao facto os seus atores revelarem uma menor sensibilidade relativamente ao preço. Das entrevistas não estruturadas realizadas pelo autor, concluiu-se que, para além do fator preço, existe um conjunto de outros fatores que influenciam o processo de decisão do cliente que não estão patentes no mercado cerâmico industrial.

Tendo no capítulo anterior sido apresentados os principais fornecedores do mercado *hobby*, bem como as suas respetivas propostas de valor, neste capítulo, tendo em consideração a importância crescente deste sector, pretende-se efetuar a revisão de literatura sobre o processo de reorientação estratégica de uma empresa com clientes de natureza industrial que possa também passar a servir clientes mais pequenos e com outro tipo de necessidades como o serviço prestado.

Tendo por base o leque de propostas identificadas anteriormente, neste capítulo efetuar-se-á uma análise bibliográfica. Para tal, recorrer-se-á a uma revisão de literatura sobre as temáticas em questão de forma a efetuar um enquadramento ao tema e posteriormente, nos capítulos seguintes, propor uma solução para o problema identificado na empresa de acolhimento.

Assim, inicialmente rever-se-á o estado de arte em termos de modelos de negócio e cadeia de valor, tendo em consideração a alteração de uma Lógica Industrial para uma Lógica de Serviços. Esta análise é terminada tendo em consideração as implicações na gestão dos canais de distribuição tendo em vista a implementação de uma nova estratégia para endereçar o mercado *hobby*.

3.1. Modelo de negócios

A sociedade tem passado por um rápido e intenso processo de transformação a todos os níveis que afetou os mercados, as organizações e os próprios indivíduos. Este desenvolvimento deve-se sobretudo a um fenómeno denominado globalização, que tem na sua génese a evolução tecnológica promovida pelos avanços ao nível das telecomunicações e transportes, que promoveram a integração dos diferentes mercados nacionais em um único mercado global.

Atualmente, apesar das empresas fisicamente possuírem uma sede social num determinado local geográfico, elas atuam e devem ser competitivas no mercado global. Desta forma, o clima de incerteza vivido nos mercados nacionais e internacionais leva a que as empresas estejam sujeitas a um nível elevado de risco e, paralelamente, a pressões tanto por parte do mercado como dos acionistas para encontrarem formas alternativas de gerar riqueza.

O objetivo primordial das empresas é criar valor para os acionistas. Desta forma, devem desenvolver estratégias que potencializem as características internas da organização satisfazendo as necessidades específicas dos seus clientes, de forma a diferenciarem-se da concorrência oferecendo soluções com valor acrescentado.

Nesse sentido, surge o conceito de Modelo de Negócio, que é caracterizado como sendo um sistema que resolve o problema de deteção das necessidades do cliente, envolvendo os ativos internos, de forma a proporcionar satisfação ao cliente e exponenciar a rentabilização de valor. (Baden-Fuller and Haefliger 2013). Por outro lado (Chander Velu 2013) refere que um modelo de negócios sumariza a arquitetura e lógica de um negócio, através da proposta de valor da empresa e forma de captar e fornecer valor para o cliente.

Diversos autores têm debatido sobre a correta definição do conceito (Chesbrough 2010, Baden-Fuller and Haefliger 2013, Chander Velu 2013), contudo, é aceite que um modelo de negócio tem como finalidade a ligação de duas dimensões da atividade de uma empresa: a criação e a captura de valor.

O sucesso empresarial de determinada empresa é muitas vezes atribuído à sua capacidade de inovar em termos produtivos, apresentando soluções que correspondam à satisfação de necessidades específicas dos seus clientes, contudo, (Chesbrough 2010) define que o sucesso de uma empresa depende mais do desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável do que propriamente do desenvolvimento de novas tecnologias.

O facto é que um produto *per si* representa apenas uma ideia, que necessita invariavelmente de um modelo de negócio de forma a ser sustentável e atribuído valor por parte do cliente. (Chesbrough 2010) afirma que uma determinada ideia ou tecnologia entregue ao mercado através de dois modelos de negócio distintos levará invariavelmente a resultados díspares.

Assim, a questão centra-se em como desenvolver um modelo de negócio eficaz, que permita rentabilizar os ativos internos, potencializando a oferta produtiva e promovendo a captação de valor perante o cliente.

(Chesbrough 2010) refere que não existe nenhuma ferramenta que garanta o sucesso no desenho de um novo modelo de negócio, sendo que este ponto é facilmente compreensível pelo facto de cada empresa possuir, invariavelmente, recursos diferentes e estar inserida num meio distinto.

Assim, a única solução para desenvolver um modelo de negócio é a experimentação e posterior adaptação, consoante o *feedback* obtido (Chesbrough 2010, Chander Velu 2013). Tendencialmente uma empresa tende a alocar uma grande maioria dos seus recursos às soluções mais rentáveis, contudo, torna-se importante referir que só é possível existir inovação se for efetuada uma aposta em novas estratégias.

Simultaneamente, aquando do estudo de um novo modelo de negócio, torna-se importante o envolvimento dos clientes, sendo que esta integração leva a aumento da criação de valor para ambas as partes (Baden-Fuller and Haefliger 2013). Este facto deriva essencialmente da premissa que as empresas existem para produzir soluções para os clientes. Assim sendo, caso a empresa tenha contacto com os seus clientes, mais facilmente terá conhecimento das necessidades específicas dos mesmos. Consequentemente terá oportunidade de otimizar o seu modelo de negócio nas diferentes variáveis.

Em termos sumários importa referenciar que o desenho de um modelo de negócio pode exercer mais influência no sucesso de uma empresa do que propriamente os bens que esta pretende transacionar. O processo de desenho implica invariavelmente uma análise tripartida, iniciada através de uma análise interna que implica auto conhecimento de quais as principais fontes de custo e geradoras de receita, do sector onde se insere e respetivos concorrentes e por fim dos clientes que pretende atingir.

Paralelamente, deverá ser realizada uma análise atenta no processo de escolha dos parceiros, bem como envolver os mesmos e os clientes no desenho do modelo de negócio, sendo que desta forma, a empresa estará mais próxima do sucesso.

3.2.Cadeia de valor

O conceito “Cadeia de Valor” surgiu por (Porter 1985), que o definiu como um fluxo de atividades diferenciadas e interdependentes desempenhadas por uma organização que pressupõem a produção e entrega de um bem ou prestação de serviço com o objetivo de criar valor.

A cadeia de valor enquanto conceito e ferramenta tem sido utilizada para entender e analisar indústrias durante os últimos 30 anos, tendo provado ser um mecanismo bastante útil para analisar atividades conectas em determinadas indústrias (Peppard and Rylander 2008). Por isso, diversos autores (Sturgeon 2000), (Rayport and Sviokla 1995),(Evans and Berman 2001), (Hines and Rich 1997) têm-se debatido sobre o conceito no decorrer dos tempos, (Sturgeon 2000) define que a cadeia de valor mapeia a sequência vertical de atividades produtivas que levam à entrega, consumo e manutenção de um produto/serviço particular. (Rayport and Sviokla 1995), refere que a cadeia de valor é um modelo que desdobra um conjunto de atividades que adicionam valor, conectando a vertente procura da empresa com a sua vertente de oferta. (Evans and Berman 2001), refere que uma cadeia de valor representa o pacote total de benefícios criados e oferecidos aos clientes.

Segundo (Hines and Rich 1997), a definição de cadeia de valor deve iniciar com os clientes de forma a compreender quais as suas prioridades e como estas estão a mudar. Posteriormente devem ser analisadas todas as atividades que constituem a cadeia de valor. A análise de todas as atividades desde a aquisição de matérias-primas até à venda do produto ao consumidor irá permitir diferenciar as etapas criadoras de valores, daquelas que não criam valor.

Desta forma, o conceito de cadeia de valor serve para descrever a relação entre o fornecedor e o cliente, identificando custos incorridos e o valor é criado pela organização. Neste caso, valor refere-se ao nível de utilidade e importância das atividades geradas entre fases da cadeia de valor (Edwards, Battisti *et al.* 2004).

Valor, na perspetiva do consumidor, é definido como o montante que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/serviços que a empresa fornece (Uusitalo and Niemelä-Nyrhinen 2013). Nesta perspetiva, este montante descreve o que o consumidor quer e os benefícios que terá se comprar e utilizar o produto adquirido (Woodruff 1997). Nesta medida, a globalização e o advento da tecnologia levou a que o consumidor tenha ficado mais sofisticado, sendo que o valor para o consumidor ficou mais denso, com o consumidor a

possuir mais informação e conhecimento para em determinado momento tomar uma decisão (Ramirez and Normann 1993).

Através da análise da cadeia de valor, os gestores tem sido capazes de redesenhar os processos internos e externos melhorando a eficiência e eficácia da empresa (Rayport and Sviokla 1995). Identificando a cadeia de valor como um fluxo de atividades que permitem a produção e entrega do produto (ou um serviço) ao cliente, pode-se concluir que cada empresa pode ocupar sempre uma determinada posição na cadeia de valor, de forma mais ou menos abrangente. (Ramirez and Normann 1993). Desta forma, em cada atividade a empresa adiciona valor aos respetivos *inputs* antes de repassa-los para o próximo ator cadeia (Ramirez and Normann 1993).

No entanto, cada atividade da cadeia de valor é também uma fonte de custos, desta forma, a análise de cadeia de valor permite identificar fontes de custo e potenciais fontes de vantagem competitivas. Esse facto possui implicações estratégicas de grande relevo na medida em que permite efetuar uma otimização da sua estrutura, eliminando atividades que não estão a criar qualquer valor acrescentado para o produto (ou serviço), justificando a subcontratação de atividades que não estejam ligadas ao *core business* da organização, sendo que a decisão de subcontratar uma atividade não reduz a responsabilidade da empresa perante a atividade aos olhos do consumidor (Hines and Rich 1997).

A análise da cadeia de valor não deve ser só aplicada à análise interna da estrutura organizacional, mas também como uma análise global à indústria *per si*, numa perspetiva de *benchmarking* (Kuo and Yu 2006).

Assim sendo, através desta análise a empresa conseguirá identificar as competências que possui, devendo as mesmas ser vistas como recursos que são fundamentais na criação de vantagens competitivas da empresa (Parjogo, McDermott et al. 2008).

Tal como referido previamente, da análise da cadeia de valor devem resultar conclusões, isto é, quais as atividades e tecnologias que a empresa deve desenvolver internamente e quais devem ser subcontratadas a outras empresas (Gereffi, Humphrey et al. 2005). Adicionalmente, estes autores referem que esta análise deve ser ponderada, visto que possui implicação direta com a orientação estratégica que a empresa possui no mercado. Desta forma, independentemente da estrutura de custos inerente a determinada atividade, estas podem possuir importância estratégica de relevo para a organização.

Paralelamente, tendo por base a análise estratégica da indústria em que se insere, a empresa pode chegar à conclusão, por via análise da cadeia de valor, que será vantajoso efetuar integração vertical de atividades, isto é, combinação, por parte da empresa, de fases sucessivas do fluxo de atividade de atividades produtivas (Jensen and Petersen 2014). A integração pode ser feita tanto a jusante como a montante, isto é, em direção ao cliente (via marketing e distribuição) ou em direção aos fornecedores (tendo em vista a obtenção matérias-primas).

Em termos evolutivos, (Hines and Rich 1997) alerta para importância de desenvolver novas capacidades aquando da alteração da sua posição na cadeia de valor, sendo que a eficiência da cadeia de valor é extremamente importante visto que permite reduzir custos e estabelecer

preços competitivos para o cliente, possuindo claros impactos na longevidade da empresa (Sharma and Christie 2010).

Tendo em conta esta perspetiva, estratégia é a arte de posicionar a empresa no lugar correto na cadeia de valor – o negócio certo, os produtos certos, o segmento certo e as atividades que mais adicionam valor (Ramirez and Normann 1993). Não existe dúvida que as atividades da cadeia de valor são fundamentais para alcançar vantagens competitivas, contudo, não existe uma fórmula que permita identificar quais os elementos da cadeia de valor que estão relacionados com a estratégia que a empresa pretende seguir no mercado.

(Hines and Rich 1997), apresentou uma perspetiva díspar referindo que a escolha dos parceiros da cadeia de valor poderá ser mais estratégico que a escolha dos produtos a desenvolver ou mercados a atuar. Por outro lado (Barber 2008), refere que a análise da cadeia de valor concentra-se nas operações internas dos participantes, não analisando as diversas inter-relações, combinações ou integrações que ocorrem ao longo da cadeia.

Apesar da utilidade demonstrada, a análise da cadeia de valor não deve ser estática, devendo as empresas continuamente avaliar e redesenhar as suas competências e relações de forma a manter o seu sistema de criação de valor maleável, renovado e com capacidade de resposta às necessidades do cliente (Ramirez and Normann 1993). Este facto deriva do consumidor ser uma parte ativa do processo de criação de valor, sendo que as empresas têm vindo a mudar o seu foco para o desenvolvimento de serviços além dos produtos de acordo com as necessidades específicas (Uusitalo and Niemelä-Nyrhinen 2013).

A tendência mais recente é das empresas efetuarem a mudança de foco de produtos para serviços (Jensen and Petersen 2014). No entanto, estão-se a verificar dificuldades neste processo de transição, sendo que estas dificuldades derivam de desafios organizacionais, isto é, colocar o cliente no centro da organização e efetuar uma orientação para as suas necessidades específicas (Jensen and Petersen 2014).

A globalização dos mercados fez com que os consumidores sejam mais informados e possuam mais alternativas para satisfazer as suas necessidades, mas, enquanto por um lado o conhecimento que o consumidor possui sobre as empresas incrementa facilmente, o conhecimento da grande maioria das empresas sobre o consumidor ainda é bastante residual.

Desta forma, perante a impossibilidade da grande maioria das empresas elaborar uma estratégia personalizada para cada potencial cliente, foi introduzido o conceito da segmentação. Assim, durante largas décadas, as empresas ganharam conhecimento através do reconhecimento de similaridades no seu leque de clientes, homogeneizando ofertas (Ulwick 2005).

Desde a década de 50 os métodos de segmentação tem-se tornado mais sofisticados, passando de critérios demográficos, para a vertente comportamental (Ulwick 2005). O problema é que a multiplicidade de critérios coloca a empresa sobre a difícil decisão de qual o mais correto a utilizar.

De facto, a segmentação da oferta é limitada pela informação que a empresa possui do cliente, sendo que a aproximação cliente-empresa, permitiu recolher mais informação e aproximar a oferta das reais necessidades do cliente.

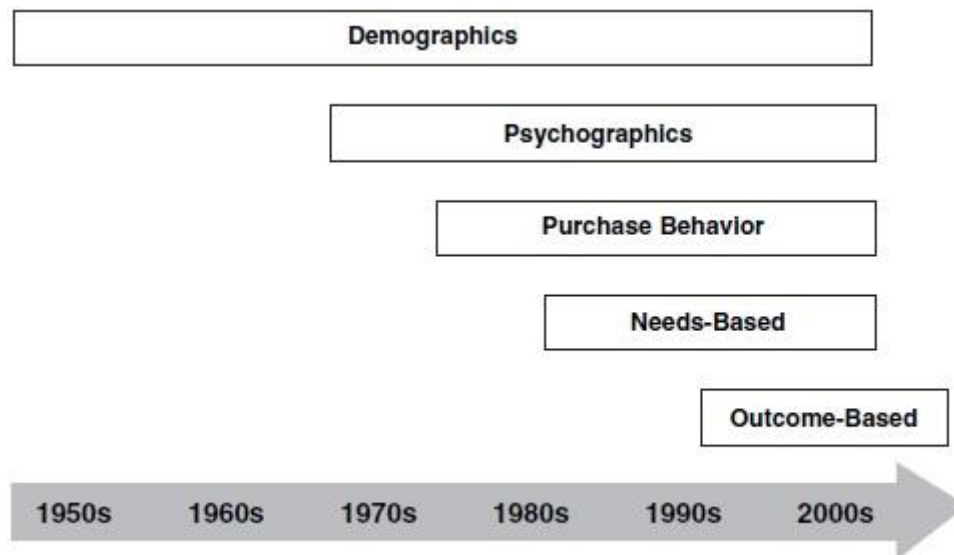


Gráfico 7 - Evolução dos métodos de segmentação Fonte:(Ulwick 2005)

Segundo (Ulwick 2005) a atuação das empresas passou por desenvolver uma abordagem baseada no consumidor, isto é, primeiramente perceber os desejos do cliente e só posteriormente desenvolver o produto, aplicando o princípio da lógica pull.

Neste ponto surgem dois problemas fundamentais, a ausência de conhecimento por parte do cliente dos seus desejos, visto que estes apenas reconhecem os produtos pelos benefícios que estes se traduzem, bem como a diversidade ao nível da oferta.

Para este efeito, este autor desenvolveu uma metodologia de segmentação, baseada em *outcomes* que permite identificar necessidades latentes, isto é, mercados por servir, representando um leque de clientes que não está totalmente satisfeito com os benefícios disponibilizados, para os quais ainda existe uma oportunidade para melhoria. Assim sendo, torna-se fundamental existir uma compreensão por parte da empresa da razão subjacente a essa insatisfação ou potencial de melhoria, sendo posteriormente, relevante avaliar o custo que a empresa incorre para criar uma solução que elimine o gap desejo-oferta.

O autor define seis fatores que auxiliam a implementação desta segmentação, sendo elas:

- Identificar oportunidades únicas em mercados maduros;
- Identifica segmentos de clientes exigentes que estejam disponíveis para pagar mais por soluções mais elaboradas;
- Identificar segmentos de clientes indesejáveis e que não deverão ser endereçados;
- Descobrir segmentos de mercado *overserved* que sejam pontos de entrada para inovações disruptivas;
- Determinar a melhor forma de entrar num dado mercado já existente como um novo entrante;
- Descobrir segmentos de elevado potencial de crescimento.

O autor define que analisando o mercado na sua globalidade existe sempre um grupo de consumidores mais exigente que os restantes, sendo que os mesmos procuram mais inovação

e estão dispostos a investir um montante superior. Neste âmbito o autor defende que as empresas devem abordar este nicho pela perspectiva de incrementar a sua quota de mercado.

No âmbito do presente relatório e tendo em consideração os fatores distintivos o mercado *hobby*, surge como um nicho onde existem clientes que estão dispostos a despende de mais dinheiro para investir em soluções mais elaboradas.

3.3. Da lógica industrial para a lógica de serviço

Durante as últimas décadas surgiram diferentes perspetivas como forma de orientar estrategicamente uma organização. No entanto, o foco mais recente aponta para uma envolvente relacional, que visa fornecer ao cliente soluções personalizadas e que permitam alavancar a posição competitiva da empresa no mercado (Stephen L. Vargo 2004, Grönroos 2011).

Tendencialmente verifica-se um afastamento da lógica industrial para uma lógica de serviço, sendo que (Stephen L. Vargo 2004) concluiu que a revolução industrial contribuiu ativamente para o aumento da produtividade, redução de custos e incremento da qualidade tendo, por outro lado, levado a uma micro-especialização dos colaboradores, devido ao facto de cada individuo realizar repetitivamente um conjunto de tarefas em cada produto.

Este facto levou a que o mercado industrial tenha durante largos anos reduzido a orientação ao cliente, sendo o foco otimizar o processo produtivo por via da redução de desperdícios e incremento da qualidade. Por outro lado, o serviço ao cliente, isto é, o desenho de soluções de acordo com as necessidades específicas e otimização da solução para cada cliente foi descurado.

No entanto, (Stephen L. Vargo 2004), defende que no mercado industrial o processo de interação cliente-fornecedor não termina aquando da finalização do processo produtivo. A produção é apenas um processo intermédio, sendo necessário o cliente aprender a utilizar, manter, reparar e adaptar o bem de acordo com as necessidades específicas. De facto, torna-se impossível a colocação de inovações no mercado sem o respetivo processo de ensinamento e explicação por parte do fornecedor ao potencial cliente.

No seguimento da industrialização surge então a visão centrada nos recursos, que afirma que a empresa coloca os bens ao serviço do cliente, de forma a este gerir o seu processo de criação de valor exclusivamente (Grönroos and Voima 2012). O fornecedor é simplesmente o produtor dos bens, sendo o cliente o único que procede à criação de valor (Stephen L. Vargo 2004, Grönroos and Voima 2012). Importa referenciar que esta lógica segue na sequência da industrialização que tinha como objetivo a redução dos custos e incremento da produtividade.

Contudo, (Stephen L. Vargo 2004) defende que se analisarmos detalhadamente a visão centrada nos recursos, esta já pressupõe uma vertente que acaba por ser a base da lógica de serviço, nomeadamente, a versão centrada nos recursos assume que a primeira troca na cadeia é um fluxo físico, contudo, reconhece a existência de fluxos de informação acessórios. A visão centrada nos serviços refere que o primeiro fluxo é de informação, entenda-se fornecimento, troca ou uso da mesma.

(Ordanini and Parasuraman 2010), defendem que o valor da lógica do serviço está na sua perspectiva colaborativa, visto que em essência o serviço é o processo de fazer algo por alguém. Uma visão centrada no serviço implica que o objetivo é personalizar a oferta, reconhecendo que o cliente é sempre coprodutor, promovendo a máxima envolvimento do consumidor na customização do bem de acordo com as suas necessidades.

Apesar da vertente teórica enunciada, a alteração de uma lógica industrial para uma lógica de serviço deve ser realizada de uma forma integradora, isto é apenas é possível desenvolvendo uma lógica para o negócio completo é que permite alcançar essa mudança de paradigma (Grönroos and Helle 2010).

Segundo (Grönroos and Helle 2010), adotar uma lógica de serviço implica uma coordenação entre as atividades e processos do fornecedor com as do cliente num fluxo integrado de ações, com o objetivo de suportar os processos e resultados do cliente. Invariavelmente, o valor para o cliente e para fornecedor deve ser analisado separadamente (Stephen L. Vargo 2004, Grönroos and Helle 2010, Grönroos 2011), contudo, esta é uma equação interdependente entre os respetivos intervenientes. Na prática, a adoção de uma lógica de serviço significa que todas as atividades e processos de um fornecedor que são relevantes para o negócio do cliente são coordenados com as atividades correspondentes do cliente, numa perspectiva integrada de ações (Grönroos and Helle 2010).

Os mesmos autores advogam que há dois lados para a criação de valor, nomeadamente, criação de valor para o cliente e criação de valor para fornecedor, sendo que esta perspectiva deverá ser analisada numa vertente integradora tendo em consideração as necessidades e expectativas de ambas as partes. O valor criado é interdependente, estando sempre dependente das partes envolvidas.

A criação de valor é um processo de integração e transformação de recursos, que requer interação e implica a existência de redes (Eneberg and Holm 2015). Analisando detalhadamente, a lógica de serviço tem como vertente central a cocriação de valor, sendo um processo interativo que pressupõe a compreensão das necessidades e desejos de todos os *stakeholders* envolvidos.

As duas lógicas apresentadas não são mutuamente exclusivas, (Grönroos and Helle 2010) define que o desenvolvimento de um serviço associado à lógica industrial é importante para a geração de valor, permitindo criar novas formas de gerar receitas e oportunidades. Contudo, este processo só é possível se for desenvolvida uma lógica para o negócio completo tendo por base uma perspectiva integradora.

(Eneberg and Holm 2015) refere que o cliente não está essencialmente interessado em bens ou serviços, mas sim como estes podem ser usados para criar valor.

Em conclusão destaca-se o facto de existir uma tendência de afastamento da lógica industrial para a lógica de serviços por parte da empresa, sendo que este facto deriva de existir uma maior aproximação ao cliente e intenção da compreensão das suas necessidades.

Este facto deriva substancialmente de estarem envolvidas duas variáveis na equação: a criação de valor na perspectiva da empresa e do cliente. Assim, enquanto a lógica industrial é apologista de otimizar custos, a lógica de serviço possui uma perspectiva colaborativa, que

surge na sequência da consideração que um serviço implica personalização da oferta e quanto mais personalizada esta for, maior rentabilidade a empresa poderá usufruir.

Contudo, apesar das valias referentes à lógica de serviços, a alteração de foco em termos de lógica inerente a um negócio deve ser realizada de forma estruturada, sendo que a não reestruturação interna ao nível de colaboradores e de funções poderá implicar o insucesso global da empresa.

3.4.Gestão de canais de distribuição

A alteração da lógica subjacente ao funcionamento da empresa obriga a repensar o conjunto de relações que possui, sendo que o facto de as empresas necessitarem de cooperar e colaborar em rede criou o desafio de desenhar e gerir uma rede de relações interdependentes de um conjunto de empresas que possuem necessidades e objetivos distintos (Chen and Paulraj 2004).

O incremento da cooperação internacional, bem como a especialização por parte das empresas em atividade nucleares, levou à necessidade da subcontratação de um número maior de tarefas, este facto, fez com que haja uma maior necessidade de ligações entre diferentes empresas e respetivamente da sua gestão (Barratt 2004, Chen and Paulraj 2004).

O termo Gestão da Cadeia de Abastecimento foi introduzido pela primeira vez nos anos 80 do milénio passado (Chen and Paulraj 2004), consistindo em um conjunto de membros, cada um com os seus interesses e objetivos, sendo que cada decisão individual afeta os restantes elementos da cadeia de valor, assim, a ausência de coordenação em termos de objetivos/decisões pode levar a consequências nefastas (Batt and Purchase 2004, Chen and Paulraj 2004, Jeuland and Shugan 2008).

Assim, é importante avaliar qual o tipo de canal de distribuição e os respetivos intervenientes. (Coelho, Easingwood et al. 2003), defende que a decisão da tipologia do canal de distribuição é extremamente relevante visto que possui elevado impacto financeiro na estratégia da empresa, sendo que se pressupõem a manutenção da mesma tipologia no decorrer do tempo.

Em termos estratégicos, o desenho do canal de distribuição deve ser feito tendo em consideração as necessidades e comportamentos do consumidor (Coelho, Easingwood et al. 2003). Importa referenciar que as expectativas do cliente são dinâmicas por natureza, assim, as organizações necessitam de avalia-las regularmente ajustando as suas operações quando necessário (Chen and Paulraj 2004).

Por outro lado, (Wagner and Johnson 2004), efetua uma análise pelo prisma dos intervenientes, sendo que nem todas as relações podem ser transformadas em parcerias. As redes de negócio estão a formar-se tendo por base o conhecimento, visto que a maximização deste ativo é obtido através da colaboração entre redes, ao invés do trabalho individual (Batt and Purchase 2004).

(Batt and Purchase 2004), introduz o conceito de conhecimento como ativo estratégico e fonte de vantagem competitiva. Sendo que os recursos básicos como força de trabalho e matéria-prima são relativamente fáceis de adquirir, é necessário o desenvolvimento de uma fonte de vantagem competitiva duradoura.

Uma das principais razões apontadas para redução do número de fornecedores por parte dos clientes está intimamente ligada à procura por relações duradouras e investimento para além de condições contratuais, nomeadamente, inovação, troca de informações e flexibilidade de resultados (Wagner and Johnson 2004). Em termos práticos uma empresa ao decidir reduzir o número de fornecedores, faz com que haja uma redução do poder negocial perante estes, contudo, permitirá o estabelecimento de relações duradouras que permitam maior conhecimento de ambas as partes gerando mais-valias para os intervenientes.

(Barratt 2004), defende que a colaboração é fundamental para tornar mais valiosa a cadeia de valor e incrementar o valor acrescentado para o cliente, sendo que a troca de informação é a base da colaboração, tendo benefícios mútuos através da partilha de riscos e recompensas.

Este autor refere que existem dois tipos de colaboração: vertical, que pode incluir colaboração com clientes, colaboradores e fornecedores e horizontal, que pode incluir colaboração com concorrentes e não concorrentes (outras empresas).

O problema coloca-se com o facto de muitas empresas perseguirem colaboração externa descuidando a colaboração interna, existindo pouca partilha de informação e conhecimento, sendo que existe falta de objetivos conjuntos, partilha de recursos e visão comum (Barratt 2004).

A comunicação tem vindo a ser descrita como a essência que permite manter o canal de distribuição. Comunicação permite a troca de informação que poderá reduzir o risco percebido pelas partes envolvidas (Barratt and Purchasing 2004). Por outro lado, (Wagner and Johnson 2004), defende que os elementos chave para poder existir colaboração na cadeia de abastecimento são: atividades transversais, alinhamento de processos, processos de decisão conjuntos e métodos de medição da cadeia de valor.

Sumariamente o facto de as empresas atuarem num mercado global levou a uma especialização por parte dos atores, sendo que este facto implicou que as relações entre as empresas tivessem maior importância devido ao aumento da dependência entre atores. Contudo, nem todas as relações a estabelecer podem ser estratégicas.

Assim, criaram-se redes, sendo que a sua gestão implica desafios relevantes, visto que existem diferentes interesses e objetivos, contudo, cada decisão individual afeta todos os elementos, sendo que é ainda necessário considerar as necessidades e comportamento do consumidor, que são dinâmicos por natureza.

Paralelamente, este aumento de complexidade levou a uma maior uniformização no acesso a recursos, facto que dificultou a criação de vantagens competitivas. Contudo, a criação de uma rede forte pode ser uma fonte de vantagem competitiva difícil de copiar. Este facto deriva da perspectiva que a colaboração entre elementos da rede ser fundamental para criar vantagens competitivas, visto que estão em utilização diferentes ativos com diferentes backgrounds.

A colaboração pode ser efetuada tanto com clientes, como colaboradores, fornecedores, concorrentes e outras empresas. Por fim, destaca-se que a comunicação é a essência que sustenta o canal de distribuição, sendo que capacidade de comunicar e alinhar estrategicamente diferentes interesses influencia tanto na gestão do canal de distribuição, como na capacidade de gerar valor.

4. A empresa de acolhimento

4.1.História

No presente capítulo efetuar-se-á uma breve apresentação da empresa de acolhimento, da sua história e do respetivo posicionamento no mercado, identificando os respetivos fatores diferenciadores que permitiram alavancar o seu crescimento. Simultaneamente efetuar-se-á uma breve análise descritiva dos mercados nos quais a empresa atua.

A Torrecid é um grupo empresarial multinacional fundado em 1963 em Espanha, dedicado a fornecer produtos, serviços, soluções e tendências de futuro para clientes, em mais de 100 países, no setor da cerâmica e do vidro. Atualmente, o grupo desenvolve as suas atividades no mercado internacional através de cerca de 3.000 colaboradores, repartidos por 32 empresas e 23 países.

A empresa define-se como criadora de tendências para o mercado cerâmico através da conceção de produtos universais, elegantes, intemporais, únicos e personalizáveis.

A fundação do grupo tem por base uma estratégia baseada na Globalização e diferenciação através da Inovação, suportada pelo Serviço ao Cliente, Qualidade dos Produtos e Marketing. Desta forma, o Grupo oferece aos seus Clientes produtos desenhados com o objetivo de fornecerem vantagens competitivas sustentadas pela garantia de Qualidade e Inovação dos mesmos. O Serviço associado é uma ferramenta que visa auxiliar os clientes a potencializar as características únicas dos produtos.

O desenho e idealização da estratégia definida tiveram como finalidade máxima a superação das expectativas dos potenciais clientes, para que haja retenção dos mesmos relativamente à marca.

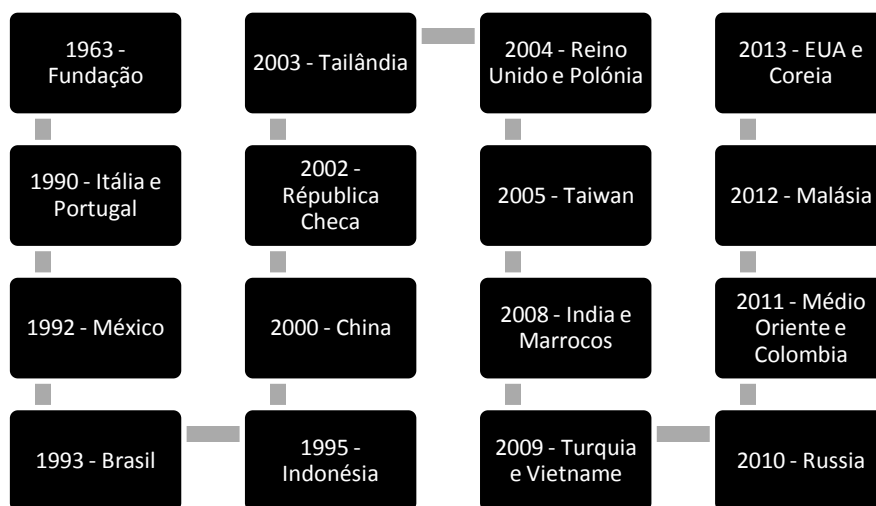


Gráfico 8 - Evolução Histórica do Número Filiais (adaptado: torrecid.pt)

O Grupo Torrecid destaca-se através da sua missão que tem como objetivo provocar a mudança através da Liderança Mundial em Inovação para gerar novas soluções e tendências de futuro que proporcionem as melhores vantagens competitivas e o maior valor acrescentado para a empresa e respetivos clientes.

A Torrecid foi criada a 15 de Agosto de 1963 em Alcóra – Espanha por Federico Michavilla Palallaré, ocupando então uma área de 392 m² e sendo constituída por apenas 8 colaboradores.

Nos anos subsequentes a Torrecid não conseguiu alavancar a sua posição no mercado, devido à existência de uma forte concorrência e principalmente devido à ausência de uma estratégia de atuação.

Entretanto em 1978, Federico Michavilla Heras, filho do fundador, entra para o Grupo. Este acaba por ser um ponto importante no crescimento da Torrecid, sendo a partir desta data desenvolvida uma estratégia de atuação que prima pela orientação para o cliente, através do desenvolvimento de soluções personalizadas. A ambição da empresa de se tornar líder no mercado foi suportada por dois vetores fundamentais que ainda hoje definem a empresa: Qualidade e Inovação.

Paralelamente, a política de contratação foi igualmente alterada sendo, a partir desta data, dada preferência no recrutamento a jovens recém-licenciados. Este facto permitiu integrar o conhecimento dos recursos humanos com as reais necessidades do mercado, promovendo inovações para o mercado cerâmico. Contudo, apesar de inicialmente esta estratégia apresentar resultados vigorosos, atualmente a realidade é distinta, sendo que existe uma elevada rotação ao nível dos recursos humanos. Existem de facto diversas razões que poderiam ser apontadas para a elevada rotação ao nível do *staff*, contudo, não é objeto deste estudo essa análise.

Federico Michavilla Heras viu na inovação, na qualidade, no serviço e no marketing fontes para o sucesso da empresa, sendo que foi através desta estratégia que em 1980 a Torrecid consegue alcançar a liderança no mercado espanhol no setor cerâmico.

Tendo obtido a Liderança em Espanha, Federico Michavilla é nomeado Presidente do Conselho de Administração. Com base nos princípios idealizados e a ambição de crescer, na década de 90 do século XX o grupo decide partir para a conquista de novos mercados através da Internacionalização.

O grupo TORRECID apresentou uma rápida expansão em termos geográficos, sendo que no prazo de 23 anos criou 23 filiais. O crescimento atingido e a aposta na Inovação permitiram ao grupo obter recentemente a liderança mundial em inovação no setor cerâmico.

4.2.Style-CID

A liderança mundial em inovação transmitiu ao grupo responsabilidades no que se refere à necessidade de provocar a mudança. Assim sendo, a Torrecid agrupou a sua maneira de pensar e atuar no conceito “*Style-Cid*”. Este representa um estilo próprio, original, único e totalmente diferente baseado em três pilares:

1. Inovação

A Torrecid posiciona-se no mercado, como sendo um fornecedor de inovação para os seus clientes. Mais do que produtos, são desenvolvidas soluções conjuntas tendo em consideração as suas necessidades específicas.

Desta forma, tem sido aplicada tecnologia como forma de desenvolver soluções inovadoras, ao nível das matérias-primas, processos e maquinaria. Para tal, tem contribuído o facto de todas as filiais possuírem um laboratório que constantemente se procura trabalhar em colaboração com o cliente.

O desenvolvimento de inovações através da tecnologia (p.e.: impressão digital) tem permitido desenvolver uma estratégia diferenciadora que tem permitido conquistar o sector. Paralelamente, estas ferramentas têm sido também a base do sucesso do sector, sendo comum a utilização de peças cerâmicas invés de produtos substitutos como a madeira ou pedra. Este facto deriva de ter sido possível o desenvolvimento de peças cerâmicas com efeitos visuais muito próximo das referidas materiais.

2. Tendências

A Torrecid de forma a dinamizar o mercado e diferenciar a sua oferta entende a cerâmica não pela sua vertente utilitária, mas sim como uma peça diferenciadora capaz de atrair e emocionar. Este facto foi alcançado através de uma aproximação ao sector da Moda, existindo para o efeito *designers* internos cujo principal objetivo é de desenvolver novas coleções periodicamente. Estas coleções são posteriormente apresentadas aos clientes em feiras internacionais e salas de exposições nacionais.

O modo de idealizar as peças permite dotá-las de elegância e estilo, permitindo a criação de tendências fazendo com que quem as veja, as deseje e acabe por adquiri-las. Desta forma, a Torrecid pretende afastar o cliente da vertente racional, apelando às suas emoções através da criação de um ambiente único, estimulante e diferenciador onde a inovação possa ser vista pelos clientes como um todo, na sua vertente utilitária e emocional.

O facto é que as peças por si, na sua vertente utilitária serão invariavelmente copiadas. Contudo, copiar o ambiente onde elas são apresentadas, bem como a dinâmica de inovação torna-se impossível. Desta forma, a Torrecid, de forma a salvaguardar os esforços desenvolvidos ao nível da I&D, apresenta as suas inovações através de um ambiente integrador conjugado através do lançamento de coleções.

3. Cultura Empresarial

A tudo o que foi referido anteriormente deve conjugar-se com a forte cultura interna da Torrecid, isto é, a orientação para o cliente e a constante procura por soluções diferenciadoras e que permitam alavancar o seu crescimento. A Torrecid através dos seus colaboradores encontra-se disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, para resolver eventuais problemas.

Este facto é o que permite distinguir a empresa das demais, sendo que quando a Inovação, a Tecnologia, a Moda e a Cultura lhe são associadas, resulta um fator impossível de copiar, porque os valores e a cultura não são copiáveis.

A Torrecid acredita vivamente no facto de que, apresentando soluções diferenciadoras aos seus clientes irá permitir o seu crescimento, que conseqüentemente irá levar ao desenvolvimento do Grupo Torrecid.

4.3. Torrecid Portugal

A TORRECID Portugal – Vidrados e Corantes Cerâmicos Lda., é uma empresa global que opera na indústria cerâmica, representando o grupo TORRECID em Portugal desde 1990.

Em 1994, a empresa deslocou-se para as atuais instalações na Zona Industrial de Oiã, onde desenvolve a sua atividade num edifício com mais de 7 000 m², circundado por um terreno com 35 000 m².

A Torrecid Portugal foi uma das primeiras filiais a ser criada e conta com um núcleo reduzido de profissionais experientes que colabora com a filial desde a sua criação.

Desta forma, a empresa investe bastante em formação aos novos colaboradores com o objetivo destes compreenderem a estratégia de atuação da Torrecid e fornecerem o melhor serviço ao cliente.

O grupo Torrecid está comprometido em desenvolver e fortalecer a relação com os seus clientes, de forma a compreender quais as melhores maneiras de potencializar projetos de colaboração que permitam a obtenção de benefícios mútuos. O serviço ao cliente representa uma das funções básicas do grupo no auxílio do desenvolvimento dos clientes. Desta forma, a existência de uma equipa altamente profissionalizada e com uma multidisciplinariedade de conhecimentos técnicos facilita a existência de uma relação de cooperação com os clientes.

O Grupo trabalha numa relação de proximidade com os clientes de forma a proporcionar as melhores soluções e a melhor assistência técnica. O objetivo é desenvolver conjuntamente produtos que vão de acordo com as necessidades industriais de cada cliente. O serviço de assistência técnica está disponível de acordo com as necessidades do cliente, visto que a Torrecid trabalha com clientes industriais que operam 24 horas por dia.

Atualmente, devido ao fenómeno da globalização, os clientes possuem mais opções de escolha e subsequentemente encontram-se mais informados sobre as especificidades dos produtos.

Desta forma, a qualidade deixou de ser uma opção, passando a ser um requisito. Assim, um dos fatores que permite obter diferenciação é o desenvolvimento de soluções personalizadas de acordo com as necessidades específicas do cliente.

A Torrecid trabalha em regime de cooperação com o cliente de forma a compreender as suas necessidades específicas e adequando as suas soluções de acordo com as tendências do mercado.

4.4. Tipologias de clientes

A Torrecid Portugal trabalha atualmente com um leque diverso de clientes no mercado nacional que desenvolvem atividades em diversos setores entre a cerâmica, o vidro e as tintas. Contudo, as soluções e vendas para a indústria vidreira e das tintas são residuais.

Assim sendo, seguidamente abordar-se-á a divisão existente ao nível dos clientes cerâmicos. A Torrecid efetua duas tipologias de distinções:

- Tendo em consideração a especificidade dos produtos desenvolvidos pelos clientes, nomeadamente, clientes de Pavimento e Revestimento, Clientes de Faiança e Clientes do *Hobby*;
- Tendo em consideração as necessidades específicas do cliente, isto é, tendo em consideração o binómio inovação/preço, entenda-se, se existe por parte dos clientes uma estratégia de atuação focada em inovação ou por outro lado, uma focalização em custos. Esta é a principal divisão que será seguidamente abordada:

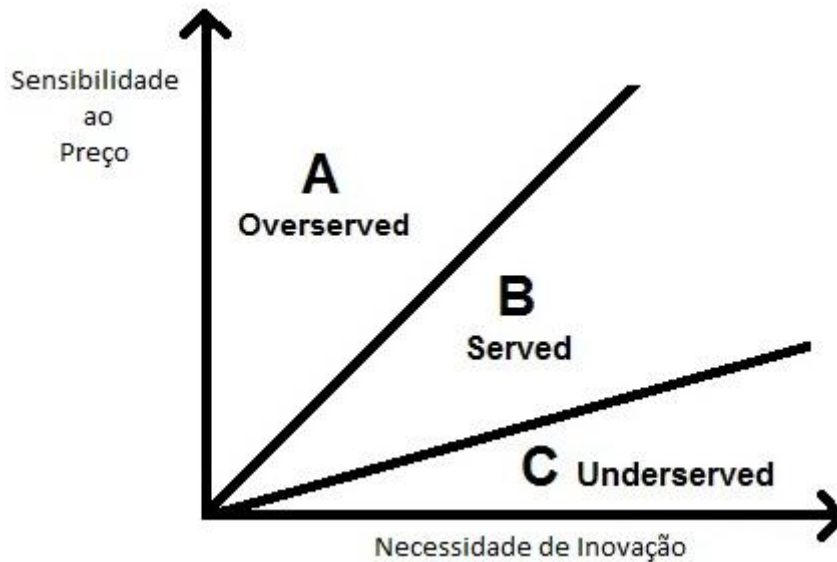


Gráfico 9 - Segmentação de clientes de acordo com binómio inovação/preço (Adaptado pelo autor a partir de (Ulwick 2005))

Os clientes tipo C procuram extensivamente por inovação, serviço e qualidade, possuindo preocupações reduzidas ao nível dos custos. Pretendem que a sua empresa seja reconhecida pela qualidade e inovação dos seus produtos, desta forma, incutem estas necessidades nos seus fornecedores.

Os clientes tipo B procuram igualmente inovação, serviço e qualidade, contudo, já demonstram alguma preocupação tendo em consideração os custos inerentes ao desenvolvimento e posterior aquisição dos produtos.

Por fim os clientes tipo A possuem uma preocupação superior com custos, de tal forma que antes de proceder a qualquer desenvolvimento que possa trazer inovação para a empresa, pretendem saber os custos inerentes, bem como formas alternativas de alcançar a sua redução.

Paralelamente torna-se importante referir algumas características básicas do mercado cerâmico industrial, no qual se inserem os clientes de Pavimento, Revestimento e Faiança. Os consumos dos clientes são medidos em toneladas, fator que impulsiona a discussão de centimos ao nível de preços. Ao nível da promoção, são realizadas anualmente presenças em certames nacionais e internacionais.

Simultaneamente a Torrecid Portugal utiliza a sala de exposições própria para apresentação das suas inovações de relevo, adaptando-a de acordo com as especificidades do cliente. No

que concerne a distribuição a Torrecid possui uma frota que realiza as entregas nas unidades fabris dos clientes.

Transpondo o leque de clientes em análise para a classificação apresentada anteriormente e tendo em consideração o âmbito do estudo, considera-se que o mercado industrial cerâmico enquadra-se no quadrante *overserved*, existindo um leque alargado de soluções e empresas que trabalham para este mercado.

Contudo, por seu lado, o mercado artesanal cerâmico (*hobby*), enquadra-se no quadrante *underserved*, existindo uma oferta reduzida, sendo o ceramista condicionado pela oferta, visto que o seu poder enquanto indivíduo não permite condicionar a oferta. Simultaneamente, os mesmos são tratados enquanto indivíduos singulares, desta forma, o potencial retorno que os mesmos possuem para as empresas é igualmente reduzido. Tem-se igualmente assistido a um tratamento destes clientes com base no desenvolvimento de soluções *standard* de forma a reduzir os custos e satisfazer um leque mais alargado de clientes.

Assim, os seguintes capítulos visam responder às seguintes questões:

- Quais as consequências deste tratamento indiferenciado para clientes do mercado *hobby* que apresentam potencial do ponto de vista comercial?
- Estará a empresa a desperdiçar uma oportunidade ou será que não vale a pena explorar o mercado em questão?

Tem em conta as questões levantadas, seguidamente efetua-se uma contextualização do problema tendo por base a análise da estratégia atual da Torrecid.

5. A empresa face ao problema identificado

5.1. Contextualização do problema

Apesar dos fatores diferenciadores anteriormente apresentados ao nível das necessidades do mercado cerâmico industrial e *hobby*, bem como as estratégias utilizadas por parte dos fornecedores, a Torrecid não efetuava uma clara distinção entre os dois mercados. Desta forma, existia uma ausência do reconhecimento das necessidades e potencial do mercado *hobby*, isto é, não era desenvolvida uma abordagem personalizada ao mercado, não considerando as suas necessidades e expectativas.

Tal facto dever-se-á à empresa considerar que os custos envolvidos no desenvolvimento de uma abordagem personalizada ao mercado eram superiores às mais-valias inerentes ao mesmo. Esta consideração tinha por base a estrutura de receitas, e o facto de mercado *hobby* consumir em menor quantidade e menos regularmente.

Sabendo-se que cerca de 99% das receitas da filial portuguesa advinham do mercado industrial, sendo que menos de 1% correspondia a receitas do mercado *hobby*, foi efetuada uma análise mais refinada das vendas da Torrecid e respetivos clientes, que concluiu que a empresa estava a fornecer indiretamente o mercado *hobby* por via de clientes/distribuidores que adquiriam os produtos à Torrecid e procediam à revenda aos artesãos.

Esta conclusão foi possível de alcançar visto que a Torrecid possui uma abordagem personalizada aos seus clientes industriais, sendo que um lote reduzido de clientes não requeria serviço na altura de aplicação dos produtos vendidos. Desta forma, através de uma análise mais atenta, foi possível compreender que esses clientes não incorporavam os produtos da Torrecid na sua produção, mas sim, efetuavam a revenda dos mesmos.

Inicialmente, a Torrecid estava confortável com esta solução, tendo por base as mais-valias financeiras que advinham destes clientes com um esforço menor devido a não requererem serviço nem apoio na produção. Contudo, após algum tempo foi decidido realizar uma análise de forma a compreender o funcionamento do mercado *hobby*, as suas características e mais-valias estudando a viabilidade de desenvolvimento de uma estratégia personalizada de abordagem ao mesmo.

Esta análise foi realizada em parceria com o autor, sendo que da mesma foram retiradas duas conclusões extremamente relevantes:

1. Em média, os preços praticados pelos revendedores dos produtos Torrecid são em média 188% mais elevados que o PVP que a Torrecid utiliza para os seus clientes;
2. Em média, os preços praticados no mercado *Hobby* são superiores em cerca de 300% aos praticados no mercado cerâmico industrial.

Se a estes dois fatores adicionarmos a capacidade negocial que o mercado industrial cerâmico possui relativamente aos fornecedores, faz com que, por vezes, as percentagens do mercado cerâmico industrial reduzam substancialmente. Este facto ocorre visto que o consumo diário no mercado cerâmico é analisado em milhares de toneladas, permitindo a obtenção de diluição de custos por via de economias de escala.

De uma forma resumida, constata-se que o revendedor de produtos Torrecid multiplica por três o seu PVP, tendo por base o preço de aquisição à Torrecid e que, em média, o PVP para o mercado *hobby* é quatro vezes superior ao preço praticado no mercado industrial.

Este facto significa que o revendedor concentra cerca de 66% do total da margem, ficando a Torrecid com apenas 33% do valor referente ao preço de venda final.

5.2.Estratégia de vendas

Tal como descrito anteriormente a abordagem aos clientes industriais pressupunha um tratamento personalizado de acordo com as suas necessidades, nomeadamente, através do desenvolvimento e constante aprimoramento de soluções personalizadas, acompanhamento dos projetos de inovação e promoção de novas soluções.

Desta forma, cada elemento do Departamento de Marketing Serviço e Inovação da Torrecid Portugal visitava regularmente o lote de clientes que a si estavam adjudicados, de forma a apresentar novas soluções desenvolvidas internamente pelo Departamento de Investigação ou para acompanhar os lotes de produção que utilizavam produtos Torrecid.

Simultaneamente, estas visitas serviam para compreender as necessidades específicas do cliente, bem como ferramenta que permitia medir a produção do cliente e a potencial entrada de novos concorrentes.

A abordagem inicial de novos fornecimentos era igualmente executada por estes técnicos, que analisando a tipologia de cliente (A, B, ou C) e a sua oferta produtiva propunham novas soluções ou incentivavam o departamento de I&D da Torrecid a desenvolver soluções adequadas. Posteriormente, este processo de negociação era concluído pelas chefias.

Por seu lado, os Intermediários não requeriam junto da Torrecid este acompanhamento, visto que não incorporavam os produtos Torrecid no desenvolvimento de novas soluções, utilizando-os apenas para revenda.

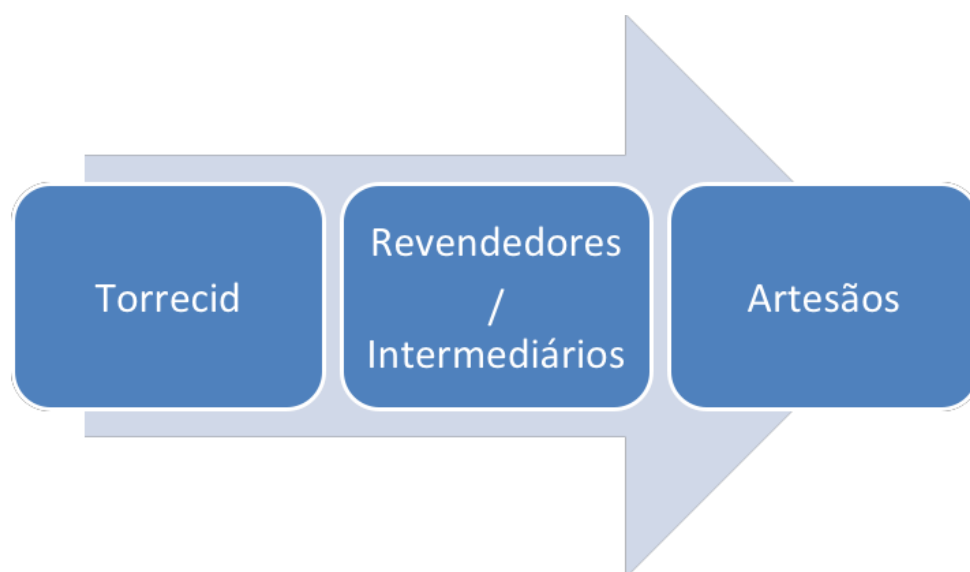


Gráfico 10 - Estrutura de cadeia de valor do fornecimento de matéria-prima para consumidores do mercado hobby

Assim sendo foi realizada uma análise atenta aos clientes que não incorporavam os produtos Torrecid na sua produção e os utilizavam para revenda (doravante referidos como Revendedores/Intermediários). Após uma análise atenta aos Intermediários e aos produtos vendidos, deparou-se que não existia nenhuma alteração em termos químicos ao produto adquirido à Torrecid e posteriormente revendido, sendo a sua diferença verificada apenas ao nível da embalagem.

Assim sendo, os intermediários, reconhecendo a qualidade dos produtos Torrecid, dedicavam-se à aquisição dos mesmos, efetuando uma posterior reembalagem tendo em consideração as necessidades específicas do artesão.

Subsequentemente, após alguma ponderação, a Torrecid realizou um estudo de mercado de forma a verificar as potencialidades e necessidades do mercado *hobby*, que até então estava a ser abastecido de forma indireta.

Apesar desta alteração de estratégia implicar um reduzido investimento em termos financeiros e humanos, detetaram-se variados problemas dado que contrariavam a estratégia e modo de atuar da Torrecid, nomeadamente:

- Inexistência de um serviço associado ao cliente final. Devido ao facto de os distribuidores desconhecerem as características técnicas e potencialidades do produto, o que levava a que os artesãos não obtivessem os melhores resultados e desta forma desconhecêssem as mais-valias do produto;
- Após a aquisição dos produtos pelos distribuidores existia uma reembalagem dos mesmos omitindo a marca Torrecid, este facto leva a que exista um total desconhecimento da marca Torrecid no mercado *Hobby* pelos artesãos;
- O desconhecimento do mercado por parte dos distribuidores que fundamentavam a sua preocupação com a colocação de margens elevadas sobre os produtos, ignorando as necessidades do mercado e a orientação para o cliente;
- Inexistência de um canal de comunicação, que por sua vez tinha como a ausência de informações relativamente às reais necessidades dos artesãos, e por seu lado das inovações e mais-valias desenvolvidas pelo Grupo.

Subsequentemente, a realização do estudo de mercado permitiu identificar as necessidades, localização dos artesãos e os problemas da estratégia aplicada pela Torrecid para abordar mercado *hobby*, bem como o posicionamento dos Concorrentes. Este estudo de mercado, realizado pelo autor em conjunto com a empresa, suporta a Análise de Mercado *Hobby* efetuado no Capítulo 2.

Em termos sumários denota-se que:

- Existe uma maior aglomeração dos artesãos cerâmicos no Litoral Norte e Centro;
- Por sua vez, existe uma concentração de fornecedores de matérias-primas cerâmicas, igualmente no Litoral Norte e Centro;
- A especialização em um determinado tipo de arte ou localização geográfica não se traduz numa aplicação similar em termos de técnicas, assim sendo, os artesãos utilizam uma multiplicidade de técnicas que deriva da sua formação/conhecimento;
- Os artesãos são indivíduos que valorizam o contacto pessoal e possuem alguma aversão à mudança;

- Existem dois grupos em termos de perfil de artesãos:
 - A – Mais jovens, procuram informação e a otimização em termos produtivos, vêm as soluções digitais como forma de divulgação dos seus produtos e como ferramenta que possibilita aumentar o conhecimento;
 - B – idade superior a 45 anos, cujo conhecimento deriva de experiência repassada por ensinamentos geracionais, sendo que realizam as suas compras com base em relações interpessoais e hábitos.

5.3. Análise mercado

Previamente foi referido que o impacto do mercado *hobby* na Torrecid é residual, seja em termos de quantidade, seja em termos de receitas. A atividade produtiva no mercado industrial é diária, sendo caracterizada por turnos contínuos de funcionamento 24 horas por dia, que leva a que o consumo em termos de matérias seja medido em toneladas.

Por sua vez, a atividade produtiva no mercado *hobby* é caracterizada por ser realizada esporadicamente, sendo que as técnicas produtivas utilizadas derivam na sua grande maioria de aprendizagens repassadas por via de conhecimentos intergeracionais, levando a produções residuais quando comparado com mercado industrial.

Tendo por base os intermediários previamente identificados, as características fundamentais do mercado, o posicionamento da Torrecid e funcionamento do mercado industrial, foi efetuada uma análise tendo em consideração a estratégia comercial, analisando os diferentes elementos do Marketing-Mix, nomeadamente: Produto, Preço, Promoção e Distribuição.

Desta forma, torna-se importante fazer uma caracterização inicial de ambos os mercados, apresentando as suas diferenças e semelhanças, efetuando por final uma análise comparativa tendo por base a oferta comercial disponibilizada pela Torrecid.

	Mercado Industrial	Mercado Hobby
Capacidade Produtiva	Elevada – produção 24 horas por dia, por via de turnos	Reduzida – produção ocasional
Número Clientes	Reduzido	Elevado
Dimensão Clientes	Pequenas, médias e grandes Empresas	Indivíduos, micro e pequenas Empresas
Consumo Matérias-Primas	Elevada – Medida em Toneladas	Reduzida – mensuradas as gramas
Capacidade Negocial	Elevada – devido ao consumo elevado em termos quantitativos	Reduzida – pela fragmentação e pelo reduzido consumo

Tabela 3 - Análise comparativa mercado industrial versus mercado *hobby*

O Mercado Industrial é caracterizado por um número reduzido de empresas que atuam no mercado, que devido à sua grande dimensão e facilidade de escoamento dos produtos, faz com que o seu esquema produtivo seja contínuo 24 horas por dia.

Estes aspetos fazem que em termos quantitativos as suas necessidades ao nível de fornecimento de matérias-primas sejam superiores. Desta forma, a capacidade negocial destes clientes é elevada, impondo uma redução substancial das margens dos fornecedores.

Por outro lado, o mercado *hobby*, tal como analisado anteriormente, é caracterizado por um número elevado de empresas/indivíduos com uma dimensão micro e que possuem elevadas dificuldade no escoamento dos produtos, desta forma, a sua atuação no mercado e atividade produtiva é esporádica.

Consequentemente, as suas necessidades em termos de matérias-primas são mais reduzidas, sendo o consumo bastante inferior quando comparado com mercado industrial. Este facto faz com que a capacidade negocial destes clientes seja reduzida, permitindo que as margens dos fornecedores sejam maiores.

5.4. Análise estratégicas

Com base na revisão de literatura efetuada e tendo em consideração as diversas posições defendidas pelos autores em questão, bem como as características distintivas da Torrecid identificadas no capítulo 3, aprofundar-se-á seguidamente as possíveis estratégias a utilizar para abordar o mercado *Hobby*.

Assim, tendo em consideração a estratégia da empresa e desígnios da direção, foi efetuada uma filtragem em termos de possíveis ideias por parte da administração da empresa, sendo seguidamente abordadas as três estratégias passíveis de ser seguidas:

- a) Venda Direta aos Artesãos: consiste no desenho de uma estratégia personalizada para cada artesão, criando uma plataforma *online* e física para venda de produtos Torrecid;
- b) Acordo de Parceria com Retalhistas: manutenção da estratégia atual, com a condicionante de criar um acordo escrito de forma valorizar marca Torrecid e obter maior informação relativamente clientes;
- c) Criação de um canal de distribuição de raiz: consiste na criação de uma estratégia diferenciada que combina presença *online* e *offline*, realizando parcerias com atores do mercado cerâmico artesanal – associações.

Seguidamente apresenta-se um quadro-resumo com as principais características distintivas entre as referidas estratégias, para tal, foi elaborada uma classificação comparativa de 1 a 3 (3 representa melhor classificação, 1 pior) entre as diferentes opções.

Os critérios utilizados do ponto de vista da Torrecid, são:

- Acesso a informação: Entende-se como a capacidade da empresa recolher informação sobre o consumidor, gerir reclamações, etc.;

- Partilha de Riscos: Entende-se pela possibilidade da empresa partilhar custos associados à implementação da estratégia com parceiros, isto é, recolha informação, prestação de serviços adicionais, etc.;
- Serviço: Possibilidade do cliente usufruir de um serviço alargado aquando da utilização dos produtos;
- Controlo Produto: Entenda-se como a capacidade da empresa controlar os diferentes elementos do marketing- mix associado ao produto;
- Inovação: Capacidade de a empresa implementar alterações no portfólio de produtos de acordo com as solicitações do cliente;
- Notoriedade: Visibilidade que a empresa obtém de gerar soluções para o cliente, e capacidade do cliente identificar de onde estas advêm;
- Personalização: grau de entendimento por parte do cliente da personalização da oferta;
- Margens (€): capacidade da empresa extrair uma margem superior da transação;
- Custos de Distribuição;
- Custo de Implementação da solução.

Para o efeito foi feita uma análise a cada um dos critérios, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

	Acesso à Informação	Partilha de Riscos	Serviço	Controlo de Produto
a) Venda Direta aos Artesãos;	3	1	3	3
b) Acordo de Parceria com Retalhistas;	1	3	1	1
c) Criação de um Canal de Distribuição Próprio.	2	2	2	2

Tabela 4 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: acesso informação, partilha de riscos, serviço e controlo produto

Nos critérios analisados na tabela anterior denota-se uma melhor pontuação por parte da estratégia a), este facto deriva de existir um maior controlo do canal de distribuição, permitindo à empresa obter mais informação e prestar um serviço melhor, contudo, existe um suporte unilateral dos riscos associados à respetiva estratégia.

Por outro lado, a estratégia b) e c) permitem obter resultados similares, sendo que o facto de continuarem a existir intermediários no decorrer da cadeia de valor limita o controlo por parte da empresa, permitindo que haja possibilidade de não serem cumpridos os parâmetros definidos pela empresa.

	Inovação	Notoriedade	Personalização
a) Venda Direta aos Artesãos;	3	3	3
b) Acordo de Parceria com Retalhistas;	1	1	1
c) Criação de um Canal de Distribuição Próprio.	2	2	2

Tabela 5 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: inovação, notoriedade e personalização

Tendo em consideração os critérios sob análise na Tabela 5 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: inovação, notoriedade e personalização, denota-se que a estratégia a) é aquela que apresenta melhores resultados. A auscultação *in loco* dos artesãos permite que a empresa consiga mais facilmente colocar no mercado novas inovações, paralelamente, permite igualmente que a empresa obtenha os louros de tal estratégia pelo facto de não possuir intermediários no processo.

Ao nível da estratégia c) ressalva-se que o facto de existir um parceiro com maior experiência a trabalhar com artesãos, como as associações, permitirá mais facilmente compreender as reais necessidades dos artesãos, visto que o excesso de oferta poderá dificultar a escolha por parte dos artesãos. Paralelamente, a associação a um parceiro de renome e no qual os artesãos confiam poderá permitir em uma fase inicial a obtenção de resultados similares aos verificados aquando da implementação de uma estratégia de venda direta aos artesãos.

Por fim, a estratégia b) é aquela que apresenta resultados inferiores nos critérios em questão pelo facto de depender da interpretação de um locutor, sendo que, existe igualmente o facto desse locutor, normalmente vender outros produtos que não da marca Torrecid. Caso a empresa decida entrar nas lojas dos principais revendedores teria que invariavelmente conviver com produtos de marcas concorrentes, facto que iria condicionar a estratégia da marca.

	Margens (€)	Custos Distribuição	Custo de Implementação	Total
a) Venda Direta aos Artesãos;	3	1	1	24
b) Acordo de Parceria com Retalhistas;	1	3	3	16
c) Criação de um canal de distribuição de raiz.	2	2	2	20

Tabela 6 - Análise comparativa das estratégias definidas nos critérios: Margens, Custos Distribuição e Custo de Implementação

Nesta tabela final verifica-se que a opção c) é aquela que apresenta resultados mais equilibrados tendo em consideração os critérios referentes a “custo” quantificados. Invariavelmente a opção a) é aquela que apresentaria maiores custos, tendo em consideração a necessidade de desenvolver uma estratégia de raiz, perante clientes que não possuem conhecimento sobre a marca, desenvolvendo para o efeito um canal de distribuição inovador. No que se refere às margens, estas seriam bastante afetadas, sendo que implicaria custos de marketing bastante avultados igualmente.

A estratégia b) e c) permitem custos inferiores ao nível do marketing pelo facto de usufruírem da notoriedade dos interlocutores para alavancar as suas vendas. Em termos comparativos, as duas estratégias apresentam resultados similares ao nível dos custos de distribuição e custo de implementação, sendo que existe uma diferença substancial ao nível das margens, visto que os revendedores iriam invariavelmente cobrar uma percentagem elevada, enquanto as associações realizam este serviço em contrapartida de serviços de formação e amostrar aos associados.

Em termos sumários, a opção a) Venda Direta aos Artesão representa a opção mais adequada tendo em consideração as características distintivas identificadas previamente.

Contudo, a mesma apresenta diversos desafios, nomeadamente:

- Custos envolvidos: abordar cada artesão individualmente é inviável, visto neste estudo estarem identificados mais de 1000 artesãos, sendo que implicaria um incremento significativo no quadro de pessoal que não seria coberto pela rentabilidade das vendas;
- Inexistência notoriedade: apesar de no longo-prazo permitir obter maior notoriedade para a marca, no curto-prazo, continuará a haver desconhecimento por parte dos artesãos dos produtos Torrecid e mais-valias envolvidas;
- Aproximação artesãos: o desenvolvimento de uma estratégia personalizada direcionada para o cliente implicaria a criação de estruturas físicas junto aos maiores agrupamentos geográficos de artesãos.

Em termos práticos a venda direta aos artesãos apresenta-se teoricamente como melhor opção, contudo, previamente foi identificando que a proximidade aos artesãos representa um dos principais fatores decisivos aquando do processo de compra. Contudo, a realização de uma estratégia de venda direta aos artesãos implicaria que os artesãos ou a Torrecid absorvessem os custos de transporte. Uma solução para esta situação seria a expansão física via criação de lojas por parte da Torrecid, contudo, este facto implicaria um elevado investimento, sendo o retorno potencial do mesmo reduzido, considerando custos estrutura, humanos e financeiros.

Por seu lado, relativamente à opção b) Acordo de Parceria com Retalhistas relevam-se os seguintes pontos:

- Manutenção de uma estrutura de custos reduzida, onde a Torrecid posicionar-se-ia apenas enquanto fornecedor;
- Marca: implicaria a criação de parcerias com fornecedores, criando regras e condições de utilização da marca e respetivos produtos;
- Serviços: transferência do esforço de investimento para os parceiros, que teriam que suportar o investimento em marketing e serviços ao cliente, de forma a incrementar a proposta de valor;
- Margens: o estabelecimento de uma relação de parceria implicaria a partilha de riscos e margens, sendo que deveriam ser estabelecidos preços de tabela de forma a uniformar a proposta de valor.

Em termos práticos, apesar de existir a manutenção da estratégia de venda através de revendedores, este facto implicaria uma alteração substancial das relações existentes, identificando potenciais parceiros e capacitando-os para venda dos produtos Torrecid. Paralelamente, através da presente estratégia a empresa continuaria a depender dos seus distribuidores, não contribuindo para um incremento substancial da marca Torrecid e criação de um canal de comunicação direto.

Importa referenciar que já existe um concorrente (Ferro) que utiliza esta estratégia no mercado *hobby*, pelo que seria difícil penetrar em distribuidores que atualmente já comercializam matéria-prima de outros concorrentes.

Tendo em conta estas limitações, foi decidido a elaboração de uma estratégia que visa a criação de um canal de distribuição de raiz, que permite obter uma melhor penetração no curto-prazo e igualmente resultados positivos no longo-prazo, não envolvendo uma estrutura de custos tão pesada para a organização.

Num período posterior, em que a notoriedade da marca Torrecid apresente valores mais elevados no mercado *hobby*, poderá apresentar mais-valias a contratação de revendedores oficiais da marca, cumprindo para tal requisitos da mesma, mantendo um nível de serviço desejado e cumprindo os valores internos. Contudo, nesta fase inicial torna-se fundamental para o Grupo o aumento da notoriedade através do controlo restrito da marca junto de um público-alvo que procura uma relação de proximidade com os fornecedores.

Tendo em consideração uma distribuição homogénea ao nível da localização de ceramistas no litoral do território nacional, não se considerou a possibilidade de uma presença física através de lojas ou revendedores devido aos níveis de investimento monetários e físicos para se proceder ao controlo da marca. Tendo em consideração a existência de milhares de ceramistas no território português continental, torna-se impossível o contacto imediato e no curto-prazo com todos eles. Assim sendo, a existência de parcerias que identifiquem a marca Torrecid e façam aumentar o seu reconhecimento é um dos fatores fundamentais da estratégia de marketing.

5.5.Criação de um canal de distribuição de raiz

O desenho de uma nova estratégia para abordar o mercado *hobby*, tinha como objetivos fundamentais cumprir com seguintes pontos:

- Permitir incrementar notoriedade da Empresa;
- Aumentar a rentabilidade na venda de produtos;
- Permitir que o cliente usufrua de um serviço de qualidade;
- Obter mais e melhores informações sobre o cliente e produtos numa perspetiva de feedback para inovação e desenvolvimento de novos produtos;
- Reduzir ao máximo possível a estrutura de custos associada a este processo.

Paralelamente é igualmente importante que este novo nicho funcione numa ótica distinta do mercado cerâmico industrial, tendo inerente a si uma ótica de cooperação.

Para tal, seguidamente abordar-se-á a estratégia proposta seguindo os diferentes componentes de marketing-mix.

Produto

A Marca é um dos principais ativos da empresa, sendo que deverá existir uma constante associação entre a mesma e a proposta de valor da empresa, assim, a Torrecid deverá constituir para o mercado uma convergência entre as mesmas.

Após análises internas validadas pelo departamento de I&D verificou-se que os produtos em questão revendidos pelos intermediários correspondiam aos produtos inicialmente vendidos pela Torrecid. Desta forma, a única alteração identificável verificava-se ao nível da embalagem sendo que a estratégia de venda da Torrecid consiste em:

- Venda à tonelada transportada em recipientes adequados – produtos com valor acrescentado inferior;
- Venda de sacos de 50kg e 25kg;

- Venda de unidades de 10gr ou 100gr em caso de Metais Preciosos com elevado valor acrescentado.

O problema debate-se com as necessidades específicas deste nicho de mercado. Enquanto o consumo do mercado industrial corresponde ao consumo mensal de toneladas, os consumos de um cliente do mercado *hobby* possui uma maior abrangência, sendo que o consumo anual nunca será superior a 1 tonelada. No entanto, a grande maioria dos clientes deste mercado consome um valor inferior a 100kg por ano.

Desta forma, tendo em consideração as quantidades consumidas torna-se importante efetuar uma adaptação às embalagens, visto que o cliente *hobby* não está disposto a adquirir quantidades tão elevadas como as disponibilidades, pelo facto de não possuir disponibilidade financeira e utilizar uma maior diversidade de matérias na execução de uma peça.

De forma a manter uma imagem de marca e promovendo os esforços ao nível de notoriedade a empresa deverá colocar nas embalagens rótulos específicos para este mercado de forma a incluir todas as informações legais fundamentais como: Nome da Empresa, Endereço, Contactos, Designação Produto, Referência; Quantidade; Pictogramas de perigo; Recomendações; Palavras-sinal pertinentes e Secções de informações suplementares. Este facto permitirá, numa primeira fase, aumentar o nível de serviço da empresa e notoriedade junto dos clientes.

Para além das alterações realizadas ao nível da embalagem e rotulagem, deverão ser criadas novas referências identificativas para as diferentes categorias de produtos. Este ponto é de extrema importância pois permite criar uma separação clara entre os produtos para o mercado cerâmico artesanal e o mercado industrial evitando comparações. Simultaneamente permite à Torrecid entrar no mercado com produtos novos e diferenciados. Devido às falhas ao nível do serviço prestado por alguns clientes que optaram por revender produtos Torrecid com as mesmas referências de venda, torna-se importante criar esta nova face que permite evitar os defeitos (e virtudes) dos produtos vendidos e serviços prestados por esses revendedores.

Através das soluções apresentadas a Torrecid pretende oferecer uma solução completa e personalizada que engloba além do produto, um serviço associado no desenvolvimento de vantagens competitivas.

Assim sendo, analogamente ao fornecido no mercado industrial a Torrecid pretende compreender quais as melhores maneiras de potencializar projetos de colaboração que permitam obter benefícios mútuos, desta forma, pretende fornecer aos seus clientes um serviço de assistência técnica. Este serviço será prestado nas Associações de Artesãos, tendo em consideração os custos envolvidos no desenvolvimento de uma estratégia *marketing one-to-one* sendo que a empresa pretende concentrar os seus esforços no desenvolvimento de uma relação de proximidade com as Associações, realizando sessões de esclarecimento e formação nos seus produtos.

A diversidade de serviços associados surge como potencializador do crescimento dos clientes, demonstrando a preocupação existente em tornar a Torrecid um parceiro de negócios invés de um mero fornecedor indiferenciado.

Paralelamente, esta estratégia facilitará o processo de demonstração de novas inovações a potenciais clientes, promovendo e facilitando a utilização e a obtenção de feedback para o desenvolvimento de novos produtos.

Preço

O preço representa a variável do marketing-mix que fornece no curto-prazo mais rápido retorno. Assim a sua definição tem elevadas implicações ao nível da imagem da marca. No entanto, torna-se fundamental associar os seguintes conceitos: valor percebido pelo cliente, valor investido pela empresa e a concorrência.

Em termos monetários este nicho de mercado está familiarizado com um preço de venda ao público superior quando comparado com o mercado industrial. Este facto é devido à existência de um menor poder negocial por parte do cliente *hobby* fruto do consumo quantitativo inferior e de uma reduzida importância percentual nas vendas globais do fornecedor. Este facto é comprovado pela existência de um número superior de artesãos quando comparado com clientes da indústria cerâmica, contudo, o consumo e dispêndio é inferior quando comparado com este setor.

Tal como referido anteriormente, o consumo é mensurado por medidas diferentes nos dois mercados, sendo que deve existir uma reorientação em termos de preços, sendo que para cada uma das embalagens deve ser efetuado um preço diferente por *kilo* de produto vendido.

Subsequentemente, os preços praticados deverão ser inferiores aos praticados atualmente pelos revendedores de marca Torrecid, sendo que a empresa pretende imputar os custos de transporte à sua atividade, sendo que no ponto de distribuição será abordada esta estratégia.

Promoção

Conforme se verifica da análise efetuada anteriormente, a estratégia de promoção da grande maioria dos fornecedores do mercado *hobby* é realizada *online*, através dos *websites* institucionais, sendo que uma das empresas apresentava um *website* que possibilitava a entrada numa loja *online* e consequente aquisição de produtos. Desta forma, as empresas em questão regularmente apresentam promoções e/ou destaques dos produtos que pretendem evidenciar.

A existência de uma loja física no caso das empresas analisadas permite efetuar um contacto mais direto com o cliente, sendo efetuada uma abordagem mais personalizada de acordo com o cliente em questão. Este facto permite aumentar a taxa de retenção dos clientes devido da relação de proximidade.

Em termos operacionais, a empresa deverá desenvolver uma loja *online* de forma a disponibilizar os diferentes produtos para os artesãos do Grupo A (ver seção 5.4), permitindo a sua compra e encomenda. Paralelamente, neste *website* deverá ser possível os clientes colocarem dúvidas e recomendações, criando para o efeito uma comunidade de utilizadores de produtos da marca que partilhariam técnicas, opções e sugestões.

Desta forma, a empresa incrementa a sua notoriedade digital junto de artesãos afetos à utilização de tecnologias, criando uma ferramenta de compra que dinamiza as suas vendas.

Paralelamente, a essência da estratégia diferenciadora assenta no desenvolvimento de uma relação de parceria com as associações de artesãos. Esta relação de parceria tem como objetivo:

- Promoção de produtos marca Torrecid: o objetivo passa por estabelecer uma relação de proximidade com as Associações de Artesãos, que condicionam um leque alargado de artesãos, sendo que as mesmas possuem uma relação de proximidade com os mesmos. Desta forma, a empresa pretende usufruir desta relação privilegiada para promover os seus produtos realizando ações de formação e demonstração das suas soluções e respetivas inovações;
- Incrementar conhecimento dos produtos: O facto de as associações agruparem um leque de artesãos faz com que os custos de promoção diminuam pelo facto de a empresa possuir um lugar físico onde pode realizar ações de promoção. Estas ações são igualmente positivas para as associações, que veem dinamizadas e valorizadas as suas instalações e funções;
- As atividades realizadas junto dos parceiros em ações de formação pretendem igualmente aumentar a notoriedade da marca Torrecid e sua confiabilidade, demonstrando simultaneamente a presença em momentos de aprendizagem e as potencialidades dos seus produtos.
- Incrementar a notoriedade da marca Torrecid: a associação da marca Torrecid a um parceiro de renome e confiança como as Associações de Artesãos permite mais facilmente os artesãos decidirem adquirir produtos Torrecid.

Distribuição

Atualmente a empresa realiza a sua estratégia de distribuição via frota própria colocando os seus produtos nas instalações dos clientes. Contudo, a aplicação de idêntica estratégia para o mercado *hobby* implicaria avultados custos para os artesãos que poderia condicionar a aquisição de produtos da marca.

Assim, dever-se-á promover duas vias de distribuição de produtos, a primeira associada à venda online sendo que as encomendas poderão ser rececionadas via transportadora acreditada sendo que o custo é suportado pelo cliente. A segunda opção consiste no desenvolvimento de pontos de entrega, isto é, existe um acoplamento de pedidos de encomenda de uma determinada região durante um determinado período de tempo, sendo que posteriormente a encomenda global é entregue pela empresa e recolhida posteriormente pelo cliente. Este facto permite diluir os custos de entrega do cliente e da empresa.

A segunda opção será alavancada pela relação de parceria estabelecida com as associações sendo que a Torrecid agrupará as entregas mensais de determinada região entregando-as posteriormente nas instalações da Associação.

Este facto permite reduzir substancialmente os custos de entrega para a empresa, visto que aproveitará a frota própria aquando da deslocação para outros clientes localizados nas imediações. Paralelamente, os artesãos veem reduzidos os custos associados às suas encomendas que representavam uma grande percentagem do custo total de aquisição.

Neste ponto convém referenciar uma questão fundamental: Devido ao facto da marca Torrecid não possuir elevado grau de notoriedade neste mercado, torna-se importantes as

parcerias desenvolvidas junto das associações de artesãos e centros de formação, bem como o trabalho de promoção/comercial na aproximação aos clientes, visitando locais de residência, demonstrando as potencialidades dos produtos e respetivas mais-valias que podem alavancar vantagens competitivas.

Isto porque os ceramistas trabalham com elevada proximidade com os seus fornecedores de forma a absorverem inovação e também porque são indivíduos que realizam as suas compras apenas após possuírem confiança nos produtos e na empresa.

Parcerias Institucionais

Para implementação desta estratégia, foram efetuadas parcerias com centros de formação em artesanato cerâmico, nomeadamente, CEARTE e CENCAL. O principal objetivo destas parcerias é aumentar a notoriedade da marca e demonstrar o apoio da Torrecid às artes cerâmicas. Paralelamente permite aumentar a notoriedade da marca, estando junto de entidades formadoras que albergam anualmente um número elevado de ceramistas.

Um dos pontos desta parceria passa pela realização periódica de apresentações da Torrecid relativamente aos seus produtos e à marca em formações a realizar pelas entidades formadoras. Paralelamente, em todas as formações, serão utilizadas amostras vindas da Torrecid, bem como catálogos representativos do mostruário de produtos. Desta forma, o CEARTE pode obter o acesso aos melhores produtos inovadores desenvolvidos pela Torrecid, complementando a sua oferta ao mercado e ceramistas. Simultaneamente os ceramistas aprendendo cerâmica com produtos Torrecid tem maior possibilidade de vir a utilizar produtos Torrecid no futuro.

Por outro lado, existe a intenção de aumentar a formação dos Ceramistas, assim sendo a Torrecid realiza uma atividade promotora das referidas instituições e dos cursos realizados. Este ponto permite que os ceramistas aumentem o seu conhecimento e incutam o espírito inovador e que por sua vez utilizem produtos Torrecid. Paralelamente, existe o objetivo de futuramente criar um blogue *online* em parceria com o CEARTE com o objetivo de criar uma plataforma de esclarecimento de dúvidas cerâmicas em que os associados possam aceder e ter as suas dúvidas esclarecidas.

A Torrecid disponibilizará igualmente um manual de utilização de vidrados com o objetivo de facilitar a utilização de produtos Torrecid aos ceramistas em formação. Simultaneamente existe um objetivo futuro de criação de um catálogo conjuntamente em que estejam presentes obras de referência cerâmica.

5.6. Conclusões

No presente documento foi idealizada uma estratégia para abordar o mercado *hobby*, tendo para o efeito sido realizada uma revisão de literatura sobre as principais temáticas inerentes, sendo que se pretende seguidamente enquadrar a revisão de literatura com a estratégia desenvolvida.

(Ulwick 2005) refere que existem nichos com clientes que estão dispostos a despende um pouco mais para investir em soluções mais elaboradas. Com base neste princípio, podemos

dizer, com base na pesquisa efetuada inicialmente, que o mercado *hobby* assenta numa procura por elevados índices de inovação e numa menor sensibilidade ao preço quando comparado com o mercado cerâmico industrial.

Face a esta análise, e tendo em vista aumentar a criação de valor para a empresa, a Torrecid procedeu à análise de viabilidade de expandir a sua oferta, adicionando formalmente ao mercado industrial o mercado *hobby*. Sendo o objetivo primordial escoar a oferta produtiva a um preço superior, existiu a consciência que seria importante diferenciar a proposta de valor para cada um dos mercados, sendo também diferenciado o modelo de negócio, a forma de relacionamento com os clientes e, principalmente, a forma a captar e fornecer valor desejado.

Nesse sentido, a empresa compreendeu que era impossível a manutenção de uma estratégia marketing *one-to-one* para cada cliente *hobby*, contudo, passou a assentar a sua proposta no desenvolvimento de parcerias com associações de artesãos, tendo em vista usufruir da relação privilegiada entre artesãos e associações para aumentar notoriedade da marca e incrementar conhecimento sobre os clientes. Este facto permite criar um elo de ligação comercial onde as Associações funcionam como ponto-de-encontro regular entre artesãos e a empresa, não só possibilitando uma forma integrada de envio e receção de encomendas, que permitiu à Torrecid assumir o custo de transporte.

Para além deste aspeto comercial, do ponto de vista de relacionamento com o cliente, o ponto fulcral da estratégia da Torrecid no mercado industrial é a assistência aos clientes, que permite compreender as necessidades e promover inovações. Na estratégia definida para o mercado *hobby*, as associações passam a funcionar como ponto focal de contacto com os artesãos, permitindo um contacto mais direto e, eventualmente, converter potenciais influenciadores (entenda-se pessoas capazes de moldar opinião em um grupo) e mais facilmente penetrar no mercado. Este modelo é igualmente fundamental visto permitir ir de encontro à experimentação e adaptação, definido por (Chesbrough 2010, Chander Velu 2013) como a única forma de alcançar o sucesso aquando do desenvolvimento de um novo modelo de negócio, envolvendo ativamente os clientes (Baden-Fuller and Haefliger 2013) e promovendo comunicação entre os atores. (Batt and Purchase 2004).

O objetivo centrou-se em desenvolver uma estratégia que permita equilibrar a estrutura de custos com o potencial de receitas, controlando os principais elos da cadeia de valor que até então estavam fora do controlo e perspetivando uma integração da cadeia de valor a jusante, mediante a assunção dos elos de distribuidor e retalhista para este mercado. Assim a empresa alavanca as suas vantagens competitivas, aproveitando as mais-valias inerentes ao novo parceiro (associações), eliminando elos que até então não estavam a acrescentar valor ao processo (distribuidores) e que estavam, inclusivamente, a retirar valor ao produto e à empresa.

(Hines and Rich 1997), referia que a escolha dos parceiros era mais estratégico que os respetivos produtos, sendo que a estratégia que a Torrecid utilizava para o mercado *hobby* era um exemplo claro desta afirmação, sendo que simultaneamente (Ramirez and Normann 1993), refere que é importante uma análise evolutiva da cadeia de valor, sendo também a ausência desta monitorização o facto explicativo pela absorção da marca Torrecid e respetiva perda de notoriedade do mercado *hobby* quando comparado com mercado industrial.

Importa referenciar que esta proposta de valor assenta na tendência mais recente referida por (Jensen and Petersen 2014) de alterar o foco de produtos para serviços. Para este efeito a Torrecid procura afastar-se de uma lógica industrial para uma lógica de serviço, sendo que analisando estrategicamente a empresa, já se denota esta orientação no mercado industrial cerâmico, sendo igualmente importante que esta orientação esteja patente no mercado *hobby*.

O principal problema aquando da implementação da presente estratégia centrou-se na aquisição de competências e reforço do capital humano da empresa, sendo que, o facto de a Torrecid ter laborado desde sempre no mercado industrial, torna difícil a reorientação estratégica em termos de uma lógica de serviço, principalmente quando não existe a compreensão por parte de todos os ativos das mais-valias inerentes à exploração do mercado *hobby*.

O objetivo passou por criar uma rede (Eneberg and Holm 2015), envolvendo potenciais parceiros que possuem interesses idênticos ao nível de partilha de recursos, experiências e informação (Barratt 2004, Wagner and Johnson 2004), sendo que neste ponto se considera que houve uma clara interpretação por parte da Torrecid na utilização com os artesãos dão aos seus produtos e como estes podem ser usados para criar valor.

Uma das críticas que pode ser feita neste caso foi o não desenvolvimento de uma lógica para o negócio completo, isto é, o envolvimento de todos os elementos no novo negócio, não existindo uma clara coordenação entre as atividades e processos internos. Paralelamente, não foi explicitamente definido e comunicado o valor criado para a Torrecid a todos os intervenientes internos da organização.

Por outro lado, existe uma ausência de colaboração interna, sendo dada prioridade à orientação externa, o que foi previamente verificado do ponto de vista teórico por (Barratt 2004) e que pode levar ao insucesso da estratégia delineada por falta de articulação entre os elementos da organização e pouca partilha de informação e conhecimento, sendo que existe falta de objetivos conjuntos, partilha de recursos e visão comum

6. Resultados, implicações e recomendações para a gestão

Este relatório de estágio teve como objeto analisar a forma como uma empresa pretende passar de uma apresentar fatores a considerar aquando da decisão de coincidência de uma lógica industrial para uma lógica de serviço num dado nicho de mercado com o (mercado *hobby*), sendo analisados os principais desafios e propondo uma estratégia de atuação tendo em consideração a estratégia da empresa e respetivas restrições orçamentais.

Efetivamente foram dados os primeiros passos para a implementação de uma estratégia personalizada que assenta o seu *core* no desenvolvimento de relações de parceria com Associações de Artesão de forma a convergir as suas necessidades, reduzindo substancialmente os custos e aumentando a notoriedade e penetração da marca.

Contudo, a implementação real da estratégia conjugou diversos desafios, que fazem com que à data a Torrecid ainda continue a atuar no mercado *hobby* sem uma continuidade ao nível estratégico. Para o efeito, foram desenvolvidas embalagens personalizadas para o mercado em questão, tendo as mesmas sido desenhadas de forma a conter toda a informação necessária e fundamental para os artesãos. Paralelamente foram iniciadas relações de parcerias com instituições de relevo ao nível da formação em Portugal Continental, nomeadamente, CEARTE e CENCAL.

No entanto, em termos práticos, apesar dos esforços financeiros e humanos para a realização do estudo subjacente a este relatório, bem como na realização das parcerias, existem ainda forças internas ao nível da organização que impediram a implementação da estratégia.

De facto, uma empresa que possui toda a sua laboração orientada para o mercado industrial, considera as funções associadas à produção de soluções para o mercado *hobby* pouco agregadoras de valor acrescentado para a empresa, sendo que a rentabilidade e sucesso da empresa está no mercado industrial.

Em termos práticos seria necessário uma orientação clara por parte de todos os colaboradores das mais-valias inerentes ao mercado *hobby*, especificando as funções necessárias para cada individuo na tentativa de aumentar a notoriedade no mercado.

Paralelamente, a Torrecid apesar de pretender abordar o mercado *hobby* e de possuir como valência estratégica o serviço ao cliente e desenho de soluções de acordo com as necessidades específicas, não pretende aplicar uma estratégia idêntica no *hobby*, sendo que para este mercado a empresa pretende utilizar o excesso de produção/ inovações desenvolvidas para o mercado industrial, reciclando desta forma as soluções anteriores.

Sendo o mercado *hobby* um mercado que ao nível da escolha de fornecedores funciona via referenciação positiva, existindo elevada aversão à mudança, pelo que o processo de penetração é demorado e implica um acompanhamento dos mesmos.

Por fim, importa referenciar a gestão de relação com os distribuidores que atualmente fazem o *repacking* do produto Torrecid, sendo que a estratégia passava por continuar a vender produtos com marca Torrecid para estes clientes, desde que estes respeitassem e aplicassem o *rebranding* ao nível de embalagem e manutenção das características base da marca. Contudo, a estratégia de desenvolvimento de um canal de distribuição de raiz seria mantida, sendo que os mesmos iriam ganhar um concorrente no mercado.

O facto dos atuais revendedores de produtos marca Torrecid no mercado *hobby* não terem capacidade de produzir produtos para o mercado *hobby*, faz com que as suas margens sejam inferiores, sendo que, caso assim deseje, a Torrecid poderia descer o PVP dos seus produtos até ao preço de aquisição destes revendedores de forma a eliminar a concorrência.

6.1.Limitações

O período de análise da implementação da estratégia foi apenas de nove meses, pelo que é um período extremamente reduzido para retirar inferências sobre o sucesso associado ao sucesso da estratégia presentemente descrita. Em termos futuros seria interessante compreender a evolução da estratégia, bem como definir metodologias de colaboração futuras com associações de artesãos. Seria igualmente importante realizar um estudo de notoriedade da marca, bem como comparar a opinião dos clientes relativamente a esta evolução.

Por fim, refere-se que seria interessante analisar a evolução da estratégia dos distribuidores que atualmente fazem o *repacking* do produto marca Torrecid. Paralelamente, seria importante avaliar com mais profundidade os ganhos passíveis da empresa da manutenção da estratégia atual de revenda via distribuidores, apresentando alterações ao nível da gestão de marca e gestão clientes.

Bibliografia

Baden-Fuller, C. and S. Haefliger (2013). "Business Models and Technological Innovation." Long Range Planning **46**(6): 419-426.

Barber, E. (2008). "How to measure the "value" in value chains." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management **38**: 685-698.

Barratt, M. (2004). "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain." Supply Chain Management: An International Journal **9**(1): 30-42.

Batt, P. J. and S. Purchase (2004). "Managing collaboration within networks and relationships." Industrial Marketing Management **33**(3): 169-174.

Chander Velu, P. S. (2013). "Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models." University of Cambridge.

Chen, I. J. and A. Paulraj (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements." Journal of Operations Management **22**(2): 119-150.

Chesbrough, H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." Long Range Planning **43**(2-3): 354-363.

Coelho, F., et al. (2003). "Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies." International Journal of Retail & Distribution Management **31**(11): 561-573.

Edwards, T., et al. (2004). "Value creation and the UK economy: a review of strategic options." International Journal of Management Reviews **5/6**(3&4): 191-213.

Eneberg, M. and L. S. Holm (2015). "From Goods to Service Logic: Service Business Model Requirements in Industrial Design Firms." The Design Journal **18**(1): 9-30.

Evans, J. R. and B. Berman (2001). "Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain." Industrial Marketing Management **30**: 135-148.

Gereffi, G., et al. (2005). "The governance of global value chains." Review of International Political Economy **12**(1): 78-104.

Grönroos, C. (2011). "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface." Industrial Marketing Management **40**(2): 240-247.

Grönroos, C. and P. Helle (2010). "Adopting a service logic in manufacturing " Journal of Service Management **21**: 564-590.

Grönroos, C. and P. Voima (2012). "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation." Journal of the Academy of Marketing Science **41**(2): 133-150.

Hines, P. and N. M. Rich (1997). "The seven value stream mapping tools." International Journal of Operations & Production Management **17**: 46-64.

INE (2015). "Indicadores Mercado Cerâmico Portugal." from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005720&contexto=bd&selTab=tab2.

Jensen, P. D. and B. Petersen (2014). "Value creation logics and internationalization of service firms." International Marketing Review **31**(6): 557-575.

Jeuland, A. and S. M. Shugan (2008). "Managing Channel Profits." Marketing Science **27**(1): 52-69.

Kuo, Y.-F. and C.-W. Yu (2006). "3G telecommunication operators' challenges and roles: A perspective of mobile commerce value chain." Technovation **26**(12): 1347-1356.

Ordanini, A. and A. Parasuraman (2010). "Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis." Journal of Service Research **14**(1): 3-23.

Parjogo, D., et al. (2008). "Impact of value chain activities on quality and innovation." International Journal of Operations & Production Management **28**: 615-635.

Peppard, J. and A. Rylander (2008). "From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators." European Management Journal **24**(2-3): 128-141.

Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

Ramirez, R. and R. Normann (1993). "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy." Harvard Business Review: 65-77.

Rayport, J. F. and J. Sviokla (1995). "Exploiting the Virtual Value Chain." Harvard Business Review **November-December 1995**: 76-85.

Sharma, A. and I. T. Christie (2010). "Performance assessment using value-chain analysis in Mozambique." International Journal of Contemporary Hospitality Management **22(3)**: 282-299.

Stephen L. Vargo, R. F. L. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." Journal of Marketing **68**: 1-17.

Sturgeon, T. (2000). How Do We Define Value Chain and Production Networks? Bellagio Value Chains Workshop. R. C. Center. Bellagio, Italy.

Ulwick, A. (2005). What Customers Want - Using Outcome-Driven Innovation to Find High-Growth Opportunities, To Create Breakthrough Products, and Connect with Your Customers, The McGraw Hill Companies.

Uusitalo, O. and J. Niemelä-Nyrhinen (2013). "Identifying potential sources of value in a packaging value chain." Journal of Business & Industrial Marketing **28(2)**: 76-85.

Wagner, S. M. and J. L. Johnson (2004). "Configuring and managing strategic supplier portfolios." Industrial Marketing Management **33(8)**: 717-730.

Woodruff, R. B. (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage." Journal of the Academy of Marketing Science **25**: 139-153.

Anexo A

O Decreto-Lei 110/2002, de 16 de Abril publicado em Diário da República aprovou o Estatuto do Artesão e da Unidade Produtiva Artesanal. Segundo o artigo 4º, designa-se por atividade artesanal a atividade económica, de reconhecido valor cultural e social, que assenta na produção, restauro ou reparação de bens de valor artístico ou utilitário, de raiz tradicional ou contemporânea, e na prestação de serviços de igual natureza, bem como na produção e preparação de bens alimentares.

Segundo o artigo 9º, entende-se por artesão o trabalhador que exerce uma atividade artesanal, por conta própria ou por conta de outrem, inserido em unidade produtiva artesanal reconhecida. O ponto 2 do mesmo artigo afirma que se pressupõem o domínio dos saberes e técnicas que são inerentes ao trabalho do artesão, bem como um apurado sentido estético e perícia manual.

Para reconhecer uma Unidade Produtiva Artesanal o artigo 14º define que no máximo deve contar com 9 trabalhadores e ter como responsável pela produção um artesão, possuidor de carta de artesão. No entanto, o ponto 2, do artigo 14 refere que tendo em consideração a atividade desenvolvida e mediante uma análise fundamentada, algumas unidades produtivas artesanais poderão ser consideradas embora excedendo o número de trabalhadores fixados, desde que salvaguardem os princípios que caracterizem os processos produtivos artesanais.

A Portaria 1193/2003, de 13 de Outubro define que para comprovar o domínio dos saberes e técnicas inerentes à atividade artesanal, o artesão deve possuir um dos seguintes elementos:

- a) Cópia de certificado de formação profissional, que ateste a frequência e aproveitamento de ação de qualificação com duração igual ou superior a mil e duzentas horas, emitida por entidade formadora acreditada;
- b) Documento emitido por responsável de unidade produtiva artesanal reconhecida que ateste que exerce ou exerceu, por um período não inferior a dois anos, a atividade artesanal em que pretende ser reconhecido;
- c) Discriminação do percurso de aprendizagem não formal, por período não inferior a dois anos, acompanhado de provas documentais, designadamente título, diplomas, prémios obtidos, artigos de imprensa, fotos de trabalhos, participação em exposições ou outros elementos considerados pertinentes para análise do pedido de reconhecimento.

O recurso a estatísticas do INE associadas ao artesanato cerâmico pressupõe a definição objetiva do que se entende por artesanato cerâmico. Como referido anteriormente, a Cerâmica é representada nos Grupos 232, 233 e 234 da CAE – Rev.3.

Paralelamente, o PPART – Programa para a Promoção dos ofícios e das microempresas artesanais, define como reportório das atividades artesanais cerâmicas os referenciados no seguinte quadro.

Nome	CAE
Cerâmica	23411
	23412
	23413
	23414
Olaria	23411
Cerâmica Figurativa	23413
Modelação cerâmica	23690
Azulejaria	23311
Pintura cerâmica	23414
Decoração cerâmica	23414

Adaptado PPART

Todos os CAE referenciados representam atividades cerâmicas artesanais, contudo, a problemática deriva destes CAE estarem inseridos dentro de outros CAE representativos da Indústria Cerâmica. Isto é, não existe uma distinção explícita no que se refere aos CAE representativas de Atividades Industriais de Atividades Artesanais. Este facto deriva de ter sido realizada uma separação que tem por base o tipo de atividade e não o processo, isto porque, a Cerâmica Figurativa tanto é realizada a nível industrial como a nível artesanal. Assim sendo, apenas o CAE 23411 (Olaria de Barro) configura artesanato cerâmico, isto não significa que nos CAE 23311, 23412, 23413 e 23414 não existam nichos de artesanato. No entanto, as estatísticas associadas a estas CAE reportam, esmagadoramente, à indústria cerâmica propriamente dita.

Anexo B

As principais associações em Portugal Continental são:

Norte

- AARN – Associação Artesãos Região do Norte
- AAM – Associação Artesãos Mogadouro
- ARTEBARCA – Associação Estudo, Defesa e Promoção Artesão de Freixo de Espada à Cinta
- AAATB – Associação Artesão Alto Tâmega e Barroso
- AATSM – Associação Artesão Terras de Santa de Maria
- AARM – Associação Artesãos Região do Minho
- AAVM – Associação Artesão do Vale do Minho

Centro

- AASE – Associação Artesãos Serra da Estrela
- “A Barrica”
- AASC – Associação de Artesão Serra de Aires e Candeeiros
- AASS – Associação de Artesãos de São Pedro de Sul
- AASV – Associação Artesãos de Sever do Vouga

Lisboa e Vale do Tejo

- APARPRT – Associação de Artistas Plásticos Região dos Templários
- AACR – Associação de Artesãos de Caldas da Rainha
- AAO – Associação de Artesãos da Região do Oeste
- AAAOCA – Associação de Artesãos de Artes e Ofícios Concelho de Almada
- AADD – Associação de Artesãos Dom Dinis
- AAOCC – Associação Artes e Ofício Concelho Seixal
- AARL – Associação de Artesãos de Região de Lisboa
- AAOTA – Associação Artesãos Ofícios Tradicionais de Alcobaça
- AACF – Associação Artesãos Costa de Estoril
- AAAO – Associação Artistas Artesãos Ourense

Alentejo

- ARABE – Associação Regional de Artesão e Artista de Beja
- ACIRANDA – Associação de Artesão da Região Montemor-o-Novo
- Arte Velha – Associação de Artesãos de Arte Velha
- AAOE – Associação Artes Ofícios Évora (AARTOÉ)
- AACO – Associação de Artesãos de Concelho Odemira (CACO)

Algarve

- AAA – Associação Artesãos Algarve
- AAB – Associação Artesãos Berlavento
- AAST – Associação Artes e Sabores Tavira