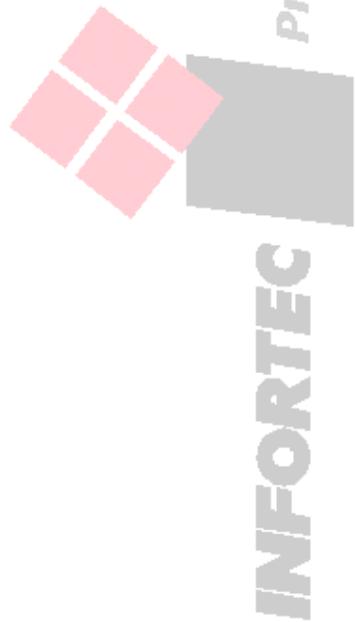


# ANÁLISE AO SECTOR DAS TAPEÇARIAS DA MADEIRA



**DIAGNÓSTICO**

7 DE FEVEREIRO DE 2001

## ÍNDICE

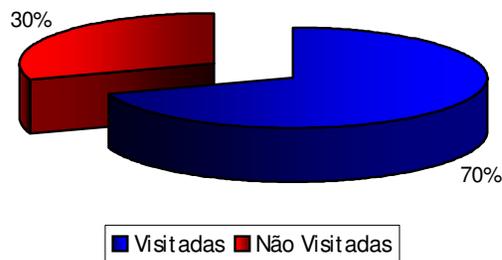
ÍNDICE.....	2
1. INTRODUÇÃO.....	3
2. MERCADO.....	4
2.1. Mercado Global.....	4
2.2. Principais Países Compradores.....	5
3. ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO.....	10
3.1. Descrição do Processo Produtivo.....	10
3.2. Problemas Existentes no Processo Produtivo.....	11
3.3. Recursos Humanos.....	11
4. ESTRATÉGIAS.....	14
4.1. Consumidores.....	14
4.2. Posicionamento.....	16
4.3. Estratégia de Marca.....	17
4.4. Estratégias de Desenvolvimento.....	18
5. POLÍTICAS DE MARKETING.....	19
5.1. Produto.....	19
5.2. Preço.....	20
5.3. Comunicação.....	21
5.4. Distribuição.....	22
6. CONCORRÊNCIA.....	23
7. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	25
8. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	28
9. ANÁLISE SWOT.....	29

## 1. INTRODUÇÃO

De uma análise efectuada ao sector das Tapeçarias da Madeira constatou-se que existem cerca de **quatro empresas** que têm a produção de tapeçarias como área principal do seu negócio. São também quatro as empresas de bordados que englobam a produção de tapeçarias num nível residual.

Devido à pouca representatividade da maioria destas empresas, optámos por entrevistar duas empresas que, em conjunto, representam cerca de 70% das vendas.

**Gráfico 1.1. Empresas Visitadas vs. Empresas não Visitadas (peso das vendas)**



Fonte: IBTAM

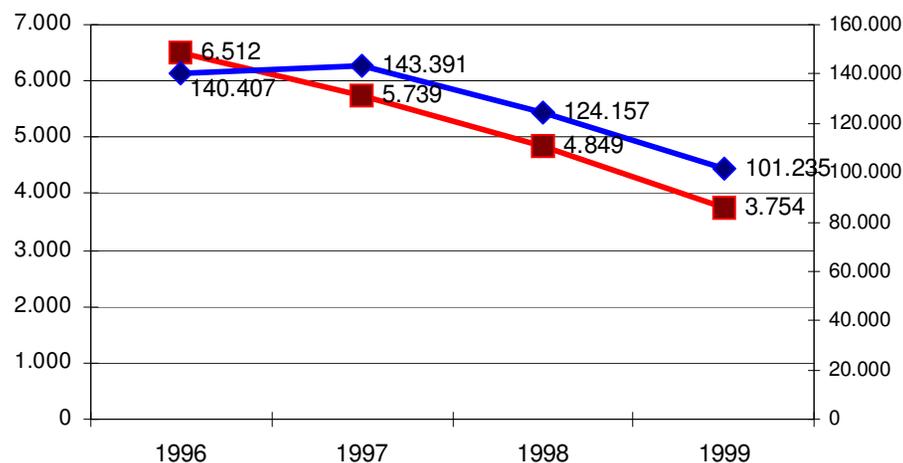


## 2. MERCADO

### 2.1. Mercado Global

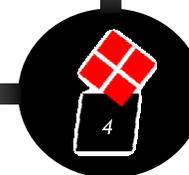
O mercado das tapeçarias da Madeira situa-se, segundo os dados fornecidos pelo IBTAM, em pouco mais de 100.000 contos.

Gráfico 2.1. Evolução do Mercado em Valor (contos) e em Peso (quilos)



Fonte: IBTAM

■ PESO ◆ VALOR



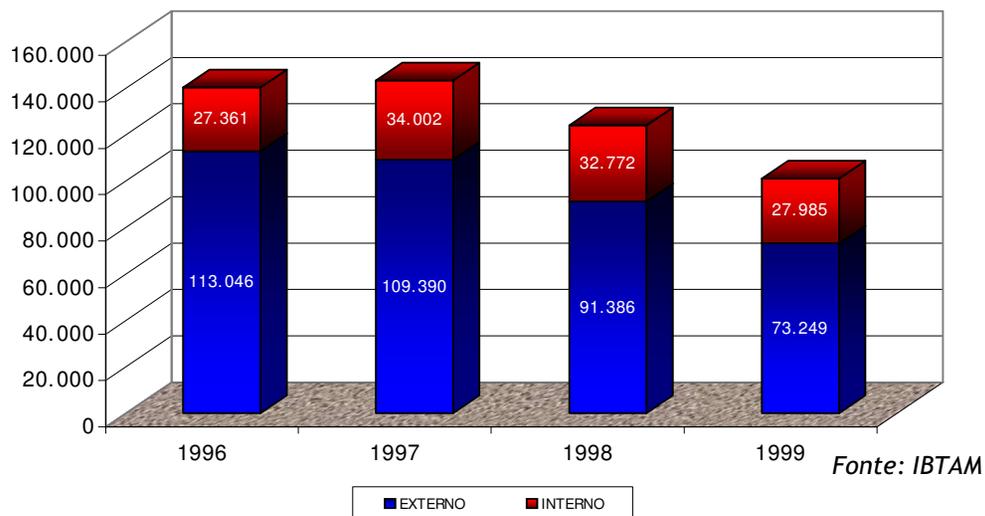


Do gráfico anterior podemos verificar que existiu, nos últimos anos, uma tendência decrescente no mercado das tapeçarias da Madeira. Essa descida é mais acentuada em termos de peso (caindo para valores, em 1999, na ordem dos 50% em relação aos registados em 1997). Em valor, o mercado atinge, em 1999, cerca de 70% do total que registava em 1997.

## 2.2. Principais Países Compradores

Este é um mercado claramente virado para a exportação. Esta é a conclusão a que podemos chegar depois de analisar os dados apresentados pelo IBTAM (ver **Gráfico 2.2.** e **Gráfico 2.3.**).

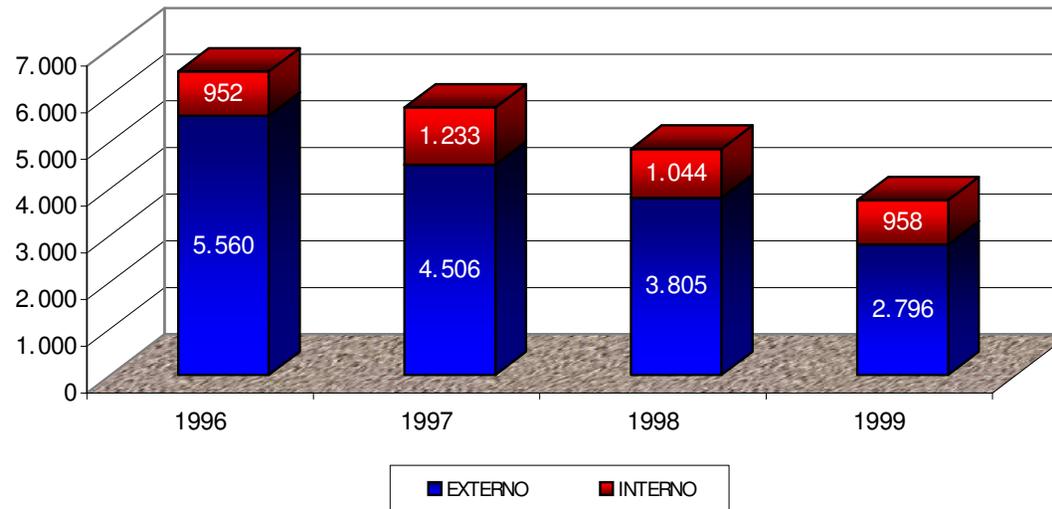
**Gráfico 2.2. Mercado Externo vs. Mercado Interno (em Valor)**





O mercado interno representava em 1999, cerca de 25% do peso e 28% do valor do mercado total. A maior parte das vendas do mercado interno acontece na Madeira, contribuindo as vendas em Portugal Continental com cerca de 2% quer em peso quer em valor.

Gráfico 2.3. Mercado Externo vs. Mercado Interno (em Peso)



Fonte: IBTAM

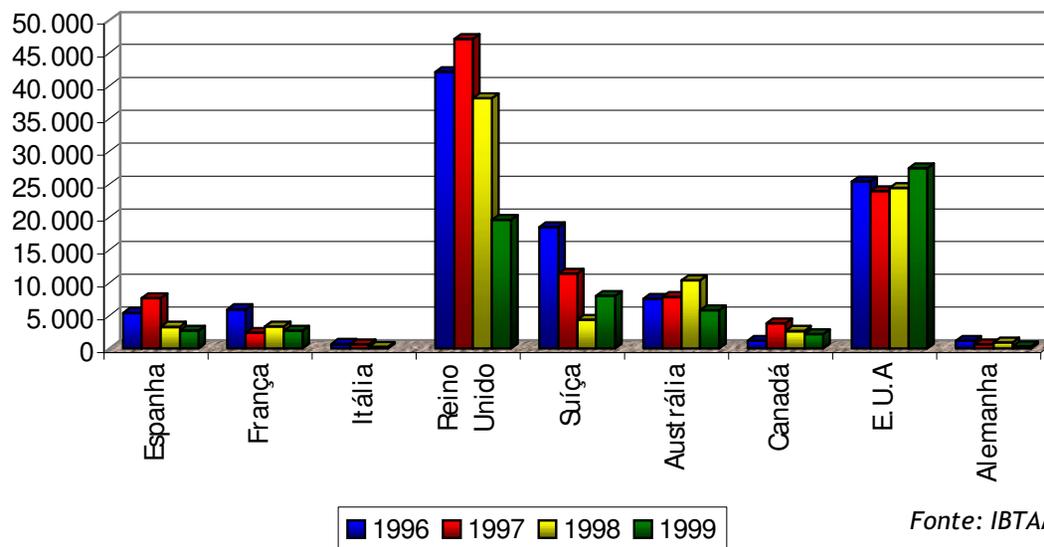
É a perda gradual do mercado externo que tem vindo a provocar as oscilações no mercado global das tapeçarias da Madeira. Curiosamente, é o mercado externo que tem registado uma queda mais acentuada, enquanto que o mercado interno mantém as suas oscilações num intervalo relativamente pequeno.



Analisando o mercado externo (ver *Gráficos 2.4. e 2.5.*), ressaltam os seguintes países como principais destinos das tapeçarias:

- Estados Unidos;
- Reino Unido;
- Suíça;
- Austrália.

**Gráfico 2.4. Principais Países Compradores (em Valor)**

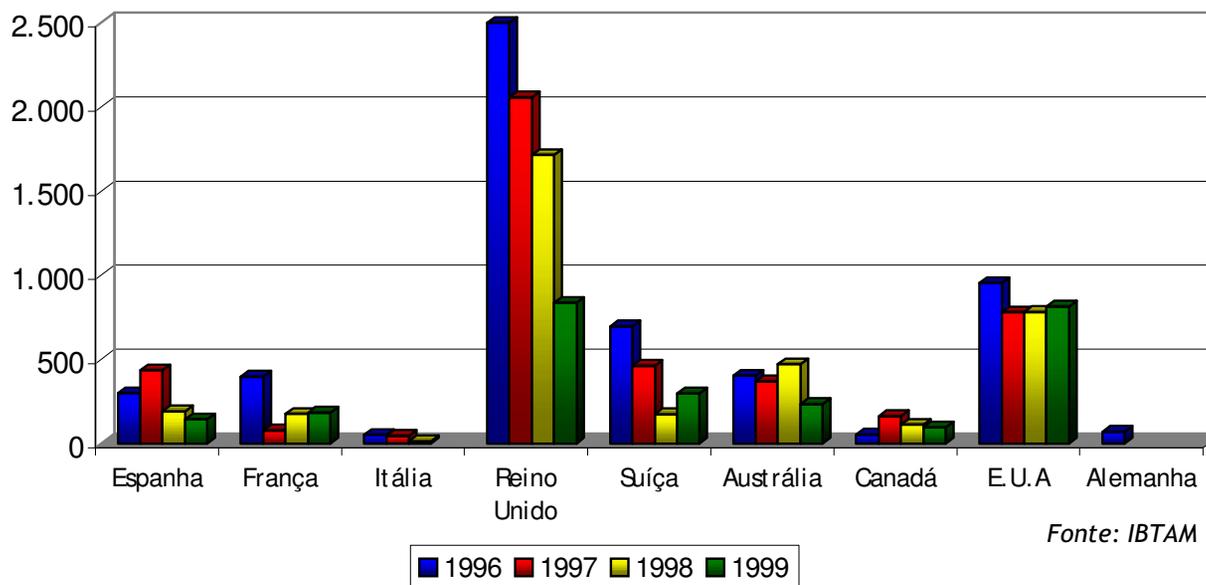




O Reino Unido deixou de ser, em 1999, o maior destino das tapeçarias da Madeira, sendo substituído pelos EUA. As vendas para aquele país caíram para cerca de metade. As informações recolhidas junto dos empresários não nos permitem descortinar o motivo deste decréscimo acentuado.

Os EUA registaram taxas de crescimento positivas de 1997 a 1999, obtendo neste último ano o estatuto de principal mercado das tapeçarias da Madeira. Em relação aos outros países, apenas a Suíça e a Austrália apresentam volumes de vendas minimamente significantes, embora o mercado suíço ter decaído muito nos últimos anos.

Gráfico 2.5. Principais Países Compradores (em Peso)



Fonte: IBTAM

## TAPEÇARIAS DA MADEIRA

Tomando como medida o peso, verificamos que a tendência apontada com as vendas em valor se mantém para a maioria dos destinos. De facto, a drástica queda do mercado do Reino Unido torna-se evidente e representa uma das principais causas do acentuado decréscimo do mercado externo e do mercado global.

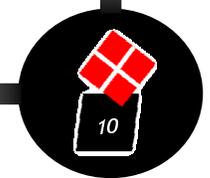
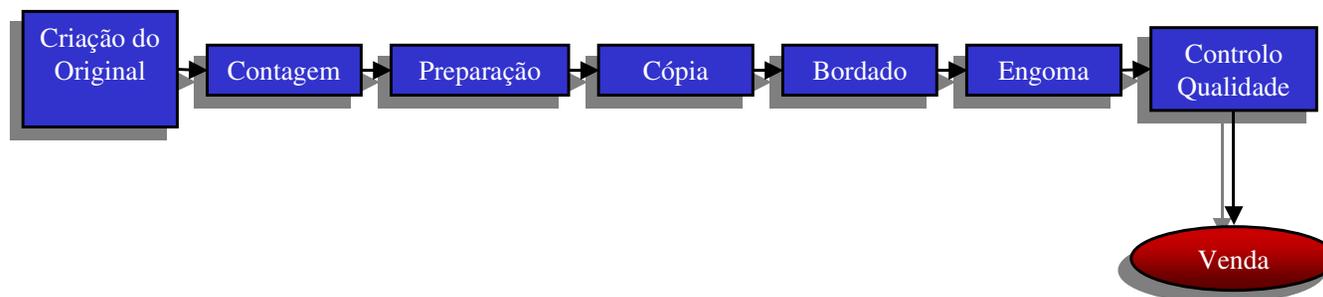
A Austrália e a Suíça continuam a aparecer com algum destaque, face ao baixo volume transaccionado pelos restantes países.

### 3. ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO

#### 3.1. Descrição do Processo Produtivo

O processo produtivo tipo das tapeçarias da Madeira apresenta os seguintes passos:

- **Criação dos desenhos:** são feitos desenhos originais quer por iniciativa da empresa quer por encomenda específica do cliente.
- **Contagem:** os pontos necessários para fazer o desenho são contados.
- **Preparação:**
  - *Lãs:* são escolhidas as lãs (cores, grossura, etc.)
  - *Contagem lãs:* quantidade de lã que é necessária (100 pontos  $\cong$  1 metro de lã)
  - *Corte da tela:* a tela é cortada ao tamanho da peça.
- **Cópia:** as bordadeiras da própria empresa alinhavam o desenho feito anteriormente de forma mais livre, preparando para ser bordado pelas bordadeiras exteriormente.
- **Bordada:** a peça é bordada externamente pelas bordadeiras de casa.
- **Engomada:** a peça é engomada (não pode ser lavada).
- **Controle da qualidade:** internamente e pelo IBTAM, sendo selada para venda.
- **Venda:** no mercado local ou para exportação.



### 3.2. Problemas Existentes no Processo Produtivo

Os principais problemas do processo produtivo indicados pelos empresários, são:

- **Pessoal a mais** para as encomendas que recebem (peso dos custos fixos, nomeadamente a mão-de-obra).
- Outro problema, entretanto resolvido, dizia respeito aos **stocks**: era obrigatório fazerem encomendas mínimas de 10kg de lã de cada cor, o que obrigava a que tivessem um nível de *stock* muito elevado (assim como correspondia a muito dinheiro empatado). O IBTAM passou a funcionar como central de compras, comprando as quantidades obrigatórias aos fornecedores. As empresas compram actualmente ao IBTAM (por um preço ligeiramente mais elevado – que cobre os custos de armazenamento) apenas as quantidades que necessitam.
- Dificuldades crescentes na exportação e a **perda gradual dos mercados externos**.
- **Clima social**: o bordado é mal pago, mas é importante para as pessoas.

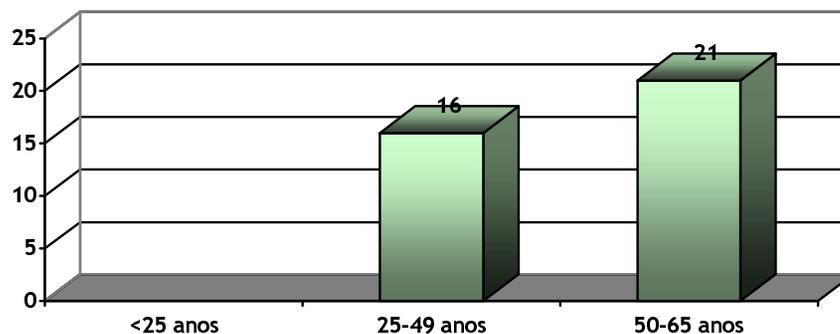
### 3.3. Recursos Humanos

Nas empresas visitadas trabalham cerca de 37 pessoas a tempo inteiro, e destas, cerca de 80% são do sexo feminino. Este é um sector que tem uma natureza similar ao dos bordados (razão por que algumas empresas actuam nos dois sectores, embora optem tornar apenas um deles como actividade principal), razão pela qual a mão-de-obra empregue nas empresas seja maioritariamente feminina.

A estrutura etária destas empresas apresenta-se algo envelhecida, situando-se a maior parte das pessoas **na faixa etária dos 50 aos 65 anos**. A predisposição para a mudança não é muita devido à idade mais avançada dos trabalhadores, mas, segundo os empresários entrevistados, sabem que o sector está em crise e as pessoas tentarão defender o posto de trabalho, podendo adaptar-se até certo ponto a mudanças introduzidas (desde que essas mudanças não sejam muito radicais).

Verificamos que não existem trabalhadores com idade inferior a 25 anos.

**Gráfico 3.1. Estrutura Etária dos Trabalhadores**



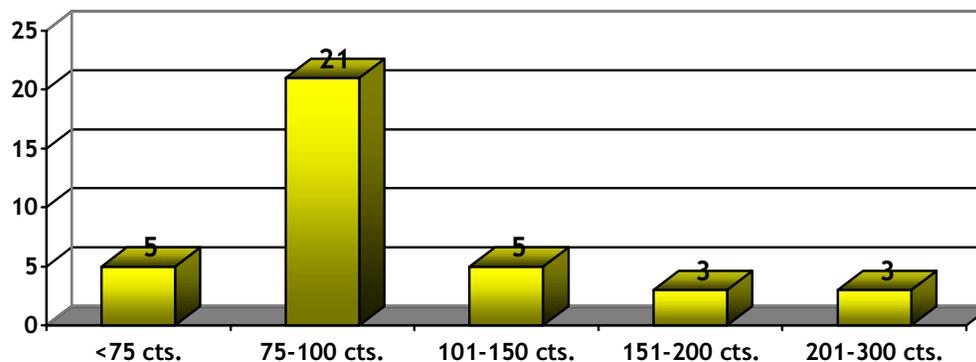
Fonte: INFORTEC - Empresas Entrevistadas



Todos estes trabalhadores estão ligados às empresas por **contratos sem termo**, auferindo remunerações que se situam maioritariamente no intervalo entre os 75 e os 100 contos (ver **Gráfico 3.2. Salários Auferidos**), sendo que a maior parte destes trabalhadores tem a 4ª classe como habilitações literárias.

O horário laboral é das 9h-6h, e a falta de encomendas não justifica a realização de turnos ou recorrer a horas extraordinárias.

**Gráfico 3.2. Salários Auferidos**



Fonte: INFORTEC - Empresas Entrevistadas

## 4. ESTRATÉGIAS

### 4.1. Consumidores

As características das tapeçarias da Madeira, que lhes concedem uma imagem clássica, permitem dividir os consumidores em duas categorias distintas:

Quadro 4.1. Tipologias dos Compradores de Tapeçarias da Madeira

ORIGEM DO CONSUMIDOR	LOCAL DE COMPRA	CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR
Madeirense	Madeira	Tradição;
Estrangeiro	Madeira / Estrangeiro	<i>Hobbie</i> ; uso próprio; decoração; lembrança.
Continental	Madeira / Continente	Uso próprio;

Dentro destes grupos de consumidores podemos ainda distinguir duas vertentes relacionadas com o tipo de produto comprado:

- **Kits de tapeçarias:** este tipo de produto é comprado como *hobbie*, com o claro intuito utilitário.
- **Tapeçarias:** as tapeçarias acabadas são compradas com um objectivo mais decorativo.



Nos principais mercados compradores temos:

- Reino Unido: compram principalmente tapetes;
- EUA: é um mercado diferente onde se vendem mais produtos semi-acabados (o cliente final termina a peça pessoalmente).

## 4.2. Posicionamento

As empresas entrevistadas não realizam actualmente qualquer esforço no sentido de comunicar um posicionamento definido. A participação em feiras já foi outrora prática comum de algumas empresas deste sector. Actualmente, a maior parte limita-se a emitir **catálogos** com uma periodicidade alargada.

A imagem percebida pelos clientes, segundo os empresários entrevistados, passa pelos seguintes itens:



### 4.3. Estratégia de Marca

De um modo geral não existem empresas com uma estratégia de marca definida. A falta de qualificações da maioria dos empresários na área do marketing conduz a uma inexistência de esforços de comunicação.

A empresa Maria Lubelia Kiekeben é uma das excepções no que diz respeito a uma estratégia de marca activa. Possuindo uma marca internacional (*Madeira Gobelins*), um logotipo e uma assinatura (*“Antique of Tomorrow”*, apelando à tapeçaria como será vista no futuro: uma antiguidade, valiosa e de qualidade), esta empresa revela alguma preocupação nesta área.

Contudo, a alguns níveis, a maioria das empresas adopta posturas quase idênticas:

- **Embalagens:** para venda local são utilizados, pela maioria das empresas, sacos especiais (sem o nome da empresa) ou embalagens do IBTAM. Para exportação são usadas caixas de cartão ou plásticos para acondicionar os produtos.
- **Revendedores:** os clientes internacionais tiram a marca das empresas e colocam a sua própria marca, sendo vendido o produto sem qualquer referência ao produtor.
- **Imagem:** existem dois tipos de imagem (a do IBTAM e a da empresa), a imagem do IBTAM sobrepõe-se às das empresas, face à passividade das daquelas neste campo.

#### 4.4. Estratégias de Desenvolvimento

Apesar das empresas atravessarem um momento difícil, e admitirem que adoptam actualmente medidas de sobrevivência, não deixam de pensar no futuro com **alguma esperança** (não confundir com optimismo).

Como exemplo destas perspectivas para o futuro, podemos referir a Maria L. Kiekeben que, em termos de projectos, tem em estudo duas possibilidades (para estes dois projectos a empresa espera a ajuda do Governo ou do IBTAM):

- **Criação de um museu vivo:** a empresa actualmente tem uma sala de exposição/ (venda ao público), em que os consumidores percorrerão todas as fases do processo, vendo os trabalhadores nas suas tarefas - esta situação é actualmente adoptada pela Patrício & Gouveia.

Haveria também uma parte de museu na verdadeira acepção da palavra, uma vez que a empresa tem um património de originais no valor de mais de 200 mil contos, colocando em exposição painéis e tapetes (foram adquiridos desenhos a uma empresa austríaca que remontam aos sécs. XVIII e XIX). Para este projecto está em análise a possibilidade de mudar de local.

- **Criação de uma escola de formação** para turistas e locais que queriam aprender como se fazem as tapeçarias da Madeira.

Outra das empresas que apresenta algumas actividades planeadas para o futuro é a Tapeçarias Regionais, passando a sua estratégia por:

- **Exclusividade:** aposta em desenhos exclusivos para clientes do mesmo país;
- **Melhoria de processos,** como a actualização do sistema de separação de lãs.

## 5. POLÍTICAS DE MARKETING

### 5.1. Produto

O produto tapeçaria da Madeira apresenta características comuns nas várias empresas: a tela alemã e a lã australiana (que representam a melhor qualidade que há no mercado - foi-nos referido que já tentaram com outro tipo de lã e de tela, mas sem resultados, já que a qualidade do produto final ressentiu-se drasticamente).

Os tipos de produtos comercializados podem ser enquadrados em **cinco categorias** abrangentes:



Em termos de **embalagem**, a concepção da embalagem do IBTAM é considerada como tendo qualidade e ser agradável, em termo de decoração. No entanto, a função técnica é adequada em 90% dos casos, pois existe a falta de algumas embalagens mais específicas para as tapeçarias. A razão apontada pelos empresários é que são poucas empresas a produzirem tapeçarias, sendo por isso relegados para segundo plano em relação aos bordados.

## 5.2. Preço

A forma como as empresas entrevistadas calculam o preço das tapeçarias é com base no preço de **custo** (que inclui os custos com as bordadeiras, as matérias primas e custos internos), sendo acrescentada posteriormente uma margem que varia entre os 20% e os 60%

Quanto aos preços praticados pelos intermediários existe, segundo os empresários, um grande encarecimento dos produtos, praticando estes margens superiores a 100%



Uma das soluções que as empresas preconizam para este facto é a de tentar ultrapassar estes problemas utilizando a venda directa, baixando assim o preço final e cortando as margens dos intermediários.

Em termos de relação qualidade/ preço é considerado que a os preços estão **abaixo do valor real dos produtos**, mas que se aumentarem o preço que os clientes deixam de comprar. Esta situação revela uma elevada elasticidade da procura em relação ao preço, como revelou a empresa Maria L. Kiekeben: "...ao aumentar o preço para Inglaterra, eles devolveram o produto".

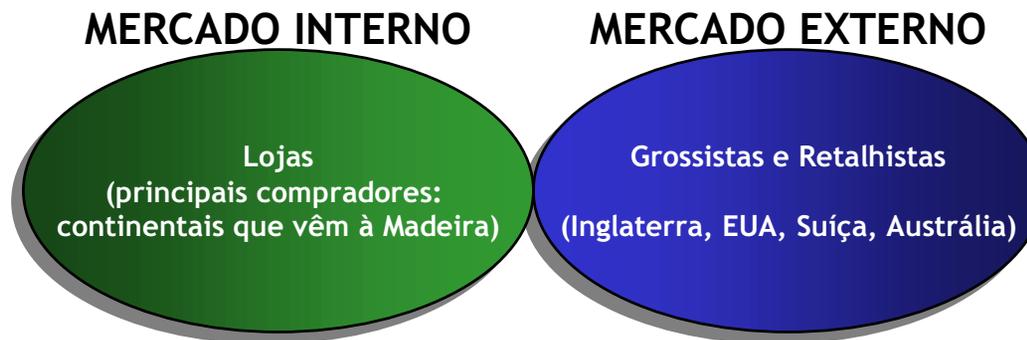
### 5.3. Comunicação

Não existem esforços nesta área por parte das empresas. A comunicação não é vista pelos empresários como uma prioridade actual face aos montantes das vendas realizadas pelas empresas. À parte de catálogos que algumas empresas apresentam, não existe qualquer política de comunicação definida.

Apesar deste facto, os empresários têm uma ideia sobre qual a imagem querem transmitir e acham que é esta a imagem percebida pelos clientes (ver **ponto 4.2. Posicionamento**). Os pontos comuns sobre os quais os empresários insistem prendem-se com a qualidade do produto e a variedade da oferta (juntamente com a customização às necessidades específicas dos clientes).

#### 5.4. Distribuição

Como no sector dos bordados, o **custo de transporte** não parece ser um aspecto influente na distribuição das tapeçarias, pese também o facto de, na maioria dos casos, este custo ser por conta do cliente. Quanto aos canais de venda, podemos retirar as seguintes conclusões da informação recolhida junto das empresas:



De referir que as empresas não têm um conhecimento alargado sobre o cliente que compra as tapeçarias no mercado externo. O seu conhecimento restringe-se aos intermediários e, mesmo esse, é reduzido. Geralmente são os grossistas e os retalhistas que tomam a iniciativa, e contactam as empresas quando necessitam. Aqueles têm, geralmente, catálogos etiquetas próprias, vendendo as tapeçarias da Madeira com a sua própria marca.

O controlo dos produtores sobre os canais de distribuição é nulo (excepto no caso de possuírem lojas próprias).

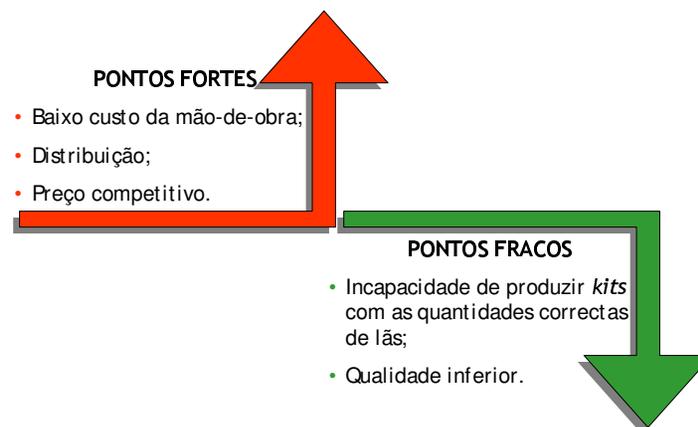
## 6. CONCORRÊNCIA

O conhecimento detido pelas empresas em relação aos seus concorrentes é bastante reduzido. Os empresários consideram os seguintes países como concorrentes, embora tenham apenas uma vaga ideia acerca das suas potencialidades:

- China;
- Índia;
- Bulgária.



Enquanto que a Índia e a Bulgária apresentam uma concorrência ao nível de tapetes, a China apresenta produtos similares às tapeçarias da Madeira, nomeadamente os *kits*. No entanto, segundo os empresários entrevistados, a concorrência, e principalmente a concorrência chinesa, apresentam os pontos fortes e pontos fracos descritos de seguida.



O baixo custo da mão-de-obra no extremo oriente é sobejamente conhecido, levando à criação de rotas comerciais que acompanharam a emergência dos mercados asiáticos, proporcionando aos produtores a colocação dos seus produtos em qualquer ponto do globo a um preço muito competitivo. Por outro lado, foi-nos referido que as peças vindas destes mercados apresentam uma qualidade muito inferior, nomeadamente em produtos como os *kits* (as cores não são iguais e as quantidades das lãs não são as correctas).



## 7. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

A informação recolhida junto das empresas em relação ao mercado e à dinâmica concorrencial foi muito reduzida, principalmente devido ao pouco conhecimento que os próprios empresários detêm de alguns aspectos importantes do negócio. Desta forma, a realização deste ponto apresenta algumas lacunas e as conclusões a retirar dele devem ser ponderadas e apoiadas com outras fontes de informação.

Projectos e Consultoria, Lda.



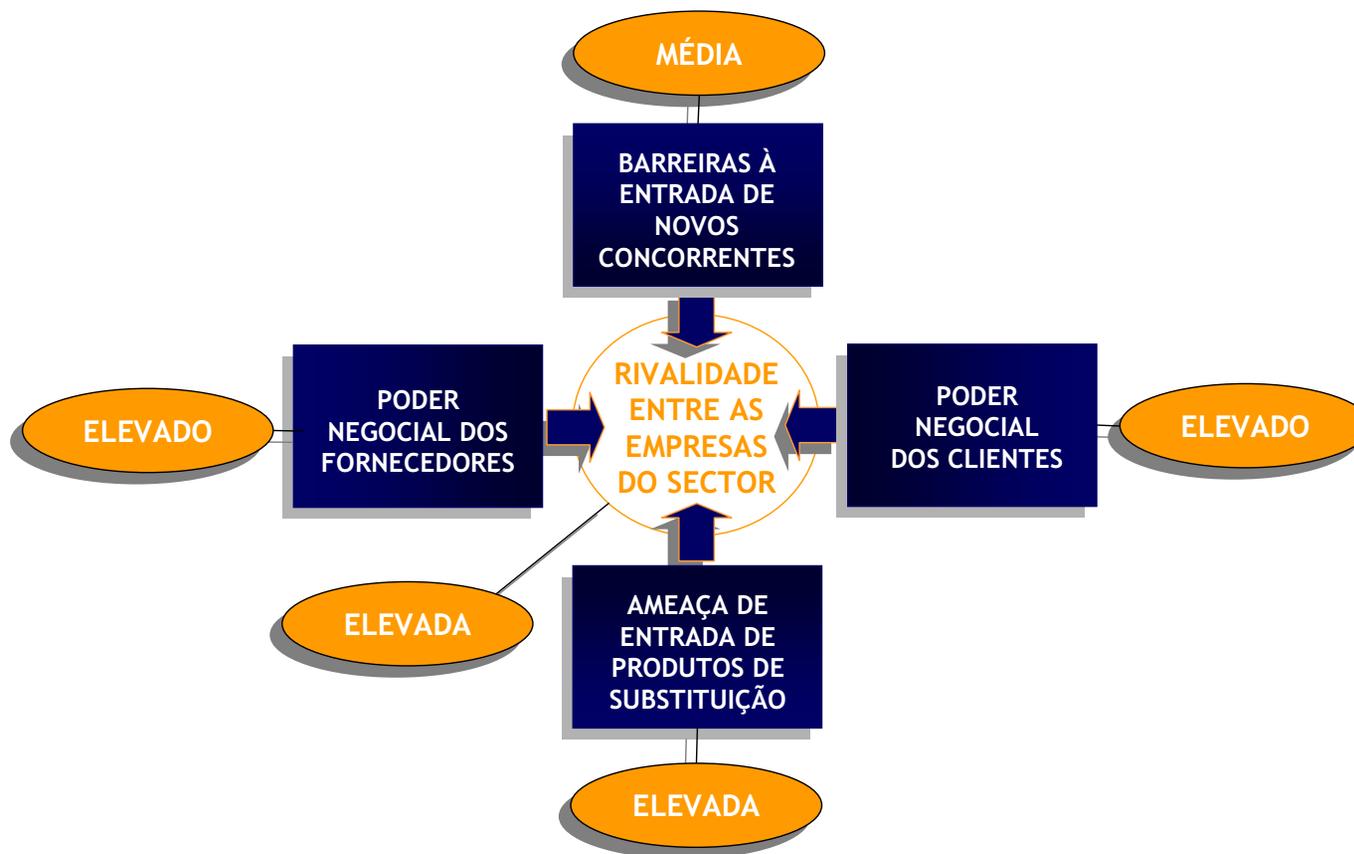
INFORTEC

ATRATIVIDADE DO SECTOR	
<b>Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existem economias de escala (trabalho manual e desenhos maioritariamente exclusivos).</li> <li>• É necessário ter um conjunto de originais para iniciar o negócio (demora algum tempo), embora não seja difícil copiar um modelo de uma empresa e fazer umas pequenas alterações de modo a que o desenho seja alterado e não possa ser considerado cópia.</li> <li>• De acordo com os entrevistados é complicado ter acesso aos canais de distribuição e formar uma carteira de clientes.</li> <li>• Não há protecção governamental, com a excepção do controlo de qualidade (selo do IBTAM) e de uma espécie de código de honra supervisionado pelo IBTAM sobre a cópia de originais entre as empresas.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: Média</p>
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	<p>Para a execução da tapeçaria, são necessários dois tipos de materiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tela: 1 firma na Alemanha, única no mundo a produzida com a qualidade exigida pelos padrões de qualidade da Tapeçaria da Madeira (já tentaram mudar de fornecedor, mas os resultados foram muito insatisfatórios)</li> <li>• Lãs: compram a dois fornecedores (Austrália e Nova Zelândia) e tingido na única empresa que o faz em Portugal (SOTAVE) com a qualidade exigida –antitraça, etc.)</li> <li>• Existem alternativas, mas todos têm uma qualidade inferior à pretendida e exigida - já tentaram, mas os custos foram demasiado altos (os produtos baixaram drasticamente em termos de qualidade).</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: Elevado</p>



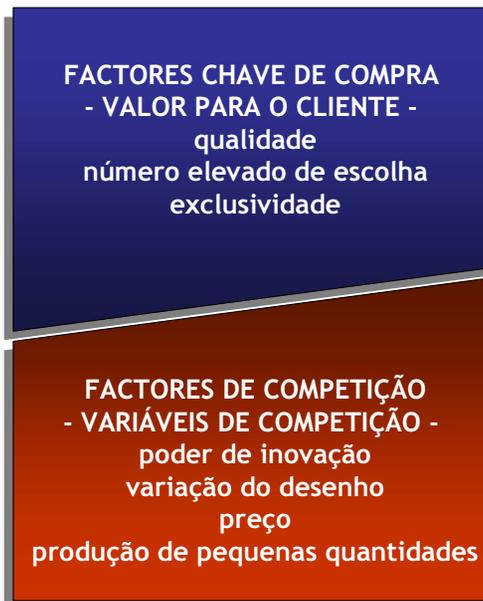


<b>Rivalidade entre as Empresas do Sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos fixos: têm um peso muito elevado em comparação com o baixo volume de vendas.</li> <li>• Existem poucos concorrentes na Madeira.</li> </ul> <p>As empresas madeirenses são iguais em termos de qualidade.</p> <p>CONCLUSÃO: <b>Elevada</b></p>
<b>Poder Negocial dos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de concentração: disperso por vários países, empresas depende de poucos clientes que têm uma maior peso na sua estrutura de vendas.</li> <li>• Importância dos produtos para os clientes: alguns apenas vendem tapeçarias da Madeira, mas a maior parte retira o selo de autenticidade e coloca a sua marca.</li> <li>• Custo de mudança: teriam que refazer os catálogos, devido aos desenhos serem diferentes.</li> <li>• Rentabilidade dos clientes: margens superiores a 100%(os turistas ingleses compram mais barato na Madeira que no seu país). Os produtos concorrentes permitem uma maior margem pois são consideravelmente mais baratos.</li> <li>• Condições de integração a montante: apenas se forem para a China (mas aí seria necessário um grande volume de vendas para rentabilizar o investimento).</li> <li>• Informação detida: os clientes mais importantes têm e já visitaram a Madeira.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <b>Elevado</b></p>
<b>Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem diversos produtos feitos à máquina, com um preço mais competitivo.</li> <li>• Existe uma grande variedade de outros materiais mais baratos que preenchem o mesmo espaço comercial que a tapeçaria.</li> </ul> <p>CONCLUSÃO: <b>Elevada</b></p>
<b>CONCLUSÃO: ATTRACTIVIDADE BAIXA</b>	



## 8. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os factores críticos de sucesso aqui apresentados foram definidos com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas junto dos empresários do sector.



Um factor que parece preocupar os empresários prende-se com o *design* e a variedade/ exclusividade do mesmo, assim como a importância que esse aspecto poderá ter para o cliente.

## 9. ANÁLISE SWOT

<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de desaparecimento de empresas, particularmente em actividades tradicionais;</li> <li>• Alteração das preferências dos consumidores;</li> <li>• Existência de um elevado número de produtos substitutos;</li> <li>• Existência de produtos concorrentes muito competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de turistas que escolhem como destino a Ilha da Madeira;</li> </ul>
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço (em relação à China);</li> <li>• Falta de controlo da fase intermédia da cadeia de produção (Bordadeiras);</li> <li>• Estruturas financeiras débeis;</li> <li>• Falta de conhecimento dos mercados em que operam;</li> <li>• Gestão e marketing insuficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do produto final;</li> <li>• IBTAM actua como central de compras, permitindo comprar matérias-primas em pequena quantidade e diminuindo assim os custos;</li> <li>• Capacidade de fazerem poucas peças e adaptadas aos gostos dos clientes;</li> <li>• Existência de um selo de garantia.</li> </ul>