

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos  
Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que  
sustentabilidade?

Pedro Luís Malheiro Dias Aurélio Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Miguel Alves Felício Seco da Costa, Departamento de Economia  
Política da Escola de Ciências Sociais e Humanas - ISCTE-IUL - Instituto  
Universitário de Lisboa

Outubro, 2014



As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

*Aos meus Pais.*

*À minha Avó, Sílvia Aurélio Ferreira, natural de Alcobaça e fonte inspiradora desta dissertação.*

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **AGRADECIMENTOS**

Embora a elaboração desta dissertação de mestrado tenha sido um trabalho individual de investigação, várias foram as pessoas e instituições que prestaram um precioso contributo para a sua realização. Sem eles não teria sido certamente possível uma investigação precisa e objetiva. Como tal desejo exprimir os meus sinceros agradecimentos a:

Professor Doutor Pedro Costa, orientador desta dissertação, pela partilha dos seus conhecimentos científicos e acompanhamento ao longo de todo o trabalho de investigação. A sua análise crítica foi decisiva e serviu sempre como norma diretiva na elaboração da dissertação;

Escultor José Aurélio, pela sua amizade e pelos seus preciosos conhecimentos e testemunhos sobre a região de Alcobaça e a sua tradição cerâmica e vidreira, tendo sempre sido uma referência ao longo do trabalho;

Sócio-gerente de uma empresa de cerâmica do concelho de Alcobaça que, preferindo manter o seu anonimato, nos focalizou para o panorama atual da indústria e das suas perspetivas futuras, sendo o seu testemunho igualmente determinante na elaboração dos questionários às empresas;

Dr. Alberto Guerreiro, técnico superior da Câmara Municipal de Alcobaça, a cargo dos museus da cidade, pela sua valiosa apreciação global do ponto de vista histórico e sociológico da indústria estudada e pela importante partilha de contactos de interesse de potenciais entrevistados;

Arquiteto Manuel da Bernarda, da empresa São Bernardo - Perpétua, Pereira e Almeida, pela sua disponibilidade, simpatia e pelo seu riquíssimo testemunho de um profundo conhecedor da indústria em causa e pela partilha da sua experiência na respetiva indústria;

Doutor Jorge Pereira de Sampaio, Diretor do Mosteiro de Alcobaça e proprietário do Museu de Faiança de Alcobaça “Maria do Céu e Luís Pereira de Sampaio”, pela disponibilidade manifestada e pelo seu contributo em informações de relevo sobre a indústria cerâmica e vidreira da região e pelo testemunho sobre a sua tese de doutoramento, assim como pelo manifesto entusiasmo demonstrado pelo trabalho em questão;

Dr. Luís Perez Pereira, estudioso da história local e coautor de uma análise SWOT da indústria cerâmica local, pelo seu testemunho e conselhos práticos de investigação;

Dr. Alberto Silva, técnico superior que dedicou toda a sua vida à indústria da cerâmica e do vidro e que nos concedeu um testemunho riquíssimo no panorama global da indústria e das suas técnicas de produção e comercialização;

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Empresária Carla Moreira, proprietária da Arfai-IGM, pela disponibilidade manifestada em todos os momentos em que foi solicitada, fonte de um conhecimento extenso e preciso da indústria na qual se insere, o que me proporcionou uma visão clara e precisa da sua situação passada e atual de um ponto de vista mais prático;

Engenheira Ana Maria Pinheiro pela disponibilidade manifestada e pelo importante testemunho particularmente sobre a indústria vidreira da região e partilha de informação acerca de uma das maiores empresas do sector, a ATLANTIS;

Dra. Madalena Tavares, técnica superior do Parque de Negócios de Alcobaça, pelas importantes informações dadas;

APICER – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, por toda a documentação que me forneceu;

D. Maria do Céu Pereira Sampaio, proprietária do Café Tertúlia em Alcobaça, local de diversas entrevistas, que pela sua amabilidade e simpatia me disponibilizou o seu espaço, oferecendo sempre excelentes condições de trabalho.

A todos os inquiridos das empresas da região ligadas à Cerâmica e ao Vidro, pela sua disponibilidade e paciência na resposta aos inquéritos e cujo contributo foi determinante para o desenrolar da investigação.

Agradeço igualmente às seguintes instituições pelo apoio e colaboração prestados neste trabalho de investigação:

Câmara Municipal de Alcobaça;

Museu do Vinho e Museu Raúl da Bernarda.

Finalmente, agradeço aos meus pais, Luís Filipe e Maria Manuela, pela dedicação demonstrada e por sempre me incentivarem e estimularem na elaboração deste trabalho de investigação através de um incondicional apoio e preciosas opiniões. Acima de tudo, pela amizade e devoção sempre presentes ao longo da vida.

Mais uma vez, a todos, os meus sinceros agradecimentos.

## Loiça artística de Alcobaça

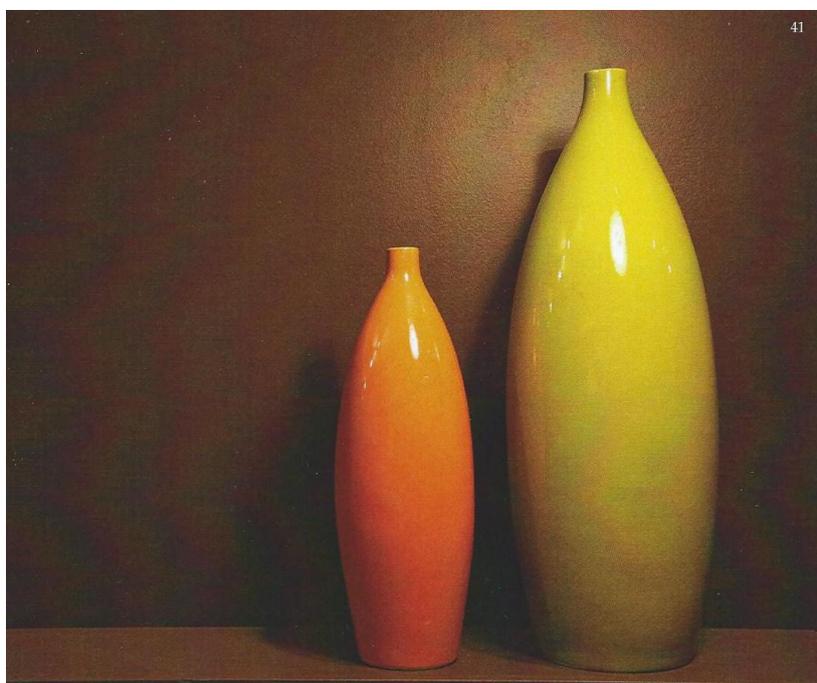


Jarrão, marcado O A L (Olaria de Alcobaça), pintor José Pedro  
Altura 33 cm  
Coleção particular

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## Cerâmica atual de Alcobaça

Jarrão, ARFAI & IGM  
Altura 37 cm  
Coleção particular



Jarras, Cerâmicas São Bernardo  
Alturas 65 cm e 45 cm  
Fonte: *Cerâmica de Alcobaça de 1875 à atualidade*, Cadernos de cerâmica. Coleção Pereira de Sampaio, 2013:41

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## RESUMO

As indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) têm uma grande importância histórica, económica e social na Região de Cister (concelhos de Alcobaça e Nazaré, Portugal). Várias causas, entre elas, a atual crise económica global e a concorrência de países de mão-de-obra barata, mas não só, levaram ao encerramento de muitas unidades de produção na referida região.

Analisámos a origem, desenvolvimento e situação atual das indústrias mencionadas, tendo em conta os conceitos de distrito industrial de Alfred Marshall, retomado posteriormente por Giacomo Becattini, de *cluster* de Michael Porter e de meios inovadores de Olivier Crevoisier.

Atualmente a sustentabilidade económica de sistemas regionais de produção não é possível sem uma forte ligação ao mercado global.

Se a região em estudo apresenta algumas vantagens competitivas, nomeadamente o *know-how* da mão-de-obra e a existência de matérias-primas nas proximidades, apresenta também grandes desvantagens, designadamente no que diz respeito aos custos energéticos.

Inquirimos por questionário empresários do setor e por entrevista informantes qualificados. Alguns empresários referem que a situação económica das suas empresas está lentamente a melhorar, para o que foi necessário apostarem no mercado externo, na inovação (nomeadamente no *design*) e no contacto direto com os clientes. As empresas que não atuaram da mesma maneira encontram-se em grandes dificuldades ou faliram.

Só com uma cooperação entre empresas e o apoio de instituições nacionais e regionais se poderá manter uma sustentabilidade económica das indústrias que foram objeto deste estudo.

**Palavras-chave:** distrito industrial, *cluster*, indústrias de cerâmica e de vidro (utilitários e decorativos), crise económica, sustentabilidade económica.

**Códigos de Classificação JEL:** R1; R11.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## ABSTRACT

The industries of pottery and glass (utilitarian and decorative) have a great historical, economic and social relevance in the so called Region of Cister (municipalities of Alcobaça and Nazaré, Portugal). Several causes, among them, the current global economic crisis and competition from countries with cheap labor, but not only, led to the closure of many production units in the region named.

We examined the origin, development and current situation of the industries mentioned, taking into account the concepts of industrial district from Alfred Marshall, subsequently incorporated by Giacomo Becattini, of *cluster* from Michael Porter and ways of innovating from Olivier Crevoisier.

Currently the economic sustainability of regional production systems is not possible without a strong connection to the global market.

The region under study shows some competitive advantages, such as the hand labor know-how and the existence of raw materials nearby, but it has also major drawbacks regarding to energy costs.

We have inquired by questionnaire some of the sector entrepreneurs and also interviewed a few qualified informants. Some of the entrepreneurs state that the economic situation of their companies is slowly improving, this is due to the fact that they had to bet on foreign markets, innovation (design mainly) and in direct contact with customers. Companies that didn't act the same way are now in difficulties or went bankrupt. Only a cooperation between companies and the support of national and regional institutions can maintain economic sustainability of the industries that were subject of this study.

**Keywords:** industrial district, *cluster*, ceramic and glass industries (utilitarian and decorative), economic crisis, economic sustainability.

**JEL Classification Codes:** R1; R11.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	V
Loiça artística de Alcobaça.....	VII
Cerâmica atual de Alcobaça.....	IX
<b>RESUMO</b> .....	XI
<b>ABSTRACT</b> .....	XIII
<b>ÍNDICE</b> .....	XV
Índice de Quadros .....	XVII
Índice de Figuras .....	XIX
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b> .....	XXI
<b>Introdução</b> .....	1
Relevância do Estudo.....	1
Problema de Investigação .....	2
Pergunta de Partida.....	2
Questões de Investigação .....	2
Metodologia.....	3
Organização do relatório de investigação .....	4
<b>Capítulo I</b> - Enquadramento Teórico – A formação de distritos industriais, <i>clusters</i> e meios inovadores no desenvolvimento regional .....	5
1.1 Os conceitos de distrito industrial e de <i>cluster</i> .....	5
1.1.1 Distrito industrial.....	6
1.1.2 <i>Cluster</i> .....	10
1.2 Meios inovadores.....	17
1.3 O papel das Políticas Públicas na dinamização da indústria .....	19
1.3.1 A evolução do papel do Estado no desenvolvimento .....	20
1.3.2 As políticas públicas e o desenvolvimento .....	22
1.3.3 O Município e o desenvolvimento regional e local (territorial) .....	23
1.4 Desenvolvimento e sustentabilidade .....	26
<b>Capítulo II</b> - Metodologia .....	29
2.1 Opções metodológicas .....	29
2.2 O inquérito por questionário.....	30
2.3 O inquérito por entrevista.....	33

<b>Capítulo III - As indústrias da cerâmica e do vidro em Portugal</b> .....	37
3.1 A indústria cerâmica em Portugal .....	37
3.2 A indústria do vidro em Portugal.....	41
<b>Capítulo IV - A Origem, desenvolvimento e características das indústrias da cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) na Região de Cister</b> .....	43
4.1 Aspetos históricos.....	43
4.2 Aspetos administrativos.....	44
4.3 Aspetos Geográficos e Económicos .....	45
4.3.1 A indústria de cerâmica utilitária e decorativa: origem, evolução e crise .....	45
4.3.1.1 A origem .....	46
4.3.1.2 A evolução.....	47
4.3.1.3 Características das empresas antes da crise .....	53
4.3.1.4 A crise.....	54
4.3.1.5 Análise SWOT ao subsector da indústria utilitária e decorativa .....	58
4.3.2 A indústria do vidro - a origem e evolução da indústria do vidro .....	61
4.4 O Papel dos Municípios de Alcobaça e da Nazaré no desenvolvimento económico dos Concelhos.....	63
Concelho de Alcobaça .....	63
Concelho da Nazaré .....	66
<b>Capítulo V - Situação atual das empresas de cerâmica e de vidro da Região de Cister e sua sustentabilidade económica</b> .....	67
Métodos utilizados.....	67
5.1 O questionário .....	67
5.1.1 Resultados do Questionário .....	69
5.1.1.1 Unidades produtivas industriais de cerâmica e/ou vidro.....	69
5.1.1.2 Unidades de produção artesanais de cerâmica.....	91
5.1.1.3 Unidade produtiva e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica.....	94
5.2 As entrevistas .....	96
5.2.1 Três casos de empresas em pleno funcionamento .....	100
<b>Considerações finais</b> .....	103
Discussão dos Resultados .....	103
Conclusões.....	111
Limitações e sugestões para novas investigações.....	113
Recomendações.....	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	115
<b>WEBGRAFIA</b> .....	119

<b>ANEXOS</b> .....	123
ANEXO A - Pequenas e Médias Empresas.....	123
ANEXO B - Sustentabilidade das empresas .....	125
ANEXO C - Cerâmica.....	127
Porcelana.....	127
Faiança.....	127
Grés.....	128
Vidro .....	128
Cristal.....	129
ANEXO D - Entidades do Setor da Cerâmica e do Vidro em Portugal .....	131
ANEXO E - Inquérito às Empresas de Cerâmica e de Vidro dos Concelhos de Alcobaça e Nazaré .....	133
Fábricas de Cerâmica e Vidro .....	134
Fabrico e reparação de máquinas e fornos .....	141
ANEXO F - Empresas às quais foi enviado o inquérito por questionário Indústria de Cerâmica e de Vidro (utilitário e decorativo).....	147
ANEXO G - Guião das Entrevistas .....	149
ANEXO H - Transcrição das Entrevistas .....	151
Entrevista 1 - Gerente Comercial de Empresa de Cerâmica do Concelho de Alcobaça .....	151
Entrevista 2 - Dr. Alberto Jorge Damas Guerreiro .....	153
Entrevista 3 – Arqº Manuel da Bernarda.....	162
Entrevista 4 - Doutor Jorge Pereira Sampaio.....	170
Entrevista 5 - Dr. Luís Afonso Peres Pereira .....	174
Entrevista 6 - Dr. Alberto Silva .....	180
Entrevista 7 – Engª Ana Maria Luís Pinheiro - ATLANTIS .....	189
Entrevista 8 - D. Carla Moreira – ARFAI & IGM.....	192
ANEXO I - Informações dadas pela Dra. Madalena Tavares .....	209
ANEXO J - Mapas dos Concelhos de Alcobaça e da Nazaré .....	221
Concelho de Alcobaça .....	221
Concelho da Nazaré .....	223

## Índice de Quadros

Quadro 5.1 – Localização das empresas por Concelhos .....	69
Quadro 5.2 – Localização das empresas por Freguesias .....	70
Quadro 5.3 – Ano de fundação das empresas .....	70

Quadro 5.4 – Número de empresas por tipo de cerâmica.....	71
Quadro 5.5 – Número de empresas por tipo de material .....	71
Quadro 5.6 – Número de empresas por tipo de vidro .....	71
Quadro 5.7 – Número de empresas por volume de negócios .....	72
Quadro 5.8 – Número de empresas por anos em que o volume de negócios foi mais elevado.....	73
Quadro 5.9 – Número de empresas por anos em que o volume de negócios foi mais baixo.....	73
Quadro 5.10 – Número de trabalhadores das empresas em 2013.....	74
Quadro 5.11 – Número máximo de trabalhadores da empresa.....	74
Quadro 5.12 – Ano em que as empresas tiveram o número máximo de trabalhadores.....	74
Quadro 5.13 – Destino das vendas (em %).....	76
Quadro 5.14 – Mercado externo: vendas para a Europa (%) .....	76
Quadro 5.15 – Mercado externo: vendas para os EUA (%) .....	76
Quadro 5.16 – Mercado externo: vendas para outros destinos (%) .....	77
Quadro 5.17 – Destino das vendas (em %).....	77
Quadro 5.18 – Mercado externo: vendas para a Europa (%) .....	77
Quadro 5.19 – Mercado externo: vendas para os EUA (%) .....	78
Quadro 5.20 – Mercado externo: vendas para outros destinos (%) .....	78
Quadro 5.21 – Utilização de intermediários locais para comercialização.....	80
Quadro 5.22 – Utilização de intermediários nacionais para comercialização.....	80
Quadro 5.23 – Utilização de intermediários estrangeiros para comercialização .....	80
Quadro 5.24 – Produção que vende através de intermediários locais (%).....	80
Quadro 5.25 – Produção que vende através de intermediários nacionais (%).....	80
Quadro 5.26 – Produção que vende através de intermediários estrangeiros (%) .....	81
Quadro 5.27 – Frequência de vendas diretas ao cliente final.....	81
Quadro 5.28 – Produção que vende diretamente ao cliente final (%) .....	81
Quadro 5.29 – Produção por subcontratação para outras empresas.....	81
Quadro 5.30 – Produção por subcontratação para outras empresas locais.....	81
Quadro 5.31 – Produção por subcontratação para outras empresas nacionais.....	82
Quadro 5.32 – Produção por subcontratação para outras empresas estrangeiras .....	82
Quadro 5.33 – Tipo de produção por subcontratação para outras empresas .....	82
Quadro 5.34 – Subcontratação de outras empresas (produtos intermédios) .....	82
Quadro 5.35 – Subcontratação de outras empresas locais (produtos intermédios) .....	82
Quadro 5.36 – Subcontratação de outras empresas nacionais (produtos intermédios) .....	82
Quadro 5.37 – Subcontratação de outras empresas estrangeiras (produtos intermédios).....	83
Quadro 5.38 – Subcontratação de outras empresas (produtos finais) .....	83
Quadro 5.39 – Subcontratação de outras empresas locais (produtos finais) .....	83
Quadro 5.40 – Subcontratação de outras empresas nacionais (produtos finais) .....	83
Quadro 5.41 – Subcontratação de outras empresas estrangeiras (produtos finais).....	83
Quadro 5.42 – Concorrência com empresas locais.....	84
Quadro 5.43 – Concorrência com empresas nacionais.....	84

Quadro 5.44 – Concorrência com empresas estrangeiras .....	84
Quadro 5.45 – Inovação de métodos de fabrico ou produção de bens e serviços .....	87
Quadro 5.46 – Inovação de métodos de logística, entrega ou distribuição .....	87
Quadro 5.47 – Inovação de atividades de apoio .....	87
Quadro 5.48 – Existência de um departamento de design ou inovação .....	87
Quadro 5.49 – Importância de fontes de informação para a inovação .....	88
Quadro A.1.1 - Análise SWOT interna ao GAE/Parque de Negócios.....	216

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 - O Sistema Completo do Diamante da Competitividade.....	13
Figura 5.1 - Volume de negócios das empresas em 2013 .....	73
Figura 5.2 - Número de trabalhadores em 2013.....	74
Figura 5.3 - Mercados interno e externo em 2008.....	76
Figura 5.4 - Mercados interno e externo em 2013.....	77

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AIC - Associação Industrial de Cristalaria

APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica

APV - Associação Portuguesa do Vidro

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica

CRISAL - Cristais de Alcobaça, Lda.

CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro

ESAD - Escola Superior de Arte e Design

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDI - Investigação, Desenvolvimento e Inovação

GAE - Gabinete de Apoio ao Empreendedor

GREMI - Grupo Europeu de Pesquisa sobre os Meios Inovadores

NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria

PME - Pequenas e Médias Empresas

SIRME - Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial

SPAL - Sociedade de Porcelanas de Alcobaça

SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação

SWOT - (Análise) Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **Introdução**

A origem desta ideia de dissertação surgiu em consonância com as minhas experiências pessoais e profissionais que sempre mantive ao longo da vida na Região Oeste de Portugal. Parte da minha família paterna é oriunda da cidade de Alcobaça, fazendo com que praticamente todas as festividades, desde pequeno, tenham sido lá passadas. Com o amadurecer dos anos fui descobrindo mais pormenorizadamente a forte cultura artística patente na cidade e no respetivo concelho. Desde a arquitetura, pintura, escultura, cerâmica e vidro, passando pela música, teatro e dança, muitas foram as expressões artísticas que se foram deparando à minha frente. Este facto está notoriamente relacionado com a ligação histórica da população local à abadia cisterciense, presente na cidade desde o século XII, que confere uma identidade própria à cidade. De frente ao imponente Mosteiro de Santa Maria encontramos coloridas lojas de cerâmica, modernas esculturas, variadas exposições, animados concertos, ecléticos cafés, todos eles reflexo dessa mesma cultura. No entanto, e com o virar do século, esta dinâmica tem vindo a decair, e o fluxo de eventos artísticos a reduzir-se, assim como o comércio local, nomeadamente o das famosas louças de Alcobaça. À partida surgem várias interrogações do porquê disto mesmo. A fustigante crise global? As demoradas obras realizadas na frente do mosteiro que tornaram mais difícil o acesso aos principais estabelecimentos da cidade? A fraca iniciativa de modernização das louças tradicionais para agradar aos gostos atuais? A perda de mercados internacionais devido à forte concorrência de países europeus e asiáticos?

O âmbito da minha investigação é o de responder a estas interrogações e inquirir possíveis soluções para uma sustentabilidade da indústria cerâmica e vidreira do Concelho de Alcobaça, com vista a um desenvolvimento económico e social do mesmo.

## **Relevância do Estudo**

As indústrias de cerâmica e do vidro têm uma longa tradição na Região de Alcobaça. Trata-se de indústrias que empregam muita mão-de-obra, indústrias voltadas para o mercado exterior e que têm grande importância económica, social e cultural no concelho, na região e no país.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Estudar os problemas ligados à sua evolução e situação atual juntamente com os testemunhos dos próprios empresários, poderá dar uma contribuição para encontrar soluções para uma dinamização do setor.

Julgamos que uma gestão eficiente e eficaz das empresas possa contribuir para o seu desenvolvimento, o que pressupõe também uma colaboração entre a Câmara Municipal (poder local), as Associações empresariais e os próprios empresários.

### **Problema de Investigação**

A crise económica atual e a concorrência de países cuja mão-de-obra auferem salários mais reduzidos vieram pôr em causa a sustentabilidade de muitas empresas portuguesas, nomeadamente da indústria de cerâmica e de vidro utilitários e decorativos no Concelho de Alcobaça, particularmente das pequenas e médias empresas (Anexo A).

Pretendemos investigar como algumas empresas têm vindo a conseguir enfrentar a crise, enquanto outras deixaram de operar.

Uma especial atenção será dada a questões relacionadas com a gestão dessas mesmas empresas.

### **Pergunta de Partida**

Qual a evolução, qual a situação atual e quais as soluções para garantir a sustentabilidade económica das empresas de cerâmica e de vidro utilitários e decorativos no Concelho de Alcobaça?

### **Questões de Investigação**

Da pergunta de partida derivam as seguintes questões de investigação:

Quais os fatores que levaram ao aparecimento de empresas de cerâmica e de vidro utilitários e decorativos na Região de Cister?

Quais as características económico-financeiras das empresas?

Qual a evolução e situação atual das empresas de cerâmica e de vidro utilitários e decorativos na Região de Cister?

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Que soluções são possíveis encontrar para a sustentabilidade económica dessas empresas?

Qual o papel do Estado, das Câmara Municipais, das Associações empresariais, na sustentabilidade económica das referidas empresas?

## **Metodologia**

Utilizámos uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa).

Como técnicas de recolha de dados recorreremos a:

- Recolha de informações diversas (Câmara Municipal de Alcobaça; APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica; NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria);
- Recolha de documentos diversos (oficiais - União Europeia, Governo, Câmara Municipal de Alcobaça e de Associações e Sindicatos, imprensa local, outros);
- Dados Estatísticos (INE);
- Realizámos um inquérito por questionário a empresas de cerâmica e de vidro (utilitários e decorativos) em atividade no Concelho de Alcobaça e procedemos ao tratamento e análise dos dados recolhidos;
- Efetuámos ainda oito entrevistas semiestruturadas, a informantes conhecedores das indústrias no Concelho de Alcobaça, dos quais três proprietários-gerentes de fábricas de cerâmica e uma engenheira de uma fábrica de vidro e cristal, três historiadores que têm investigado o desenvolvimento do Concelho de Alcobaça, nomeadamente da indústria cerâmica e do seu papel na economia da região e um técnico das indústrias de cerâmica e de vidro que dedicou toda a sua vida profissional a estas indústrias;
- Visitámos ainda uma fábrica de cerâmica - ARFAI e uma fábrica de vidro e cristal ATLANTIS;
- Visitámos também o Museu de Cerâmica de Jorge Pereira Sampaio e o museu da antiga fábrica Raúl da Bernarda, ambos em Alcobaça.

Posteriormente, procedemos à análise e interpretação de dados recolhidos:

- Análise documental;
- Análise estatística dos dados recolhidos por questionário;

- Transcrição e análise de conteúdo das entrevistas.

Finalmente, efetuámos a interpretação dos resultados obtidos e procedemos à elaboração das conclusões.

## **Organização do relatório de investigação**

No **Capítulo I** - apresentamos o enquadramento teórico, no qual incluímos a formação de distritos industriais, de *clusters* e os meios inovadores no desenvolvimento regional, assim como o papel das políticas públicas na dinamização da indústria; as políticas públicas e o desenvolvimento; o município e o desenvolvimento regional e local (territorial) e as relações entre desenvolvimento e sustentabilidade.

No **Capítulo II** - apresentamos a metodologia, nomeadamente os métodos e técnicas utilizadas.

No **Capítulo III** - fazemos uma breve descrição da origem e evolução das indústrias da cerâmica e do vidro em Portugal.

No **Capítulo IV** - referimos a origem, desenvolvimento e características das indústrias da cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) na região de Cister.

No **Capítulo V** - indicamos a situação atual das empresas de cerâmica e do vidro da Região de Cister e sua sustentabilidade económica, baseada na análise documental e nos resultados dos inquéritos por questionário que administrámos às empresas e da análise das entrevistas que realizámos a informantes altamente conhecedores das indústrias em estudo.

Finalmente, apresentamos a discussão dos resultados, as conclusões, algumas limitações e sugestões para novos trabalhos de investigação sobre o tema e recomendações.

## Capítulo I

### **Enquadramento Teórico – A formação de distritos industriais, *clusters* e meios inovadores no desenvolvimento regional**

O desenvolvimento regional tem sido objeto de investigação, atendendo à diversidade de situações regionais e à preocupação por uma procura de equidade entre as regiões. As principais correntes teóricas relacionam o desenvolvimento regional com a competitividade e a organização da indústria local. Estas investigações resultaram na identificação das vantagens competitivas presentes na indústria local, principalmente nas estruturas industriais que apresentam uma aglomeração espacial das empresas. No entanto, foi Marshall o primeiro a reconhecer as vantagens do distrito industrial (1890, 1919). Posteriormente, surgiram diferentes conceitos sobre as aglomerações espaciais de empresas - os sistemas produtivos locais, como os *clusters* industriais, aglomerados industriais, distritos industriais, cadeia produtiva e arranjos produtivos locais. Cada sistema ou arranjo produtivo acima citado apresenta características próprias e bastante heterogéneas.

Para o nosso estudo referimos os conceitos de distrito industrial, *cluster* e meio inovador, conceitos que julgamos centrais para explicar o desenvolvimento das indústrias que estudámos na Região de Cister.

#### **1.1 Os conceitos de distrito industrial e de *cluster***

A globalização tem vindo, por um lado, a provocar uma intensificação da competitividade entre empresas e, simultaneamente, a necessidade crescente de uma maior cooperação entre estas, que pode envolver o *design* e o desenvolvimento do produto, a produção, o *marketing* e mesmo o consumo e a reciclagem.

Surge portanto a competição entre redes de empresas, e a cooperação dentro da rede, como forma de assegurar a competitividade. Deste modo, a cooperação entre empresas surge como uma necessidade, assim como surge também o desafio de conciliar competição e cooperação entre elas.

Autores referem que para uma maior competitividade entre empresas desenvolve-se uma *cooperação vertical ou horizontal*. A *cooperação vertical*, que consiste, em geral, em empresas grandes que subcontratam empresas pequenas, e que é exemplificada pelo modelo japonês (produção enxuta) associado à empresa Toyota, e o modelo italiano (distrito industrial) associado à região de Emilia Romagna.

A *cooperação horizontal* desenvolve-se nos distritos industriais em que empresas pequenas estabelecem relações entre si, dentro de *clusters* de empresas (Bair e Gereffi, 2001, citado por Keller, 2008: 31).

Vamos primeiramente abordar os conceitos de distrito industrial e de *cluster* que servirão como base para a interpretação do objeto de estudo.

### **1.1.1 Distrito industrial**

O conceito de distrito industrial teve origem em Alfred Marshall (*Principles of economics*, 1890 e *Industry and trade*, 1919). Este foi o primeiro investigador a descrever e analisar o funcionamento das aglomerações económicas inglesas do século XIX, com base em dois centros industriais, Manchester e Sheffield, os quais qualificou de distritos industriais. Marshall afirmou que a concentração industrial e a especialização sectorial, que originava a concentração de mão-de-obra qualificada e promovia a circulação de informação e de *know-how* entre as empresas, deu origem a economias que possuíam vantagens empresariais em relação a outras.

Este conceito de distrito industrial foi retomado por Giacomo Beccatini (1979). Em Itália, na segunda metade da década de setenta, as empresas de maior dimensão estavam a perder competitividade em relação a empresas concorrentes internacionais, enquanto um conjunto de pequenas empresas, localizadas em regiões essencialmente industriais (como a região da Emilia Romagna), demonstravam um dinamismo progressivo, aumentando a sua quota de mercado interno e externo, obtendo lucros e criando novos empregos. Estas indústrias estavam concentradas no Centro e Nordeste de Itália (designada por “*Terceira Itália*”) e eram constituídas maioritariamente por pequenas e médias empresas, inovadoras e com êxito internacional. Entre as mais notáveis no que diz respeito à imagem externa e valor acrescentado, são referidas a indústria têxtil em Carpi e no Prato, a indústria cerâmica

(azulejos) no Sassuolo, a indústria de mobiliário em Brianza e Cascina e a indústria de calçado em Vigevano e Puglia.

Becattini (1994: 20) define distrito industrial como “uma entidade socio-territorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico. No distrito, ao invés do que acontece noutros tipos de meios, como por exemplo as cidades industriais, tende a criar-se uma osmose perfeita entre as comunidades locais e as empresas.”

Procurando precisar mais esta definição, Becattini salienta algumas características que devem estar presentes num distrito industrial:

- Uma história e condições geográficas particulares (orografia, vias de comunicação, urbanização, centros de trocas, etc.). Um distrito industrial tem geralmente pequenos e médios centros urbanos, onde existe uma tradição industrial antiga e ligada a uma atividade característica desse território;
- Uma comunidade local com um sistema de valores e de pensamento relativamente homogéneo, sistema de valores que evolui com o tempo, condição do seu desenvolvimento e da sua reprodução. Segundo o mesmo autor, a transmissão deste sistema de valores é suportado por um conjunto de instituições e de regras, instituições como o mercado, a empresa, a família e a escola, assim como as autoridades e as organizações políticas e sindicais locais, além de muitas outras organizações públicas e privadas, económicas e políticas, culturais, de solidariedade social, religiosa e artísticas.
- Uma população de pequenas e médias empresas independentes, tendencialmente coincidentes com as unidades produtivas de fase, empresas que se especializam numa única, ou apenas em algumas das fases dos processos produtivos. As empresas apoiam-se em unidades fornecedoras de serviços à produção e em trabalhadores ao domicílio e a tempo parcial, orientadas, através do mercado das encomendas (através de subcontratação), por um grupo aberto de empresários.

Becattini afirma que não é possível definir com precisão a dimensão da unidade de produção para cada uma das fases do sistema. Mas a progressiva segmentação da produção favorece uma dimensão ótima relativamente pequena. Existem por vezes laços de parentesco entre os dirigentes das empresas implicadas nas diferentes fases do processo produtivo. De acordo com o mesmo autor verificam-se acordos e alianças entre empresas do distrito, mas quando o

peso das relações financeiras ou a dimensão das empresas ultrapassam um determinado limiar, já não se trata de um *distrito marshalliano*.

- Quanto aos recursos humanos, existe uma grande variedade de atividades profissionais, verificando-se uma mobilidade dos trabalhadores no que respeita às atividades que exercem ou às empresas em que trabalham, tendo em vista uma melhor adaptação às competências que possuem e uma melhoria das condições de trabalho. “Esta tendência intrínseca para redistribuir constantemente os seus recursos humanos é uma das condições *sine qua non* da sua competitividade e da sua produtividade” (Becattini, 1994: 23). Os trabalhadores considerados melhores e mais procurados gozam de grande reputação no *distrito*, o que contribui para que aí se mantenham.

Existem ainda no *distrito* trabalhadores ao domicílio e a tempo parcial.

Outro grupo é constituído pelos empresários que o mesmo autor designa por “empresários puros”, empresários que estão a par do que acontece no mercado mundial e que conhecem profundamente o *distrito*.

- No que diz respeito ao mercado, “o preço não é um elemento determinante das escolhas; de onde a necessidade de fornecer juntamente com a mercadoria, amplas informações complementares” (Becattini, 1994: 24). Isto significa que o processo de produção está ligado ao *marketing* do produto final e que o bom funcionamento do mercado interno, fornecendo livremente a informação necessária, condiciona a sua evolução.

- No que concerne a concorrência e a solidariedade verifica-se que para a manutenção do *distrito* é necessário que exista, para o bom funcionamento do mercado dentro do *distrito*, a par de uma atitude concorrencial, uma solidariedade de acordo com o sistema de valores aí prevalecente, a qual permite que o sistema seja adaptável à evolução permanente da organização da produção.

- O funcionamento e o desenvolvimento de um *distrito* baseiam-se numa *relação complexa entre competitividade e cooperação*. A competitividade levanta problemas de marketing internacional e de I&D, sendo que (Brusco, 1990: 15, citado por Melo, sem data: 34) “afirma que a competição ocorre entre as empresas que trabalham no mesmo produto ou na mesma atividade e que a cooperação, especialmente no que respeita à inovação tecnológica e ao *design*, ocorre entre empresas diferentes”. Este autor fala em competitividade horizontal e cooperação vertical.

- A concentração geográfica dá ao distrito industrial uma vantagem competitiva, pois permite a redução dos custos de transação, gerando economias de escala externas à empresa (internas ao *distrito*). Torna-se, no entanto, fundamental a existência da vontade dos trabalhadores qualificados e dos empresários em cooperar, para melhorar constantemente os produtos e os processos, de forma a satisfazer uma procura cada vez mais exigente.
- No que diz respeito à inovação tecnológica, a introdução de novas tecnologias é considerada dentro do *distrito* como um avanço social, é portanto bem aceite e considerada como uma oportunidade para manter o bom funcionamento da atividade produtiva.

A troca de experiências, de informação e de conhecimento, que circulam no *distrito* com poucas restrições, facilita a inovação, o que Marshall designou por “atmosfera industrial”.

A tendência para realocar os recursos humanos mediante mobilidade profissional horizontal (de uma empresa para outra) ou vertical (através da criação de novas empresas) favorece igualmente a difusão da inovação.

A existência de mecanismos de informação e de comunicação, de imitação e de demonstração, favorecem igualmente a inovação tecnológica e uma interação entre os produtores dos produtos de fase e os seus clientes.

- Dado que as pequenas empresas têm geralmente dificuldades de crédito, no *distrito* os bancos locais têm um papel importante pois tem um conhecimento das empresas e dos empresários locais, o que lhes permite avaliar, com maior rigor, os riscos inerentes a um empréstimo e, deste modo, têm uma influência importante na evolução do *distrito*.

Em resumo, Becattini (1990: 44) afirma que

a origem e o desenvolvimento de um distrito industrial não resulta apenas da junção, num determinado local, de algumas características socioculturais (sistema de valores, atitudes e instituições), com características históricas e naturais e com atributos técnicos do processo produtivo, mas resulta também de um processo de interação dinâmica entre a divisão do trabalho, o alargamento do mercado para os seus produtos e a formação de uma rede permanente de contactos entre o *distrito* e os mercados externos. Tudo isto com o objetivo de criar uma imagem para o *distrito* que o diferencie dos restantes, conferindo-lhe uma vantagem comparativa.

Tendo em conta esta realidade, um aspeto importante a considerar é o dinamismo e conseqüentemente o futuro de um *distrito*. Se os empresários, dada uma forte concorrência nacional e internacional, optarem por subcontratar empresas externas ao distrito, por lhes proporcionarem benefícios mais elevados, sem se preocuparem com o equilíbrio político,

económico e sociocultural local, isto pode conduzir à desintegração do *distrito* (Becattini, 1990: 30).

A sobrevivência do *distrito* depende, como referimos, da existência de uma rede permanente de contactos entre o *distrito* e os seus fornecedores e clientes.

Numa situação de crise económica, quando a criação de novas empresas, característica da dinâmica de um *distrito*, é inferior ao número de falências, provoca uma reação em cadeia e os trabalhadores mais qualificados saem do *distrito* ou vão trabalhar para grandes empresas, o valor da experiência e capacidade produtiva destes trabalhadores que constituem a base produtiva do distrito perde-se e o sistema de valores e a rede de instituições locais vai-se esbatendo.

Becattini (1990: 29) refere ainda que pode verificar-se: a) a integração vertical de todo o processo produtivo no seio de uma ou de várias empresas ou, inversamente, b) uma desintegração do processo produtivo, em que uma miríade de microunidades de produção, individuais ou familiares, seria diretamente coordenada por um grupo de empresários puros. Mas estas duas realidades evolutivas já saem do quadro do distrito industrial *marshalliano*.

### **1.1.2 Cluster**

Michael Porter é reconhecido como um dos principais autores sobre aspetos teóricos de estratégia, produtividade e competitividade das empresas, nomeadamente de natureza microeconómica. As duas obras mais referidas deste autor relacionadas com o tema deste trabalho são *The competitive advantage of nations* (1990) e *On competition* (1998).

Na primeira das referidas obras o autor aborda as causas que levam um país a possuir empresas internacionais de sucesso ou ter a sede de um grande número de empresas líderes internacionais num determinado ramo de atividade, assim como as causas que as conduzem a manter uma vantagem competitiva face aos melhores competidores do mundo nesse mesmo ramo.

A explicação, segundo Michael Porter (1993), reside no papel desempenhado pelo ambiente económico, pelas instituições e pelas políticas nacionais que estimulam a vantagem competitiva numa determinada indústria.

Um conceito essencial na análise do mesmo autor é o de competitividade.

Para o autor a produtividade das empresas é o que realmente influencia e determina os níveis da prosperidade económica de um país.

Porter afirma que nenhum país pode ser competitivo em tudo, e não se pode explicar a competitividade a nível nacional, mas sim os determinantes da produtividade das empresas e o ritmo do crescimento dessa produtividade. Para encontrar as respostas, torna-se necessário focalizar a análise, não na economia como um todo, mas em indústrias específicas e segmentos da indústria (Porter, 1993: 9-10).

Para o autor “a vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo altamente localizado. Diferenças nas estruturas económicas, valores, culturas, instituições e histórias nacionais contribuem profundamente para o sucesso competitivo” (Porter, 1993: 20).

Para Porter, portanto, são as empresas e não os países que competem em mercados internacionais, sendo que a unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria.

“Em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) a ameaça de novas empresas, (2) a ameaça de novos produtos, (3) o poder de troca dos fornecedores, (4) o poder de troca dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes.” (Porter, 1993: 45).

Ele afirma que, a longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável, mencionando que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva:

de menor custo, que traduz a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores (...) e de diferenciação, que é a capacidade de proporcionar ao comprador um produto excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência (...). A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos traduz-se em produtividade superior à dos concorrentes (Porter, 1993: 48).

Porter faz referência aos conceitos de cadeia de valores e sistema de valores, de uma determinada indústria. A cadeia de valores consiste nas atividades desempenhadas por uma indústria na competição, as quais contribuem para a formação do valor para o comprador. Essas atividades são de dois tipos: as primárias, que se relacionam com a produção, comercialização, entrega e assistência ao produto, e as de apoio, que proporcionam os fatores de produção diretos e indiretos, tecnologia, recursos humanos ou funções de infraestrutura geral que apoiam as atividades primárias. A cadeia de valores está inserida num contexto mais

amplo de atividades, o sistema de valores, que inclui os fornecedores dos referidos fatores para as cadeias de valores de uma empresa, quer sejam matérias-primas, componentes, maquinaria ou serviços.

No entendimento de Porter (1993), as empresas criam vantagem competitiva através da inovação que inclui melhorias na tecnologia, modificações de produtos, mudanças de processos, novas formas de comercialização e de distribuição, e novas conceções de âmbito, ou seja, do alcance dos objetivos da empresa dentro da indústria.

Porter afirma ainda que as empresas também podem obter vantagem competitiva através da formação de alianças, que propiciariam vantagens de vários tipos:

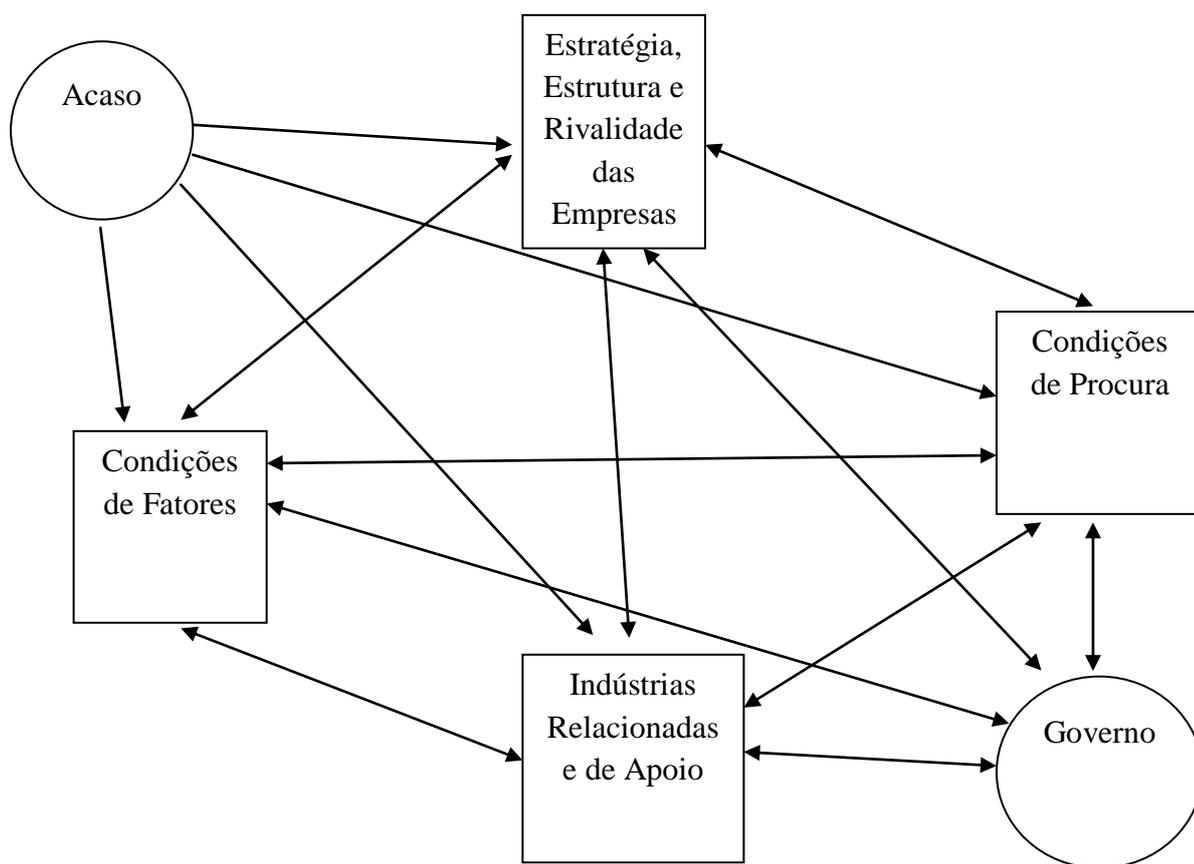
- Economias de escala ou de aprendizagem, unindo-se na comercialização, produção de componentes ou montagem de determinados modelos;
- Acesso aos mercados locais, tecnologias necessárias ou atender a exigências governamentais de propriedade nacional;
- Distribuição de riscos;
- Condicionamento ou manipulação da natureza da concorrência numa determinada indústria.

De acordo com Porter um país obtém êxito na competição internacional numa determinada indústria, de acordo com “determinantes da vantagem nacional”:

- Condições de fatores – referem-se à posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria;
- Condições de procura – tratam da natureza da procura interna para os produtos ou serviços da indústria;
- Indústrias relacionadas e de apoio – análise da presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas (como indústrias relacionadas, Porter qualifica aquelas em que empresas podem partilhar atividades, canais de distribuição, desenvolvimento de tecnologia, ou transferir conhecimentos protegidos pelo direito de propriedade de uma indústria para outra);
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – dizem respeito às condições que, no país, regem e orientam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

As relações que Porter estabelece entre os determinantes da vantagem nacional configuram um modelo que se tornou generalizadamente conhecido como o “diamante competitivo”.

Duas variáveis que podem influenciar o sistema nacional de forma relevante e afetando os determinantes da vantagem competitiva são acrescentadas por Porter (1993), completando o seu modelo teórico: tratam-se do “acaso” – acontecimentos fora do controle das empresas (invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, grandes mudanças na procura do mercado externo, etc.) e do “governo” – que através de políticas diversas pode atuar para melhorar ou piorar a vantagem nacional (*Figura 1.1*).



*Figura 1.1 - O Sistema Completo do Diamante da Competitividade (Porter, 1993: 146)*

Uma consequência do sistema de determinantes, segundo Porter, é que as indústrias competitivas de um país não se espalham de maneira uniforme por toda a economia, elas estão ligadas em agrupamentos, os *clusters*, constituídos de indústrias relacionadas por ligações de vários tipos. Desse modo, os países não obtêm êxito competitivo em indústrias isoladas, mas sim em agrupamentos de indústrias ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) e horizontais (clientes, tecnologias, canais comuns, etc.). “A

economia de um país contém uma mistura de grupos, cuja constituição e fontes de vantagem (desvantagem) competitiva, refletem o estado de desenvolvimento da economia” (Porter, 1993: 89-90).

Porter observou que o fenómeno de agrupamento das indústrias competitivas de um país é tão generalizado que parece constituir o aspeto central das economias nacionais avançadas.

Segundo Porter (1993), quanto mais os agrupamentos se desenvolvem, mais os recursos da economia tendem a fluir para eles e a afastar-se das indústrias isoladas que não podem empregá-los produtivamente. Este aspeto evidencia a importância da proximidade geográfica entre as indústrias localizadas, muitas vezes, numa única cidade ou região de um país.

As razões pelas quais uma determinada cidade ou região têm êxito numa determinada indústria, são abrangidas pelas mesmas considerações existentes no diamante. É a combinação das condições nacionais com as condições locais que estimula a vantagem competitiva (Porter, 1993: 189).

As economias nacionais evidenciam um certo desenvolvimento competitivo que reflete as fontes características de vantagem das empresas do país na competição internacional e a natureza e proporções das indústrias e grupos de indústrias (*clusters*) internacionalmente bem-sucedidos (Porter, 1993: 612-613).

O crescimento da produtividade pode resultar de três fontes principais: a mudança tecnológica, a acumulação de capital e a melhoria da educação ou dos níveis de habilitação (qualificação). Porter considera a mudança tecnológica e a acumulação de capital como fatores endógenos e procura modelá-las como resultado do diamante, no qual o investimento em conhecimento desempenha um valioso papel.

Na sua teoria sobre a competitividade nacional, como foi referido anteriormente, Porter (1999), atribui um papel de destaque aos agrupamentos, aos *clusters*, que são:

concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em sectores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normalização e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si (...). Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares (Porter, 1999: 209-211).

Porter (1999) destaca que a presença dos agrupamentos sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora da empresa ou do sector, residindo na localização das unidades de

negócios, ou seja, na concentração geográfica das indústrias. A sua presença também leva o governo a assumir um papel diferente pois as políticas macroeconómicas são condições necessárias, mas não suficientes, para fomentar a competitividade, tornando-se necessário, portanto, que o governo passe a exercer uma maior função ao nível microeconómico, no sentido de remover obstáculos ao crescimento e à melhoria dos agrupamentos existentes e emergentes. Depreende-se portanto que a teoria de Michael Porter se preocupa centralmente com a gestão empresarial, a estratégia e a competitividade das empresas, privilegiando o foco microeconómico.

Os agrupamentos, de acordo com Porter (1999), têm as suas raízes ligadas a diversos fatores:

- circunstâncias históricas;
- disponibilidade de qualificações especializadas;
- proficiência da pesquisa universitária;
- conveniência da localização física e infraestruturas apropriadas;
- existência de uma procura local pouco comum, sofisticada ou rigorosa;
- existência anterior de sectores fornecedores, sectores correlatos ou de todo um agrupamento relacionado;
- existência de uma ou duas empresas inovadoras que estimulam o crescimento de muitas outras;
- eventos aleatórios.

Segundo Porter (1999), para se identificar os elementos que constituem um agrupamento deve-se partir de uma grande empresa ou de uma concentração de empresas semelhantes e analisar, a montante e a jusante, a cadeia vertical de empresas e instituições. Em seguida, deve-se realizar uma análise horizontal, procurando identificar sectores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de fatores de produção diretos e indiretos, ou tecnologias especializadas semelhantes, ou através de outros elos com fornecedores, identificam-se assim as cadeias horizontais de sectores.

O próximo passo consiste em isolarem-se as instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infraestruturas e os organismos coletivos que envolvam os participantes do agrupamento, para, por fim, se localizarem os órgãos e

agências governamentais e reguladoras que venham a exercer influências significativas sobre o agrupamento e seus participantes.

As fronteiras de um agrupamento fundamentam-se na compreensão dos elos e das complementaridades entre os sectores de maior significado para a competição. Elas devem abranger todas as empresas, sectores e instituições com fortes elos verticais, horizontais e institucionais. Quando esses elos forem fracos ou inexistentes, a entidade não integra o agrupamento.

Os agrupamentos, de acordo com Porter, representam uma face do diamante competitivo – os sectores relacionados e de apoio. Mas estes são melhor interpretados como manifestação das interações entre todas as quatro faces do diamante. Eles influenciam a competitividade de três modos: pelo aumento da produtividade das empresas ou sectores componentes; pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, conseqüentemente, pela elevação da produtividade; e pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o agrupamento.

O agrupamento, segundo Porter (1999), representa uma forma de organização espacial capaz de se tornar um meio intrinsecamente mais eficiente e eficaz de reunir fatores de produção diretos e indiretos – desde que existam fornecedores locais. Caso esses não existam, o abastecimento fora do agrupamento torna-se necessário, embora não represente a solução ideal.

Não é apenas pela via da obtenção mais eficiente e eficaz de fatores de produção diretos e indiretos que o agrupamento contribui para o aumento da produtividade, mas também pelas relações de complementaridade entre as atividades dos participantes do agrupamento, incluindo a complementaridade entre os produtos.

O mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais e do agrupamento como um todo (Porter, 1999).

Porter comenta ainda que um número relativamente pequeno de agrupamentos geralmente é responsável por uma grande parte da economia dentro de uma determinada área geográfica, bem como por uma parcela significativa da atividade económica que é orientada para fora, ou seja exportações e investimentos realizados por empresas locais em áreas exteriores ao âmbito interno do agrupamento.

Os aglomerados com orientação externa situados em determinada área geográfica representam a principal fonte de crescimento a longo prazo e de prosperidade econômica da área. Esses aglomerados são capazes de crescer bem além do tamanho do mercado local, absorvendo trabalhadores de empresas de sectores menos produtivos.

É importante referir que, de acordo com a definição de Becattini, que anteriormente referimos, os distritos industriais surgem quando se desenvolve mais do que a especialização e divisão do trabalho entre empresas, havendo a emergência de formas implícitas e explícitas de colaboração entre agentes económicos locais no interior dos *distritos*, incrementando a produção local e, às vezes, a capacidade de inovação e a emergência de fortes associações setoriais.

O termo *cluster* designa também a concentração geográfica e setorial de firmas mas enquanto os distritos industriais caracterizam-se por aglomerações de pequenas e médias empresas, os *clusters* também podem englobar as grandes empresas.

Desde Marshall todos os analistas que usam o termo ‘distrito industrial’ querem com isso dizer que uma profunda divisão do trabalho se desenvolveu entre as empresas num determinado território; na maioria das análises contemporâneas, o termo também implica a existência de cooperação.

Julgamos que na região de Cister se desenvolveu e funcionou durante décadas um distrito industrial no que respeita à indústria de cerâmica utilitária e decorativa, o que não aconteceu à indústria do vidro utilitário e decorativo dominado por uma empresa a *Crisal*, atualmente *Atlantis*.

A discussão do funcionamento destas indústrias será apresentada no último capítulo.

## **1.2 Meios inovadores**

Em relação ao desenvolvimento regional e local outro conceito que tem vindo a ser desenvolvido é o de meios inovadores.

O estudo dos meios inovadores surgiu nos anos 1980, por iniciativa do Grupo Europeu de Pesquisa sobre os Meios Inovadores (GREMI) na Suíça.

De acordo com Crevoisier, (2003, 2007) a pesquisa sobre os meios inovadores incide sobre os aspetos espaciais das transformações económicas, focalizando-se na maneira pela qual o

território dá forma às estruturas económicas e codetermina a sua evolução. O autor (2007: 62) cita Maillat *et al.* (1993) que definem meio inovador como um conjunto de atores num determinado território, atores que realizam aprendizagens multilaterais e geram deste modo externalidades locais específicas da inovação, esta dinâmica dá origem a formas progressivamente mais eficazes de gestão em comum dos recursos [“un ensemble d’acteurs territorialisé, acteurs qui réalisent des apprentissages multilatéraux et génèrent ainsi des externalités locales spécifiques à l’innovation, cette dynamique débouche sur des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources”].

Os meios inovadores articulam-se em torno de três eixos particularmente significativos do ponto de vista das transformações atuais: a dinâmica tecnológica, a transformação dos territórios e as mudanças organizacionais.

“O *paradigma tecnológico* acentua o papel das técnicas, e mais amplamente da inovação, dentro da transformação atual do sistema económico” (Crevoisier, 2003: 17).

O facto de os países europeus ocidentais pagarem salários elevados, relativamente aos países emergentes, conduz à necessidade de uma concorrência pela diferenciação, mediante novas técnicas e novos produtos, ou seja, pela inovação. Esta resulta da articulação dos recursos da empresa e do seu ambiente, tanto com empresas situadas a montante como a jusante da produção e da dinâmica geral do setor. Pode ainda resultar do aparecimento de novas técnicas noutros setores, ou ainda das relações com outros autores regionais ou mesmo com outros autores situados fora da região.

A inovação pode ter origem na relação de uma empresa com o seu mercado, assim como na produção ou nos serviços a ela ligados.

A inovação é um processo de diferenciação face à concorrência.

“O *paradigma organizacional* diz respeito aos mecanismos que permitem ou impedem a coordenação entre atores dentro de um meio” (Crevoisier, 2003: 18) Num dado meio, uma empresa de produção tem necessidade de estabelecer relações com outras empresas, assim como relações com empresas que fornecem as matérias-primas e com aquelas que compram os produtos e serviços. É necessário que num dado meio existam também facilidades para as empresas encontrarem recursos específicos e participarem em redes locais de inovação e de suporte à produção regional.

Quanto ao *paradigma territorial*, este põe em evidência que a inovação não aparece de forma uniforme no espaço. De acordo com o autor o território pode gerar recursos, (*savoir-faire*, competências, capital, etc.) e atores (empresas, empreendedores, instituições de suporte, etc.) que são necessários à inovação.

Os *savoir-faire* são regularmente atualizados pela atividade económica, pelas instituições de formação, de investigação e de suporte existentes na região.

O meio poderá responder adequadamente à transformação dos mercados e das técnicas se houver uma boa articulação entre os diferentes atores da região.

O meio inovador pressupõe um processo de aprendizagem interativo entre a região e as transformações exteriores.

A abordagem através dos meios inovadores propõe uma visão geral do desenvolvimento económico em função do território que se caracteriza por:

- uma concorrência pela inovação e não pelos custos de produção;
- uma organização dos sistemas produtivos em rede e não baseado em mecanismos de mercado ou hierarquias;
- a concorrência entre territórios e não entre empresas.

O meio inovador constitui um tipo ideal de organização de um território. Um trabalho empírico que seja orientado por uma abordagem baseada no conceito de meio inovador permite a comparação de diferentes regiões: umas são organizadas em redes de concorrência/cooperação mas não inovam; outras inovam sem que a cooperação local seja evidenciada, etc.

No nosso trabalho será abordada a problemática da inovação na região estudada.

### **1.3 O papel das Políticas Públicas na dinamização da indústria**

Dada a importância das políticas públicas no desenvolvimento das atividades económicas vamos referir resumidamente alguns aspetos que julgamos importantes para o nosso trabalho.

O desenvolvimento local e regional, entendido como um processo de enriquecimento das atividades económicas e a promoção social da população que habita um determinado território, pressupõe uma utilização otimizada dos recursos materiais e humanos aí existentes.

Deste modo, deverá existir um projeto de desenvolvimento que integre as vertentes económicas, sociais e culturais e que respeite o ambiente.

O desenvolvimento, de acordo com o paradigma da territorialidade, pressupõe uma participação ativa dos agentes locais no seu processo de desenvolvimento e, conseqüentemente, os municípios deverão ter um papel importante nesse desenvolvimento, dado que possuem um conhecimento dos recursos (humanos e materiais) existentes no seu território. Não cabe, no entanto, aos municípios criarem empresas, mas sim as condições para o seu aparecimento e crescimento, assim como promoverem a formação ao longo da vida dos recursos humanos, que permita a sua adaptação a novas condições de mercado e a que a inovação seja uma realidade.

As conceções sobre o papel do Estado no desenvolvimento têm sofrido uma evolução, assim como o papel das políticas públicas, conseqüentemente o papel dos municípios no desenvolvimento local tem igualmente sido visto de diferentes formas. Abordarei resumidamente os aspetos referidos anteriormente e posteriormente noutro capítulo, dado o tema desta dissertação, referirei o papel dos Municípios de Alcobaça e Nazaré no desenvolvimento económico e social dos seus Concelhos, particularmente no que diz respeito às atividades industriais que estudámos.

### **1.3.1 A evolução do papel do Estado no desenvolvimento**

O Estado intervém na Economia para maximizar a utilização dos recursos materiais e humanos, de forma a promover o bem-estar da população. O papel do Estado tem variado ao longo dos tempos, baseado em teorias intervencionistas ou de livre mercado, tentando otimizar a sua intervenção de acordo com a conjuntura económica existente num dado momento.

As Teorias Liberais do século XVIII tinham como base a tese de Adam Smith (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776*), segundo a qual a livre concorrência de preços e a economia de mercado estabelecia o equilíbrio económico e o pleno emprego. Ao Estado do *laissez-faire* cabia manter uma situação ordenada que permitisse o livre funcionamento de mercados e do comércio. A livre concorrência entre empresas levaria à inovação, à criação de empregos e ao abaixamento dos preços.

Nos séculos XVIII e XIX, com a construção de grandes obras como os caminhos de ferro, canais de navegação, minas de carvão e o investimento nos serviços de eletricidade, gás, água, transportes urbanos, telégrafo, telefone, surgem nos EUA grandes empresas dando lugar ao capitalismo regulado que promove a competição entre grandes empresas. No século XIX, na Europa, os grandes investimentos em serviços e obras públicas são fornecidos pelos monopólios naturais do Estado, para beneficiarem da gestão centralizada e das economias de escala, dando origem ao crescimento do Estado Administrativo. A regulação, através da propriedade pública, destas indústrias dava ao Estado o poder de impor uma estrutura planeada da economia e proteger o interesse público contra os interesses privados.

As crises económicas dos anos 1920-1930 que culminaram na Segunda Grande Guerra Mundial e a crise social advinda da divisão capitalista da sociedade em duas classes, proprietários e trabalhadores, desequilibraram as sociedades industriais ao nível micro e macroeconómico. É neste contexto que surgem as políticas intervencionistas do Estado na economia, iniciadas nos EUA por Roosevelt, através do *New Deal*, com o objetivo de inverter a depressão social e económica da chamada crise de 1929. Estas políticas económicas foram posteriormente racionalizadas através da Teoria Keynesiana.

Nas décadas de 1950 e 1960 verificou-se na Europa ocidental e nos EUA um crescimento económico, tendo-se assistido a uma expansão do sector público, assente no modelo do Estado-providência ou *Welfare State* e no princípio da responsabilidade social coletiva, que levou à nacionalização das empresas prestadoras de bens públicos e à crença na ação pública como a melhor forma de promover a redistribuição do rendimento e o acesso dos cidadãos aos bens essenciais. Mas o pleno emprego e o bem-estar social só se mantiveram enquanto a economia se expandia.

A contestação ao modelo *Fordista* de produção em massa, repetitivo, considerado como desumano e a crise petrolífera dos anos 1970, marcaram a entrada num período de agitação social, com crescimento do desemprego e da inflação, falências empresariais e aumento crescente da despesa pública, que conduziram à crise do Estado-Providência, devido a *falhas* do Estado, nomeadamente nas políticas de nacionalização, na falta de prestação de contas e devido ao facto de interesses privados, políticos e corporativistas tenderem a influenciar as decisões tomadas pelo Estado.

Nos anos 1970-1980, surgiu uma Nova Política Económica, no centro da qual o mercado é o instrumento regulador proeminente, baseado na concorrência e na escolha do consumidor.

Em 1989, com Ronald Reagan presidente dos Estados Unidos e Margareth Thatcher primeiro-ministro de Inglaterra, foi estabelecido o *Consenso de Washington*, que definiu um conjunto de medidas destinadas a reduzir o papel dos Estados ao nível económico e a expandir o papel dos mercados. A nova política económica defende uma redução da intervenção pública, que se apoia no recurso à privatização, à liberalização e à desregulamentação, para reduzir o papel interventor do Estado nas esferas económica e social, atribuindo-lhe desta forma um novo papel, de Estado regulador.

### **1.3.2 As políticas públicas e o desenvolvimento**

Mamede (2009: 173) refere que “há vinte anos atrás, nos círculos da ciência e da política económica dominantes, vingava a ideia de que o melhor contributo que as políticas públicas poderiam dar para o desenvolvimento dos países consistia em reduzir ao mínimo a interferência do Estado na economia. Numa leitura estritamente liberal do trabalho de Adam Smith, defendia-se que o Estado pouco mais deveria fazer do que garantir a paz, manter os impostos a níveis reduzidos e providenciar um sistema de justiça eficaz, o resto viria com o curso natural das coisas. Se havia lugar para as políticas públicas no processo de desenvolvimento económico, este consistia precisamente em resolver os problemas que a intervenção do Estado criava, colocando entraves ao investimento produtivo e à criação de riqueza”. Esta era a noção subjacente ao *Consenso de Washington*.

Como refere o mesmo autor “segundo esta perspetiva, as medidas a adotar deviam incluir a eliminação de regulamentos arbitrários e regras de licenciamento abusivas; o controlo das despesas públicas e a sua reorientação, removendo o apoio estatal a sectores específicos; uma política monetária centrada no objetivo da estabilidade dos preços; a privatização das empresas estatais; a abertura ao comércio externo e ao investimento estrangeiro” (Mamede, 2009: 174).

No entanto, em apoio às políticas públicas e tendo como base a evolução ao longo da história, o mesmo autor afirma que “a redução da intervenção pública e a criação de um quadro de previsibilidade para o investimento privado não são condições nem necessárias nem suficientes para o desenvolvimento económico dos países.” (Mamede, 2009: 181). Isto ocorre devido a vários tipos de limitações, entre estas: o facto de alguns dos pressupostos em que se baseia serem questionáveis, nomeadamente “a noção de que o sistema de preços de mercado consegue sinalizar devidamente as oportunidades e os riscos associados às diferentes

transações económicas” e “a ideia de que as decisões descentralizadas dos agentes permitem que todas as oportunidades de investimento sejam devidamente aproveitadas” (Mamede, 2009: 181).

Mamede (2009) apresenta os argumentos em que se baseiam as políticas públicas de cariz desenvolvimentista, mas refere que os principais acordos e instituições que regulam as relações internacionais impõem restrições muito importantes à intervenção do Estado nas economias dos países (nomeadamente no seio da União Europeia). Mas, segundo o autor, as restrições existentes não impedem que o Estado desenvolva políticas públicas relevantes para o desenvolvimento económico de um país, como sejam: no domínio da educação básica e tecnológica; no investimento em transportes e comunicações; no fomento da investigação científica e tecnológica; no apoio a investimentos em novas atividades económicas; na dinamização de redes de atores públicos e privados que permitam identificar constrangimentos ou promover ações que permitam explorar oportunidades de desenvolvimento, entre outras (Mamede, 2009: 191-192).

De facto, as novas condições ligadas à globalização, a rápida evolução tecnológica, bem como a importância crescente das instituições internacionais, como a União Europeia, a OCDE e a influência dos EUA, têm implicações nas formas de atuação do Estado, que deixou de ter um papel direto no fornecimento de utilidades públicas para passar a ter um papel cada vez mais importante como regulador. Isto baseia-se no pressuposto de que o sector privado tem maior capacidade que o sector público para desenvolver essas atividades. De referir o aparecimento de estruturas híbridas, agências para-públicas e parcerias público-privadas, que tiveram um crescimento exponencial nos países industrializados nos últimos trinta anos, para desta forma o Estado continuar a proteger o interesse público. Os efeitos práticos desta intervenção do Estado não foram muitas vezes os esperados e criaram novos problemas, cuja discussão sai fora do âmbito deste trabalho.

### **1.3.3 O Município e o desenvolvimento regional e local (territorial)**

Bilhim (2004: 86) define o “desenvolvimento local como um processo de diversificação e de enriquecimento das atividades económicas e sociais sobre um território a partir da afetação e da articulação dos seus recursos e das suas energias.”

Este deverá ter como base um projeto de desenvolvimento que integre as componentes económicas, sociais e culturais e a valorização e respeito pelo ambiente (desenvolvimento sustentável).

De acordo com o mesmo autor existem dois grandes paradigmas de desenvolvimento: o paradigma funcionalista e o paradigma da territorialidade. No primeiro, o objetivo central é a maximização do crescimento económico e no segundo, o objetivo central do desenvolvimento é a satisfação das necessidades básicas, materiais e imateriais das populações.

No quadro do primeiro paradigma, o desenvolvimento é centralizado, vertical, hierarquizado, promovido e desencadeado a partir do poder central. A partir de capital, de equipamentos, de grandes projetos, dever-se-á conseguir maximizar o crescimento económico e desta forma alcançar níveis de bem-estar social, promovendo portanto um desenvolvimento económico e social.

A intervenção dos municípios, de acordo com este paradigma, não tem grande relevância, pois as políticas nacionais de intervenção do Estado central na economia e na sociedade são fundamentais.

De acordo com este paradigma, os Estados selecionaram regiões para promover o crescimento económico, crescimento que se devia expandir para outras regiões, mas na prática o modelo provocou a destruição de regiões inteiras por não terem sido selecionadas para os investimentos, acentuando-se portanto as desigualdades regionais.

O mesmo autor refere que, com a crise económica de 1973, caracterizada pela desaceleração do crescimento económico e pelo processo de desindustrialização, os problemas sociais e económicos das regiões acentuaram-se. A crescente internacionalização também contribuiu para o enfraquecimento do Estado-Nação, realçando as disparidades regionais ao nível mundial, havendo, portanto, regiões e países privilegiados e outros marginalizados (Bilhim, 2004: 87).

O paradigma da territorialidade defende o desenvolvimento a partir de baixo, ou seja, através da mobilização dos recursos endógenos (humanos e materiais) dos territórios, com respeito pela valorização do ambiente e com o reforço e proteção das identidades regionais e locais (territoriais) e implica uma participação ativa dos agentes locais no seu próprio processo de desenvolvimento.

Os municípios, pela sua proximidade às populações e pelo conhecimento que têm dos recursos locais, são dos principais agentes de desenvolvimento local, e o seu papel é fundamental no quadro do paradigma da territorialidade, atendendo a que a dimensão local é privilegiada para promover estratégias adequadas de desenvolvimento. No entanto, as políticas definidas e as ações promovidas pelos municípios podem ter um carácter mais “passivo”, serem “dependentes do exterior”, ou pelo contrário, ainda que “dependentes do exterior”, assumirem um papel ativo no desenvolvimento local, privilegiando o paradigma da territorialidade.

Raul Lopes refere em 2001 que anteriormente, em 1990, tinha afirmado “que a promoção do desenvolvimento local requeria uma intervenção planeada que articulasse harmoniosamente a dimensão das *relações da Economia com o Território*, assim como a das relações entre a *Economia e a Sociedade* a que se reporta, com destaque para o papel desempenhado nesta pelas instituições e agentes existentes” e portanto concluía que havia uma “necessidade de uma intervenção ativa, inovadora e participada no curso de desenvolvimento local, o que representaria um desafio à imaginação e capacidade de intervenção das Autarquias Municipais, por forma a adequar o estilo de planeamento e intervenção à especificidade socioterritorial do Desenvolvimento Local” (1990: 20 e 137). O autor chamava ainda a atenção “para a necessidade das autoridades públicas adotarem novas posturas relativamente ao desenvolvimento económico e, particularmente, para a indispensabilidade de uma nova postura da Administração Central perante o Poder Local.” (Lopes, 2001: 237 e 238).

Em 2001 dizia que havia então razões acrescidas para reafirmar aqueles postulados e que o seu âmbito devia ser alargado à política regional.

Quanto a esta última, o autor refere que “o novo paradigma da organização territorial chama a atenção para um modo de desenvolvimento centrado na lógica da interação de base territorial e na dinâmica de aprendizagem coletiva orientada para a inovação e baseada na acumulação do saber tecno-produtivo local” (Lopes, 2001: 238). Deste modo, afirma (de acordo com Maillat, 1995:164), que a implementação de uma política de desenvolvimento territorial deve ter em vista um processo de inovação permanente, a qual implica: “o envolvimento de atores locais e o desenvolvimento de recursos não físicos específicos ao território; a criação de sinergias (interações, redes) e de efeitos de aprendizagem entre os atores do meio; bem como desenvolver as vantagens de proximidade e os recursos territoriais específicos; e a ligação com o enquadramento tecnológico e de mercado (redes extraterritoriais)”.

No capítulo III será abordado o papel das instituições locais no desenvolvimento da Região de Cister.

## **1.4 Desenvolvimento e sustentabilidade**

No desenvolvimento de uma região tem grande importância o problema da sustentabilidade que compreende as vertentes: económica, política, social, cultural e ambiental, desenvolvimento equilibrado, que satisfaça as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades. Para isso o desenvolvimento adotado, tem que ter em conta uma utilização racional dos recursos naturais, ser socialmente justo, isto é não conduzir a situações de pobreza e de extrema desigualdade social, politicamente justo com participação democrática da população, e tendo em conta os valores culturais dessa mesma população, assim como a conservação do ambiente.

Ignacy Sachs (2002) considerou inicialmente cinco e posteriormente, oito dimensões no conceito de sustentabilidade:

1. *Social*: que se refere a uma equidade na distribuição do rendimento, diminuição das diferenças sociais, participação e organização da população, pleno emprego, qualidade de vida e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;
2. *Cultural*: referente à manutenção de um equilíbrio entre respeito pela tradição e inovação, capacidade de autonomia e autoconfiança para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno, combinada com uma abertura para o mundo;
3. *Ecológica*: relacionada com a preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e com a limitação do uso dos recursos não renováveis;
4. *Ambiental*: trata-se de respeitar e realçar a capacidade de equilíbrio dos ecossistemas naturais;
5. *Territorial*: refere-se ao equilíbrio entre o urbano e o rural, melhoria do ambiente urbano, superação das disparidades interregionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis;

6. *Económica*: desenvolvimento económico intersetorial equilibrado, com segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na investigação científica e tecnológica e inserção na economia internacional;

7. *Política* (Nacional): democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um nível razoável de coesão social;

8. *Política* (Internacional): baseada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional, equilíbrio Norte-Sul no desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade, controlo institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, controlo institucional efetivo na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica (e cultural), gestão do património global, como herança comum da humanidade, sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional.

Atualmente é referida a sustentabilidade empresarial pois é considerado que qualquer que seja a dimensão de uma empresa, esta deve mobilizar a sua capacidade de criar novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida para mais pessoas, com uma menor quantidade de recursos naturais, o que pressupõe inovação tecnológica, económica, social e organizacional.

Está fora do âmbito deste trabalho desenvolver os aspetos referentes a um desenvolvimento sustentável da região em causa, mas eles devem estar sempre presentes nas opções de desenvolvimento tomadas a nível público e privado (ver Anexo B).

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## Capítulo II Metodologia

### 2.1 Opções metodológicas

Como referimos brevemente na Introdução utilizámos uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa).

Richard e Cook (1986) defendem a utilização de uma combinação de métodos quando se trata de trabalhos de investigação com múltiplos objetivos, pois o facto de se utilizarem diferentes métodos pode permitir uma melhor compreensão da realidade em estudo,

Utilizámos portanto uma combinação de métodos quantitativos e métodos qualitativos ou seja uma triangulação metodológica, assim como uma triangulação de técnicas e consequentemente de dados de diversas origens.

Como técnicas de recolha de dados recorremos a:

- Recolha de dados estatísticos (INE; Câmara Municipal de Alcobaça; APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica e AIC – Associação Industrial de Cristalaria);
- Recolha de documentos diversos (oficiais – União Europeia, Governo, Câmaras Municipais de Alcobaça e Nazaré); Associações (APICER e NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria); imprensa local; obras sobre a evolução da indústria cerâmica e outras.
- Realizámos um inquérito por questionário a empresas de cerâmica e do vidro em atividade nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré e procedemos ao tratamento e análise dos dados recolhidos;
- Efetuámos ainda um inquérito por entrevista semiestruturada, a oito informantes qualificados conhecedores das indústrias nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré, dos quais três proprietários-gerentes de fábricas de cerâmica e uma engenheira de uma fábrica de vidro e cristal; três historiadores que têm investigado o desenvolvimento do Concelho de Alcobaça, nomeadamente da indústria cerâmica e do seu papel na economia da região e um técnico das indústrias de cerâmica e do vidro que dedicou toda a sua vida profissional a estas indústrias.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

- Visitámos ainda duas fábricas: uma de cerâmica (ARFAI) e outra de vidro e cristal (ATLANTIS).

Posteriormente, procedemos à análise e interpretação de dados recolhidos:

- Análise documental;
- Análise dos dados recolhidos através do questionário;
- Transcrição e análise de conteúdo das entrevistas.

Finalmente, efetuámos a interpretação dos resultados obtidos e procedemos à elaboração das conclusões.

## **2.2 O inquérito por questionário**

Elaborámos um inquérito por questionário (Anexo E) dirigido às empresas de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) dos Concelhos de Alcobaça e da Nazaré.

Embora a tradição do fabrico de cerâmica utilitária e decorativa se localize essencialmente no Concelho de Alcobaça, na freguesia de Valado de Frades, pertencente ao Concelho da Nazaré, existiram igualmente numerosas fábricas de cerâmica tradicional da região e existem atualmente ainda algumas, incluindo a SPAL - Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, que, embora tenha esta designação, se encontra no Concelho da Nazaré.

Incluímos também no nosso trabalho as empresas de vidro (utilitário e decorativo), apesar da grande concentração de fábricas se verificar no vizinho Concelho da Marinha Grande, dado a fábrica *Atlantis* de vidro e cristal, de grande importância a nível nacional e internacional, se localizar na freguesia de Coz (ou Cós), pertencente ao Concelho de Alcobaça, assim como um pequeno número de fábricas que se localizam na freguesia de Martingança, pertencente ao mesmo concelho, freguesia que é limítrofe do concelho da Marinha Grande, onde se desenvolveu a indústria do vidro e do cristal.

A lista completa das empresas de cerâmica e do vidro foi extremamente difícil de organizar, dado não existir nenhum organismo público, associação ou outro que a possua.

Um projeto internacional sobre cerâmica em que a Câmara Municipal de Alcobaça participou, designado *CeRAMICa*, incluiu um estudo (2009) sobre as empresas de Cerâmica Utilitária e Decorativa da região de Alcobaça que abrangeu 36 empresas (projeto que referiremos no Capítulo III). Tomámos como ponto de partida essas empresas que incluíam unidades

produtivas industriais, unidades produtivas artesanais, fornecedores de matérias-primas e exportadores.

Algumas das empresas referidas nesse estudo já não estão em atividade e recorrendo a listas telefónicas e à Internet encontrámos inclusivamente outras empresas. Para confirmar as que estavam ainda em laboração, telefonámos para todas e confirmámos se estavam ou não em funcionamento.

Ao telefonar referimos que íamos enviar um questionário, definimos os objetivos do mesmo e solicitámos a colaboração das empresas respondendo ao questionário. Este foi enviado por correio postal (depois de termos confirmado todos os endereços), juntamente com um envelope de resposta endereçado ao investigador.

Um mês depois do envio foi novamente feito um telefonema a todas as empresas que não tinham respondido reiterando o pedido de resposta ao inquérito.

As empresas às quais enviámos o questionário (ver Anexo F) incluem unidades produtivas industriais de cerâmica, unidades produtivas artesanais de cerâmica, unidades produtivas industriais de vidro, unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica e do vidro; uma unidade produtiva de pasta para cerâmica e duas unidades de comercialização de produtos de cerâmica e do vidro (armazenistas).

Foram enviados 44 inquéritos e obtivemos 21 respostas:

- unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro: 14;
- unidades produtivas artesanais de cerâmica: 6;
- unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica: 1.

Nos telefonemas que fizemos para renovar o pedido de resposta ao questionário foi justificada a não resposta principalmente por falta de tempo (“tenho muito que fazer e não tenho tempo para responder”; a funcionária que tem a cargo a resposta está muito ocupada”; “o inquérito está na administração”).

O questionário contém na 1ª página uma carta em que o investigador apresenta :

- o propósito do questionário;
- a garantia de anonimato das respostas;
- a razão porque foi escolhido um inquérito postal;
- o pedido de colaboração e os agradecimentos.

A estrutura é a seguinte:

1. Identificação e localização da empresa, ano de fundação e correspondente grupo da CAE – Classificação das Atividades Económicas.
2. Identificação do respondente, da função que desempenha na empresa e da formação que possui.
3. Caracterização Económico-financeira da Empresa:
  - A - Tipo de produtos;
  - B - Volume de negócios e trabalhadores da empresa;
  - C - Venda dos produtos, subcontratação, concorrência e cooperação entre empresas;
  - D – Formação dos trabalhadores;
  - E – Inovação;
  - F - Situação atual e perspectivas futuras da empresa.
4. Comentários ao inquérito.

Dado as empresas terem características diferentes, os questionários referentes às unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro, às unidades produtivas artesanais de cerâmica; às unidades de fabrico, manutenção e reparação de máquinas para a indústria de cerâmica; à unidade produtiva de pasta para cerâmica e às unidades de comercialização de produtos de cerâmica e do vidro (armazenistas) apresentam diferenças, atendendo a que os questionários tenham sido adaptados aos diferentes tipos de unidades, embora a estrutura se mantenha. Só incluímos no Anexo E os questionários destinados às unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro e às unidades de fabrico, manutenção e reparação de máquinas para a indústria de cerâmica.

Na elaboração do questionário tivemos em conta os objetivos do nosso trabalho e o enquadramento teórico nomeadamente os conceitos de distrito industrial, *de cluster e de meios inovadores*.

Tivemos em atenção os princípios de elaboração do questionário (Ghiglione e Matalon, 1992 e Moreira, 2004), nomeadamente no que diz respeito a formulação das questões: compreensíveis para os respondentes, sem ambiguidades, em número adequado, incluindo respostas fechadas e respostas abertas para dar ao inquirido a possibilidade de exprimir as suas opiniões.

O questionário antes de ser enviado foi pré testado de forma a assegurar que todos os inquiridos compreendessem todas as questões da mesma forma e de que a lista de opções de respostas às questões fechadas cobrisse todas as alternativas possíveis. No entanto foi sempre considerada a possibilidade de o inquirido colocar outra ou outras respostas não previstas no questionário.

O pré-teste incluiu primeiramente uma verificação e discussão com o Orientador da dissertação assim como de um pequeno número de pessoas com diferentes formações académicas e profissionais, pedindo-lhes que fizessem comentários e observações de forma a testar a compreensão das questões.

Fizemos o pré-teste do questionário junto de um proprietário-gerente de uma das fábricas de cerâmica e de dois dos entrevistados. Os três disseram que a linguagem era clara e que era necessário cerca de 30 minutos para responder ao questionário. O primeiro sugeriu no entanto alterações nas questões referentes à comercialização dos produtos, que foram introduzidas.

Para o tratamento e apresentação dos dados recorreu-se ao programa *Excel*.

A análise dos dados é apresentada no Capítulo IV.

### **2.3 O inquérito por entrevista**

Como referimos, efetuámos também um inquérito por entrevista semiestruturada a oito informantes qualificados, conhecedores das indústrias nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré, dos quais três proprietários-gerentes de fábricas de cerâmica (E1; E3 e E8); uma engenheira de uma fábrica de vidro e de cristal (E7); três historiadores que têm investigado o desenvolvimento do Concelho de Alcobaça, nomeadamente da indústria cerâmica e do seu papel na economia da região (E2, E4 e E5) e um técnico superior das indústrias de cerâmica e do vidro que dedicou toda a sua vida profissional a este tipo de indústria (E6).

O objetivo das entrevistas foi de esclarecer aspetos que tivemos conhecimento através da documentação escrita, nomeadamente da origem, desenvolvimento e declínio das indústrias de cerâmica e do vidro na região em estudo, completar alguns aspetos do questionário e conhecer a opinião dos entrevistados sobre a situação atual e a sustentabilidade económica das referidas indústrias.

Os entrevistados foram escolhidos por amostragem em bola de neve. Os primeiros entrevistados, que já conhecíamos, foram-nos indicando os outros que, segundo eles,

“devíamos ouvir” porque sabiam mais, por exemplo, de história da cerâmica, da situação atual da indústria cerâmica ou da indústria do vidro. Portanto os entrevistados tinham conhecimentos diversos, complementares, como se pode verificar na transcrição das entrevistas.

Todos eles mostraram grande disponibilidade e demonstraram um grande conhecimento das áreas em que trabalham. As entrevistas foram extremamente enriquecedoras e julgamos que valorizam muito o nosso trabalho.

Optámos por entrevistas semiestruturadas (ou semidiretivas) que permitem que o entrevistado se exprima pelas suas próprias palavras e desenvolva os temas que melhor conhece. Este tipo de entrevista, de acordo com vários autores, nomeadamente Ghiglione e Matalon (1992) é adequada para aprofundar um dado tema.

Incluímos nos Anexos G e H o guião da entrevista e as transcrições das mesmas, transcrições que não são exaustivas mas que incluem todo o discurso do entrevistado relevante para o estudo. O entrevistador adaptou as perguntas feitas aos entrevistados dado terem conhecimentos e práticas diferentes.

A estrutura do guião é a seguinte

1. Caracterização do respondente: identificação do respondente, atividade profissional atual, número de anos que exerce essa atividade e formação académica e profissional.
2. As indústrias de cerâmica e do vidro nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré:
  - A – Origem.
  - B – Situação das empresas antes e depois da crise económica: tipos de empresas; origem das matérias-primas; subcontratação; concorrência e cooperação entre empresas; formação de recursos humanos; mobilidade de recursos humanos, inovação tecnológica e papel dos bancos locais na evolução das indústrias.
  - C - O papel do município no desenvolvimento económico do Concelho.
  - D – Situação atual e perspetivas futuras das indústrias: problemas, dificuldades, vantagens e oportunidades.

Todas as entrevistas começaram pela apresentação do entrevistador e dos objetivos da entrevista.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Realizaram-se em locais diversos, geralmente escolhidos pelos entrevistados: três no escritório das respetivas fábricas, uma no Museu do Vinho de Alcobaça e quatro em cafés ou esplanadas da cidade.

Tiveram uma duração de cerca de 1 hora e 30 minutos a 4 horas.

As transcrições foram enviadas posteriormente a todos os entrevistados, mas só responderam as duas entrevistadas, uma disse que estava tudo bem (E8) e outra introduziu alguns acrescentamentos e correções (E7).

Procedemos à análise de conteúdo, constituindo um *corpus* para análise constituído pelas transcrições das entrevistas (protocolos), sendo seguidamente definidas as categorias e as unidades de análise e finalmente à interpretação dos resultados obtidos (Ghiglione e Matalon, 2001).

Procurámos fazer uma triangulação de toda a informação recolhida.

Os resultados encontram-se no capítulo V desta dissertação.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **Capítulo III**

### **As indústrias da cerâmica e do vidro em Portugal**

#### **3.1 A indústria cerâmica em Portugal**

A elaboração deste subcapítulo baseou-se em análise documental, nomeadamente nos documentos que nos foram facultados pela APICER (SPI e APICER, 2009; APICER, 2014; APICER, sem data.)

A indústria cerâmica está dividida em cinco subsectores: Cerâmica Estrutural, Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos, Cerâmica de Louça Sanitária, Cerâmica Utilitária e Decorativa e Cerâmicas Especiais.

A Indústria Cerâmica em Portugal está concentrada na zona Centro do País e assume um peso significativo na economia nacional, representando cerca de 1,7% do volume de negócios da indústria transformadora portuguesa. Ao mesmo tempo, apresenta uma forte tradição exportadora, correspondendo aproximadamente a 1,68% do total das exportações portuguesas de bens. Esta indústria é responsável por um volume de negócios que ascende aos 1.225 milhões de euros, englobando 703 empresas e aproximadamente 22.994 trabalhadores em 2007.

Os cinco subsectores são muito diferenciados. No que respeita ao Subsetor de Cerâmica Utilitária e Decorativa é aquele que apresenta um maior número de empresas em atividade (mais de 50% das empresas do Setor) e emprega um maior número de trabalhadores. Este Subsetor tem uma forte tradição em exportação (58% do volume de negócios destina-se aos mercados externos), sendo os mercados mais relevantes a União Europeia e os Estados Unidos da América.

De acordo com a APICER (2009)

a competitividade da Indústria Cerâmica caracteriza-se por uma interação forte entre a componente de *design/artística* e a de desenvolvimento tecnológico, duas áreas nas quais as empresas portuguesas têm vindo a apostar. Para tal, a Indústria tem sido apoiada pelo CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, pelo CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica e pela APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica (Vide Anexo D).

Mas apesar da crescente qualidade dos produtos e da capacidade de desenvolvimento de novos bens, a concorrência, em especial de mercados asiáticos, e a entrada em vigor de políticas ambientais restritivas, têm vindo a refletir-se no Setor, com a diminuição do número de empresas em atividade, em especial no Subsetor da Cerâmica Utilitária e Decorativa (que inclui as empresas produtoras de louça de mesa e cozinha ou decoração, em porcelana, faiança, grés e terracota) (CAE 2341).

De referir que o impacto negativo do aumento dos custos dos principais fatores produtivos destas empresas (energia e matérias-primas) tem tido consequências diretas nas margens e rentabilidade das empresas. Adicionalmente, a frágil imagem da marca “*Made in Portugal*”, a baixa capacidade de resposta das empresas a fornecimentos de menor escala e a insuficiente aptidão para o estabelecimento de parcerias entre os vários atores do Setor, têm prejudicado o Setor da Cerâmica nacional num contexto de mercado global.

No Subsetor de cerâmica utilitária e decorativa (APICER, 2012: 18-19) registaram-se em Portugal, no ano de 2007, um total de 405 empresas, que empregavam 10.955 trabalhadores e cujo volume de negócios alcançou os 318 milhões de euros. Tal como nos outros, existe neste Subsetor um grupo reduzido de empresas de grande dimensão sendo este, em contraste, igualmente constituído por inúmeras unidades de carácter artesanal. No ranking das 100 maiores empresas do CAE 23, publicado pela AEP Associação Empresarial de Portugal, encontram-se apenas 4 do Subsetor de Cerâmica Utilitária e Decorativa (entre as quais a Vista Alegre Atlantis e a SPAL, que se localizam na região de Cister). Estas 4 empresas representam um volume de negócios de cerca de 107 milhões de Euros (34% do total do Subsetor) possuindo cerca de 3250 trabalhadores (dados de 2008). As empresas do Subsetor de Cerâmica Utilitária e Decorativa exportam a maior parte da sua produção, competindo não só entre si mas também com outras empresas internacionais, a nível da imagem da marca, da política comercial, dos preços e do *design*. Contudo, os mercados internacionais revelam cada vez mais uma maior receptividade aos produtos portugueses. A entrada de novos concorrentes (empresas oriundas de países com custos de produção mais reduzidos como a China, Índia, Europa do Leste, entre outros) faz-se sentir principalmente num intensificar de concorrência nos palcos internacionais. Os modernos hábitos de consumo e o aumento da procura pelos mercados emergentes têm-se afigurado como potenciais impulsionadores do Setor pela possibilidade de incorporação de elementos distintivos ao nível da qualidade, da funcionalidade e do *design*.

Segundo dados procedentes da Associação Europeia da Cerâmica (Cerame-Unie), este Subsetor empregou na EU-25 31.000 trabalhadores, no ano 2006, gerando um valor de 1.800 milhões de euros em vendas. Portugal empregou 40% do total da UE e gerou 18,7% do valor total de vendas, sendo o principal produtor e exportador de faianças. Em relação ao ranking de exportadores europeus, Portugal posiciona-se em 1º lugar, com 19,1% do valor total de exportações (Portugal 19%, Alemanha 15%, Reino Unido 15%, Itália 12% e Holanda 9%).

Com efeito, este Subsetor exportou 58% do total do seu volume de negócios, no ano de 2007, sendo que 69% corresponderam a louça de uso doméstico e 31% a louça para fins ornamentais.

As transações intracomunitárias representaram grande parte do valor total das exportações, destacando-se, neste domínio, a importância do mercado extracomunitário dos EUA. De salientar que a Alemanha, Bélgica e Suécia são os únicos mercados de exportação que cresceram de 2007 para 2008.

Tendo em conta a situação difícil da indústria cerâmica em Portugal, a APICER solicitou à Sociedade Portuguesa de Inovação a elaboração de um Plano Estratégico para o Setor da Cerâmica em Portugal (SPI e APICER, 2009) que visa o reforço da competitividade das empresas nacionais no sector da cerâmica no contexto global e a imagem do setor a nível mundial.

Proposta de valor dos produtos e serviços das empresas Portuguesas do sector.

Com base numa Visão a médio prazo (de 5 a 10 anos), o Plano Estratégico define um conjunto de Apostas Estratégicas Subsetoriais e a definição de Mercados-alvo prioritários. A estratégia concebida para o sector da Cerâmica assenta em quatro pilares: integração – obter no mercado internacional os melhores produtos, tecnologias de produção e design para integrar nas suas soluções; aproximação ao cliente final – munir-se de ferramentas e métodos estruturados que permitam identificar e antecipar as necessidades dos clientes; flexibilidade da produção – desenvolver processos que permitam uma produção “personalizada” com resposta rápida a solicitações específicas e soluções integradas e multifuncionais – disponibilizar no mercado produtos com características multifuncionais, que permitam aplicações a contextos diferentes, aliados a serviços inovadores que ofereçam soluções com mais-valias face às concorrentes.

As linhas de atuação foram desenvolvidas em torno de áreas de atuação consideradas prioritárias para o sector, destacando-se: imagem e *branding*; *marketing* de produtos (e descrição de mercados-alvo); formação e qualificação dos recursos humanos; otimização de processos; empreendedorismo; investigação, desenvolvimento e inovação (IDI); cooperação,

redes e parcerias; e desenvolvimento sustentável. O Plano, foi desenvolvido ao longo de 12 meses, de Julho de 2008 a Junho de 2009. (APICER, 2012: II-III).

No mesmo documento em relação à sustentabilidade é referido que:

o Setor deverá assumir o conceito de sustentabilidade como uma prioridade estratégica. Esta preocupação deverá traduzir-se na melhoria de desempenho das empresas com os consequentes efeitos a nível económico, ambiental e de imagem junto dos potenciais mercados. A opção pela temática da sustentabilidade poderá traduzir-se numa importante mais-valia para as empresas, que deverão preocupar-se em calcular a sua “pegada de sustentabilidade” permitindo uma análise objetiva do seu desempenho neste domínio, com identificação de possíveis melhorias e uma melhor argumentação relativamente a boas práticas que estejam a implementar, para utilizar na sua estratégia de comunicação. (APICER, 2012: 99-100)

E ainda, que considerando a relevância do Desenvolvimento Sustentável, duas vias de ação complementares assumem-se como prioritárias para o Sector:

- Desenvolvimento de processos sustentáveis: incluindo medidas que reduzam o consumo energético (pelo decréscimo das temperaturas de cozedura, pela pesquisa de novas pastas ou moagens mais finas ou pela implementação de cogeração); ações que valorizem os resíduos e subprodutos através da cooperação com empresas parceiras geograficamente próximas; iniciativas que utilizem técnicas produtivas inovadoras que sejam mais eficientes, quer ao nível de um melhor aproveitamento das matérias-primas, quer ao nível da otimização energética; posturas que integrem as preocupações ambientais nas políticas empresariais, contribuindo positivamente para um maior nível de durabilidade e otimização do ciclo de vida dos produtos; e atividades que reduzam as emissões de CO<sub>2</sub> e partículas respiráveis (PM-10).
- Desenvolvimento de produtos com desempenho ambiental otimizado: incentivando-se uma maior preocupação com novas e melhoradas funcionalidades que respeitem e enfatizem as regras do *ecodesign*.

No que concerne às apostas estratégicas para cada Subsector, no âmbito do Desenvolvimento Sustentável em relação à Cerâmica Utilitária e Decorativa é proposto:

- incorporar conceitos de *ecodesign*;
- desenvolver produtos que, pela sua utilização e ciclo de vida, têm um desempenho ambiental otimizado (por exemplo, produtos que requerem pouca água na lavagem e produtos recicláveis);
- utilizar novas tecnologias que permitam uma redução de consumo energético (por exemplo, através da redução de temperaturas de cozedura, reaproveitamento da energia térmica e pesquisa de novas pastas ou moagens de qualidade superior).

### 3.2 A indústria do vidro em Portugal

Mendes (2002) escreveu uma *História do Vidro e do Cristal em Portugal*, obra em que relata o aparecimento e desenvolvimento desta indústria em Portugal, que se processou pelo menos desde 1520.

Numa comunicação apresentada pelo mesmo autor (Mendes, sem data) intitulada *As Empresas Vidreiras e o Desenvolvimento Regional em Portugal: da Autarcia (1870-1914) à internacionalização (1980-2000)*, refere que

Do século XVI ao XIX a fabricação do vidro manteve-se sob a forma artesanal ou pré-industrial, dispersa maioritariamente por pequenas oficinas, embora tivessem sido instaladas algumas unidades dignas de registo – as chamadas manufaturas -, por diversos pontos do Centro e Norte do país: Covo e Vista Alegre (distrito de Aveiro), Coia (proximidades de Lisboa) e Marinha Grande (distrito de Leiria). Durante esse período, cada unidade produzia geralmente vários tipos de vidro, pelo que ainda não se poderá falar de especialização.

Entre as dificuldades com que então os produtores de vidro se debatiam contavam-se, por um lado, a necessidade do abastecimento de combustível (a lenha) em grandes quantidades, dado que a fusão do vidro exige temperaturas elevadas entre os 1200 e os 1500 graus Celsius. A proximidade de pinhais constituía um fator favorável à instalação de fornos de vidro. Por outro lado, escasseavam os técnicos e a mão-de-obra especializada, havendo necessidade de recorrer, com alguma frequência, a *know-how* estrangeiro.

Na sequência de outras iniciativas tomadas na primeira metade de Oitocentos, o sector vidreiro sofreu um grande impulso desde os anos 1870 (Mendes, sem data).

Após uma certa dispersão dos fornos de vidro por diversos pontos do país, nos séculos XVII e XVIII e nos primeiros três quartéis do século XIX, a indústria vidreira começou a concentrar-se, sobretudo, na localidade da Marinha Grande, então pertencente ao concelho e distrito de Leiria. Nas primeiras duas décadas do século XX acentuou-se o ritmo de criação de fábricas vidreiras, não só na Marinha Grande como em algumas outras localidades, sendo esta última a que se transformou no principal polo de produção de vidro do país.

O mesmo autor refere que

O aumento da capacidade produtiva do sector vidreiro, por um lado, e a perda do mercado colonial, no pós-25 de Abril de 1974, por outro, induziu os industriais vidreiros a voltarem-se mais para o estrangeiro, embora na sequência de algumas iniciativas já tomadas anteriormente.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Com efeito, dos finais dos anos 1950 até aos inícios da década de 1970 (última fase dos já chamados “30 anos de ouro da economia”), alguns empresários vidreiros portugueses, beneficiando do *know-how* entretanto adquirido, começaram a ser atraídos pelo mercado externo, inclusive através da instalação, noutros países, de fábricas de vidros.

O autor, em 2002, ainda afirma “que o sector do vidro, em Portugal, não só se tornou, nas últimas décadas, um dos mais desenvolvidos e atualizados, como tem vindo a adaptar-se bem ao mundo globalizado, em que vivemos, com o esbater das fronteiras, em várias esferas, mas com destaque especial para a dos negócios.” (Mendes, sem data).

No entanto, como é do conhecimento geral, as empresas da cristalaria, enfrentaram posteriormente a pior crise de sempre e as falências sucessivas no sector deveram-se aos aumentos dos preços dos combustíveis e aos custos elevados de produção, sobretudo quando comparados com os seus concorrentes europeus.

Atualmente, a *Atlantis* (hoje integrada no grupo *Vista Alegre*) é a mais importante fábrica de cristal do país, com lojas especificamente instaladas para o efeito nas principais cidades de vários países.

Encontra-se localizada na zona industrial do Casal da Areia, em Cós (ou Coz), concelho de Alcobaça.

## **Capítulo IV**

### **A Origem, desenvolvimento e características das indústrias da cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) na Região de Cister**

#### **A Região de Cister**

Para efeitos desta dissertação consideramos como Região de Cister, a região que inclui os Concelhos de Alcobaça e da Nazaré, embora não haja uma coincidência rigorosa com a área dos coutos da Real Abadia de Santa Maria de Alcobaça, área que variou muito ao longo da história, até à sua extinção em 1834.

#### **4.1 Aspetos históricos**

O couto de Alcobaça foi instituído em 1153 por D. Afonso Henriques, cumprindo assim a sua promessa pela vitória contra os mouros na Batalha de Santarém, confiando-o aos monges de Cister, que fundaram a Real Abadia de Santa Maria de Alcobaça (usualmente designada por Mosteiro de Alcobaça). Além da grandiosidade, beleza, e austeridade das linhas do mosteiro, edificado pelos monges ao longo de séculos, estes fizeram uma obra importantíssima na colonização das terras que lhe foram doadas: arroteamento, secagem de pântanos, irrigação, construção de celeiros, adegas e moinhos. Os monges criaram também, em meados do século XVI, granjas onde funcionavam em anexos escolas agrícolas e industriais. Os monges fizeram também uma obra notável no campo das artes e das letras e a biblioteca do mosteiro tinha mais de cem mil tomos e manuscritos.

O crescimento da abadia foi tal que, em 1279, o Abade de Alcobaça fundou um convento em Cós (ou Coz), localizando-se a apenas 8 km de distância da cidade, por meio de uma determinação testamentária do rei D. Sancho II, destinando-se a acolher viúvas que queriam levar uma vida religiosa.

De acordo com Manuel Vieira da Natividade (1895, 1960), historiador de Alcobaça, a primitiva doação de terras aos monges resumia-se a uma área muito limitada. Os monges foram progressivamente estendendo a área de ocupação para lá dos limites da doação,

ocupando vasto território. Esta forma de proceder era então corrente e foi praticada por um grande número de Mosteiros Nobres, e atingiu tal exagero, que D. Afonso IV foi obrigado a proceder às célebres Inquirições, em que cada Senhor de Couto ou Herdade era obrigado a apresentar as Cartas que lhe davam direito a esses domínios e às regalias usufruídas.

Foram então apreciadas as doações de Alcobaça e verificou-se que o Mosteiro tinha-se apoderado de muitas terras dos termos de Leiria, Óbidos, Turquel e Salir de Matos que pertenciam à coroa e, por sentença, mandou que elas voltassem ao senhorio e jurisdição reais.

Os monges ficaram circunscritos à primeira doação, mas posteriormente D. Pedro I fez nova doação aos monges da parte que seu pai D. Afonso IV fizera entrar na posse da coroa, acrescentando-lhe ainda diversas regalias e privilégios.

Durante o reinado de D. João I, volta a ser considerada domínio régio a parte doada por D. Pedro. No entanto, o Mosteiro usufruiu sempre de vastos domínios e com a Restauração de Portugal, em 1640, D. João IV confirma-lhes a posse das velhas doações e faz os monges incontestáveis senhores dos vastos e riquíssimos Coutos de Alcobaça, com administração própria.

Fazem então obras em todo o Mosteiro, que incessantemente progridem até que a invasão francesa trás, com as suas destruições, a ruína irremediável.

Os limites dos Coutos de Alcobaça, depois desta última doação, estendiam-se por terras que hoje pertencem aos concelhos de Alcobaça e Nazaré. A superfície do território dos Coutos, cerca de 44.100 hectares, era superior à do atual concelho de Alcobaça (40 814 hectares)

À data do abandono do mosteiro pelos monges, em 13 de Outubro de 1833, a vila não era mais do que um pequeno aglomerado de casas, com um reduzido número de habitantes.

Quase um século depois, em 1910, o Mosteiro de Alcobaça foi classificado como Monumento Nacional e, finalmente, como Património da Humanidade pela UNESCO em 1989.

## **4.2 Aspetos administrativos**

O Concelho de Alcobaça tinha, até 2013, 18 freguesias (Alcobaça, Alfeizerão, Aljubarrota-São Vicente, Aljubarrota-Prazeres, Alpedriz, Bárrio, Benedita, Cela, Coz, Évora de Alcobaça, Maiorga, Martingança, Montes, Pataias, São Martinho do Porto, Turquel, Vestiaria e Vimeiro). No entanto, com a reorganização administrativa, o seu número reduziu-se para 13,

através do agrupamento de freguesias (Alcobaça e Vestiaria, Alfeizerão, Aljubarrota, Bárrio, Benedita, Cela, Coz, Alpedriz e Montes, Évora de Alcobaça, Maiorga, Pataias e Martingança, São Martinho do Porto, Turquel e Vimeiro). O concelho de Alcobaça pertence ao distrito de Leiria, e tinha, em 2001, 55 376 habitantes (INE - Censos 2001), tendo havido um aumento populacional de 1317 habitantes em uma década, registando assim 56 693 habitantes em 2011 (INE - Censos 2011).

A freguesia de Valado de Frades, que pertence ao Concelho da Nazaré, também está incluída na área do nosso estudo por aí se situarem várias empresas de cerâmica utilitária e decorativa.

### **4.3 Aspetos Geográficos e Económicos**

Alcobaça está situada na confluência dos rios Alcoa e Baça, donde provem o seu nome, e situa-se na NUT II Centro-Oeste do país, a cerca de 110 km da capital, Lisboa. A sua região é muito fértil sob o ponto de vista agrícola, onde a fruta e os legumes constituem a sua principal produção, assim como a pecuária (suinocultura). As principais indústrias são as alimentares, têxteis, de cerâmica, vidro e cristal e de moldes para plásticos, destacando-se o parque industrial do Casal da Areia. No entanto, o grosso da população do município trabalha no comércio e nos serviços. Sendo que o turismo é também uma atividade bastante importante para a cidade, muito devido ao seu património histórico. Existem portanto bastantes unidades de restauração e hoteleiras. Existem também estabelecimentos comerciais destinados ao turismo, que tradicionalmente vendiam maioritariamente as faianças da região, as chitas, os doces conventuais e a ginjinha, sendo estes os produtos com maior renome da região.

#### **4.3.1 A indústria de cerâmica utilitária e decorativa: origem, evolução e crise**

Devido à abundante existência de argila com caulino na região oeste da península Ibérica, a cerâmica é fabricada na região de Alcobaça desde o Neolítico.

Julga-se, mas não há provas seguras, de que nos Coutos de Alcobaça havia oleiros que fabricavam louça para uso dos monges (calcula-se que o número de monges chegou a atingir cerca de 500) e em finais do século XVI era feita escultura em barro no mosteiro.

Exemplos de obras dos Monges Barristas de Alcobaça são as notáveis peças do Relicário, o altar da morte de São Bernardo, as esculturas dos monarcas na Sala dos Reis, entre outras existentes na Igreja do Mosteiro.

Nalgumas povoações dos Coutos de Alcobaça fabricava-se “telha” e nas granjas que mencionámos acima devia também haver aprendizagem de olaria.

Luís Peres Pereira (2009) afirma que é uma certeza o facto de o barro ter sido trabalhado em Alcobaça desde a estatuária até à telha mas não há documentos ou artefactos que permitam afirmar que se fazia faiança anteriormente a 1875.

### **4.3.1.1 A origem**

Vejam os que dizem os entrevistados que estudaram a origem da cerâmica na região:

Na região, no século 19, apareceu a cerâmica, não por causa do Mosteiro. O Mosteiro teve barristas ilustres. (E3)

No século XIX, já havia uma sociedade civil, à margem do Mosteiro, bastante ativa, após a extinção das ordens religiosas em 1834 (os monges de Alcobaça saíram em 1833) e a partir daí estabeleceu-se uma sociedade civil.

Havia agricultura, os terrenos são férteis, começou a haver um mercado popular de têxteis e cerâmica, havia muita cerâmica que vinha de Coimbra e um senhor de lá, José dos Reis veio para aqui copiar a louça de Coimbra, decorada com estampilha. Estabeleceu aqui uma fábrica em 1875, que foi comprada pelo meu Avô, Manuel da Bernarda Júnior, em 1900. José dos Reis morreu e as filhas foram para Lisboa e venderam a fábrica. A fábrica no tempo do meu Avô fazia também azulejos, manilhas e canalização pois ele era construtor civil.

Por que razão se fez aqui uma fábrica e não se continuou a mandar vir louça de Lisboa ou de Coimbra? Havia gente que vivia bem, os transportes eram morosos, havia malapostas, as carroças demoravam muito tempo, havia também transportes públicos pela costa que também eram morosos e custosos. É lógico fazer aqui uma fábrica se já havia um mercado.

A 1ª fábrica de José dos Reis surge em 1875 e em 1876 fecha a Real Fábrica do Juncal, que também fornecia a região. Nos últimos anos os donos da fábrica do Juncal estavam a dedicar-se principalmente à agricultura, só tinham 5 ou 6 empregados, portanto já produziam muito pouco.

José dos Reis era mercador de louça de Coimbra, vinha a esta região e resolveu montar uma fábrica, louça utilitária para abastecer a região. A primeira fábrica era localizada onde depois esteve instalada a fábrica Raul da Bernarda. (E4)

Já tinha havido a tradição dos monges barristas, mas o aparecimento da louça decorativa não deve estar ligado aos monges barristas, mas à vinda da cerâmica do norte do país e da fábrica do Juncal.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Havia na zona algumas matérias-primas para a faiança (hoje já não existem), na zona dos Capuchos havia barreiros, com barro relativamente branco, intermédio entre branco e um vermelho amarelado. As diferenças de coloração das argilas dependem dos minerais, se for rica em ferro é vermelha, é o caso do tijolo e da telha. Se tiver menos ferro mas algum calcário tem um tom relativamente amarelado. As primeiras peças são de tom amarelado. A existência de matérias-primas deu origem a que a primeira empresa se fixasse e que deu mais tarde origem à Raul da Bernarda (E7)

A existência de mercado e de matérias-primas em proximidade permitiu portanto o aparecimento da indústria de cerâmica na região.

#### **4.3.1.2 A evolução**

Para o estudo desta evolução tivemos como base as obras de Jorge Pereira de Sampaio e Luís Peres Pereira, 2008, *Cem Anos de Louça em Alcobaça*, e de Maria Augusta Trindade Ferreira, 1992, *Apresentação, Cerâmica de Alcobaça – Duas Gerações*.

As primeiras referências a uma fábrica de cerâmica em Alcobaça datam de 1875, esta pertencente a José dos Reis dos Santos, oriundo de Coimbra, que na sua fábrica utilizava o barro branco da região e produzia louça pintada à mão e louça de estampilha ao estilo conimbricense. Após a sua morte em 1897, a fábrica foi arrendada, em 1900, a Manuel Ferreira da Bernarda Júnior que continuou a produzir peças do mesmo estilo para uso doméstico e decorativo. Abastecia o mercado local e o concelho e, em 1907, empregava sete pessoas. Seu filho, Raúl Ferreira da Bernarda, alterou mais tarde a linha de produção, modernizando-a.

Em 1927, Silvino da Bernarda, irmão de Raúl da Bernarda, que aprendera nas oficinas de seu pai, funda a *Olaria de Alcobaça, Lda.* com António Vieira Natividade e Joaquim Vieira Natividade. A técnica do primeiro e a cultura histórica dos segundos permitiram renovar a faiança, criando peças que lembram a faiança antiga. Desenvolveu-se então uma linha de produção em que as formas e a decoração foram baseadas nas dos principais centros cerâmicos nacionais, desde o século dezassete ao século dezanove. As peças eram predominantemente de cor azul, muitas vezes de dois tons de azul, a que se acrescentava amarelo, verde e violeta. A par da estampilhagem, característica da fábrica de Manuel da Bernarda e seguida também nas peças utilitárias pela Olaria, surgem então peças de aparato com uma preocupação estética reveladora dos conhecimentos dos seus proprietários.

Começa então a partir daí, a surgir em Alcobaça, um estilo próprio, a “louça artística de Alcobaça”, que figurava em todos os lares portugueses, a que não é alheio o facto da principal estrada do País, ligando Lisboa ao Porto, passar junto ao Mosteiro de Alcobaça, e esta estar próxima da Nazaré, do Mosteiro da Batalha e de Fátima, locais de grande afluência.

Fruto do êxito desta louça, em meados dos anos 1940, aparecem outras indústrias de cerâmica, de exploração familiar, fundadas por funcionários das duas primeiras fábricas: a *Estatuária Artística de Alcobaça, Lda.* (1945), a *Elias & Paiva, Lda.* (1946), a *Vestal* (inicialmente *Vistal*, 1947) e, na década seguinte, a *Pedros, Lda.* e a *Pombo & Almeida Ribeiro*. Fora do concelho de Alcobaça, surgem também fábricas que fabricam louças com o mesmo estilo. Surge então em 1944 a *Pereira & Lopes, Lda.* no Valado de Frades (Concelho da Nazaré); e no Concelho de Porto de Mós a *Olajul* (1949) no Juncal, e mais tarde, a RCCL ou Rebelo, Carneiro & Companhia, Lda. e, próximo, a Silva Marques na Cruz da Légua e a CAIL ou Cerâmica Artística Industrial, Lda., na Moitalina; em Vale de Cambra a fábrica Nalda; e no Bombarral, a Cerâmica Bombarralense, Lda.

A cerâmica de Alcobaça teve progressivamente grande aceitação no país e nos anos 1950 começou a ser exportada para alguns países da Europa e América, nomeadamente para os Estados Unidos da América e mais tarde para o Brasil.

Inicialmente, a principal matéria-prima utilizada na cerâmica era o barro branco dos Capuchos (freguesia de Évora de Alcobaça), posteriormente passou a utilizar-se outras matérias-primas. Os primeiros fornos eram a lenha e mais tarde passaram a utilizar-se fornos elétricos. As instalações fabris possuíam ainda rodas de oleiros e moinhos para produção de tintas, inicialmente de tração animal e posteriormente acionados por motores elétricos. Também se importavam tintas, nomeadamente de Inglaterra.

O número de operários era muito variável de acordo com a importância das fábricas e passou-se também a recorrer a mão-de-obra feminina para os acabamentos e pintura.

Na pintura destacaram-se pintores de nomeada, como José Serafim, Luís Salvador, José Salvador, José Luís Gonçalves, José Pedro e muitos outros, que deram o seu cunho pessoal a peças que foram produzidas até à atualidade.

Na década de sessenta iniciaram a sua atividade quatro fábricas: duas na Freguesia dos Prazeres, Aljubarrota, uma em Coz (ou Cós) e outra na freguesia de São Vicente, Aljubarrota (Faianças J. Barreiro, Lda.; Alfal, Faianças Artísticas e Decorativas de Alcobaça, Lda.; Frois, Caetano & Filhos, Lda. e Mário Tanqueiro, Lda.).

Em 1967, foi criada pelas principais empresas de cerâmica de Alcobaça a SPAL – Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, Lda., fundada pela empresa Raúl da Bernarda, Olaria de Alcobaça e pela Elias & Paiva, e que se tornou uma das principais empresas de porcelanas do País. Localizou-se em Valado de Frades (Concelho da Nazaré).

Na década de 1970 iniciaram no concelho de Alcobaça a sua atividade 12 novas empresas.

Ao longo da década de 1980 são mais de 78 os registos de escritura referentes a novas empresas, publicados na imprensa escrita local (jornal *Alcoa*). De notar que nesta década foram criadas duas empresas com grande importância na história da cerâmica em Alcobaça, a Cerâmica São Bernardo, criada pelo Arquiteto Manuel da Bernarda e a Tanqueiro - Faianças d'Arte, fundada por Mário Tanqueiro em 1984, que produziram peças apreciadas nacional e internacionalmente.

Nos anos 1980 Alcobaça era já um dos principais centros cerâmicos do país, com grande impacto na economia da região.

Na década de 1990, embora em menor número que no período anterior, continuaram a nascer no concelho novas empresas nesta área. Cerca de 30 novas empresas foram criadas nos anos de 1990 mas na primeira década de 2000 este número cai para apenas duas, a Gonvito em Coz e as Borboletas de Alcobaça em Évora de Alcobaça.

Prazeres de Aljubarrota é a freguesia que a partir da década de sessenta, mais registos tem de empresas ligadas à indústria de cerâmica, seguida de Évora de Alcobaça, Coz e Maiorga.

A partir da década de 1980, o *design* das peças substitui, de certa forma, a pintura manual nas preferências de grande parte dos consumidores. A Cerâmica São Bernardo, fundada em 1981, iniciou, a partir de 1985, uma produção com um *design* inovador e contemporâneo. Posteriormente algumas das empresas então criadas em Alcobaça, atentas às tendências de mercado, optaram também por seguir uma linha de produção mais contemporânea, existindo um grande enfoque no *design*.

Ao contrário do que se passava no período áureo da louça artística em que a pintura decorativa era o fator primordial, a principal preocupação da indústria passa a ser o desenho do produto, onde as formas das peças ganham realce nas estratégias de produção.

Em 2006, na Exposição Coleção de Cerâmica, realizada na Galeria de Exposições Temporárias do Mosteiro de Alcobaça, foi apresentada uma amostra da produção das

empresas então em laboração, havendo 24 presenças (texto baseado em Luís Peres Pereira, 2009).

Vejamos o que dizem os entrevistados quanto à evolução da indústria cerâmica da região:

No Século XX, a família Natividade e um tio meu, fizeram uma nova fábrica, a Olaria, que começou a fazer uma louça decorativa com mais qualidade do que a louça estampilhada. Louça mais requintada, com o mesmo vidrado, ricamente pintada, a fazer réplicas também de louça mais erudita do século XVII português, pratos de Aranhões, peças inspiradas na louça francesa do século XVIII, certo eruditismo, louça ricamente decorada vendida ao longo do século XX, até aos anos 1950, tinha um certo carácter, e criou-se daí o nome da cerâmica de Alcobaça. Era uma louça muito fantasiada, com motivos misturados, os pintores eram os artistas, muito mais bem pagos (um pintor por exemplo ganhava 40 escudos por mês, um oficial de cerâmica ganhava metade ou um terço), era uma pessoa habilidosa, pouco culta, que tinha uma atitude ingénua. A louça de Alcobaça baseava-se muito no pintor habilidoso, não tinha muita cultura e tinha talento e imaginação. Ia buscar os mais diferentes elementos, inspiração têxtil, iam a um museu. Misturavam tudo numa combinação que lhes parecia bonita, agradável. Não há um estilo definido de Alcobaça? O estilo de Alcobaça é não ter estilo, é a ingenuidade da composição, o jogo cromático, a louça de Alcobaça era um festival de cor, um festival de diferentes inspirações que ficavam melhor ou pior conjugadas. Um pintor levava o tempo que entendesse a pintar um pote, por exemplo. Ao fim da semana fazia-se uma fornada. A louça pintada era um objeto decorativo precioso e as pessoas pagavam mesmo o trabalho que aquilo dava e houve um período de grande pujança da louça de Alcobaça.

Em Lisboa, com a mesma técnica, com influência mais erudita, havia fábricas como a Viúva Lamego a Constança que não misturavam cores nem motivos.

Em Alcobaça misturavam de uma maneira feliz, compunham diferentes motivos (exemplo cornucópia indiana com faixa barroca), havia conjugação de cores.

Individualizou a louça de Alcobaça a riqueza de cor, em Lisboa a louça era mais erudita.

Ao nível técnico a louça era cozida dentro de caixas fechadas, para o fumo não atacar o vidrado, o vidrado dentro da caixa vaporizava criava uma superfície muito mais brilhante na peça e mais profundidade nas cores e na pintura.

A partir de certa altura a cerâmica de Alcobaça entra em decadência. Com os novos fornos modernos de chama aberta ou elétricos, a pintura começa a estandardizar-se, sempre os mesmos motivos, trabalhava-se para o número de peças à hora para a produção e já não para a qualidade da peça. As cores não têm a mesma graça nem a mesma profundidade.

A decadência começou nos anos 1950.

A guerra não teve influência no mercado, antes e durante a guerra, de países estrangeiros vinham buscar cerâmica.

Antes quando era principalmente para consumo local, já havia comerciantes por exemplo do Porto que vinham comprar para as lojas, e começou-se a exportar-se para o México.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A indústria nos anos 1950 começa a pensar-se em termos de gestão, rentabilização, na otimização, a cultura mudou, começou a não se valorizar as peças pintadas à mão.

Nos anos 1950 começou a imitar-se a cerâmica dita moderna italiana, ou inspirada na faiança italiana. Foi um período de extrema riqueza financeira para as fábricas. Decorar a casa mais pobre, enriquecer a casa mais pobre com objetos que dessem nas vistas, usava-se louça com terceiro fogo, dourada, pôr uma terrina no centro de mesa de jantar, pôr na cómoda do quarto dois castiçais em cerâmica e uma moldura. (E3)

Na primeira fase de produção na fábrica de José dos Reis fazia-se o mesmo que em Coimbra e por vezes é difícil identificar, se as peças não estiverem marcadas, se são de Coimbra ou de Alcobaça.

Com a Olaria, em 1927, passa a haver uma erudição que não existia até aí na fábrica anterior. Passam a inspirar-se na louça portuguesa antiga dos séculos XVII, XVIII e XIX. Passam também a ser criativos e juntam outros elementos e, por exemplo à louça tipo Ratinho de Coimbra juntam quadras populares no meio.

Há uma erudição que não existia até aí.

Um dos filhos de Manuel da Bernarda, Raúl da Bernarda assume a fábrica na época de 1930 e da concorrência com a Olaria surge uma louça assumida como louça artística de Alcobaça. Surgem os azuis, os brancos, os violetas, os verdes

A estrada nacional Lisboa – Porto passava aqui. As pessoas paravam em Alcobaça (iam aos restaurantes Corações Unidos e ao Trindade) e compravam louça de Alcobaça.

A classe média passa a ter peças de Alcobaça em casa.

Graças a esse sucesso, vários empregados da fábrica de Manuel da Bernarda e da Olaria abrem outras fábricas: Estatuária Artística de Alcobaça, Pereira & Lopes, Elias & Paiva, Pombo & Almeida Libório (PAL), Vestal, Pedros e outras. Década de 1940, início de 1950.

A partir daí a Raul da Bernarda e a Olaria de Alcobaça mudam a produção, já com dourados, atualizam, acompanham os tempos, por causa da exportação, tentam fazer concorrência para entrar no mercado internacional, imitam a porcelana de Limoges e a cerâmica de Capodimonte. A Elias & Paiva também faz este tipo de louça. Introduziram também *design* para satisfazer os mercados internacionais, embora tenham também pintura.

Depois da 2ª Grande Guerra Mundial, passa a haver exportação.

As outras fábricas continuam a fazer ao gosto tradicional com pintura manual.

A partir das escrituras públicas dos jornais locais conseguimos identificar o número de empresas. (E4)

A cerâmica começou por ser utilitária com o Raul da Bernarda e a Olaria e depois decorativa e mista.

Nos anos 1950 foi a época da cerâmica decorativa, todas as casas tinham peças decorativas, terrinas e pinguins em cima dos frigoríficos.

Há um documento que diz que José dos Reis era em Coimbra um mercador de louça. Alcobaça era servido por vendedores ambulantes. José dos Reis desloca-se para Alcobaça.

Depois veio o período da cerâmica utilitária e decorativa que se afirma.

Nos finais dos anos 1970 e inícios dos anos 1980 houve um *boom* generalizado em termos de cerâmica. Qualquer pessoa que fosse empregada na cerâmica fazia uma fábrica com capitais próprios e depois com subsídios (meados de 1980 e década de 1990).

Armazéns de fruta transformaram-se em fábricas

Houve deslocação do sector primário para o secundário e depois para o terciário, (nas freguesias onde há muita cerâmica) nomeadamente nos anos 1990.

Dizia-se que qualquer senhor chegava a casa, abria o forno e tinha uma peça de cerâmica a cozer no forno.

Grande parte destas empresas não tinha base estrutural para avançar, não havia noção de contabilidade.

Temos registo de que chegou a haver 400 fábricas a funcionar. De início tinham sucesso porque havia grande procura. (E5)

Mais tarde apareceram mais empresas. Trabalhadores da primeira fábrica fundaram novas fábricas.

Um irmão do Raul da Bernarda juntou-se com mais dois artesãos e um membro da família Natividade fundaram a Olaria de Alcobaça. Dela saíram dois artesãos (pintores) que fundaram a Elias & Paiva e alguns que fundaram a Vestal. Foram as 4 primeiras empresas. Durante muitos anos foram estas as empresas que produziam a louça azul de Alcobaça, louça essencialmente decorativa, mas que também podia ser utilizada.

Por Alcobaça passava a Estrada Nacional 1 que unia Lisboa ao Porto

Alcobaça tinha dois bons restaurantes: o Bau e os Corações Unidos (frango na púcara).

As pessoas que passavam ou vinham aos restaurantes ou compravam peças.

Todos os que vinham a Fátima em camionetas, depois de Fátima iam a Alcobaça e Nazaré e compravam peças nas lojas em frente ao Mosteiro.

Mais tarde Joaquim da Bernarda, filho de Raul da Bernarda, trouxe de Itália modelos de louça Capodimonte (com figuras humanas em relevo) e introduziu essas peças, foram as primeiras peças não tradicionais (as azuis) que se fizeram. Ao princípio tiveram sucesso no mercado nacional.

Muito provavelmente já não se utilizava a matéria-prima inicial, mas Alcobaça está próxima (40 km) das maiores e únicas jazidas em Portugal de barro relativamente branco, (mais branco que o dos Capuchos) em Meirinhas e Barracão à saída de Leiria.

Os componentes essenciais da faiança são uma ou duas argilas, areia e calcário (moído e triturado). O calcário existe na Serra do desbarato. Areias dos rios, ou mesmo das Meirinhas onde aparecem em bolsas no barro mais claro, barro que tem misturado areias siliciosas (têm que ser lavados os barros).

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Importa-se apenas os corantes, os pigmentos e os vidrados.

A peça tem na pasta normalmente a recobri-la o vidrado para dar melhor aspeto, torna-a mais impermeável, mais resistente.

Mais tarde Francisco Vanzeller fez uma sociedade com os americanos da Ferro, e fez uma fábrica no Carregado que fazia vidrados, com produtos importados, mão-de-obra barata, o valor acrescentado passou a ficar cá. Mais tarde a Ferro comprou a totalidade das participações ao Vanzeller. A fábrica está atualmente no Norte.

Havia portanto todas as matérias-primas necessárias na região e começou a haver uma mão-de-obra relativamente qualificada, de uma maneira empírica, os mais velhos ensinavam os mais novos, ia-se formando uma escola de conhecimento pelo fazer.

Surgiram novas formas, novas cores. Raul de Bernarda continuou sempre a inovar, houve uma evolução, novas formas que vieram do estrangeiro e a própria decoração, um esbatido de cores em que passamos do azul, ao amarelo ou ao castanho, tudo foi trazido, foi uma inovação e as outras fábricas fizeram o mesmo. Passou a aplicar-se decalques e outro tipo de pinturas. (E 6)

No que diz respeito à evolução da indústria cerâmica, verificamos que a partir de uma fábrica inicial se criaram outras, familiares ou trabalhadores associaram-se e criaram novas fábricas.

A localização de Alcobaça no centro do país, facilitava o acesso ao mercado interno, por lá passava a Estrada Lisboa-Porto.

As técnicas e os estilos foram evoluindo. Houve uma descaraterização da “louça de Alcobaça.”

### **4.3.1.3 Características das empresas antes da crise**

#### Trabalhadores

Quando fiz a análise SWOT, os industriais reclamavam uma legislação laboral que permitisse uma flexibilização do ponto de vista dos encargos que tinham. A fábrica Cerâmicas São Bernardo era um exemplo, tinha quadros da empresa superior às encomendas que tinham.

Hoje a legislação permite contratar trabalhadores temporários. Pagam os encargos para a segurança social e os seguros. (E5)

#### Mobilidade dos trabalhadores

No início os trabalhadores mudavam de empresa se lhe ofereciam um melhor salário. Com o *boom* da cerâmica, nos anos 80, saíram alguns funcionários das fábricas que existiam e abriram novas fábricas. Nesta pequena povoação havia cerca de 30 fábricas, entre grandes, pequenas e pequeninas no vão de uma escada. Quem sobreviveu, sobreviveu, mas hoje há ainda empresas com dificuldades. (E1)

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Antes havia grande mobilidade dos trabalhadores, (ganhavam à peça) e mudavam para outra empresa se pagavam melhor. Quando se formou a Crisal (grande produção) tinham melhores condições de trabalho e ganhavam mais e muitos trabalhadores foram para lá. (E2)

### Formação de trabalhadores

A formação tradicionalmente era na fábrica. (E2,3, 4,5,6)

### Comercialização

Antes, quando era principalmente para consumo local, já havia comerciantes por exemplo do Porto que vinham comprar para as lojas, e começou-se a exportar-se para o México. (E3)

A guerra não teve influência no mercado, antes e durante a guerra, países estrangeiros vinham buscar cerâmica. (E3)

### Concorrência

Nos anos 1940 havia grande concorrência entre as empresas, às vezes desleal. (E4)

Havia muita concorrência entre as empresas, copiavam-se muito. Manuel da Bernarda diz que era um dos problemas da cerâmica (diz que era o mais copiado). Copiavam e não tinham a mesma qualidade. (E2)

Muitas fábricas iam copiar o *design* de Manuel da Bernarda. (E4)

A concorrência era na captação dos clientes (E5)

### Cooperação

Também havia solidariedade, relações de amizade, entre pessoas da mesma família e sócios. A SPAL foi formada pelos Natividade e pelos da Bernarda. (E2)

### Bancos locais

Alcobaça teve um Montepio ligado à agricultura que deu origem à Caixa Agrícola. Bancos tiveram importância na indústria, Raposo de Magalhães foi um industrial, a banca sempre foi um elo de ligação com as indústrias. Também o Estado a partir de certa altura (com os financiamentos), o IAPMEI, e hoje a NERLEI para a Região de Leiria. (E2)

## **4.3.1.4 A crise**

Quanto às causas de crise ouçamos os entrevistados:

Quanto a mim houve várias razões que se foram juntando:

1ª Uma certa descaracterização do produto.

A louça de Alcobaça tinha uma marca pictórica tradicional, até aos finais dos anos 1950 ou até à formação da SPAL – Sociedade de Porcelanas de Alcobaça (está em território Nazareno, mas tinha um

Apartado em Alcobaça só para manter a sede em Alcobaça). São uma série de industriais que se juntam, formam a SPAL, com um novo mercado, com novas tendências mais modernas, influência estrangeira, para internacionalização da cerâmica. Talvez quisessem competir com a Vista Alegre, mas queriam produzir de acordo com as novas tendências para entrar no mercado internacional.

Mas havia também a cerâmica tradicional que vendia muito, não só no mercado interno, cerâmica *naif*, ceramistas com grande liberdade criativa, em que os próprios industriais trabalhavam também, Raul da Bernarda também pintava.

2ª Crises económicas que reduziu o número de artistas. Os bons saíram.

3ª Surto da emigração para o Brasil. Luís Salvador (um grande pintor de cerâmica que trabalhava na fábrica Raul da Bernarda) foi para perto de Petrópolis e fundou uma fábrica (género Vista Alegre do Brasil). Ele já faleceu, a fábrica hoje já não pertence à família.

Muitos dos bons saíram. Começou a tinta a ouro, os carimbos (descaracterização da cerâmica), ansia de entrar nos mercados internacionais, a mão-de-obra portuguesa era a mais barata da Europa (eramos como os chineses). Fazia-se muita cerâmica e adaptavam a cerâmica ao gosto dos compradores. A relação comercial era muito pessoal. Os compradores vinham a Portugal (depois de irem ao Norte de África - Egipto e Marrocos) e depois vinham a Alcobaça para contatarem as fábricas e as lojas. Em 1960-1970 começam as feiras. Nos anos 1980 a Cerâmica São Bernardo foi a primeira a estar presente nas feiras. Havia o desejo de agradar aos clientes que vinham a Portugal. Quando apareceu quem faz mais barato muitas fábricas fecharam.

4ª Com o 11 de setembro de 2001 os compradores, por exemplo os americanos deixaram de vir com medo (negócio pela Internet ainda não se fazia).

5ª Com os fundos comunitários fizeram-se investimentos em renovação, cuja rentabilização não foi possível.

6ª Falta de formação dos trabalhadores (embora a classe operária e os agricultores tenham conhecimento da história de Alcobaça, embora com pouca escolarização sejam cultos, alguns são mesmo analfabetos).

Foram feitas muitas loucuras.

Viu o recheio da fábrica Raul da Bernarda quando fechou, o mostruário, eram canecas souvenirs belgas, inglesas...

Cerâmicas São Bernardo de Manuel da Bernarda (a fábrica já saiu da insolvência) apostou na qualidade e na diferença, inovação em termos de *design*, houve alturas em que passou mal porque leva tempo a implementar novos produtos e houve crises.

Em Portugal temos dificuldades em produzir barato dado os custos energéticos e de transportes, comparado com os suecos, italianos e outros e que produzem muito mais.

7ª Muitas fábricas não têm departamentos de inovação e tecnologia.

Tudo contribuiu para que houvesse uma seleção natural das empresas.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A economia portuguesa foi ao fundo, as imposições da União Europeia e a desvalorização do escudo originou uma seleção natural, a cerâmica foi uma delas.

Quase metade das fábricas portuguesas de cerâmica que estiveram na feira de Frankfurt em 2014 eram de Alcobaça (estiveram a São Bernardo, Arfai, Nocal, etc.)

As fábricas que estão a funcionar têm quotas de mercado de cerca de 90% de exportação.

Estou a falar de cerâmica decorativa, nem mesmo da utilitária.

Uma grande fábrica de cerâmica utilitária *Faria e Bento* fechou (estava à procura de novos mercados na Rússia e Ásia).” (E2)

Fez-se uma variante, a Estrada Nacional Lisboa-Porto deixou de passar em Alcobaça e mais tarde foi construída uma autoestrada. A louça tradicional deixou de ser procurada.

Foram depois dados passos para continuar a inovar.

Apareceu depois a perspectiva de se exportar (inícios dos anos 1980) foram a feiras, a mão-de-obra em Portugal ainda era barata relativamente a outros países, quando se viu a possibilidade de se exportar toda a gente queria fazer cerâmica.

Nas décadas de 1980 e 1990 a expansão foi brutal. Chegou a haver centenas de fábricas. Em Caldas da Rainha, Peniche, Alcobaça, Nazaré, Batalha e Porto de Mós chegou a haver cerca de 700 fábricas de faiança.

Trabalhadores das fábricas, um sabia fazer pasta, outro fazer formas, outro vidrar, outro cozer juntavam-se e faziam uma fábrica.

Ao princípio tiveram bastante sucesso, mas depois deu origem a uma catástrofe completa.

A culpa foi também dos industriais que pagaram sempre pouco, alguns operários depois de trabalhar na fábrica iam trabalhar em casa 3 ou 4 horas e produziam menos na fábrica onde estavam empregados porque estavam cansados, mas era difícil encontrar mão-de-obra. Foi também uma questão sociológica.

Ao ver empresas portuguesas em exposições, essencialmente na Alemanha e em França, começaram a aparecer agentes (portugueses e estrangeiros) que passavam nas empresas para fazer encomendas, ficavam sempre com 10% do preço de venda, e iam de empresa em empresa para ver quem fazia mais barato. As empresas de “vão-de-escada” não tinham contabilidade analítica, contabilidade de custos, o bolso do dono era a tesouraria da empresa. (E6)

Os nossos custos de mão-de-obra são 40%. Na China o preço era dez vezes menor, a energia é subsidiada, os edifícios eram dados pelo Estado, os parques industriais eram providenciados pelo Estado, possivelmente havia subsídios à exportação.

A abertura ao comércio global só beneficiou quem exportou tecnologia para a China. A cerâmica foi vítima. (E3)

A falência de empresas de cerâmica importantes na região deveu-se a má gestão, gastos excessivos (“não pensados”), idas a muitas feiras por exemplo, e a ostentação pessoal dos proprietários.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

O Arquiteto Manuel da Bernarda é o “Mestre dos Mestres”, não há dúvida nenhuma. Tem *designers* a trabalhar com ele, mas ele é o mentor. As dificuldades da empresa *Cerâmicas São Bernardo* devem-se, segundo a minha opinião, à quebra de mercado para um produto muito caro, de grandes dificuldades de execução, às vezes as coisas correm mal e peças vão para o lixo. É uma empresa com um *staff muito* pesado com muitos *designers*, muita gente no escritório, muitos comerciais, muitas idas a feiras.

Outra empresa que recentemente fechou, quis inovar tanto que não correu bem. A produção era só refugio para vender ao desbarato. (E1)

Houve um crescimento desordenado, as pequenas empresas só sabiam fazer, não sabiam comercializar, nem inovar. As médias empresas eram familiares e tinham os problemas inerentes às empresas familiares. Há uma primeira geração que faz, a segunda geração dilata um pouco e mantém e a terceira geração destrói. Foi o caso do Raul da Bernarda. (Chegaram a importar louça da Colômbia e decoravam e vidravam aqui porque a mão-de-obra era mais barata na Colômbia).

As empresas nos anos 1980 apareceram também devido aos fundos comunitários.

À SPAL também esteve quase a acontecer o mesmo. Um alvará foi passado no tempo do Estado Novo para uma nova fábrica de porcelana a um individuo que era cliente e tinha uma dívida à empresa Elias & Paiva e pagou com o alvará. A Elias & Paiva não tinha capacidade de fazer a fábrica e associou-se ao Raul da Bernarda e à Olaria de Alcobaça. Estes eram concorrentes na faiança.

Na altura que lá estive (na SPAL) tinha 650 empregados (estive lá entre 1973 e 1982) e fazia 10, 15 milhões de peças por ano e era uma mina da fazer dinheiro. Na gestão tinham representantes das três empresas que não se entendiam e tinham níveis culturais diferentes. A primeira geração construiu. Foi chamado o Dr. José Monteiro para gerente e aguentou a empresa durante algum tempo. Depois os filhos dos fundadores estragaram tudo. Não sabiam gerir e escolheram indivíduos que receberam grandes comissões. A Nova SPAL foi feita no tempo que a gerente era a filha do Raul da Bernarda, era para ser completamente automática o que não se adaptava à cerâmica. Isto contribuiu para agravar a situação da empresa que esteve quase a fechar. A SPAL chegou a valer milhões e não devia dinheiro à banca. Os proprietários ganharam muito dinheiro em ações bolsistas.

Uma família de Vila Nova da Famalicão - Mesquita comprou a fábrica por pouco dinheiro e parece que este último ano teve pela primeira vez lucro. Os compradores já tinham uma fábrica de chávenas em Vila Nova de Famalicão.

Hoje resistem meia dúzia de empresas que apostaram na inovação (que tem que ser constante, diária) na forma e na cor, no *design*, na qualidade e na exposição (é necessário ir a feiras). (E6)

Nos anos 1980 e 1990 abriram centenas de fábricas que apostavam no produto barato e que tiveram lucro durante alguns anos. Com a abertura do comércio europeu aos países asiáticos, as fábricas que tinham como base o fabrico de produtos baratos, deixaram de poder concorrer e faliram. Faziam os que os clientes e agentes comerciais pediam e competiam uns com os

outros, copiavam-se, copiavam os produtos das fábricas dos patrões onde muitos continuavam a trabalhar. Pouco ou nada sabiam de gestão, não inovavam.

A abertura do comércio europeu à China foi muito favorável a grandes países europeus com indústrias de automóveis, aviões, máquinas, etc., mas para países como Portugal que apostavam na mão-de-obra mais barata deu origem a uma enorme crise de muitas indústrias, entre as quais as da cerâmica, do vidro, do têxtil, etc.

A entrada na Comunidade Europeia de países do Leste europeu, com mão-de-obra mais barata que a portuguesa também contribuiu para a crise da indústria.

Restaram as empresas que apostaram no *design*, na inovação (o precursor foi Manuel da Bernarda, Arquiteto, artista, inovador, considerado “O Mestre dos Mestres” por outros empresários) e na exportação.

#### **4.3.1.5 Análise SWOT ao subsector da indústria utilitária e decorativa**

Em 2009 foi realizado no âmbito do Programa Europeu INTERREG IVC, um projeto intitulado *CeRamICa* que incluiu um estudo (documental e por inquérito) sobre as empresas de Cerâmica Utilitária e Decorativa da região de Alcobaça, que lhes permitiu fazer uma análise SWOT deste subsector de atividade de forma a tomar decisões estratégicas para o presente e para o futuro.

É referido no relatório da análise anteriormente citada que a indústria de cerâmica no Concelho de Alcobaça continua a ter um papel essencial e é a mais importante dentro da indústria transformadora. Em 2009, segundo registos da Câmara Municipal de Alcobaça, o Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa do Concelho de Alcobaça era composto por 53 entidades (número que referiam que podia não ser exato), englobando fornecedores de matérias-primas, empresas produtivas e distribuidoras e artesãos.

No âmbito do referido projeto reuniram um conjunto diversificado de informações internas e externas às empresas para apurar os pontos fortes e fracos das mesmas, assim como as suas oportunidades e ameaças.

Em resultado da triangulação da informação recolhida sobre o sector da cerâmica utilitária e decorativa do concelho (região) de Alcobaça apresentaram como:

Análise SWOT:

- *Strengths* (pontos fortes ou vantagens internas das empresas em relação às empresas concorrentes);
- *Weaknesses* (pontos fracos ou desvantagens internas das empresas em relação às empresas concorrentes);
- *Opportunities* (oportunidades ou aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa);
- *Threats* (ameaças ou aspetos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa).
- Pontos Fortes: forte *Know-How* do processo produtivo e do sector; disponibilidade de mão-de-obra na região com experiência e *know-how*; forte vocação exportadora; reconhecimento de Portugal como país produtor de cerâmica de qualidade; investimentos em novos equipamentos e métodos de fabrico (não obstante, este não ser uniforme em todas as empresas, constitui um ponto forte, principalmente nas empresas de maior dimensão); localização das unidades produtivas junto dos locais de extração e venda de matérias-primas; existência no país e na região de estruturas de formação e centros tecnológicos vocacionados para o sector (Centro de Formação Profissional para a Indústria da Cerâmica - CENCAL, situado nas Caldas da Rainha e o Centro de Formação Profissional do Artesanato – CEART, em Coimbra). Existem ainda na região escolas secundárias que possuem oferta formativa vocacionada para o sector, quer ao nível da via de Ensino Geral quer de carácter Técnico-Profissional, como é exemplo a Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro. Ao nível do ensino superior existe ainda uma oferta formativa específica em Engenharia e *Design*, localizada nas regiões de Aveiro, Leiria e Viana do Castelo. Observa-se ainda a existência de empresários com mentalidade mais aberta ao estabelecimento de parcerias; a existência no concelho de empresas com departamentos de *design*; a diversificação em termos de produtos e materiais (louça utilitária, louça decorativa e candeeiros e materiais como sejam a faiança, porcelana e grés fino). No caso de algumas empresas verifica-se ainda alguma complementaridade de produtos com outras empresas da região. O sector engloba ainda várias unidades produtivas artesanais, que trabalham igualmente diferentes tipos de produtos e materiais.
- Pontos Fracos: atomização do sector na região; mão-de-obra de uma faixa etária elevada e pouco qualificada (as remunerações situam-se ao nível do salário mínimo nacional para funções indiferenciadas e um pouco acima para os operários especializados, aspeto que

não o faz muito atrativo para os jovens, conjugado ainda com a instabilidade que existe ao nível de emprego e a importância decrescente que a indústria tem vindo a ter no concelho; tudo isto faz com que a médio prazo o sector possa vir a ter carência de mão-de-obra; ao nível de quadros superiores nas empresas, estes são em número reduzido e muitas empresas necessitam de quadros especializados em Gestão, Marketing e Publicidade); forte dependência de alguns mercados externos; baixo investimento das empresas do concelho em *design* e em Investigação & Desenvolvimento; estrutura de custos de produção (sendo um sector de mão-de-obra intensiva, as empresas refletem um elevado peso associado aos custos de mão-de-obra, nomeadamente remunerações e contribuições para a segurança social que constituem cerca de 48,7% da estrutura de custos da produção, e as empresas têm igualmente grandes custos de energia); não rentabilização dos investimentos produtivos; forte dependência de intermediários para a comercialização dos produtos; fraca utilização de novas tecnologias/meios eletrónicos; não aproveitamento de sinergias entre empresas; pouca afirmação das marcas próprias (a maioria das empresas do concelho possui uma forte dependência do fabrico de produtos brancos em subcontratação para grupos internacionais como principal forma de faturação); reduzido número de empresas certificadas; estratégia reativa por parte das empresas do sector. Nos últimos anos tem havido um conjunto de iniciativas isoladas, algumas bem sucedidas e outras sem sucesso, de cariz individual ou coletivo e não é visível a existência, junto da maioria dos empresários e entidades contactadas, de uma estratégia clara e bem definida para o sector.

- Ameaças: agravamento da crise no espaço da União Europeia e abrandamento da economia mundial; disseminação da utilização de produtos que constituem substitutos a baixo preço (plástico e vidro); instabilidade e imprevisibilidade dos custos energéticos; aumento relativo do custo da mão-de-obra; evolução desfavorável da taxa de câmbio EUR/USD; processo de fabrico facilmente imitável; reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados de destino; rápida alteração das preferências nos mercados de destino.

- Oportunidades: aposta em nichos de mercado; parceria com o sector imobiliário na comercialização do produto “habitação pronta a usar”; crescimento do sector do turismo e da hotelaria; aproveitamento do mercado de proximidade e turístico; internacionalização pela via da deslocalização da produção para mercados com custos mais reduzidos; (re)utilização de fontes alternativas de energia; incorporação na cerâmica de novos materiais; aproveitamento do sistema de incentivos à revitalização e modernização empresarial (SIRME);

aproveitamento do novo quadro de fundos comunitários; aumento da exigência a nível europeu e mundial relativamente a padrões de qualidade e proteção ambiental; aumento generalizado da utilização do comércio eletrónico (Projeto *CeRamiCa*, 2009).

Atualmente alguns dos aspetos referidos nesta análise alteraram-se como veremos no capítulo seguinte.

Diana Rodrigues (2012) fez uma dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing ISCTE – IUL, intitulada *Alcobaça – Route Ceramics*. A autora fez um inquérito por entrevista a dez das trinta e seis empresas que tinham colaborado no Projeto *CeRamiCa*, 2009, anteriormente referido e entrevistou igualmente o diretor do museu Raul da Bernarda, Alberto Guerreiro. O objetivo do trabalho, realizado no âmbito do Marketing, pôs em evidência algumas dificuldades e potencialidades da indústria cerâmica em Alcobaça, tendo sugerido “a junção de esforços sob a alçada de uma marca guarda-chuva interfirmas” (p.4) para que o setor se possa tornar mais competitivo e possa atrair mais investimento.

#### **4.3.2 A indústria do vidro - a origem e evolução da indústria do vidro**

Deve-se a João d’Oliva Monteiro, José Emílio Raposo de Magalhães, Joaquim Augusto Carvalho, entre outros, a introdução da indústria vidreira em Alcobaça, inaugurando-se, em 1945, a Fábrica de vidros CRISAL (Cristais de Alcobaça, Lda) com apenas 80 trabalhadores e que iniciou a sua produção com o fabrico de lustres de vidro.

Cedo, porém, o produto foi diversificado para artigos dirigidos à mesa e decoração. Quando a família Raposo de Magalhães assume o controlo da empresa (1952) começou a exportação para os EUA e Inglaterra.

De 1952 a 1972 aumentou consideravelmente a produção, em parte devido à importância que assumiu a exportação, que representava entre 50 e 75%, do total da capacidade produtiva. O fabrico centrava-se na conceção de peças de fabrico manual, a cores ou em branco, com lapidações simples. Neste período o número de trabalhadores passou para mais de 500. A empresa passou a designar-se mais tarde por ATLANTIS S.A.

A ATLANTIS obteve um sucesso imediato, devido à mais-valia da relação preço/qualidade e à diferenciação conferida pelo *design* mais moderno e inovador. O êxito alcançado no mercado norte-americano fez com que a ATLANTIS triplicasse a sua capacidade de produção de cristal, atingindo em 1974 as 7 toneladas diárias, o que lhe abriu oportunidades em novos

mercados. O cristal Atlantis passa a vender-se em cerca de 20 países e atinge a notoriedade graças à sua qualidade. Curiosamente, e ao contrário do que habitualmente acontece, foi o sucesso alcançado pelos Cristais Atlantis na exportação que contribuiu decisivamente para o grande crescimento das vendas em Portugal.

Em 1985 a ATLANTIS decidiu construir uma nova fábrica para a produção de cristal com capacidade de 10 toneladas/dia, mudando-se para o Casal da Areia, concelho de Alcobaça. No ano seguinte, é admitida à cotação na Bolsa de Valores de Lisboa. A ATLANTIS continuou a crescer e em 1994 verificaram-se grandes alterações na estrutura acionista. Inicia-se, logo de seguida, um plano de reestruturação, com grande incidência na área comercial, o que vem originar um fortíssimo investimento na distribuição própria através da abertura de novas lojas ATLANTIS.

Em 1996 abre ao público o *Centro de Visitas* da fábrica do Casal da Areia (Alcobaça) com o seu conjunto de lojas, museu e auditório, a par do programa de visita às instalações fabris. Em 2001, a Atlantis fundiu-se com a Vista Alegre, criando a Vista Alegre Atlantis, S.A., constituindo um dos maiores grupos mundiais do sector. Hoje, a ATLANTIS é a marca líder incontestada de cristal em Portugal, tendo definido como estratégia futura prioritária a conquista de novos mercados de exportação, para além dos cerca de 20 países estrangeiros para onde já exporta os seus produtos.

(<http://www.vistaalegreatlantis.com/contents.aspx/40/Hist%C3%B3ria/#>).

Encontrámos ainda referências a mais duas empresas fabricantes de cristais e vidro no Concelho de Alcobaça: Favicri - Fábrica de Vidros e Cristais, Lda e Ifavidro, - Indústria de Fabricação de Vidros, Lda. Devemos referir que estas duas empresas se encontram na freguesia da Martingança, que pertence ao Concelho de Alcobaça, mas que é limítrofe do Concelho de Marinha Grande com o qual têm muitas ligações.

No entanto, como veremos no capítulo V, das 14 unidades de produção industriais que responderam ao inquérito 5 fabricam cerâmica e vidro (35,7%).

No que respeita à indústria do vidro e do cristal na Região de Cister temos como:

**Pontos Fortes:** forte *Know-How* do processo produtivo e do sector; disponibilidade de mão-de-obra na região com experiência e *know-how*; forte vocação exportadora; reconhecimento de Portugal como país produtor de cristal de qualidade; proximidade da Marinha Grande; o facto da empresa ATLANTIS pertencer atualmente ao grupo Vista Alegre Atlantis que possui

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

fábricas de cerâmica, vidro e cristal, oferecendo uma variada gama de produtos e possuindo lojas em vários países.

Pontos Fracos: crise do mercado interno, crise europeia, concorrência internacional.

Ameaças: continuação ou agravamento da crise no espaço da União Europeia e abrandamento da economia mundial; disseminação da utilização de produtos que constituem substitutos a baixo preço (plástico); instabilidade e imprevisibilidade dos custos energéticos; reforço da posição dos concorrentes internacionais nos principais mercados de destino; rápida alteração das preferências nos mercados de destino.

Oportunidades: aposta em nichos de mercado; parceria com o sector imobiliário na comercialização do produto “habitação pronta a usar”; crescimento do sector do turismo e da hotelaria; aproveitamento do mercado de proximidade e turístico; internacionalização com oferta de produtos com *design* inovador.

(Esta análise foi feita pelo autor da dissertação baseando-se em documentos e nas entrevistas).

#### **4.4 O Papel dos Municípios de Alcobaça e da Nazaré no desenvolvimento económico dos Concelhos.**

##### **Concelho de Alcobaça**

Contactei a Câmara Municipal de Alcobaça que me indicou como equipamentos principais de apoio ao desenvolvimento económico, dependentes da Câmara Municipal, os seguintes: Parque de Negócios de Alcobaça, Gabinete de Apoio ao Empreendedor e Zona Industrial do Casal da Areia (Coz - Alcobaça).

Entrevistei a Dra. Madalena Tavares, Técnica Superior do Parque de Negócios e do Gabinete de Apoio ao Empreendedor (ver informações enviadas no Anexo I) e visitei a Zona Industrial do Casal da Areia.

##### ***Parque de Negócios de Alcobaça***

O *Parque de Negócios* surgiu numa conjuntura de crise económica e do facto de muitas empresas do Concelho, nomeadamente de cerâmica, terem fechado devido à concorrência de empresas do Norte de Portugal e de outros países.

O Parque de Negócios foi criado para ajudar a suprir as dificuldades impostas pela crise, tendo como missão primordial o apoio ao empreendedorismo e a iniciativas e projetos

empresariais que contribuam para a dinamização da economia e para o reforço e revitalização do tecido empresarial local.

Este tem como finalidade a criação de empresas inovadoras, relevantes para a economia e dinamização do Concelho, geradoras de emprego. Procura igualmente promover a qualidade, excelência e competitividade das empresas do Concelho, apostando no diálogo intergeracional e na educação para o empreendedorismo, bem como fazer a necessária promoção do tecido empresarial local junto das entidades públicas nacionais e europeias.

O Parque de Negócios tem uma área aproximada de 1.000 m<sup>2</sup> e inclui 4 salas para incubação de empresas e as novas instalações do Gabinete de Apoio ao Empreendedor.

Trabalham no edifício técnicos da Câmara Municipal de Alcobaça, empregados a cargo das empresas incubadas e existe igualmente um *call center* para dar informações sobre as atividades aí desenvolvidas, mas no âmbito do Parque não se procede ao financiamento destas mesmas empresas. No mesmo edifício funciona o *GAE - Gabinete de Apoio ao Empreendedor*.

### ***GAE - Gabinete de Apoio ao Empreendedor***

Este tem como finalidades:

- O apoio à criação e desenvolvimento de projetos empreendedores e inovadores, que sejam uma mais-valia para o Concelho de Alcobaça, mediante o fornecimento de informações sobre o tecido empresarial existente no Concelho e a viabilidade de novas empresas;
- A simplificação dos procedimentos administrativos, através da *Via verde do empresário*, que promove a facilitação da comunicação entre o empreendedor e os vários serviços camarários, procedendo à marcação de reuniões entre os munícipes e os vários departamentos/divisões da Câmara de Alcobaça e, se necessário, o contacto com outras entidades, consoante o tipo e complexidade do assunto;
- A promoção dos Parques e Zonas Industriais (ex. Zona Industrial do Casal da Areia), dando informação sobre preços e lotes disponíveis;
- O incentivo ao desenvolvimento de projetos de Empresas Sociais (ligação com o objetivo do projeto Urban NOSE: criação de uma Incubadora de Empresas Sociais);
- Concurso de Ideias de Empresas junto das escolas Preparatórias e Secundárias do Concelho de Alcobaça, com prémios para as melhores propostas;

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

- Promoção e divulgação das Ações e Cursos de Formação existentes na área do Empreendedorismo;
- Organização de eventos de divulgação e seminários para fomentar o Empreendedorismo;
- Atribuição do prémio “Empresário do Ano”;
- Elaboração e disseminação do boletim “*Alcobaça, o Melhor Concelho para Investir*”, que contém informação sobre os programas de apoio existentes, artigos sobre empresários/empresas e empreendedores do Concelho.

Foram definidas, para os anos de 2014-2015, quatro principais ações em colaboração com as empresas incubadas no Parque de Negócios (Ver Anexo I):

a) Introduzir e potenciar o Turismo Industrial – *Preservação da memória...aposta no futuro* num trabalho conjunto entre incubados e empresas PME;

b) Criação e gestão das *Imagens de Marca* de Alcobaça - através do apoio e da colaboração permanente das empresas incubadas:

Maçã de Alcobaça; Loiça de Alcobaça; Chita de Alcobaça; Doces Conventuais, Ginja de Alcobaça, etc.;

c) Desenvolver e aperfeiçoar o serviço Via Verde do Empresário / Balcão do Empreendedor;

d) Aderir à *Enterprise Europe Network* que é uma nova rede de serviços para ajudar as empresas a inovar e a competir melhor no espaço europeu. Formada por mais de 500 pontos de contacto, espalhados por 40 países na Europa, a rede oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade, que apoiam as PME no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos seus negócios. Uma das empresas incubadas está a trabalhar nesta aplicação.

### ***Zona Industrial do Casal da Areia (Coz - Alcobaça)***

A zona industrial do Casal da Areia, localizada nos limites oeste do Concelho, está situada numa zona arenosa de pinhal, pertencente à freguesia de Coz. A zona foi dividida em lotes, muitos dos quais ainda não foram ocupados. A zona tem ótimos acessos e infraestruturas que permitiram a instalação de cerca de 40 empresas, com atividades muito diversificadas, da produção à comercialização. No entanto, atualmente algumas estão encerradas.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Uma das mais importantes empresas aí localizadas pertence ao grupo Vista Alegre Atlantis. A fábrica produz cristais de alta qualidade e possui uma loja própria para comercialização dos produtos.

Estão aí localizadas também duas fábricas de cerâmica, uma empresa de pasta para cerâmica e uma empresa metalúrgica que trabalha para a indústria cerâmica,

*Projeto “Apoiar a Câmara Municipal de Alcobaça na Realização de uma Análise SWOT para o Sector da Cerâmica na Região”*

A Câmara Municipal de Alcobaça empreendeu o desenvolvimento deste projeto que visava apresentar os resultados do diagnóstico realizado junto das empresas do Sector de Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça, análise realizada em 2009.

Fizemos anteriormente uma referência pormenorizada a essa análise.

### **Concelho da Nazaré**

Neste concelho existe o Balcão do Empreendedor e foi criada a Zona Industrial de Valado dos Frades para constituir “um marco nas atividades económicas e empresariais da região, nomeadamente ao nível do empreendedorismo, em termos de inovação e desenvolvimento do Município nas vertentes industrial, comercial e de serviços”. ([http://www.cm-nazare.pt/\\_uploads/regulamentos/RegulamentoALE-segundaalteracao-11.pdf](http://www.cm-nazare.pt/_uploads/regulamentos/RegulamentoALE-segundaalteracao-11.pdf)).

As empresas que contactámos em Valado dos Frades não se situam no entanto nesta zona determinada.

## **Capítulo V**

### **Situação atual das empresas de cerâmica e de vidro da Região de Cister e sua sustentabilidade económica**

#### **Métodos utilizados**

Procurámos conhecer a situação atual das empresas de cerâmica e do vidro da região de Cister através de um questionário e de entrevistas.

#### **5.1 O questionário**

Na elaboração do questionário e das entrevistas tivemos em conta os objetivos do nosso trabalho e o enquadramento teórico nomeadamente os conceitos de distrito industrial, *de cluster e de meios inovadores*.

Deste modo inquirimos:

- A história e condições geográficas particulares favoráveis ao desenvolvimento da indústria (inquiridas através de entrevistas e de análise documental);
- Caracterização das empresas: tipo de empresa, volume de negócios e número de trabalhadores (inquirida através do questionário);
- Origem das matérias-primas (inquirida através do questionário e entrevistas);
- Subcontratação, concorrência e cooperação entre empresas (inquiridas através do questionário e entrevistas);
- Comercialização dos produtos e mercados (inquiridas através do questionário e entrevistas);
- Formação e a mobilidade dos recursos humanos; (inquiridas através do questionário e entrevistas);
- Competitividade e cooperação entre empresas (inquiridas através do questionário e entrevistas);
- Inovação tecnológica (inquirida através do questionário e entrevistas);

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

- A “atmosfera industrial” e a mobilidade profissional horizontal (de uma empresa para outra) ou vertical (através da criação de novas empresas) o que favorece igualmente a difusão da inovação. (inquiridas através de entrevistas);
- O papel dos bancos locais na evolução do *distrito* (inquirido através de entrevistas).

Como referimos no capítulo da metodologia enviámos um questionário às empresas da região em estudo que incluem unidades produtivas industriais de cerâmica, unidades produtivas artesanais de cerâmica, unidades produtivas industriais de vidro, unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica e do vidro; uma unidade produtiva de pasta para cerâmica e duas unidades de comercialização de produtos de cerâmica e do vidro (armazenistas) (ver Anexos C e F).

Efetuámos oito entrevistas a informantes qualificados: proprietários de empresas, historiadores de cerâmica e de desenvolvimento industrial da região em estudo e técnicos superiores das indústrias de cerâmica e do vidro, cinco dos quais naturais de Alcobaça e três que vivem e trabalham no Concelho há muitos anos.

Como referimos foram enviados 44 inquéritos e obtivemos 21 respostas:

- unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro: 14;
- unidades produtivas artesanais de cerâmica: 6,
- unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica: 1.

O questionário contém na primeira página uma carta em que o investigador apresenta :

- o propósito do questionário;
- a garantia de anonimato das respostas;
- a razão porque foi escolhido um inquérito postal.
- o pedido de colaboração e os agradecimentos.

A estrutura é a seguinte:

1. Identificação e localização da empresa, ano de fundação e grupo da CAE a que pertence.
2. Identificação do respondente, da função que desempenha na empresa e da formação que possui.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

3. Caracterização Económico-financeira da Empresa:

A - Tipo de produtos;

B - Volume de negócios e trabalhadores da empresa

C - Venda dos produtos, subcontratação, concorrência e cooperação entre empresas

D – Formação dos trabalhadores

E – Inovação

F - Situação atual e perspectivas futuras da empresa

4. Comentários ao inquérito

Dado as empresas terem características diferentes, os questionários referentes às unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro, às unidades produtivas artesanais de cerâmica e do vidro, às unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica e do vidro; à unidade produtiva de pasta para cerâmica e às unidades de comercialização de produtos de cerâmica e do vidro (armazenistas) apresentam diferenças. Incluímos no Anexo E os questionários referentes às unidades produtivas industriais de cerâmica e do vidro e os referentes às unidades produtivas e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica e do vidro.

## 5.1.1 Resultados do Questionário

### 5.1.1.1 Unidades produtivas industriais de cerâmica e/ou vidro

Como referimos anteriormente, analisámos em conjunto as unidades produtivas de cerâmica e do vidro, atendendo a que 36,7% das empresas que responderam (5) produzem cerâmica e vidro.

Obtivemos 14 respostas:

#### **Localização das empresas:**

**Concelhos:**

*Quadro 5.1 – Localização das empresas por Concelhos*

<b>Alcobaça</b>	<b>Nazaré</b>
<b>11</b>	<b>3</b>

**Freguesias:**

*Quadro 5.2 – Localização das empresas por Freguesias*

Aljubarrota	Cós	Évora de Alcobaça	Maiorga	Martingança	Valados dos Frades
3	5	1	1	1	3*

(\* ) a freguesia de Valado dos Frades pertence ao Concelho da Nazaré

Como podemos verificar só 3 empresas, incluindo a maior empresa de cerâmica, a SPAL, se situam na freguesia de Valado dos Frades, freguesia limítrofe do concelho de Alcobaça.

**Ano de fundação:**

*Quadro 5.3 – Ano de fundação das empresas*

1944	1981	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1993	1995
1	1	2	1	1	1	1	3	1	1

Não respondeu: 1

É de realçar que apenas uma única empresa data dos anos 1940, todas as outras foram criadas no período do *boom* da indústria cerâmica nos anos 1980 e 1990.

**Respondente:**

Função:

Proprietário e Antigo Proprietário: 2  
 Sócio Gerente, Gerente e Gerente Comercial: 6  
 Encarregado Geral: 1  
 Gestor: 1  
 Responsável pela qualidade: 1  
 Administrativo: 1  
 Diretor Financeiro: 1  
 Não respondeu: 1

Formação:

4ª Classe: 1  
 9º Ano unificado : 1  
 Curso Industrial (antigo 10º ano): 1  
 Curso Comercial e Industrial: 1  
 12º Ano: 3 (dos quais 1 com formação contínua em várias áreas pelos Centros de Formação do setor)  
 Gestão de Empresas: 1  
 Engenharia de Materiais: 1  
 Arquitetura: 1  
 Não respondeu: 3

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Podemos verificar que todos os respondentes ou são proprietários ou desempenham funções importantes nas empresas, o que permite pressupor um bom conhecimento da empresa.

Quanto à formação, é muito diversa desde a 4ª classe até um curso superior.

## A – Tipo de Empresa

### I - Cerâmica

#### 1 – Tipo de Cerâmica

*Quadro 5.4 – Número de empresas por tipo de cerâmica*

<b>Cerâmica utilitária</b>	<b>Cerâmica decorativa</b>	<b>Cerâmica tradicional de Alcobaça</b>	<b>Cerâmica moderna</b>	<b>Outro</b>
<b>5</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

#### 2 – Material

*Quadro 5.5 – Número de empresas por tipo de material*

<b>Porcelana</b>	<b>Faiança</b>	<b>Grés</b>	<b>Barro comum</b>	<b>Outro</b>
<b>3</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1 (*)</b>

(\*) pasta de porcelana

### II - Vidro

#### 3 – Tipo de Vidro

*Quadro 5.6 – Número de empresas por tipo de vidro*

<b>Vidro utilitário</b>	<b>Vidro decorativo</b>	<b>Vidro de embalagem</b>	<b>Cristalaria</b>	<b>Outro</b>
<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

É de referir que existem empresas que produzem :

Faiança:	5
Faiança e Porcelana:	1
Porcelana:	1
Faiança, Porcelana e Vidro	1
Faiança, Barro e Vidro:	2
Faiança e Vidro	2
Empresas Vidro e Cristal:	1
Empresas Cristal:	1

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Esta variedade de produção explica, com acima referimos, por que razão analisámos todos os questionários em conjunto. Temos 7 empresas que produzem só cerâmica, 2 que só produzem vidro e cristal ou só cristal e 5 que produzem cerâmica e vidro.

É também de notar que a produção, no que diz respeito ao tipo de cerâmica e de vidro e aos materiais utilizados na cerâmica, é muito diversificada, não produzindo nenhuma empresa loiça tradicional de Alcobaça.

Encontrámos, no entanto, artesãos que a produzem, assim com tivemos conhecimento, através de informantes, que existem ainda empresas que produzem loiça tradicional de Alcobaça, mas estas não responderam ao questionário.

## **B – Volume de negócios e trabalhadores da empresa**

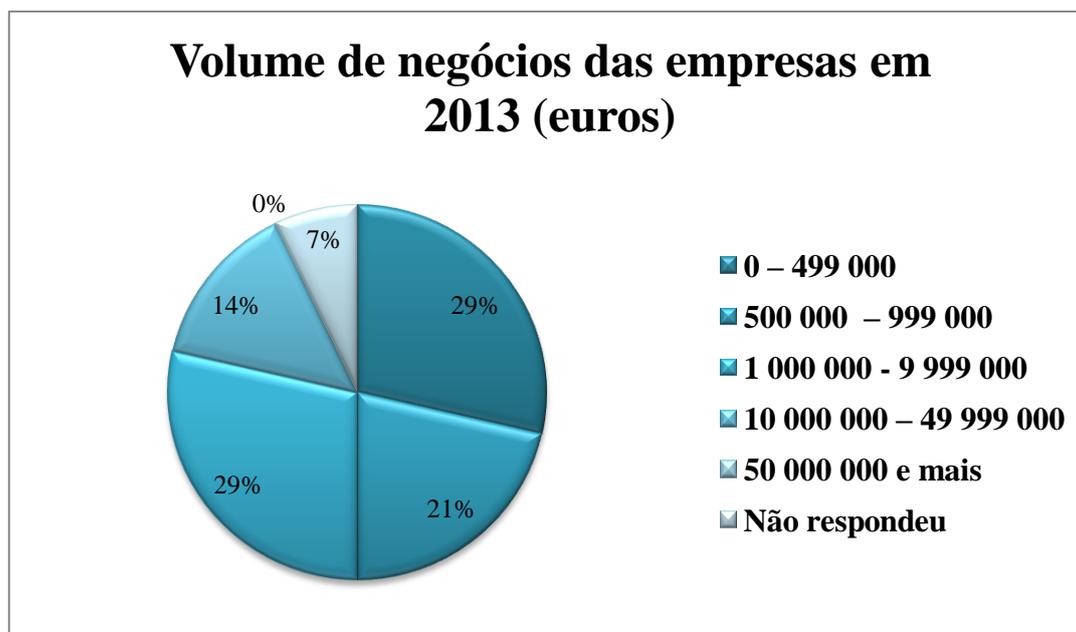
### **4 - Volume de negócios da empresa**

#### 4.1 - Volume de negócios da empresa em 2013 (euros)

*Quadro 5.7 – Número de empresas por volume de negócios*

<b>0 – 499 000</b>	<b>4</b>
<b>500 000 – 999 000</b>	<b>3</b>
<b>1 000 000 - 9 999 000</b>	<b>4</b>
<b>10 000 000 – 49 999 000</b>	<b>2</b>
<b>50 000 000 e mais</b>	<b>0</b>

Não respondeu: **1**



*Figura 5.1 - Volume de negócios das empresas em 2013*

Como se verifica, há uma distribuição das empresas por classes de volume de negócios.

4.2 – Anos em que o volume de negócios foi mais elevado (cada empresa indicou 3 anos)

*Quadro 5.8 – Número de empresas por anos em que o volume de negócios foi mais elevado*

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	2	1	2	2	1	1	0	1	2
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
3	3	2	1	3	3	2	4		

Não respondeu: 2

4.3 – Anos em que o volume de negócios foi mais baixo (cada empresa indicou 3 anos)

*Quadro 5.9 – Número de empresas por anos em que o volume de negócios foi mais baixo*

1992	1998	1999	2003	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	1	1	1	1	7	5	5	5	4

Não respondeu: 3

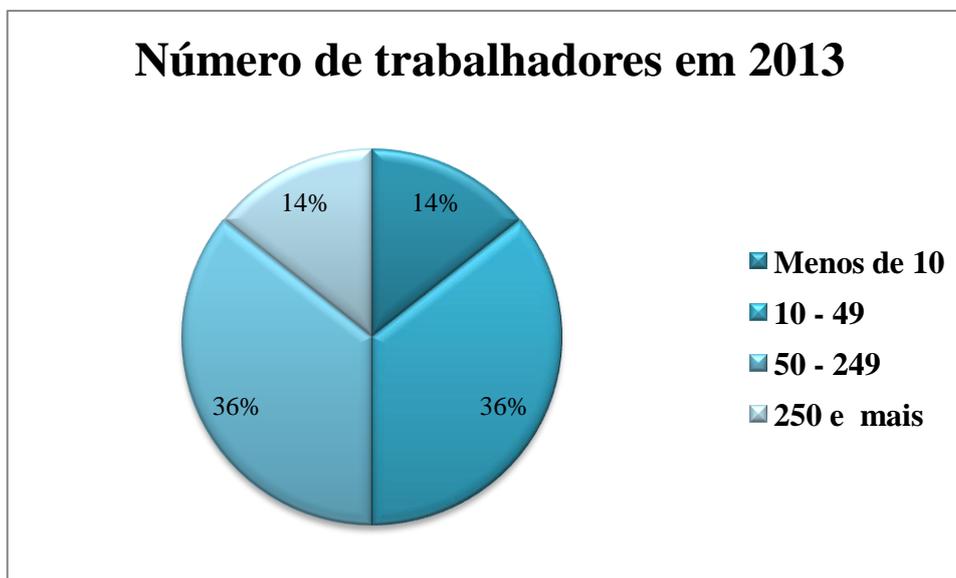
Verifica-se uma grande desigualdade de situações das empresas em que umas continuam a ter uma situação económica difícil e outras melhoraram a sua atividade económica nos últimos anos (desde 2010).

## 5 – Número de trabalhadores da empresa

### 5.1 – Número de trabalhadores da empresa em 2013

*Quadro 5.10 – Número de trabalhadores das empresas em 2013*

10 e menos	10 – 49	50 – 249	250 e mais
2	5	5	2



*Figura 5.2 – Número de trabalhadores em 2013*

Verifica-se a existência de 12 PME e de 2 empresas com mais de 250 trabalhadores: uma de cerâmica – SPAL e outra de vidro e cristal – ATLANTIS.

### 5.2 - Número máximo de trabalhadores da empresa

*Quadro 5.11 – Número máximo de trabalhadores da empresa*

6	13	23	25	30	40	57	60	72	80	90	650
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Não respondeu: 2

### 5.3 - Ano em que a empresa teve um número máximo de trabalhadores

*Quadro 5.12 – Ano em que as empresas tiveram o número máximo de trabalhadores*

1990	1996	1997	2000	2004	2008	2013	2014
1	1	1	2	2	1	3	2

Não respondeu: 2

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A situação das empresas é também muito diversa: enquanto 3 tiveram o número máximo de empregados nos anos 1990 (período do *boom* da indústria cerâmica), 5 tiveram nos dois últimos anos (aquelas em que tem vindo lentamente a aumentar o volume de negócios).

## **C – Matérias-primas**

### 6.1 - Origem das matérias-primas

Portugal – Região Centro: 7  
95% Portuguesas, em proximidade: 1  
Nacionais: 4  
Fornecedores: 1  
Empresas Ferro – Indústrias Químicas de Portugal, Lda., Cristalcez e Vitricar: 1  
Corantes de Alemanha, Itália e Espanha: 1  
Reino Unido: 1  
Não respondeu: 1

As matérias-primas para a cerâmica como referimos existem na proximidade da região e as do vidro e cristal vêm do estrangeiro, assim como os corantes.

### 6.2 - Empresa onde compra a pasta para a cerâmica

Portugal: 2  
Pasteceram: 5  
S.17: 1  
Mota Pastas Cerâmicas, S.A. - Caldas da Rainha: 1  
Mota (Pombal): 1  
Fornecedores: 1  
Produzida na Empresa: 2  
Não respondeu: 3

A empresa fornecedora de pasta para cerâmica localizada na zona industrial do Casal da Areia (Coz – Alcobaça) é a Pasteceram, que é a indicada pelo maior número de empresas.

## **D - Venda dos produtos, subcontratação, concorrência e cooperação entre empresas**

## 7 - Destino das vendas (valores em %)

### Ano 2008

Quadro 5.13 – Destino das vendas (em %)

<b>Mercado</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>39%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	<b>65%</b>	<b>90%</b>
<b>Interno</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Mercado</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>85%</b>	<b>61%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>	<b>35%</b>	<b>10%</b>
<b>Externo</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

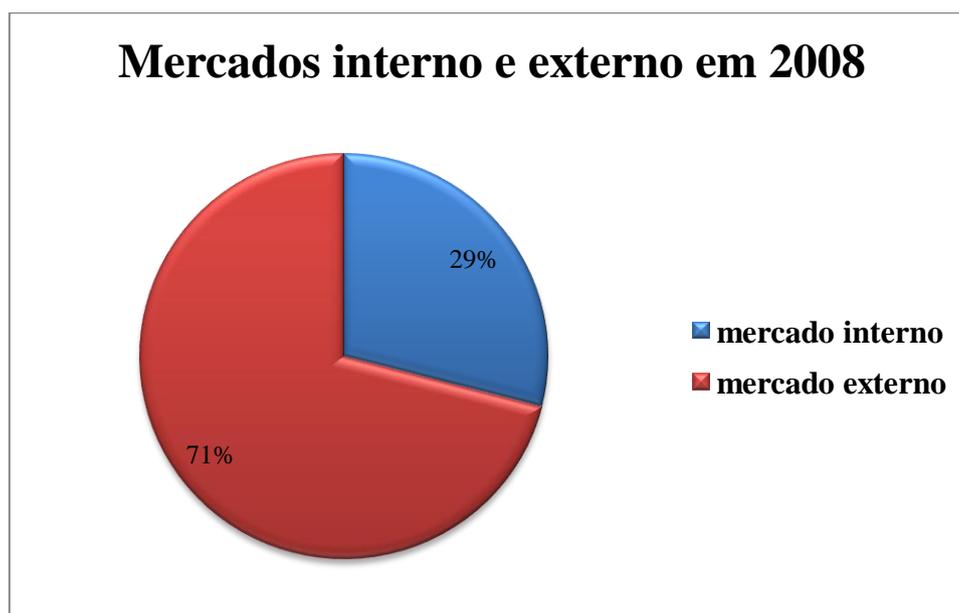


Figura 5.3 - Mercados interno e externo em 2008

### 7.1 – Europa

Quadro 5.14 – Mercado externo: vendas para a Europa (%)

<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>66%</b>	<b>85%</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>
<b>1</b>	<b>2</b>								

### 7.2 – EUA

Quadro 5.15 – Mercado externo: vendas para os EUA (%)

<b>5%</b>	<b>29%</b>	<b>68%</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

7.3 – Outro

Quadro 5.16 – Mercado externo: vendas para outros destinos (%)

1%	5%	20%
1	1 (*)	1

(\*) Médio Oriente

Não respondeu: 1

**Ano 2013**

Quadro 5.17 – Destino das vendas (em %)

<b>Mercado</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>48%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>
<b>Interno</b>	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1
<b>Mercado</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>75%</b>	<b>67%</b>	<b>52%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>
<b>Externo</b>	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1

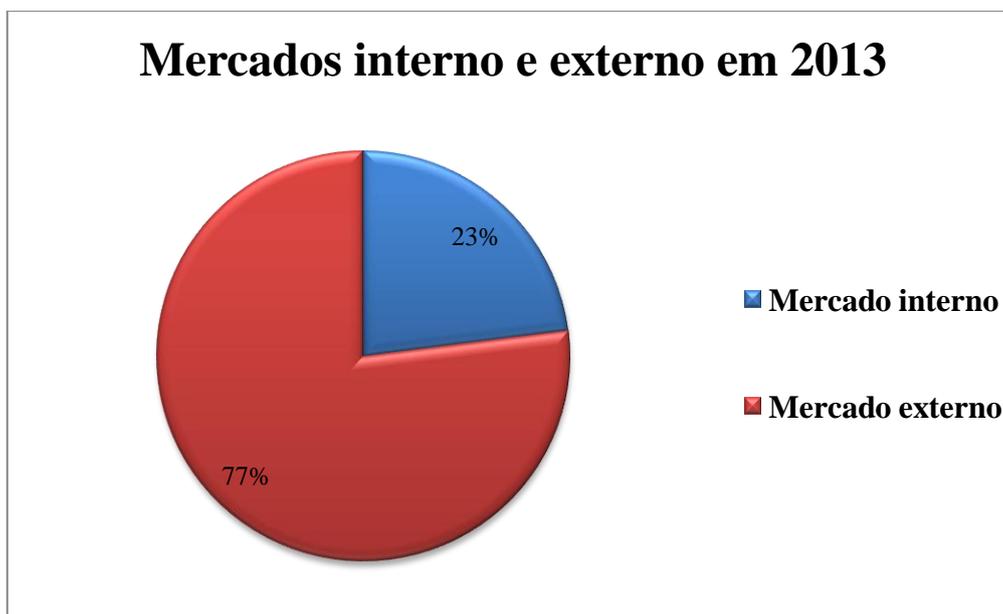


Figura 5.4 - Mercados interno e externo em 2013

7.1 – Europa

Quadro 5.18 – Mercado externo: vendas para a Europa (%)

5%	30%	40%	60%	80%	95%	95,5%	96%	100%
1	1	1	2	1	1	1	1	1

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## 7.2 – EUA

*Quadro 5.19 – Mercado externo: vendas para os EUA (%)*

<b>0,5%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>10%</b>	<b>59%</b>	<b>68%</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## 7.3 – Outro

*Quadro 5.20 – Mercado externo: vendas para outros destinos (%)*

<b>1%</b>	<b>7,5%</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>
<b>1</b>	<b>1 (*)</b>	<b>1 (**)</b>	<b>1</b>

(\*) Médio Oriente

(\*\*) México, Coreia, Líbano, Dubai: 1

Verifica-se a predominância do mercado externo em 2008 e 2013 tendo-se mesmo acentuado em 2013. Europa e Estados Unidos são os principais destinos, mas novos mercados no Médio Oriente começam a surgir.

## 8 - Evolução das vendas 2008 – 2013 (em %)

### 8.1 -

#### 8.1.1 - Aumento

Em 2013: 1

50% em 2013/14 (retoma) : 1

+ 40 %: 1

+ 3 %: 1

#### 8.1.2 - Estabilidade

Estável: 1

Evolução estável: 1

Não aumentou o volume de negócios nestes anos; o mercado nacional desapareceu: 1

#### 8.1.3 - Diminuição

50% em 2009/2011 (perca do principal cliente) : 1

Ligeira diminuição: 1

-30%: 1

Cerca de 12 %: 1

Não respondeu: 3

## 8.2 - Causas principais

### Aumento

Mais procura: 3

A retoma deve-se à forte aposta em *design* e recursos humanos: 1

Movimentação natural do mercado/adaptação do produto ao gosto atual: 1

Conquista de novos mercados: 1

Dinâmica comercial: 1

A exportação compensou o mercado interno: 1

### Diminuição

A perda de mercado deveu-se à conjuntura internacional e à perda de cliente importante: 1

Crise no mercado nacional: 1

Crise económica: 1

Impacto da crise europeia: 1

Fraco poder de compra do cliente final: 1

Globalização: 1

Abertura das fronteiras deixando entrar produtos da concorrência: 1

Saturação com o defeito em produtos do Oriente: 1

Aumento grande dos custos energéticos: 1

Novos produtos que substituem a cerâmica: 1

Não respondeu: 4

As empresas cujos produtos se destinavam essencialmente ao mercado interno ou que fabricavam produtos de baixo preço, muitas vezes cópias de outros produzidos noutras empresas da região (ver entrevistas) entraram em insolvência ou encontram-se numa situação difícil, devido à concorrência dos produtos asiáticos e de países da Europa de Leste.

Pelo contrário, as empresas que investiram no *design* do produto, na formação de recursos humanos, na exportação, vêem a seu volume de negócios lentamente a aumentar.

## **9 - Comercialização**

### 9.1 - A empresa usa intermediários (grossistas/armazenistas) para contactar as lojas/cadeias de lojas ou o cliente final?

9.1.1 – Sim: 11

9.1.2 – Não: 2

Não respondeu: 1

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Através de intermediários

Locais

*Quadro 5.21 – Utilização de intermediários locais para comercialização*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Nacionais

*Quadro 5.22 – Utilização de intermediários nacionais para comercialização*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Estrangeiros

*Quadro 5.23 – Utilização de intermediários estrangeiros para comercialização*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

9.2 - Percentagem da produção que vende através de intermediários

Locais

*Quadro 5.24 – Produção que vende através de intermediários locais (%)*

<b>4%</b>	<b>5%</b>
<b>1</b>	<b>1</b>

Nacionais

*Quadro 5.25 – Produção que vende através de intermediários nacionais (%)*

<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## Estrangeiros

*Quadro 5.26 – Produção que vende através de intermediários estrangeiros (%)*

5%	10%	15%	20%	50%	56%	95%	100%
1	2	1	1	1	1	1	1

Não respondeu: 1

### 9.3 - Contacto direto com o cliente final

*Quadro 5.27 – Frequência de vendas diretas ao cliente final*

Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
4	2	5	2	2

### 9.4 - Percentagem da produção que vende diretamente ao cliente final

*Quadro 5.28 – Produção que vende diretamente ao cliente final (%)*

5%	20%	30%	60%	80%	100%
1	1	1	1	1	3

Não respondeu: 1

Uma das recomendações da APICER é o contacto e venda ao cliente final, o que não acontece em demasiados casos, como verificámos.

## 10 - Subcontratação

### 10.1 - Produção por subcontratação para outras empresas

*Quadro 5.29 – Produção por subcontratação para outras empresas*

Sim	Não
10	3

## Locais

*Quadro 5.30 – Produção por subcontratação para outras empresas locais*

Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
0	3	3	1	4

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

### Nacionais

*Quadro 5.31 – Produção por subcontratação para outras empresas nacionais*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### Estrangeiras

*Quadro 5.32 – Produção por subcontratação para outras empresas estrangeiras*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

### 10.2 - Produção por subcontratação de:

*Quadro 5.33 – Tipo de produção por subcontratação para outras empresas*

<b>Produtos finais</b>	<b>Produtos intermédios</b>
<b>6</b>	<b>7</b>

Não respondeu: 2

### 10.3 - Subcontratação de outras empresas para executar produtos intermédios

*Quadro 5.34 – Subcontratação de outras empresas (produtos intermédios)*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>11</b>	<b>2</b>

### Locais

*Quadro 5.35 – Subcontratação de outras empresas locais (produtos intermédios)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3 (*)</b>

(\*) Uma empresa prefere pagar horas extraordinárias

### Nacionais

*Quadro 5.36 – Subcontratação de outras empresas nacionais (produtos intermédios)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

### Estrangeiras

*Quadro 5.37 – Subcontratação de outras empresas estrangeiras (produtos intermédios)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

### 10.4 - Subcontratação de outras empresas para executar produtos finais

*Quadro 5.38 – Subcontratação de outras empresas (produtos finais)*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>7</b>	<b>5</b>

Não respondeu: **1**

### Locais

*Quadro 5.39 – Subcontratação de outras empresas locais (produtos finais)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

### Nacionais

*Quadro 5.40 – Subcontratação de outras empresas nacionais (produtos finais)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

### Estrangeiras

*Quadro 5.41 – Subcontratação de outras empresas estrangeiras (produtos finais)*

<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Verifica-se que empresas pequenas fornecem produtos às médias e grandes empresas. Estas últimas preferem fazer subcontratações do que contratar mais trabalhadores, dado os custos que isso representa e a imprevisibilidade dos mercados.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## 11 - Concorrência

### 11.1 - Concorrência com outras empresas:

#### Locais

*Quadro 5.42 – Concorrência com empresas locais*

Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
2	2	4	1	1

#### Nacionais

*Quadro 5.43 – Concorrência com empresas nacionais*

Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
1	5	3	3	1

#### Estrangeiras

*Quadro 5.44 – Concorrência com empresas estrangeiras*

Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
4	5	1	1	1

### 11.2 - Regiões nacionais cuja concorrência é maior

Alcobaça: 4; Marinha Grande: 1; Caldas da Rainha: 1  
Centro: 1  
Aveiro: 2  
Barcelos: 1  
Algarve: 1  
Lisboa: 1  
Açores: 1  
Madeira: 1  
Não respondeu: 3

### 11.3 - Países cuja concorrência é maior

China: 8  
Países da Europa de Leste: 6  
França: 2  
Espanha: 1  
Turquia: 1  
Índia: 1  
EUA: 1  
Não respondeu: 2

Verifica-se que a concorrência é um dos problemas que afetam as empresa, seja a nível local, nacional ou internacional.

## **12 - Cooperação**

### 12.1 - Formas de cooperação existentes entre empresas

12.1.1 – Sim: 5

12.1.2 – Cooperações existentes:

Colabora com duas fábricas: 1

Participação em feiras: 1

Única parceria de negócios do setor desde há 5 anos: 1

Parcerias, cooperação: 1

Em casos pontuais, ajuda na produção: 1

Fazendo louça chacota ou produto final para outras empresas: 1

Muito fraca: 1

12.1.3 – Não: 3

Não aplicável/Muito pouco: 1

12.1.4 - Não sabe: 1

12.1.5 - Não respondeu: 2

A cooperação entre empresas é ainda muito fraca e existem apenas duas médias empresas que colaboram em permanência na produção e comercialização dos produtos (ARFAI & IGM e JOMAZÉ). Outras só colaboram esporadicamente.

Expõem em feiras em conjunto devido à ação da NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria.

No entanto, as grandes e médias empresas têm muitas vezes necessidade de subcontratar pequenas empresas para satisfazer atempadamente encomendas.

### 12.2 - Formas de cooperação a promover entre empresas

12.2.1 – Sim: 6

12.2.2 – Cooperações a promover:

Apoios que visassem o desenvolvimento de projetos de internacionalização e criação e projeção de marca, comuns ao setor: 1

Parcerias de fabricação para cumprir prazos de entrega: 1

Nos preços: 1

Contactos comerciais: 1

Essencialmente com matérias primas e combustíveis: 1

12.2.3 – Não: 1

Não há empresas no mesmo ramo: 1

12.2.4 - Não sabe: 1

12.2.5 - Não respondeu: 2

12.2.5 - Não especificou: 3

## **E - Formação dos trabalhadores**

Formação periódica recebida pelos trabalhadores da empresa:

13.1 – Sim: 14

13.2 - Se sim, onde e qual:

Constante na área da produção e na inovação: 1

Produção: 1

Periódica em saúde, segurança, e higiene no trabalho, primeiros socorros: 6

Motivação e outras: 1

Procedimentos: 1

Por formadores externos: 1

Na empresa: 6

No local de trabalho e/ou em empresas de formação: 1

Pelo Gerente, formador com 43 anos de profissão: 1

NERLEI: 2

CENCAL: 1

Áreas diversas conforme as funções: 1

13.3 – Não: 0

Todas as empresas fazem formação, sendo alguma obrigatória. Só uma citou o CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica, que é o principal centro de formação desta área do país.

## **F – Inovação de 2008 a 2013**

14.1- Durante o período de 2008 a 2013, a empresa implementou:

14.1.1 - Métodos de fabrico ou produção (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?

*Quadro 5.45 – Inovação de métodos de fabrico ou produção de bens e serviços*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>10</b>	<b>4</b>

14.1.2 - Métodos de logística, entrega ou distribuição de produtos finais novos ou significativamente melhorados?

*Quadro 5.46 – Inovação de métodos de logística, entrega ou distribuição*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>5</b>	<b>9</b>

14.1.3 - Atividades de apoio aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?

*Quadro 5.47 – Inovação de atividades de apoio*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>10</b>	<b>4</b>

Verifica-se que 71% das empresas tem uma preocupação com a inovação em métodos de fabrico ou produção de bens e serviços e em atividades de apoio.

Só 36% fazem inovação de métodos de logística, entrega ou distribuição.

14.2 - A empresa tem um departamento de *design* ou de inovação?

*Quadro 5.48 – Existência de um departamento de design ou inovação*

<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>7 (*)</b>	<b>6 (**)</b>

Não respondeu: 1

(\*) uma empresa é pioneira na inovação e no *design*

(\*\*) uma empresa contrata fora

De notar que metade das empresas têm um departamento de *design* e uma contrata fora.

### 14.3 - Importância das fontes de informação para as atividades de inovação da empresa

*Quadro 5.49 – Importância de fontes de informação para a inovação*

<b>Fontes de Informação</b>	<b>Muito Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>	<b>Irrelevante</b>
<b>14.3.1 - Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>14.3.2 - Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou Software</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>14.3.3 - Clientes ou consumidores</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>14.3.4 - Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de atividade</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>14.3.5 - Consultores, instituições ou laboratórios públicos ou privados com atividades de I&amp;D</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>14.3.6 - Conferências, feiras, exposições</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>14.3.7 - Publicações técnicas, profissionais ou comerciais</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>14.3.8 - Associações profissionais ou empresariais</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>14.3.9 - Outra(s)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Não respondeu: **1**

Como se verifica as empresas utilizam uma grande variedade de fontes para inovação. Nas entrevistas referiram as feiras internacionais e os gostos dos clientes. Obviamente os técnicos de *design* e outros utilizam fontes diversificadas.

## **G - Situação atual e perspectivas futuras da empresa**

### **15.1 - Situação atual da empresa**

Estável, equilibrada: 6

Estável com a retoma do volume de negócios, com mercado, produto e perspectivas comerciais: 1

A recuperar de uma conjuntura muito desfavorável iniciada em 2008, mas com melhoria a partir de 2013 (inclusive): 1

Situação a melhorar. Melhor qualidade: 1

Em recuperação: 1

Com dificuldades: 1

Estagnada, ou quase: 1

Muito difícil. Falta apoio estatal e há muitas exigências: 1

Para manter como está ou mesmo fechar: 1

Mais uma vez se verifica a desigualdade na situação das empresas.

### **15.2 - Principais vantagens e oportunidades da empresa**

Vantagens: - Empresa séria, organizada, conhecedora do processo: 1

Reconhecimento da qualidade que permite serem procurados por clientes de gama alta: 1

Personalizar os projetos à medida de cada cliente, a aposta clara no *design*, a qualidade com zero reclamações e um serviço orientado para a satisfação dos clientes fidelizados: 1

A qualidade dos recursos humanos e a sua motivação é preponderante e fator da maior importância: 1

Estabilização do mercado: 1

Inovação e equipa motivada: 1

Elevada qualidade do produto e pessoal especializado: 1

Qualidade do produto e capacidade de resposta às encomendas: 1

Acessibilidades. Desenvolvimento de produto: 1

Capacidade produtiva. Marca forte. Flexibilidade e criatividade no desenvolvimento de novos produtos: 1

Oportunidades: Incrementar as vendas para o mercado externo: 1

Inovação e adaptação a segmentos de mercado de alta qualidade: 1

Conhecimento. Organização. Qualidade: 1

Nenhumas: 1

Não respondeu: 2

### 15.3 - **Principais problemas e dificuldades da empresa**

#### Legislação

Legislação e exigências (ambientais e laborais): 1  
Burocracias e exigências a nível de contratos de trabalho e de questões ambientais sem nexos: 1

#### Financeiras

Taxas de juro elevadas: 1  
Dificuldade no acesso ao crédito: 1  
Tesouraria: 1

#### Custos energéticos

Várias, sendo a maior o preço da energia (eletricidade e gás natural) e da água: 6  
Energia das mais caras da Europa. Maior flexibilidade laboral do que já houve. Falta de visibilidade. Mais marketing. Informatização. Catálogos na internet. Formação: 1  
Não conseguir aumentar a produção quando o custo da energia sobe demasiado: 1

#### Preços

Preços de venda baixos: 2  
Queda de preços generalizada. Redução de margens de rentabilidade, levando a períodos de resultados negativos: 1

#### Várias

Dificuldade no acesso a algumas matérias-primas: 1  
Processos tecnológicos complexos: 1  
Espaço reduzido: 1  
Concorrência nacional desleal: 1  
Falta de encomendas: 1  
Grande exigência do mercado: 1

A dificuldade mais vezes mencionada diz respeito aos custos energéticos.

### 15.4 - **Soluções para resolver os problemas**

Políticos mais empenhados na resolução dos problemas do País: 1  
A empresa não, mas sim o Governo: 1  
Negociando com a banca, o que já se está a fazer : 1  
Financiamento. Diminuição da carga fiscal: 1  
Investindo: 1  
Controlo apertado dos custos. Aumentar as vendas. Investimento forte em novos equipamentos produtivos para aumentar a produtividade: 1  
Aumento do salário mínimo nacional: 1  
Quanto aos custos energéticos não se vê solução: 1  
Com os preços da energia iguais aos dos nossos concorrentes europeus: 1  
Produzir mais: 1

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Inovação e melhoria contínua: 1  
Formação informática e maior comunicação e entendimento com os fornecedores: 1  
As Associações terem uma voz mais ativa e os empresários serem mais unidos: 1  
A empresa não tem capacidade financeira para tal: 1  
Não sabe: 2  
Não respondeu: 1

#### **15.5 - Instituições que poderiam contribuir para resolver esses problemas e como (Estado, Câmara Municipal, Associações, outra/s)**

Governo inteligente: 2  
Estado: 6  
Estado (essencialmente): 1  
O Estado, não colocando e inventando complicações. Deixem-nos trabalhar: 1  
Estado com programas de incentivo: 1  
Como o custo elevado da energia penaliza muito o sector o Estado poderia promover ações com vista à redução do preço da energia: 1  
Câmara Municipal: 2  
Câmara Municipal e Junta de Freguesia poderiam oferecer formações: 1  
A Câmara Municipal, se puder ajuda, mas tem falta de dinheiro: 1  
A NERLEI ajuda na internacionalização: 1  
Assoc. Empresariais não têm força necessária, apesar de tentarem constantemente: 1  
As entidades mencionadas, baixando os preços ou tornando-os mais competitivos: 1  
Apoio financeiro por parte da banca: 1  
Centros de investigação especializados: 1  
Não sabe: 1

#### **Comentários ao inquérito por parte das empresas**

Que lhe façam um bom uso e que tragam resultados práticos para as empresas que vivem com muitas dificuldades: 1

#### **Considerações finais**

Julgamos que o inquérito põe claramente em evidência a atual situação económica, fraquezas e oportunidades das indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) da Região de Cister, assim como as ameaças e as soluções para garantir uma sustentabilidade económica.

#### **5.1.1.2 Unidades de produção artesanais de cerâmica**

Inquirimos seis artesãos. Dois são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. As idades variam entre 45 e 74 anos. Trabalham no Concelho de Alcobaça, nas freguesias de Aljubarrota (um), Alcobaça e Vestiaria (dois), Bárrio (dois) e Cela (um).

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

**Formação** - dois têm a 4ª classe, um o 2º ciclo (6º ano); um o 12º ano e um o Curso Superior de Belas Artes. Dois disseram ter frequentado cursos de formação em cerâmica.

Três disseram ter trabalhado em fábricas desde pequenos onde aprenderam a profissão. As fábricas fecharam e começaram a trabalhar autonomamente.

Cinco são proprietários e um é gerente.

**Tipo de empresa e produção** - todos fazem cerâmica decorativa.

Um faz louça tradicional (souvenirs e louça erótica – tipo Caldas da Rainha). Faz os modelos, imagina novas peças.

Noutro atelier fazem louça tradicional de Alcobaça, criam novas peças, tentam não copiar e a artesã com maior experiência pinta muito bem.

Noutro atelier ainda fazem peças tradicionais, típicas da louça das Caldas da Rainha com entrançados. Os outros três artesãos fazem cerâmica decorativa moderna (um principalmente borboletas e andorinhas de várias cores e outro azulejos decorados com chitas de Alcobaça e artesanato variado; outro ainda faz peças em porcelana com temas portugueses; pássaros, barcos, máscaras, etc., peças de autor.). Em cinco unidades fazem peças de faiança e numa de porcelana.

Um refere que compra a pasta para cerâmica na empresa Mota Pastas Cerâmicas, SA das Caldas da Rainha e outro refere que compra os produtos de que necessita nas Caldas da Rainha, mas que ele próprio faz a pasta para a cerâmica.

**Trabalhadores da empresa** - três trabalham sozinhos, um trabalha com o filho (que aprendeu com ele a profissão), outro com familiares e uma empresa tem dois trabalhadores.

**Comercialização** - um vende só para o mercado interno, vende a distribuidores e existem peças à venda por exemplo em Alcobaça e Lisboa. Diz que cada vez vende menos e que qualquer dia fecha.

Um vendeu em 2008, 75% para o mercado interno e 25% para o estrangeiro, essencialmente para o Japão; em 2013 vendeu exclusivamente para o mercado interno. Refere que entre 2008 e 2013 houve um aumento de 10% de vendas mas que foi seguido de uma diminuição devido à redução do poder de compra.

Dois artesãos vendem para lojas de Alcobaça e Lisboa e um deles vende também para lojas no estrangeiro. Um tem uma loja em Alcobaça onde vende diretamente ao público. Outro vende diretamente aos clientes e em exposições.

Quatro têm sites na Internet, nomeadamente no *Facebook*.

**Concorrência** - a concorrência é principalmente local (dois artesãos) e um diz que também é nacional. Os outros não referiram.

**Cooperação** - quatro referiram não cooperar com outras empresas e um diz cooperar com três fábricas de cerâmica de renome em Alcobaça.

**Inovação** - todos dizem ter criatividade própria que lhes permite fazer peças novas, a gosto dos clientes que por vezes até trazem novas ideias.

**Promoção** - para a promoção dos produtos, dois dizem já ter exposto em feiras, três já apresentaram peças em exposições e outro expõe regularmente.

**Situação económica** - um artesão que depende unicamente do mercado interno está em situação mais difícil devido à baixa do poder de compra e aos produtos provenientes da China. Outro classifica a situação de um pouco instável. Outro diz que as vendas são fracas e outro que vai sobrevivendo. Um artesão diz, no entanto, haver uma melhoria muito lenta.

**Vantagens** – indicam, o saber fazer cerâmica (“mas está-se sempre a aprender”) e a versatilidade que lhes permite satisfazer o gosto dos clientes.

**Dificuldades** - um artesão aponta o facto de não saber informática, o que não possibilita a promoção dos produtos e diz que a Câmara Municipal e/ou a Junta de Freguesia poderiam organizar cursos.

Dificuldades também quanto à matéria-prima cujas características variam dificultando a produção, o custo da energia e a impossibilidade de aumentar os preços.

De notar que três dos artesãos são reformados e um tem também outra profissão.

Embora exista uma Associação de Artesanato e Ofícios Tradicionais de Alcobaça, nenhum é associado.

**Conclusão** - produção variada, conhecimentos do fabrico de cerâmica (*knowhow*) que lhes permite alguma inovação, instabilidade da situação económica, necessidade de uma melhor promoção dos produtos (*marketing*) que exige formação adequada.

### **5.1.1.3 Unidade produtiva e/ou de reparação de máquinas para as indústrias de cerâmica**

Enviámos questionários a três empresas mas só uma respondeu.

Uma que não respondeu disse estarem muito ocupados, ser uma pequena empresa e a situação económica ser má. É uma empresa de fabrico e reparações de máquinas para cerâmica que se situa na freguesia de Aljubarrota, concelho de Alcobaça.

A outra empresa que não respondeu está situada na zona industrial do Casal da Areia, em Coz, Concelho de Alcobaça. Esta empresa tem um site em construção. Trabalha para a indústria cerâmica, mas também dos pré-fabricados, reciclagem e indústria em geral.

#### **Caracterização da empresa**

A empresa que respondeu está localizada na freguesia de Valado de Frades, Concelho da Nazaré. O ano de fundação foi 1987. Pertence ao grupo da CAE 33120 - Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos.

O respondente é encarregado e tem o 12º ano.

#### **Tipo de Empresa**

A empresa dedica-se ao fabrico, manutenção e reparação de máquinas para cerâmica.

Produz desde pequenas muflas e fornos elétricos de laboratório, aos fornos industriais a gás de grande dimensão, rodas de oleiro, bancadas de enchimento aquecidas, diluidores, cabines de vidragem e muitos outros equipamentos para a cerâmica.

#### **Volume de negócios**

O ano em que o volume de negócios foi mais elevado foi 2010 (300.000 €) e o ano em que o volume de negócios foi mais baixo foi 2012 (120.000 €).

Em 2013 as percentagens do negócio provenientes da venda de máquinas foi 83% e da manutenção e reparação de máquinas foi 27%.

#### **Trabalhadores da empresa**

O número de trabalhadores da empresa em 2013 foi de 6.

O número máximo de trabalhadores que teve a empresa foi de 18 em 2009.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

### **Matérias-primas**

A origem das matérias-primas para o fabrico é 15% nacional e 85% proveniente do estrangeiro e para a manutenção e reparação é 100% nacional.

### **Venda de Máquinas**

Destino das vendas de máquinas:

Em 2008 e 2013 - 75% destinou-se ao mercado interno - Regiões de Alcobaça e Nazaré (3 %) e a outras regiões de Portugal (72%) e 25% ao mercado externo.

O mercado externo destina-se a Angola e Moçambique.

Evolução das vendas 2008 – 2013 (em percentagens) e causas principais:

Afirma que as vendas se mantêm estáveis, devido à conjuntura nacional e internacional.

### **Manutenção e reparação de máquinas**

Locais da manutenção e reparação de máquinas:

Em 2008 e 2013 – 100 % destinou-se ao mercado interno - Regiões de Alcobaça e Nazaré (3 %) e a outras regiões de Portugal (97%).

As outras regiões de Portugal indicadas são: Lisboa, Porto, Algarve e Barcelos.

Evolução da atividade de manutenção e reparação de máquinas 2008 – 2013 (em percentagens) e causas principais:

Afirma que a atividade se mantêm estável, devido à conjuntura nacional e internacional.

### **Concorrência**

Quanto à concorrência com outras empresas na venda de máquinas com empresas locais é inexistente, com empresas nacionais é fraca (Leiria) e com empresas internacionais inexistente.

Quanto à concorrência com outras empresas na manutenção e reparação de máquinas com empresas locais, nacionais ou internacionais é inexistente.

### **Formação dos trabalhadores**

Os trabalhadores da empresa recebem formação de 2 em 2 anos no CENCAL.

## **Inovação**

Durante o período de 2008 a 2013 não inovou no que concerne os métodos de fabrico ou produção ou às atividades de apoio aos processos da empresa.

## **Situação atual e perspetivas futuras da empresa**

Considera a **situação atual** da empresa difícil.

A principal **vantagem** da empresa é a falta de concorrência.

Os principais **problemas e dificuldades** com que se debate a empresa dizem respeito à gestão, que poderiam ser resolvidos com uma equipa de gestão. Seriam os patrões que deveriam contribuir para resolver os problemas existentes.

## **Considerações finais**

Trata-se de uma empresa muito dependente do sucesso da indústria cerâmica e que foi criada num período de crescimento rápido desta indústria na região em estudo.

No entanto conseguiu angariar clientes a nível nacional e em Angola e Moçambique, o que lhe permite continuar a funcionar em período de crise da indústria cerâmica na região de Cister.

## **5.2 As entrevistas**

Nas entrevistas anteriormente referidas foi dada grande importância também à situação atual e sustentabilidade económica das empresas de cerâmica e do vidro.

Vejamos o que dizem os entrevistados:

### **Loiça de Alcobaça**

Temos atualmente faiança em Alcobaça, mas não temos louça de Alcobaça, o azul de Alcobaça. (E6)

### **Trabalhadores da empresa**

É no presente ano de 2014 que a fábrica tem o maior número de trabalhadores.

A maioria dos trabalhadores são mulheres. Têm atualmente 57 trabalhadores, dos quais 45 mulheres e 12 homens.

A empresa aposta numa gestão “racional” de recursos e nos piores anos tentámos nunca despedir ninguém, “jogamos, atuamos por antecipação”- menos encomendas, contenção de gastos, acordos salariais. (E1)

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Tínhamos pudor em meter mais pessoal devido à rigidez da legislação laboral, a fábrica ficava demasiadamente responsável pelos trabalhadores, mas a legislação foi alterada. Nós viemos de 150 trabalhadores para 50. (E3)

Os nossos custos de mão-de-obra são 40%. (E3)

A legislação permite agora trabalho temporário especialmente no Verão.

### Matérias-primas

Hoje compra-se a pasta em massa ou em barbotina.

Existem fábricas de pasta na região: Pastceram, Cerapasta nas Caldas, ou os Pintos em Pombal.

Eu compro no Mota em Pombal. É proprietário de minas de barros e caulinos bons.

Os corantes vêm da Alemanha, de Itália e da Espanha.

A porcelana é baseada em caulinos extremamente brancos e plásticos e boas areias sem ferro.

Os moldes eram feitos pelas próprias fábricas.

Hoje há empresas que fazem só moldes. Parte são fabriquetas. São moldes em gesso.

Ganham à peça.

Nós aqui temos uma situação mista, fazemos moldes mas temos uma secção pequena e mandamos fazer outros fora.

O *outsourcing* é bom porque veio contornar o problema da rigidez laboral. (E3)

### Comercialização

A maior parte do que fabricamos é destinada ao estrangeiro e principalmente a países europeus.(E1)

As empresas que conheço, 90% da produção é para exportação (EUA, França, Bélgica). Manuel da Bernarda para os EUA (para grandes casas de *design*). (E2).

O transporte das mercadorias é feito por camiões que não pertencem à empresa segundo dois sistemas *ex-works* - a responsabilidade da empresa termina à porta da fábrica depois de encherem os camiões ou *FOB Destination* - a empresa enche contentores que são transportados em camiões e a sua responsabilidade termina no cais de embarque, junto ao navio. (E1)

Os gerentes vão a feiras juntamente com outras empresas do ramo. A *NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria* tem um papel importante na organização das representações em feiras. Fomos à feira de Frankfurt em 2014 e há alguns anos fomos à Arábia Saudita. Também costumávamos ir à CERANOR que se realiza em Setembro no Porto, mas deixámos de ir pois a maior parte do que produzimos é para exportação. (E1)

Vamos todos os anos a Frankfurt e fazem-se contactos que depois se transformam em clientes (às vezes vemos cópias das nossas peças feitas na China).

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A cerâmica local e a portuguesa estão-se a virar para louça de mesa, porque a decorativa é uma faixa muito estreita. As fábricas especializam-se numa coisa ou noutra, a época em que faziam tudo já passou.

Ficou-nos um mercado de qualidade e *design*. Os nossos mercados são os Estados Unidos e a Europa. Mercado interno já não existe, com as lojas que referi anteriormente acabaram com o mercado interno. Passam aqui de vez em quando decoradores que compram umas peças. A *Jomazé* tem um cliente ainda no mercado nacional que vende móveis e que lhe compra quantidades boas de cerâmica, mas vende mais barato que nós e está preparado para fazer grandes quantidades. Antes ia-se à feira do Porto.

Hoje não há tipo de louça de Alcobaça, mas onde se faz louça decorativa moderna, é praticamente numa meia dúzia de fábricas aqui na região, as Caldas da Rainha foi muito abaixo. (E3)

A empresa tem um acordo com uma agência de turismo e turistas franceses, visitam a fábrica em funcionamento e à saída visitam a loja (onde estivemos) e onde os produtos destinados a turistas estão expostos. (E1)

A SPAL tem lojas, trabalham com grandes empresas ou por encomenda, apostam muito nas feiras nacionais e internacionais. (E2)

Como a qualidade da China não era boa, alguns clientes voltaram a Portugal, às fábricas que passaram muitas dificuldades e agora têm novamente algum fôlego. Na China só fazem grandes quantidades, em Portugal faz-se a quantidade que o cliente pedir.

O facto da mercadoria da China não pagar taxas era concorrencial connosco e com os nossos compradores: Alemanha, França, Espanha e Reino Unido.

A entrada na Comunidade Europeia da louça da China e da Turquia foi feita ao abrigo de acordos, sem custos alfandegários, por culpa da Comunidade. Os franceses e alemães têm muitas coisas que interessam à China (airbus, comboios de alta velocidade, toda a tecnologia, etc.) e Portugal nada tem para exportar para a China, vinho e pouco mais que interessa à China.

Durante 10 anos o nosso Governo nunca levantou a voz a defender as produções cerâmicas (incluindo os azulejos). Foi necessário a crise da indústria cerâmica atingir Espanha, França e até um pouco a Alemanha para levantarem barreiras alfandegárias.

Desde há cerca de um ano a cerâmica que vem da China paga 35% a 65% de taxas alfandegárias. Evocaram um *dumping* de preços, más condições da mão-de-obra. Os que na China fizeram alguma investigação sobre o *dumping* pagam 35%, os outros que não fizeram 65%.

### Subcontratação

Não gostamos de recorrer a outras fábricas, se lhes aparece outras encomendas diretas de outro cliente passam à frente da nossa e não cumprem prazos.

Preferimos pagar horas extraordinárias, como manda a lei, e trabalhar num sábado de manhã ou mais meia hora por dia. Ou então admitir mais pessoal pois está a haver um retorno de alguns clientes para Portugal. As coisas nunca vão ser como era antes na cerâmica.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Sim recorro à subcontratação de duas empresas mais pequenas, a J. Quitério no Casal da Areia e a Alcofai, em Aljubarrota, uma com 17 trabalhadores e outra com 15 que estou-lhes a comprar a produção toda porque aquilo que produz internamente não chega e essas empresas, tanto uma como outra iam fechar, não tinham mercado.

### Concorrência

A concorrência não é como antigamente. (Entrevistados)

Nós já somos muito poucos e todos conhecemos o que fazemos, nós vamos para a Alemanha expor em Fevereiro e todos sabemos o que fazemos, as nossas coleções (E6)

### Cooperação

Temos agora cooperação com duas ou três fábricas. Jomazé e Arfai apareceram na feira de Frankfurt em conjunto. Nós também temos boas relações com essas fábricas. (E3)

Existe uma parceria entre a ARFAI e a JOMAZÉ, reduz os custos, têm uma linha de produtos em conjunto. Têm catálogos em conjunto. (E5)

### Formação dos trabalhadores

Ao pessoal é dada formação na própria fábrica em novos produtos, novas técnicas e vêm formadores de fora dar formação por exemplo em higiene e segurança no trabalho. (E1)

CENCAL (aposta forte na cerâmica) e a ESAD – Escola Superior de Arte e *Design* das Caldas da Rainha tem um curso dedicado à cerâmica. Tradicionalmente os trabalhadores formavam-se nas fábricas. Também há formação, não só em cerâmica, em tecnologias, gestão e *marketing*. (E2)

### Inovação

“A fábrica tem um gabinete de *design* com três *designers* com formação universitária.” (E1)

“Na cerâmica hoje não é tão importante colocar fornos caríssimos que não possam amortizar. A grande resposta é ao nível do *design* e da forma, da cozedura, mais uma perspectiva do *marketing* e da comercialização e menos na potenciação tecnológica, embora tecnologicamente tenham que estar atualizados. Isto na cerâmica decorativa. O que em Antropologia se designa pelo *Gesto e a Técnica*.” (E2).

### Situação atual da indústria

A indústria cerâmica está lentamente a melhorar. (E1)

Houve uma seleção natural das empresas, as empresas de qualidade mantêm-se, têm um futuro, estão a trabalhar bem, reajustaram-se, Arfai, Cerâmicas São Bernardo... (E2)

A situação atual da indústria é pouco sustentável. Nas empresas familiares de pequena dimensão as terceiras gerações já não se interessam pelas empresas. Há pouco espírito empresarial. O pequeno e médio empresário tem uma visão a curto prazo. Acaba um dia.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Uma empresa que gera 100.000 euros mensais, pagando salários, matéria-prima, gás e eletricidade caríssimos, se num ano produz metade, não aguenta.

A SPAL gera *cash-flow*, tem certa dimensão, tem a família a trabalhar na empresa, tem vindo a recuperar dos problemas anteriores, ainda poderá resistir a um abanão. (E6)

### Vantagens e oportunidades

*Know-how* (mais de 130 anos de fabrico de cerâmica)

Matérias-primas na proximidade (entrevistados)

### Problemas e dificuldades, Ameaças

Preços elevados da eletricidade, gás, água (Entrevistados)

Aumento do custo do gás.

Retirar taxas alfandegárias aos Chineses e Turcos. (E6)

### Ajuda das instituições (Estado, Câmara Municipal, Associações...)

As ajudas do Estado e da Câmara Municipal não existem. Há alguns anos sugerimos, numa reunião organizada pela Câmara Municipal, baixar o preço da água e nada foi feito. (E1)

A NERLEI – *Associação Empresarial da Região de Leiria* tem um papel importante na organização das representações em feiras. (E1)

O Papel do Município no desenvolvimento económico, por exemplo o Projeto *CeRâmIca Plus*, para fomentar a internacionalização da cerâmica, para estabelecer uma rede europeia, estabelecer parcerias, levou as empresas lá fora, fizeram uma exposição, fizeram um plano para a cerâmica com medidas a desenvolver com 10 ou 11 medidas a implementar, mas implementaram só 3 ou 4.

É importante uma certificação do produto, da qualidade e identidade. (A Cooperativa agrícola está a trabalhar nisso). A Câmara Municipal está a trabalhar no *marketing* territorial - promoção da marca de Alcobaça. Mas é necessário discutir o que é a marca de Alcobaça.

O Parque de Negócios tem uma incubadora. O Parque de Negócios tem apoiado empresas de negócios.

A Zona industrial do Casal da Areia e a zona industrial da Benedita, a sua importância é uma discussão que tem também aspetos políticos. (E2)

## **5.2.1 Três casos de empresas em pleno funcionamento**

Em anexo incluímos as entrevistas referentes a três empresas em pleno funcionamento:

### **A empresa S. Bernardo - Perpétua, Pereira & Almeida**

Uma empresa que entrou em insolvência mas que está novamente a funcionar. (Manuel da Bernarda – Entrevista 3)

Manuel da Bernarda foi pioneiro da introdução do *design* na cerâmica em Alcobaça.

A empresa fabrica as peças de cerâmica com maior inovação, nas formas, nas cores, nos vidrados.

Para mim e para alguns colegas temos uma emoção muito grande em fazer formas novas, um estado de espírito de alegria criativa.

Manuel da Bernarda

O Arquiteto Manuel da Bernarda é o “Mestre dos Mestres”, não há dúvida nenhuma. Tem *designers* a trabalhar com ele, mas ele é o mentor. As dificuldades da empresa Cerâmicas São Bernardo devem-se à quebra de mercado para um produto muito caro, de grandes dificuldades de execução, às vezes as coisas correm mal e peças vão para o lixo. É uma empresa com um *staff* muito pesado com muitos *designers*, muita gente no escritório, muitos comerciais, muitas idas a feiras. (E1)

#### CRIATIVIDADE E *DESIGN* AO LONGO DOS TEMPOS

O Museu de Faiança de Alcobaça da Galeria Conventual e a S. Bernardo - Perpétua, Pereira & Almeida, convidam V. Ex<sup>a</sup>. e Família para a inauguração da Exposição Temporária “S. BERNARDO – CRIATIVIDADE E *DESIGN* AO LONGO DOS TEMPOS”, a realizar na próxima quarta feira, dia 19 de Março de 2014 (<http://www.s-bernardo.pt/>)

#### **Um caso – Uma empresa de sucesso – ARFAI & IGM – Indústria de Cerâmicas, Lda.**

Entrevistámos a proprietária e gerente Carla Moreira que é a representante da indústria cerâmica na NERLEI – Associação empresarial da região de Leiria (ver entrevista 8).

A Empresa ARFAI & IGM (produção e comercialização) é uma empresa que se iniciou pela comercialização de produtos cerâmicos e posteriormente comprou instalações de uma antiga fábrica. O seu sucesso atual deve-se à sócia gerente, pessoa dinâmica, que aposta numa gestão baseada numa aproximação aos trabalhadores, na formação destes, procurando ter no *staff* técnicos altamente competentes. Aposta igualmente numa contenção de gastos, na atualização constante da produção, mediante a ida a feiras da especialidade e no contacto direto com os clientes estrangeiros nas feiras ou que a visitam nas instalações da fábrica ou que ela visita. Cooperar com outra empresa, a JOMAZÉ, vão a feiras em conjunto, embora as duas empresas tenham coleções e clientes separados. Procura inovar, de acordo com a moda, tem gabinete de inovação e *design*, e de marketing.

Quando tem grandes encomendas subcontrata duas pequenas fábricas do concelho. Considera os elevados custos de energia e do crédito os principais obstáculos ao desenvolvimento da indústria.

Visitámos o edifício da administração, onde realizámos a entrevista, edifício novo e onde está a sala de exposições, com peças muito variadas, de acordo com o gosto dos clientes (que varia de país para país segundo a entrevistada). A coleção que vimos é muito atual, com formas, cores, vidrados e decoração muito diversa.

Visitámos também a fábrica, que se situa a uma curta distância, em pavilhões, onde trabalhadores, especializados nas diversas fases da produção, estavam atarefados para satisfazer atempadamente as encomendas. É este um dos grandes objetivos da empresa, cumprir sempre os prazos estipulados para satisfazer os clientes e uma das razões do seu sucesso.

### **Um caso – ATLANTIS (Vidro e Cristal)**

Entrevistámos a Engenheira Ana Maria Luís Pinheiro (ver entrevista 7).

Visitámos a fábrica ATLANTIS na zona Industrial do casal da Areia em Coz (Alcobaça). É uma unidade de grande dimensão, que emprega cerca de 250 trabalhadores e que detém um forte investimento em equipamento e maquinaria, com diversos fornos e áreas de escolha e embalagem.

Pudemos verificar que o fabrico de peças de cristal é complexo e exige uma alta especialização, sendo a maior parte dos operários que vimos de uma idade superior a 40 anos, operários que trabalham de uma forma racional e articulada, demonstrado uma grande experiência nas suas funções. As secções de triagem e embalagem são bastante automatizadas e demonstram uma grande preocupação em garantir os padrões de qualidade e segurança exigidos pela empresa.

A sala de visitas, exposição e loja, é de grandes dimensões sendo um espaço agradável para quem a visita, lá encontramos inúmeras e variadas peças de vidro e cristal, da própria Atlantis (utilitárias e decorativas), assim como porcelanas da sua parceira Vista Alegre que não são produzidas em Alcobaça, mas sim em Ílhavo.

A ATLANTIS produz peças de vidro e peças de cristal de grande beleza, com grande aceitação a nível nacional e internacional.

## Considerações finais

### Discussão dos Resultados<sup>1</sup>

No enquadramento teórico referimos as características dos distritos industriais, *clusters* e meios inovadores.

Becattini (1994) salienta algumas características que devem estar presentes num distrito industrial, e que citámos no Capítulo I:

- Uma história e condições geográficas particulares (vias de comunicação, urbanização, centros de trocas, etc.).

Como vimos a região de Cister tem uma história ligada ao seu Mosteiro, região que viu prosperar, com a extinção das ordens religiosas, na primeira metade do século XIX, uma burguesia que adquiriu as terras anteriormente pertencentes ao Mosteiro e uma classe de lavradores (as terras são muito férteis) e de artesãos, estes necessários ao funcionamento do mercado local. Quanto às vias de comunicação referimos que passava pelo centro de Alcobaça, à frente do Mosteiro, a estrada nacional Lisboa – Porto. Deste modo constituiu-se um mercado que era simultaneamente local mas também virado para os muitos que passavam por Alcobaça.

- Uma comunidade local com um sistema de valores e de pensamento relativamente homogéneo, sistema de valores que evolui com o tempo, condição do seu desenvolvimento e da sua reprodução.

Constituiu-se na realidade na região uma comunidade local que valoriza a sua história e a sua tradição. Inicialmente as fábricas de cerâmica e do vidro situavam-se no perímetro urbano de Alcobaça e posteriormente localizaram-se nas freguesias vizinhas. As indústrias disseminaram-se pela região e com elas uma tradição artesanal e industrial.

- Uma população de pequenas e médias empresas independentes, tendencialmente coincidentes com as unidades produtivas de fase, empresas que se especializam numa única,

---

<sup>1</sup> Nesta secção o texto sublinhado corresponde a citações dos diferentes autores referidos no enquadramento teórico (Capítulo I) e o texto não sublinhado à discussão dos resultados obtidos pelo autor deste trabalho.

ou apenas em algumas das fases dos processos produtivos. As empresas apoiam-se em unidades fornecedoras de serviços à produção e de trabalhadores ao domicílio e a tempo parcial, orientada, através do mercado das encomendas (através de subcontratação), por um grupo aberto de empresários.

Existem por vezes laços de parentesco entre os dirigentes das empresas implicadas nas diferentes fases do processo produtivo. De acordo com o mesmo autor verificam-se acordos e alianças entre empresas do distrito, mas quando o peso das relações financeiras ou a dimensão das empresas ultrapassam um determinado limiar, já não se trata de um distrito marshalliano.

Na primeira metade do século XX e início da segunda, a maioria das empresas eram de pequena ou média dimensão, mas algumas chegaram a ter 250 trabalhadores (posteriormente umas desapareceram outras reduziram muito o número de trabalhadores). Nos anos 1980 e 1990 com o *boom* da indústria cerâmica constituíram-se muitas micro ou pequenas empresas. Mas na cerâmica a SPAL chegou a ter 650 trabalhadores, hoje tem ainda mais de 250, e no vidro e cristal a ATLANTIS (antiga CRISAL) tem também mais de 250 trabalhadores.

Existiam laços de parentesco entre os dirigentes das empresas e verificaram-se acordos e alianças entre empresas do distrito que deram por exemplo origem à SPAL.

- Quanto aos recursos humanos, existe uma grande variedade de atividades profissionais, verificando-se uma mobilidade dos trabalhadores no que respeita às atividades que exercem ou às empresas em que trabalham, tendo em vista uma melhor adaptação às competências que possuem e uma melhoria das condições de trabalho. “Esta tendência intrínseca para redistribuir constantemente os seus recursos humanos é uma das condições *sine qua non* da sua competitividade e da sua produtividade”. Os trabalhadores considerados melhores e mais procurados gozam de grande reputação no distrito, o que contribui para que aí se mantenham.

Existem ainda no distrito trabalhadores ao domicílio e a tempo parcial.

Outro grupo é constituído pelos empresários que o mesmo autor designa por “empresários puros”, empresários que estão a par do que acontece no mercado mundial e que conhecem profundamente o distrito.

Existe na região uma grande variedade de profissões e houve sempre mobilidade de trabalhadores que mudavam de empresa para auferir salários mais altos ou para melhorar as

condições de trabalho. Os trabalhadores considerados melhores e mais procurados gozavam de grande reputação no distrito, mas muitos emigraram.

Hoje há muitos trabalhadores com contratos a título temporário que são contratados apenas quando as fábricas têm grandes encomendas e necessitam de mais mão-de-obra.

Existiam e existem empresários que estão a par do que acontece no mercado mundial e que conhecem profundamente a região (Ver entrevistas).

- O processo de produção está ligado ao marketing do produto final e ao bom funcionamento do mercado interno,

Antes da última crise económica o mercado interno era importante. Atualmente as empresas que continuam a funcionar, algumas das quais em fase de aumento das vendas, preocupam-se com a inovação e o marketing, condição para terem acesso ao mercado global, e participam em conjunto em feiras internacionais com a intenção de angariar novos clientes e para estarem a par das últimas tendências.

Também participavam numa feira anual que se realizava no Porto, mas com a crise do mercado interno deixaram de ir.

- No que concerne a concorrência e a solidariedade verifica-se que para a manutenção do distrito é necessário que exista, para o bom funcionamento do mercado dentro do distrito, a par de uma atitude concorrencial, uma solidariedade de acordo com o sistema de valores aí prevalecente a qual permite que o sistema seja adaptável à evolução permanente da organização da produção.

Nem sempre existiu solidariedade o que contribuiu grandemente para a crise do sector, atualmente começou a verificar-se uma crescente solidariedade inclusive com a criação de parcerias entre empresas concorrentes que, segundo as mesmas, têm vindo a dar frutos. (ARFAI e JOMAZÉ). Este processo está no início e o caso destas duas empresas podemos dizer que é único.

- O funcionamento e o desenvolvimento de um distrito baseiam-se numa relação complexa entre competitividade e cooperação.

Isto parece-nos ser ainda uma realidade a relação existente no que respeita à competitividade e cooperação entre empresas.

- A concentração geográfica dá ao distrito industrial uma vantagem competitiva, pois permite a redução dos custos de transação, gerando economias de escala externas à empresa (internas ao distrito). Torna-se, no entanto, fundamental a existência da vontade dos trabalhadores qualificados e dos empresários em cooperar, para melhorar constantemente os produtos e os processos, de forma a satisfazer uma procura cada vez mais exigente.

Essa vontade nem sempre existiu, pois no período do *boom* da cerâmica, os trabalhadores montavam pequenas empresas, copiavam o que se fazia nas empresas dos patrões e produziam a mais baixo preço.

- A troca de experiências, de informação e de conhecimento, que circulam no distrito com poucas restrições, facilita a inovação, o que Marshall designou por “atmosfera industrial”.

A tendência para realocar os recursos humanos mediante mobilidade profissional horizontal (de uma empresa para outra) ou vertical (através da criação de novas empresas) o que favorece igualmente a difusão da inovação.

Estes mecanismos funcionaram durante décadas, mas com a crise económica parte destes mecanismos deixaram de funcionar e hoje verifica-se o que alguns empresários designam por uma “retoma” e há mais troca de experiências, de informação e de conhecimento, alocando os recursos humanos.

- Dado que as pequenas empresas têm geralmente dificuldades de crédito, no distrito, os bancos locais têm um papel importante pois têm um conhecimento das empresas e dos empresários locais o que lhes permite avaliar, com maior rigor, os riscos inerentes a um empréstimo, e deste modo têm uma influência importante na evolução do distrito.

Os bancos locais tiveram sempre um papel importante na indústria (exemplo o Banco Raposo de Magalhães), mas em geral foram absorvidos ou suplantados por grandes bancos a nível nacional e internacional.

Os empresários consideram hoje o crédito “caro ou muito caro”, com taxas de juros incomportáveis para a indústria.

- O mesmo autor diz ainda:

a origem e o desenvolvimento de um distrito industrial não resulta apenas da junção, num determinado local, de algumas características socioculturais (sistema de valores, atitudes e instituições), com características históricas e naturais e com atributos técnicos do processo produtivo, mas resulta também

de um processo de interação dinâmica entre a divisão do trabalho, o alargamento do mercado para os seus produtos e a formação de uma rede permanente de contactos entre o distrito e os mercados externos. Tudo isto com o objetivo de criar uma imagem para o distrito que o diferencie dos restantes, conferindo-lhe uma vantagem comparativa.

Hoje em dia não existe tanto essa imagem da região de Alcobaça, tal como existiu no tempo da louça tradicional. Deve ser prioritário para os empresários recreá-la de modo a retomarem uma vantagem competitiva face à sua concorrência nacional e internacional.

- Tendo em conta esta realidade, um aspeto importante a considerar é o dinamismo e consequentemente o futuro de um distrito. Se os empresários, dada uma forte concorrência nacional e internacional, optarem por subcontratar empresas externas ao distrito por lhes proporcionarem benefícios mais elevados, sem se preocuparem com o equilíbrio político, económico e sociocultural local, isto pode conduzir à desintegração do distrito (Becattini, 1994: 30).

Este fenómeno verificou-se literalmente neste distrito industrial no pós *boom* da indústria cerâmica e do vidro nas décadas de 1980 e 1990.

- A sobrevivência do distrito depende, como referimos, da existência de uma rede permanente de contactos entre o distrito e os seus fornecedores e clientes.

Numa situação de crise económica, quando a criação de novas empresas, característica da dinâmica de um distrito, é inferior ao número de falências, provoca uma reação em cadeia e os trabalhadores mais qualificados saem do distrito ou vão trabalhar para grandes empresas, e o valor da experiência e capacidade produtiva destes trabalhadores que constituem a base produtiva do distrito perde-se e o sistema de valores e a rede de instituições locais vai-se esbatendo.

Durante o período de *boom* da indústria cerâmica as pequenas empresas vendiam essencialmente através de intermediários, nacionais ou estrangeiros que estimulavam a concorrência entre elas, dando a encomenda a quem fizesse um preço mais baixo.

Com a crise económica o número de falências foi muito grande e não houve criação de novas empresas.

- Becattini (1994) refere ainda que pode verificar-se: a) a integração vertical de todo o processo produtivo no seio de uma ou de várias empresas ou, inversamente, b) uma desintegração do processo produtivo, em que uma miríade de microunidades de produção,

individuais ou familiares, que seria diretamente coordenada por um grupo de empresários puros.

Verificou-se a situação b) mas julgamos que não foi diretamente coordenada por um grupo de empresários.

De acordo com Porter, como referimos no Capítulo I, as indústrias competitivas de um país não se espalham de maneira uniforme por toda a economia, elas estão ligadas em agrupamentos, os clusters, constituídos de indústrias relacionadas por ligações de vários tipos. Desse modo, os países não obtêm êxito competitivo em indústrias isoladas, mas sim em agrupamentos de indústrias ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) e horizontais (clientes, tecnologias, canais comuns, etc.). “A economia de um país contém uma mistura de grupos, cuja constituição e fontes de vantagem (desvantagem) competitiva, refletem o estado de desenvolvimento da economia” (Porter, 1993: 89-90).

Porter observou que o fenómeno de agrupamento das indústrias competitivas de um país é tão generalizado que parece constituir o aspeto central das economias nacionais avançadas.

Segundo Porter (1993), quanto mais os agrupamentos se desenvolvem, mais os recursos da economia tendem a fluir para eles e a afastar-se das indústrias isoladas que não podem empregá-los produtivamente. Este aspeto evidencia a importância da proximidade geográfica entre as indústrias localizadas, muitas vezes, numa única cidade ou região de um país.

Na região em estudo existem as condições para ser um agrupamento de sucesso, um *cluster*, no entanto as condições nacionais e internacionais põem em causa um desenvolvimento equilibrado.

Ainda de acordo com Porter um país obtém êxito na competição internacional numa determinada indústria, de acordo com “determinantes da vantagem nacional”:

- Condições de fatores – estes podem ser divididos em fatores básicos como matérias-primas, clima, localização, mão-de-obra especializada e semi-especializada, capital e em fatores avançados como as TICs, pessoal especializado e centros de investigação.
- Condições de procura – tratam da natureza da procura interna para os produtos ou serviços da indústria. Nas condições de procura a influência mais importante é a da procura interna que se efetua através da combinação e do carácter das necessidades do comprador interno, principalmente se este pressionar as empresas locais a inovar mais depressa e a executarem uma produção de alta qualidade. Outro aspeto ligado a este é a rivalidade entre

empresas que pode contribuir para a educação do comprador e conduzir a uma promoção da inovação e, como consequência, também ao aumento da procura externa dado o caráter inovador dos produtos.

- Indústrias relacionadas e de apoio – dizem respeito à presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas (como indústrias relacionadas, Porter qualifica aquelas que podem compartilhar atividades, canais de distribuição, desenvolvimento de tecnologia, ou transferir conhecimentos protegidos pelo direito de propriedade de uma indústria para outra);
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – dizem respeito às condições que, no país, regem e orientam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna. Para o autor, a rivalidade e a estratégia têm uma importância fundamental.

As relações que Porter estabelece entre os determinantes da vantagem nacional configuram um modelo que se tornou generalizadamente conhecido como o “diamante competitivo”.

Duas variáveis que podem influenciar o sistema nacional de forma relevante e afetando os determinantes da vantagem competitiva são acrescentadas por Porter (1993), completando o seu modelo teórico: tratam-se do “acaso” – acontecimentos fora do controle das empresas (invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, grandes mudanças na procura do mercado externo, etc.) e do “governo” – que através de políticas diversas pode atuar para melhorar ou piorar a vantagem nacional (Figura 1.1).

Uma consequência do sistema de determinantes, segundo Porter, é que as indústrias competitivas de um país não se espalham de maneira uniforme por toda a economia, elas estão ligadas em agrupamentos, os *clusters*, constituídos de indústrias relacionadas por ligações de vários tipos.

As razões pelas quais uma determinada cidade ou região têm êxito numa determinada indústria, são abrangidas pelas mesmas considerações existentes no diamante. É a combinação das condições nacionais com as condições locais que estimula a vantagem competitiva (Porter, 1993).

Relativamente à região estudada os fatores básicos existem (embora a matéria-prima do vidro seja importada), assim com existem os fatores avançados, mas as pequenas empresas apresentam grandes deficiências no que diz respeito à informatização, gestão, marketing, inovação, pessoal altamente especializado. Existem também problemas com o capital e os custos energéticos, entre outros.

A procura interna é muito fraca e as empresas com sucesso vão a feiras internacionais, procuram inovar e ter em conta a procura externa, os gostos do cliente final.

Existem indústrias relacionadas e de apoio, algumas também com dificuldades.

Existe rivalidade, concorrência com outras empresas locais, nacionais e estrangeiras, mas existem empresas que apenas copiam as outras.

Quanto à ação do Governo são críticos, querem mais apoios, proteção em relação a importações de países asiáticos e do Leste Europeu, baixa dos custos energéticos, entre outros; assim como pretendem uma maior ajuda dos Municípios, embora estes disponham de estruturas várias de apoio às empresas.

No enquadramento teórico fizemos ainda referências aos meios inovadores. Crevoisier (2003) afirma que: o facto de os países europeus ocidentais pagarem salários elevados, relativamente aos países emergentes, conduz à necessidade de uma concorrência pela diferenciação, mediante novas técnicas e novos produtos, ou seja, pela inovação.

De acordo com o autor os saberes (*savoir-faire*) são regularmente atualizados pela atividade económica, pelas instituições de formação, de investigação e de suporte existentes na região.

O meio poderá responder adequadamente à transformação dos mercados e das técnicas se houver uma boa articulação entre os diferentes atores da região.

Embora alguns empresários da região de Cister estejam conscientes dessa realidade e tenham vindo a apostar na inovação, nomeadamente no *design* do produto para serem competitivos a nível global, não existe atualmente uma boa articulação entre os diferentes atores da região, condição para que se torne um meio inovador.

## Conclusões

Os resultados obtidos, em particular através da análise documental, e dos inquéritos por questionário e entrevista, permitem-nos responder às questões de investigação.

### Quais os fatores que levaram ao aparecimento de empresas de cerâmica e do vidro utilitários e decorativos na região de Cister?

Foi referido que a localização da região no centro de Portugal, a passagem da mais importante estrada do país (Lisboa-Porto) a existência de matérias-primas nas proximidades, de tradição artesanal, de mão-de-obra que progressivamente se especializou, de mercados, disponibilidade financeira, e o empreendedorismo individual explicam o aparecimento e desenvolvimento das indústrias de cerâmica e do na região de Cister.

### Quais as características económico-financeiras das empresas?

As empresas funcionam geralmente mediante a obtenção de crédito junto das instituições bancárias e em certos casos através de capitais próprios, consoante os seus resultados financeiros assim como as suas perspetivas futuras do negócio. Existe uma discrepância neste aspeto entre as empresas do distrito, enquanto umas têm fracas perspetivas de negócio, outras estão numa fase de retoma ou até mesmo de prosperidade. No entanto, as empresas de um modo geral queixam-se que as taxas de juro dos empréstimos são muito elevadas e que constituem uma fatia considerável dos custos das empresas.

### Qual a evolução e qual a situação atual das empresas de cerâmica e do vidro utilitários e decorativos na Região de Cister?

Na evolução podemos considerar as seguintes fases:

1ª fase - criação de uma louça tradicional de Alcobaça destinada ao mercado interno;

2ª fase - começo da internacionalização, louça inspirada em cerâmica inglesa, italiana e francesa;

3ª fase - rápido desenvolvimento da indústria (anos 1980 e 1990) com aparecimento de centenas de pequenas fábricas, com preços baixos, competindo umas com as outras de uma forma desorganizada;

4ª fase - crise devido a abertura do comércio à China e a outros países asiáticos e a países do Leste Europeu, com mão-de-obra mais barata do que a portuguesa.

5ª fase - (atual) “retoma”, lenta afirmação no mercado internacional mediante inovação, nomeadamente nas formas, nas cores, nas técnicas de fabrico . A retoma é desigual e há empresas que não têm conseguido ultrapassar a crise.

Que soluções são possíveis encontrar para a sustentabilidade económica dessas empresas?

A sustentabilidade da indústria cerâmica, só será possível mediante a redução dos custos da energia e a procura de novas tecnologias que permitam uma redução do consumo energético; elaboração de contratos de trabalho que não prejudiquem os trabalhadores, mas que permitam uma adequação da contratação ao funcionamento das indústrias em causa; formação de trabalhadores, nomeadamente em novas técnicas de fabrico, gestão, marketing e tecnologias de informação; comercialização dos produtos que permita uma maior aproximação e relacionamento com o cliente final e lançamento de produtos com maior valor acrescentado; *branding* - criação de uma nova imagem para a cerâmica de Alcobaça relacionando tradição com qualidade e inovação; desenvolvimento de novos produtos para mercados específicos (como por exemplo o sector hoteleiro ou de decoração) investindo na oferta turística (com visitas a fábricas e *workshops*) e na oferta de novos produtos multifuncionais; intensificação da ligação com instituições de investigação, desenvolvimento e inovação, de forma a incrementar modos de produção que exijam um menor consumo de energia, novos materiais e novas funcionalidades; inovação no que diz respeito ao *design* do produto e ao seu próprio marketing assim como à comunicação com os clientes. Consideramos também fundamental a reorganização do sector mediante uma maior cooperação entre as empresas, formação de *clusters* de empresas, o que segundo Porter lhes trará vantagens competitivas unindo-se na produção de determinados modelos; na comercialização, no acesso aos mercados; na distribuição de riscos; e no condicionamento ou manipulação da concorrência, entre outros.

Quanto à indústria do vidro e cristal as empresas que se situam na freguesia de Martingança fabricam vidro utilitário e decorativo e têm vindo a inovar o *design* dos seus produtos, continuam a fazer vidro soprado à mão que permite fazer peças distintas e exclusivas em formas, texturas e cores distintas e para a quais existe mercado mas que necessita de mão-de-obra especializada. A ATLANTIS que como referimos faz vidro e cristal, este último por um processo muito manual que lhe dá mais valor, embora não tenha aumentado as suas vendas no mercado interno, tem procurado expandir o seu mercado externo. É considerada a melhor fábrica de cristal do país. Um dos principais problemas destas fábricas de vidro e cristal é o custo da energia pois os fornos têm que se manter permanentemente aquecidos a temperaturas elevadas na ordem dos 500°C-1000°C.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Qual o papel do Estado, das Câmaras Municipais, das Associações na sustentabilidade económica das referidas empresas?

O Estado deverá ter influência na legislação da Comunidade Europeia no que respeita a importação e exportação de produtos, assim como nos custos da energia, no financiamento da investigação e na busca de novos mercados.

Já referimos anteriormente atividades desenvolvidas pelas Câmaras Municipais e pelas associações como a APICER e a NERLEI e na formação pelo CENCAL e por instituições do ensino secundário e superior, assim como a investigação desenvolvida em centros especializados. No entanto julgamos que as Câmaras Municipais e as Associações poderiam ter um papel mais importante na formação de trabalhadores, no marketing, no *branding*, na visibilidade dos produtos a nível nacional e internacional, na promoção de uma associação das empresas a nível da região e mesmo a nível nacional, os Sindicatos nas condições laborais e na qualificação dos trabalhadores.

### **Limitações e sugestões para novas investigações**

Dadas as limitações em tempo, devido à atividade profissional, só nos foi possível visitar quatro empresas, julgamos que seria útil inquirir pessoalmente mais empresas da região, assim como dirigentes municipais e membros das associações e sindicatos.

Um estudo comparativo com outra região do país permitiria avaliar a singularidade ou não da situação da Região de Cister.

### **Recomendações**

Consideramos que a cooperação entre empresas e as medidas anteriormente indicadas a tomar pelo Estado, Câmaras Municipais, Associações e Sindicatos poderiam dar uma contribuição para a sustentabilidade económica das indústrias estudadas e conseqüentemente para o desenvolvimento económico da Região de Cister.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## BIBLIOGRAFIA

### Temática

#### Obras e artigos

Aktouf, Omar (2002), “Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter”, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 42 (3), pp. 43-53.

Bair, Jennifer e Gary Gereffi, (2001). “Local *clusters* in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon’s Blue Jeans Industry”, *World Development*, Oxford, 29 (11), pp.1885-1903.

Becattini, Giacomo (1978), “The Development of Light Industry in Tuscany: an Interpretation” *Economic Notes*, 2-3, pp.107-123.

Becattini, Giacomo (1979). *Scienza economica e trasformazioni sociali*, Firenze, La Nuova Italia.

Becattini, Giacomo (1989), “Riflessioni sul Distretto Industriale Marshalliano come Concetto Socioeconomico”, *Stato e Mercato*, 25.

Becattini, Giacomo (1990), “The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion” em F. Pyke, Giacomo Becattini, and W. Sengenberger, (orgs.), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation*, Geneva, International Institute for Labour Studies, pp. 37-51.

Becattini, Giacomo (1992), “Le district marshallien: une notion socio-économique” em Georges Benko et Alain Lipietz (orgs.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, pp. 35-55.

Becattini, Giacomo (1994), “O Distrito Marshalliano” em Georges Benko et Alain Lipietz (orgs.), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora, pp. 19-31.

Bellandi, Marco (2002), “Italian Industrial Districts: an Industrial Economics Interpretation”, *European Planning Studies*, 10 (4), pp. 425-437.

Bilhim, João (2004), *A Governação nas Autarquias Locais*, São João do Estoril, Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

Brusco, Sebastiano (1990), “The idea of the Industrial District: its Genesis” em F. Pyke, Giacomo Becattini and W. Sengenberger, W. (orgs.) *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation*, Geneva, International Institute for Labour Studies, pp. 10-19.

Chambel, Maria José (1998), *Variáveis psicossociais na introdução de tecnologias produtivas: Oito estudos de caso na indústria cerâmica do distrito de Leiria*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Corvelo, Susana (1998), *A Inovação no Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Lisboa, ISEG-UTL.

Corvelo, Susana (2000), *O sector da cerâmica em Portugal*, Coleção Estudos Sectoriais, Lisboa, INOFOR.

Crevoisier, Olivier (1993), *Industrie et région: les milieux innovateurs de l'Arc jurassien*, Neuchatel (Suisse), Edes-Irer.

Crevoisier, Olivier (2003), “A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas”, *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 4 (7), pp. 15-26.

Crevoisier, Olivier (2007), “Économie régionale, économie territoriale: dynamique des milieux innovateurs” em Amédée Mollard, Emmanuelle Suaboua et Maud Hirckzac, (Coords.). *Territoires et enjeux du développement regional*, Paris, Éditions Quae, pp. 61 – 82.

Denis, H. Robertson (1993), *História do pensamento económico*, Lisboa: Livros Horizonte,

Ferreira, Maria Augusta Trindade (1992), (Coord.), “Apresentação”, *Cerâmica de Alcobaça. Duas Gerações*, Alcobaça, Museu de Alcobaça.

Ghiglione, Rodolphe. e Benjamin Matalon (2001), *O Inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.

Godard, Olivier (2007), “Du développement regional au développement durable: tensions et articulations” em Amédée Mollard, Emmanuelle Suaboua. et Maud Hirckzac, M (Coords.). *Territoires et enjeux du développement regional*, Paris, Éditions Quae, pp. 83 – 98.

Grosjean, Nicolas et Olivier Crevoisier (2003) « Autonomie différenciée des systèmes de production territoriaux », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2 (avril), pp. 291-315.

Keller, Paulo Fernandes (2008), “*Clusters*, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura”, *Revista de Economia & Gestão*, PUC Minas, 8 (16) pp. 30-47.

Lopes, Raul (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Oeiras, Celta Editora.

Lopes, Raul G. (1990), *Planeamento Municipal e Intervenção Autatárquica no Desenvolvimento Local*, Lisboa, Escher.

Maillat, Denis, Michel Quèvit et L. Senn (1993), *Réseaux d'innovation et milieu innovateurs: un pari pour le développement regional*, Neuchâtel, Gremi/Edes.

Maillat, Denis, (1995), *Territorial Dynamic, innovative milieus and regional policy*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 7 (1995), pp.157-165.

Mamede, Ricardo Paes (2009), “Os desafios do desenvolvimento e o papel das políticas públicas”, em Renato Miguel Carmo e João Rodrigues (Coord.), *Onde pára o Estado? Políticas públicas em tempos de crise*, Lisboa, Edições Nelson de Matos, pp.173-197.

Marshall, Alfred (1890), *Principles of economics*, London, Macmillan.

Marshall, Alfred (1919), *Industry and trade*, London, Macmillan.

Mendes, José Amado (2002), *História do vidro e do cristal em Portugal*, Lisboa, Edições Inapa.

Moreira, João Manuel (2004), *Questionários: Teoria e prática*, Coimbra, Almedina.

Natividade, Manuel Vieira. (1895), *O Mosteiro de Alcobaça (Notas históricas)*, Coimbra, Imprensa Progresso.

Natividade, Manuel Vieira. (1960). *Mosteiro e Coutos de Alcobaça*. Alcobaça, Tipografia Alcobacense.

Porter, Michael Eugene (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business School.

Porter, Michael Eugene (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.

Porter, Michael Eugene (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus.

Porter, Michael Eugene M. (1999), (4ª ed.), *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.

Reichardt, Charles S. e Thomas D. Cook, (1986), *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*, Madrid, Morata.

Rodrigues, Diana (2012), *Alcobaça. Routing Ceramics*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Lisboa, ISCTE-IUL- Business School.

Sachs, Ignacy (2002), *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*, Rio de Janeiro, Garamond.

Sampaio, Jorge Pereira e Luís Peres Pereira (2008) *Cem Anos de Louça de Alcobaça*, Alcobaça, Edição de Autor.

Santos Domingos (2002), “A perspectiva territorialista” in Costa, José Silva (Coord.). *Compêndio de economia regional*. Coimbra, APDR, pp. 218-228.

Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London:, W. Strahan.

Sousa, Maria José e Baptista, Cristina Sales (2011), (2ª edição), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Segundo Bolonha*, Lisboa, Factor e Lidel.

SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação e APICER – Associação Portuguesa de Indústria de Cerâmica (2009). *Plano Estratégico para o Sector da Cerâmica em Portugal - Relatório Final*, Porto, SPI.

Thomas, Gary (2011), *How to do Your Case Study. A guide for Students and Researchers*. London, Sage Publications, Lda.

Villa Nova, Bernardo (2002), (Reedição de Silvino Villa Nova). *Figuras de Alcobaça e sua Região*, Alcobaça.

## WEBGRAFIA

*Análise SWOT ao Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça.*

*Relatório de Diagnóstico* (2009). Disponível em:

[http://www.cmalcobaca.pt/resources/e948fa0cea16233e67612e1de606d708/FullReport\\_Alcobaca\\_Final\\_Version\\_02.pdf](http://www.cmalcobaca.pt/resources/e948fa0cea16233e67612e1de606d708/FullReport_Alcobaca_Final_Version_02.pdf).

APICER – Associação Portuguesa de Indústria de Cerâmica e CH Business Consulting SA (2012), *Guia de Boas Práticas de Gestão Estratégica na Indústria Cerâmica Europeia*. Disponível em:

[http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros/pdf/estudos/Apicer\\_GUIA\\_B\\_P.pdf](http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros/pdf/estudos/Apicer_GUIA_B_P.pdf).

Beccatini, Giacomo, (s.a). *From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction*. Disponível em:

[http://www.tcinetwork.org/media/asset\\_publics/resources/000/000/685/original/becattini\\_marshall.pdf](http://www.tcinetwork.org/media/asset_publics/resources/000/000/685/original/becattini_marshall.pdf)

Cabral, António; Flávio Siqueira, Celso Rodrigues Batista, e Rafael Risso Barros, (2010), “Modelo de gestão da sustentabilidade de empresas fabricantes de embalagem” *Revista Embanews*, fevereiro de 2010. Disponível em:

[http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CFUQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.maua.br%2Farquivos%2Fartigo%2Fh%2Feb832c8996306506ccd457859c478b1a&ei=ZkuWUezSOojJPP\\_ggdgC&usg=AFQjCNGZDFDwqpcEEJP17qQHxJxQ3-Vzzg&sig2=VQ0l4vBDNI2x96HwupW87g&bvm=bv.46471029,d.ZWU](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CFUQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.maua.br%2Farquivos%2Fartigo%2Fh%2Feb832c8996306506ccd457859c478b1a&ei=ZkuWUezSOojJPP_ggdgC&usg=AFQjCNGZDFDwqpcEEJP17qQHxJxQ3-Vzzg&sig2=VQ0l4vBDNI2x96HwupW87g&bvm=bv.46471029,d.ZWU)

*Cerâmica em Alcobaça.1875 até ao presente: CeRâMIca Plus*. Disponível em:

<http://www.igespar.pt/pt/agenda/9/1974/>

Anon,*Cerâmica em Alcobaça.1875 até ao presente: CeRâMIca Plus*.

*Cerâmica em Portugal e em Alcobaça: Passado, Presente e Futuro* Disponível em:

<http://www.cm-alcobaca.pt/resources/d65cb6a7a9064e2863caf7982c21c947/Cer%C3%A2mica%20em%20Portugal%20e%20em%20Alcoba%C3%A7a.pdf>

GAE - *Gabinete de Apoio ao Empreendedor - Município de Alcobaça*. Disponível em:

<http://www.cm-alcobaca.pt/resources/a646dac335604cdef926584f80399363/GAE%20APRESENTA%C3%87%C3%83O.pdf>

*Galeria de Exposições Temporárias - Mosteiro de Alcobaça, 6 de abril a 4 de maio de 2011*. Disponível em:

<http://www.cm-alcobaca.pt/resources/e121aaa116926b006e5f10f95e5d45d1/A5%20final.pdf>

IAPMEI – Definição de PME. Disponível em:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

Instituto Nacional de Estatística – *Censos 2011*. Disponível em:

[http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos\\_quadros](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros)

Luís Peres Pereira (2009). “Caracterização do Sector de cerâmica no Município de Alcobaça – Perspectiva histórica” in *Análise SWOT ao Sector da Cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça. Relatório de Diagnóstico*. Disponível em:

[http://www.cm-alcobaca.pt/resources/e948fa0cea16233e67612e1de606d708/Full\\_Report\\_Alcobaca\\_Final\\_Version\\_02.pdf](http://www.cm-alcobaca.pt/resources/e948fa0cea16233e67612e1de606d708/Full_Report_Alcobaca_Final_Version_02.pdf)

Melo, Ana Isabel. (s.a.). “Distritos Industriais Marshallianos: o Caso de Águeda” . Disponível em:

[http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER12/art02\\_rper12.pdf](http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER12/art02_rper12.pdf)

Mendes, José Amado (s.a), “As Empresas Vidreiras e o Desenvolvimento Regional em Portugal: da Autarcia (1870-1914) à internacionalização (1980-2000)” in *História Quem Somos?* Disponível em:

<http://mgrande.com/mg/historia/as-empresas-vidreiras-e-o-desenvolvimento-regional-em-portugal-da-autarcia-1870-1914-a-internacionalizacao-1980-2000>.

Nogueira, Fernando Manuel Martins., (2010). *Desenvolvimento local: estratégias e competitividade*. Tese de Doutoramento, Repositório da Universidade de Aveiro. Disponível em:

<https://ria.ua.pt/handle/10773/3934>

Quitério, José (2010) *Ataija de Cima* . Disponível em:

[http://ataijadecima.blogspot.pt/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://ataijadecima.blogspot.pt/2010_12_01_archive.html)

Romão, Jacinta (2006), *Diário de Notícias de 7 de julho de 2006* "Cristalaria é um sector em risco de extinção" in *Cristalaria é um sector em risco de extinção*. Disponível em:

[http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=643009](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=643009)

Silva, Jorge António Santos (2004), *Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: Uma Análise Urbano-regional baseada em Cluster*. Tese apresentada ao Curso de Doutoramento em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA / USP . Disponível em:

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jass/18.htm>

*Valado de Frades – Um século de fotos* . Disponível em:

<http://valadodosfradesfotos.blogspot.pt/p/o-valado-e-as-faiancas-no-seculo-xx.html>

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## ANEXOS

### ANEXO A - Pequenas e Médias Empresas

As PME devem ser independentes, o que significa que 25% do capital ou dos direitos de voto não devem ser propriedade de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de pequena ou média empresa ou de pequena empresa. Este limiar pode ser excedido em dois casos:

- Se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam qualquer controlo efetivo sobre a empresa;
- Se o capital se encontrar disperso, uma empresa pode legitimamente anunciar que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma ou várias empresas que não se enquadrem na definição de pequena e média empresa.

Médias empresas. As empresas de média dimensão empregam menos de 250 trabalhadores. O respetivo volume de negócios deve ser inferior a 40 milhões de euros ou o respetivo balanço total anual inferior a 27 milhões de euros.

Pequenas empresas. As pequenas empresas empregam entre 10 e 49 trabalhadores. Devem ter um volume de negócios anual inferior a 7 milhões de euros ou um balanço total que não ultrapasse os 5 milhões de euros.

Microempresas. Dentro da categoria das PME, as microempresas são empresas que empregam menos de 10 trabalhadores. (Europa - Sínteses da Legislação da EU em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_pt.htm)).

#### IAPMEI – Definição de PME

Uma empresa é PME – micro, pequena ou média empresa –, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, quando:

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

<b>Dimensão</b>	<b>Nº Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios ou Balanço Total</b>
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Sendo que:

Valores finais de dimensão = Valores da empresa como autónoma + Valores do relacionamento relevante com outras empresas (quando existente).

IAPMEI – Definição de PME em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

## **ANEXO B - Sustentabilidade das empresas**

### Sustentabilidade ambiental

Empresas que promovem ações para estimular a consciência ambiental e reduzir o impacto das suas produções no meio ambiente.

Desde a década de 1990 a adoção de soluções sustentáveis e ecologicamente responsáveis são cruciais não apenas para melhorar a imagem das empresas, como também para aumentar a competitividade e a rentabilidade dos negócios.

As empresas acreditam que clientes dos países ditos “desenvolvidos” já exigem soluções mais verdes para os serviços que contratam ou os produtos que consomem.

Empresas públicas ou privadas em muitos países desenvolvem ações de sustentabilidade com reconhecimento internacional, por meio de certificações específicas.

### Sustentabilidade económica

Conceito que se baseia em criar ações que possam gerar efeitos positivos ao longo do tempo. O Estado deve criar ações que façam a produção, o rendimento e o consumo atingirem níveis superiores aos anteriores, e que se mantenham em crescimento nos períodos seguintes.

Cabral *et all.* (2010) desenvolveram um modelo de sustentabilidade das empresas do qual reproduzimos os indicadores por nos parecerem importantes:

Indicadores ambientais: consumo e efetivo aproveitamento de energia, materiais, produtivos e não produtivos; consumo e efetivo reaproveitamento de água e efluentes; emissões: quantidade e tratamento dado; número e efetividade de projetos ambientais em desenvolvimento; transporte, incluindo consumo de combustível e emissões; uso da terra e biodiversidade; cumprimento das leis (embora as leis existam para serem cumpridas, muitas empresas não têm recursos para fazê-lo e isso deve ser quantificado).

Indicadores sociais: qualidade da gestão; segurança, saúde e qualidade de vida; salários e benefícios; não discriminação ou inserção de minorias; formação e educação; trabalho forçado e infantil; incentivos ao desenvolvimento pessoal e familiar dos trabalhadores; desenvolvimento comunitário.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Indicadores económicos: lucro; investimentos; gastos com pessoal; produtividade no trabalho; impostos; fornecedores.

Os autores indicam que é importante mencionar que a avaliação correta do funcionamento de uma empresa inclui também os fornecedores e subfornecedores da mesma.

## ANEXO C - Cerâmica

Compreende todos os materiais inorgânicos, não metálicos, obtidos geralmente após tratamento térmico em temperaturas elevadas.

Esta inclui:

### **Porcelana**

A porcelana (do Italiano *porcellana*) é um produto branco [impermeável](#) e [translúcido](#). Distingue-se de outros produtos cerâmicos, especialmente da [faiança](#) e da [louça](#), pela sua [vitrificação](#), [transparência](#), resistência, completa isenção de [porosidade](#) e sonoridade. Basicamente as matérias primas da porcelana são a [argila](#), o [quartzo](#), o [caulino](#) e o [feldspato](#).

Todas as evidências apontam para o surgimento da porcelana na China, na época "Tang" e que teve na época "Song" a sua mais refinada produção com o afinamento da massa, elegância de formas e introdução de novos vernizes, culminando, na época "Ming", com forte expansão e desenvolvimento até ao século XIX. Por volta do século XVI, a porcelana obteve grande desenvolvimento também na Coreia e no Japão.

Desde o século XVI, graças às importações pelas Companhias das Índias, a produção europeia limitou-se a copiar toscamente a porcelana oriental, como a produção de Florença, até que, no fim do século XVII, se iniciou a produção francesa em Rouen e Saint-Cloud, em 1725 na manufatura Chantilly e em 1738 na manufatura de Vincennes, depois transformada em manufatura real de Sèvres.

Desde aí, as técnicas aprimoraram-se na Inglaterra, Portugal, Espanha e especialmente na Alemanha. Na Europa, com a prospeção e seleção de novas jazidas de caulino no final do século XVIII, chegava a equiparar-se à qualidade da produção oriental.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Porcelana#Origens>

### **Faiança**

A faiança é uma forma de [cerâmica](#) branca, que possui uma massa [cerâmica](#) menos rica em [caulino](#) do que a [porcelana](#) e é associada a [argilas](#) mais plásticas. São massas porosas de coloração branca ou marfim que precisam de posterior vitrificação.

Uma classificação usual da [cerâmica](#) branca baseia-se no teor em peso da água absorvida pelo corpo cerâmico: a faiança é um dos tipos mais porosos, apresentando absorção geralmente superior a 3%.

Os produtos de faiança são compostos de massas semelhantes ao [grés](#) (matérias-primas menos puras, podendo incluir [rochas cerâmicas](#) como [granito](#), [pegmatito](#) e [filito](#) como fundentes, ao invés de [feldspato](#) puro), mas usualmente podem incorporar, diferentemente da composição do [grés](#), fundentes carbónicos, portadores dos minerais [calcite](#) e [dolomite](#).

As peças de faiança são fabricadas a temperaturas inferiores a 1250 °C e caracterizam-se pela menor resistência do que as [porcelanas](#) e o [grés](#). São utilizadas para louças, peças decorativas, etc.

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Faian%C3%A7a>)

### **Grés**

É um material feito a partir de [argila](#) de grão fino, plástica, sedimentária e refratária - que suporta altas temperaturas, como a [cerâmica](#). Vitrifica entre 1150 °C - 1300 °C. Nele o [feldspato](#) atua como material fundente.

As argilas utilizadas na sua composição não são tão brancas ou puras quanto as de [porcelana](#) o que possibilita uma gama de cores. Após a queima tornam-se impermeáveis.

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%A9s>)

### **Vidro**

Em [ciência dos materiais](#) o vidro é uma [substância sólida](#) e [amorfa](#), sendo um material [cerâmico](#) transparente geralmente obtido com o resfriamento de uma massa líquida à base de [sílica](#).

Em sua forma pura, o vidro é um [óxido](#) metálico [transparente](#), de elevada [dureza](#), essencialmente [inerte](#) e [biologicamente](#) inativo, que pode ser fabricado com superfícies muito lisas e impermeáveis. Estas propriedades desejáveis conduzem a um grande número de aplicações. No entanto, o vidro é geralmente frágil e quebra-se com facilidade. O vidro comum obtém-se por [fusão](#), a cerca de 1250 °C, de [dióxido de silício](#) (SiO<sub>2</sub>), [carbonato de sódio](#) (Na<sub>2</sub>CO<sub>3</sub>) e [carbonato de cálcio](#) (CaCO<sub>3</sub>).

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Vidro>)

## **Cristal**

Cristal é a denominação popular para um [vidro](#) de alta qualidade, transparência e densidade, obtido através da adição à massa vítrea (durante a fabricação) de variados sais metálicos e, em especial, neste caso, o [óxido de chumbo](#) ( $Pb_3O_4$ ). Apesar de receber o nome comercial de “cristal” tal material é amorfo, não possui qualquer estrutura cristalina, não sendo, portanto, um verdadeiro [cristal](#), na aceção científico-técnica do termo. Geralmente, quando o teor de chumbo é superior a 10%, tais vidros ganham a denominação comercial de “cristal”, tratando-se provavelmente de uma tentativa de conferir uma distinção de “alta qualidade” em comparação com os vidros ditos “comuns”. Os teores de óxido de chumbo podem chegar a 25%.

No cristal a grande transparência, brilho e dispersão da luz incidente resultam da pureza da massa vítrea e do polimento da peça. A adição de óxido de chumbo e outros materiais conferem um aumento da densidade, da dureza e da rigidez, o que proporciona o típico retinir no brinde com taças.

As peças e obras de arte de “cristal-vidro” são tradicionalmente moldadas por sopro e trabalhadas (esmeriladas e polidas) à mão por especialistas, o que aumenta os seus preços quando comparados com outros trabalhos em vidro.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cristal\\_\(vidro\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cristal_(vidro))

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **ANEXO D - Entidades do Setor da Cerâmica e do Vidro em Portugal**

O Sector da Cerâmica Português (SPI e APICER - *Plano Estratégico para o Sector da Cerâmica em Portugal* (pp. 5 e 6 e outras fontes) engloba as seguintes entidades:

- **Centros Tecnológicos:** CTCV - Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, criada para o apoio técnico e a promoção tecnológica das Indústrias nacionais da cerâmica, do vidro e de sectores afins e complementares;
- **Centros Educativos e de Formação:** CENCAL - Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica, instituição de formação e de apoio técnico-pedagógico, sediada nas Caldas da Rainha, vocacionada para o Sector da Indústria Cerâmica Portuguesa;
- **Escola Superior de Arte e Design do Instituto Politécnico de Leiria – ESAD - IPL** que se situa nas Caldas da Rainha e que este ano oferece uma Licenciatura em Design de Produto - Cerâmica e Vidro que “garante uma sólida formação na área do Design de Produto e uma especialização tecnológica focada na conceção e no desenvolvimento de produtos cerâmicos e de vidro, tanto para o setor industrial como para o de manufatura/*craft*”.

### **Associações Setoriais:**

- **APICER – Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica**, associação que procura promover as condições necessárias para a contínua modernidade do Sector e o fortalecimento da competitividade das empresas que o constituem;
- **AIC – Associação Industrial de Cristalaria;**
- **APV – Associação Portuguesa do Vidro;**
- **Sindicatos.**

Simultaneamente, é ainda de referir o papel de outras Entidades que, embora não especializadas no Sector da Cerâmica, são fundamentais para o seu desenvolvimento:

- **Centro Português do *Design*;**
- **Universidade de Aveiro;**
- **Universidade de Coimbra;**
- **Universidade do Minho.**

A par destas entidades os fornecedores e os clientes das várias empresas desempenham também um papel fundamental no Sector. As matérias-primas utilizadas no Sector da

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Cerâmica incluem misturas de argilas (argilas brancas), areias, caulino, feldspatos e, por vezes, quartzitos, caulins, silimanitas, bauxites, magnesites, dolomitas, zircóniodes. São também utilizados produtos químicos, para o seu tratamento e combustível, tanto para a atividade industrial como para o transporte dos produtos. Por sua vez, o escoamento dos produtos finais para o mercado é realizado através de uma cadeia de distribuição que se inicia nos importadores/exportadores, armazenistas e grossistas, passando pelo retalho, indústria de construção e decoradores, e terminando nos clientes finais.”

No distrito de Leiria a **NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria**, tem uma grande importância para o sector industrial no que diz respeito à internacionalização. apoio técnico (provedoria das empresas, apoio ao jovem empreendedor, consultoria empresarial, apoio jurídico) formação e bolsa de emprego.

## **ANEXO E - Inquérito às Empresas de Cerâmica e de Vidro dos Concelhos de Alcobaça e Nazaré**

Lisboa, 12 de Junho de 2014

Exmos (as) Senhores (as) Empresários (as)

Este inquérito destina-se a recolher informação sobre a indústria de Cerâmica e do Vidro e nomeadamente dados sobre a origem, situação atual e perspetivas futuras das referidas empresas.

Sou aluno do Mestrado em Estudos do Desenvolvimento do Instituto de Ciências do Trabalho e das Empresa - Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL e as informações recolhidas destinam-se à realização de uma dissertação.

Na dissertação não será mencionado a que empresa específica se referem os dados recolhidos, pois estes serão apresentados na globalidade, embora sejam referidas, em anexo, o nome das empresas inquiridas numa lista apresentada por ordem alfabética.

Sou estudante-trabalhador e não tenho possibilidade de fazer o inquérito presencialmente. Venho portanto solicitar que o preencham e reenviem por correio no envelope de resposta.

Desde já muito agradeço a vossa colaboração que é indispensável para a realização do meu trabalho.

Com os meus cumprimentos,

Pedro Aurélio Ferreira

E-mail: [pedro.aurelio.ferreira17@gmail.com](mailto:pedro.aurelio.ferreira17@gmail.com)

Telefone: 21 797 27 04/91 886 49 81

## Inquérito – Fábricas de Cerâmica e Vidro

<b>Nome da Empresa</b>	
<b>Morada</b>	
<b>Código Postal</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/>	
<b>Freguesia</b>	<b>Concelho</b>
<b>Ano da Fundação</b>	
<b>CAE Grupo</b>	

### Respondente

Nome-

\_\_\_\_\_

Função que desempenha na empresa \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_ Website:

www. \_\_\_\_\_

### A - Tipo de Empresa (Por favor assinalar todos os produtos que fabrica)

#### I – Cerâmica

##### 1 - Tipo de Cerâmica

1.1 - Cerâmica Utilitária

1.2 - Cerâmica Decorativa

1.3 - Cerâmica Tradicional de Alcobaça

1.4 - Cerâmica Moderna

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

1.5 - Outro (especificar) \_\_\_\_\_

## 2 - Material

2.1 - Porcelana

2.2 - Faiança

2.3 - Grés

2.4 - Barro comum

2.5 - Outro (especificar) \_\_\_\_\_

## **II - Vidro**

### 3 - Tipo de vidro

3.1 - Vidro Utilitário

3.2 - Vidro Decorativo

3.3 - Vidro de Embalagem

3.4 - Cristalaria

3.5 - Outro (especificar) \_\_\_\_\_

## **B – Volume de negócios e trabalhadores da empresa**

### 4 - Volume de negócios da empresa

4.1 - Volume de negócios da empresa em 2013 (euros):

0 – 499 000

500 000 – 999 000

1 000 000 - 9 999 000

10 000 000 – 49 999 000

50 000 000 e mais

4.2 - Anos em que o volume de negócios foi mais elevado (indicar 3 anos)

\_\_\_\_\_

4.3 - Anos em que o volume de negócios foi mais baixo (indicar 3 anos)

\_\_\_\_\_

## 5 - Número de trabalhadores da empresa

5.1 - Número de trabalhadores da empresa em 2013:

Menos de 10

10 - 49

50 - 249

250 e mais

5.2 - Número máximo de trabalhadores que teve a empresa \_\_\_\_\_

5.3 - Ano(s) em que teve o número máximo de trabalhadores \_\_\_\_\_

## **C - Matérias-primas**

6.1 - Origem ou origens das matérias-primas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.2 - Se compra a pasta para cerâmica indique onde \_\_\_\_\_

## **D - Venda dos produtos, subcontratação, concorrência e cooperação entre empresas**

### 7 - Destino das vendas

	2008	2013
	Valores em %	Valores em %
7.1 - Mercado Interno	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.2 - Mercado externo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.2.1 - Europa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.2.2 - EUA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.2.3 - Outro(s)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7.2.3.1 - Se indicou outro(s) país(es) indique qual(ais) \_\_\_\_\_

### 8 - Evolução das vendas 2008 – 2013 (em percentagens) e causas principais

8.1 - Evolução - aumento ou diminuição (em percentagens) entre 2008 e 2013  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.2 - Causas principais:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## 9 - Comercialização

9.1 - A empresa usa intermediários (grossistas/armazenistas) para contactar as lojas/cadeias de lojas ou o cliente final? \_\_\_\_\_

Intermediários	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Locais					
Nacionais					
Estrangeiros					

9.2 - Qual a % da produção que vende através de intermediários (grossistas/ armazenistas)?

Intermediários	% de vendas através de intermediários
Locais	
Nacionais	
Estrangeiros	

9.3 - A empresa contacta diretamente as lojas/cadeias de lojas ou o cliente final?

Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

9.4 - Qual a % da produção que vende diretamente às lojas/cadeias de lojas ou ao cliente final? \_\_\_\_\_

## 10 - Subcontratação

10.1 - A empresa trabalha “por subcontratação” para outras empresas do sector?

Empresas	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

10.2 - Se sim, o que é que a empresa produz por “subcontratação”?

10.2.1 - Produtos  **finais**

10.2.2 - Produtos  **intermédios**

10.3 - A empresa subcontrata outras empresas para executarem  **produtos intermédios** ?

Empresas	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

10.4 - A empresa subcontrata outras empresas para executarem os seus produtos  **finais**?

Empresas	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

## 11 - Concorrência

11.1 - A Concorrência com outras empresas é?

Empresas	Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

11.2 - Regiões nacionais cuja concorrência é maior

---

11.3 - Países cuja concorrência é maior

---

## 12 - Cooperação

12.1 - Existem formas de cooperação entre empresas nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré? Se sim, diga quais?

---

---

12.2 - Deveriam ser promovidas formas de cooperação entre as empresas? Se sim, diga quais?

---

---

## **E – Formação dos trabalhadores**

13 - Os trabalhadores da empresa recebem periodicamente formação?

---

Se sim, onde e qual?

---

---

## **F – Inovação**

14.1- Durante o período de 2008 a 2013, a empresa implementou:

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Inovação	Sim	Não
14.1.1 - <b>Métodos de fabrico ou produção</b> (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?		
14.1.2 - <b>Métodos de logística, entrega ou distribuição</b> de produtos finais novos ou significativamente melhorados?		
14.1.3 - <b>Atividades de apoio aos processos da empresa</b> novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?		

14.2 - A empresa tem um **departamento de design ou de inovação**? Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_

14.3 - Qual a importância das seguintes **fontes de informação** para as atividades de inovação da empresa, durante o período de 2008 a 2013?

Fontes de Informação	Importância				
	Muito Alta	Alta	Média	Baixa	Irrelevante
14.3.1 - Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence					
14.3.2 - Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou Software					
14.3.3 - Clientes ou consumidores					
14.3.4 - Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de atividade					
14.3.5 - Consultores, instituições ou laboratórios públicos ou privados com atividades de I&D					
14.3.6 - Conferências, feiras, exposições					
14.3.7 - Publicações técnicas, profissionais ou comerciais					
14.3.8 - Associações profissionais ou empresariais					
14.3.9 - Outra(s)					

## **G - Situação atual e perspectivas futuras da empresa**

15.1 - Como considera a **situação atual** da empresa?

---

---

15.2 - Quais as principais **vantagens e oportunidades** da empresa?

---

---

---

15.3 - Quais os principais **problemas e dificuldades** com que se debate a empresa?

---

---

---

15.4 - Como julga que a empresa poderia resolver esses **problemas**? \_\_\_\_\_

---

---

---

15.5 - Quem poderia contribuir para resolver esses **problemas** e de que forma? (Estado, Câmara Municipal, Associações, outra(s))?

---

---

---

## **H - Comentários a este inquérito**

Se julgar necessário faça comentários a este inquérito

---

---

---

---

**Muito Obrigado pela Colaboração**

## Inquérito – Fabrico e reparação de máquinas e fornos

<b>Nome da Empresa</b>	
<b>Morada</b>	
<b>Código Postal</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/>	
<b>Freguesia</b>	<b>Concelho</b>
<b>Ano da Fundação</b>	
<b>CAE Grupo</b>	
<input type="text"/>	

### Respondente

Nome \_\_\_\_\_

Função que desempenha na empresa \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_

Telefone \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_ Website: www. \_\_\_\_\_

### A - Tipo de Empresa

1.1 - Fabrico de máquinas para cerâmica

1.2 - Manutenção e Reparação e reparação de máquinas para cerâmica

1.3 - Outra atividade (indicar qual) \_\_\_\_\_

### B – Volume de negócios e trabalhadores da empresa

2 - Volume de negócios da empresa

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

2.1 - Anos em que o volume de negócios foi mais elevado (indicar 3 anos) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2 - Anos em que o volume de negócios foi mais baixo (indicar 3 anos) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 - Em 2013 quais as percentagens do negócio provenientes de:

Atividades	Percentagens (%)
Venda de Máquinas	
Manutenção e Reparação de Máquinas	

### 3 - Número de trabalhadores da empresa

3.1 - Número de trabalhadores da empresa em 2013 \_\_\_\_\_

3.2 - Número máximo de trabalhadores que teve a empresa \_\_\_\_\_

3.3 - Ano(s) em que teve o número máximo de trabalhadores \_\_\_\_\_

## **C – Fabrico e reparação de Máquinas e Fornos**

### 4 - Matérias-primas e máquinas

4.1 - Se fabrica máquinas e/ou fornos indique a origem ou origens das matérias-primas  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2 - Se repara máquinas e/ou fornos indique a sua origem ou origens \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **D - Compra de Máquinas e Fornos**

### 5 - Origem das máquinas e fornos

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

	2008	2013
	Valores em %	Valores em %
5.1 - Fabrico Interno	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.1.1 - Regiões de Alcobaça e Nazaré	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.1.2 - Outras regiões de Portugal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.2 - Fabrico externo (importação)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5.3 - Se indicou mercado externo indique qual(ais) país(es) \_\_\_\_\_

## **E - Venda de Máquinas e Fornos**

### 6 - Destino das vendas de máquinas e fornos

	2008	2013
	Valores em %	Valores em %
6.1 - Mercado Interno	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6.1.1 - Regiões de Alcobaça e Nazaré	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6.1.2 - Outras regiões de Portugal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6.2 - Mercado externo	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.3 - Se indicou mercado externo indique qual(ais) país(es) \_\_\_\_\_

### 7 - Evolução das vendas 2008 – 2013 (em percentagens) e causas principais

7.1 - Evolução - aumento ou diminuição (em percentagens) entre 2008 e 2013

\_\_\_\_\_

7.2 - Causas principais:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

## F - Manutenção e reparação de máquinas

### 8 - Locais da manutenção e reparação de máquinas

	2008	2013
	Valores em %	Valores em %
8.1 - Regiões de Alcobaça e Nazaré	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8.2 - Outras regiões de Portugal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8.2.1 - Se indicou outra(s) regiões de Portugal indique qual(ais) _____		

### 9 - Evolução da atividade de manutenção e reparação de máquinas 2008 – 2013 (em percentagens) e causas principais

9.1 - Evolução - aumento ou diminuição (em percentagens) entre 2008 e 2013 \_\_\_\_\_

9.2 - Causas principais:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

### 10 - Concorrência

10.1 - A concorrência com outras empresas na **venda de máquinas** é?

Empresas	Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

10.2 - Regiões nacionais cuja concorrência é maior \_\_\_\_\_

10.3 - Países cuja concorrência é maior \_\_\_\_\_

10.4 - A Concorrência com outras empresas **na manutenção e reparação de máquinas** é?

Empresas	Muito elevada	Elevada	Média	Fraca	Inexistente
Locais					
Nacionais					
Estrangeiras/Internacionais					

10.5 - Regiões nacionais cuja concorrência é maior \_\_\_\_\_

## G – Formação dos trabalhadores

11 - Os trabalhadores da empresa recebem periodicamente formação? \_\_\_\_\_

Se sim, onde e qual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## H – Inovação

12 - Durante o período de 2008 a 2013, a empresa implementou:

Inovação	Sim	Não
12.1 - <b>Métodos de fabrico ou produção</b> (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?		
12.3 - <b>Atividades de apoio aos processos da empresa</b> novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de contabilidade ou informática)?		

## I - Situação atual e perspetivas futuras da empresa

14.1. Como considera a **situação atual** da empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.2. Quais as principais **vantagens e oportunidades** da empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.3. Quais os principais **problemas e dificuldades** com que se debate a empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.4. Como julga que a empresa poderia resolver esses **problemas**? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

14.5. Quem poderia contribuir para resolver esses **problemas** e de que forma (Estado, Câmara Municipal, Associações, outra(s))?

---

---

### **J - Comentários a este inquérito**

Se julgar necessário faça comentários a este inquérito \_\_\_\_\_

---

---

**Muito Obrigado pela Colaboração**

## **ANEXO F - Empresas às quais foi enviado o inquérito por questionário Indústria de Cerâmica e de Vidro (utilitário e decorativo)**

**R** Alcofai – Faianças, Lda.

Alex F. D. Santos (armazenista)

**R** António M. Silva Sousa (artesanato)

**R** António Rosa - Cerâmicas, Lda.

**R** Arfai – Indústria de Faianças, Lda.

**R** Barracha – Fornos e Tecnologias Termodinâmicas, Lda. (máquinas)

Berva - Reparação e Fabrico de Máquinas para Cerâmica (máquinas)

**R** Borboletas de Alcobaça (artesanato)

**R** Brites & Brites, Lda.

Ceramirupe – Cerâmica Decorativa, Lda.

Ceriant – Cerâmica Artística, S.A.

**R** Classart – Cerâmica de Artesanato, Lda. (artesanato)

**R** Coroa – Arte e Cerâmica Lda

Destinos – Arte Cerâmica S. A.

Faianças Pascoal. Lda.

Faianças Ramos, Lda.

Faianças Varinos

Faireal – Faianças Regionais de Alcobaça, Lda.

F.A.L. – Faianças Artísticas, Lda.

Fancer – Cerâmica de Fanhais, Lda.

**R** Farval – Faianças Artísticas e Decorativas de Valado de Frades

**R** Fernanda P. Santos Ribeiro (artesanato)

Gonvito – Fabrico de Produtos em Cerâmica, Unipessoal

Jomazé - Louças Artísticas e Decorativas, Lda.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Jorge Marques – (arte e artesanato)

**R** José Fernando Areias Quitério

Louças de Alcobaça

Metalúrgica Lopes & Capitaz, Lda (máquinas).

M.P.M. Faianças

**R** Nocal - Faianças de Alcobaça, Lda.

Pa - Armazenista de Artigos Decorativos e Utilidades, Lda. (armazenista)

Pasteceram – Pastas Cerâmicas, S.A.

**R** Paula Teresa – Azulejaria e Artesanato (artesanato)

**R** Perpétua, Pereira e Almeida, Lda. – Cerâmicas São Bernardo

**R** Porcelanas J. S. B. – José dos Santos Bernardes

Silvério Coelho Lda.

Soldecor – Sociedade de Louças Decorativas, Lda.

**R** SPAL - Sociedade de Porcelanas de Alcobaça, S.A.

**R** Sporvil – Sociedade de Porcelanas, Lda.

**R** Cerâmicas Umnome – Luís Santos

Vitriarte –Cerâmicas. Lda.

### **Indústria de Vidro**

**R** Atlantis

Favicri – Fábrica de Vidros e Cristais, Lda.

**R** Ifavidro – Indústria Fabricação Vidro, Lda.

**Enviados: 44**

**R** **Recebidos: 21**

## ANEXO G - Guião das Entrevistas

Explicar o objetivo da entrevista e pedir para gravar.

### Caracterização do entrevistado

Nome \_\_\_\_\_

Atividade profissional atual \_\_\_\_\_

Há quantos anos exerce essa atividade? \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_

### As indústrias de cerâmica e do vidro nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré

#### A – Origem das indústrias de cerâmica e do vidro

- **A história e as condições geográficas** da Região de Cister (Concelhos de Alcobaça e Nazaré) **foram favoráveis ao desenvolvimento das indústrias de cerâmica e do vidro?**

#### B - Situação das empresas antes e depois da crise económica

- Que **tipo de empresas** predominavam e predominam atualmente?
- Qual a **origem das matérias-primas?**
- Existia e existe **subcontratação?**
- Como se processava e como se processa atualmente a **concorrência e a cooperação entre empresas?**
- Como se efetuava e como se efetua a **comercialização dos produtos** e quais os principais **mercados?**
- Onde se **formavam e onde se formam os recursos humanos**
- Existia e existe **mobilidade dos recursos humanos** entre empresas?
- Como se processava e como se processa a **inovação tecnológica?**
- Qual o papel dos **bancos locais** na evolução das indústrias?

#### C - O papel do Município de Alcobaça no desenvolvimento económico do Concelho.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

- Qual o **papel do Município de Alcobaça** no desenvolvimento económico das indústrias?
- Qual a importância do *Parque de Negócios de Alcobaça*
- Qual a importância do *GAE - Gabinete de Apoio ao Empreendedor*
- Qual a importância da *Zona Industrial do Casal da Areia* (Coz- Alcobaça)

#### **D - Situação atual e perspectivas futuras das indústrias cerâmica e do vidro**

- Como considera a **situação atual** das indústrias?
- Quais os principais **problemas e dificuldades** com que se debatem as indústrias e como eventualmente poderiam resolvê-los?
- Quem poderia **contribuir para resolver** esses **problemas** (Câmara Municipal, Associações, outra(s))?
- Quais as principais **vantagens e oportunidades** das indústrias?

**E – Por favor relate-me o caso de uma empresa que tenha tido problemas**

**Muito Obrigado pela sua disponibilidade**

## **ANEXO H - Transcrição das Entrevistas**

### **Entrevista 1 - Gerente Comercial de Empresa de Cerâmica do Concelho de Alcobaça**

26 de Maio de 2014

Foi pedido que preenchesse o questionário e fizesse os comentários que achasse pertinentes.

#### **Local**

Sala de fábrica de cerâmica do Concelho de Alcobaça.

Sala de exposição de peças de cerâmica, janela larga e com uma grande mesa

#### **Características da empresa**

A empresa deve o seu nome ao fundador, que foi pintor de cerâmica, começou e trabalhou durante muitos anos na empresa Raul da Bernarda onde aprendeu a profissão.

Fundou primeiramente uma empresa com parentes (que vinham da indústria de curtumes), mas após alguns anos de funcionamento da mesma, entraram em desacordo. Resolveram separar-se e fundou a fábrica que visitámos, em 1988. A fábrica inicial só durou mais dois anos.

O fundador que tem atualmente mais de 80 anos (mas que visita a fábrica diariamente) reformou-se e hoje a empresa é gerida pelos seus três filhos. Um deles dedica-se à parte comercial, outro dedica-se à parte de fabrico e o terceiro a compras (de matérias-primas e outras) e ao pagamento de salários.

O edifício da fábrica é novo, pintado de cores vivas, situado numa freguesia que dista poucos quilómetros da cidade de Alcobaça, com boa acessibilidade à A8 que liga a Região Oeste a Lisboa e a Leiria, capital do distrito

A parte exterior do edifício está ajardinada e tem espalhadas no jardim algumas peças de cerâmica para ornamentação.

O interior do edifício é agradável e está tudo impecavelmente limpo e arrumado. Tem salas com os produtos que fabricam, bem dispostos, salas que são visitadas pelos clientes para escolherem as peças que mais lhe agradam, para poderem fazer as suas encomendas.

Existe uma grande variedade de produtos de cerâmica decorativa (vasos, pratos, estatuetas, etc.) de formas e cores diferentes que revelam obra de *designers*. A par destas existem peças de cerâmica utilitária nomeadamente conjuntos para casa de banho, conjuntos para cozinha e

outras, de formas e decoração muito variada. Fabricam também peças para os turistas desde galos de Barcelos de cores variadas, canecas, porta-chaves, colares com contas em cerâmica, etc.

A empresa tem um acordo com uma agência de turismo e turistas franceses, visitam a fábrica em funcionamento e à saída visitam a loja (onde estivemos) e onde os produtos destinados a turistas estão expostos.

De acordo com o entrevistado:

### **Comercialização dos Produtos**

A maior parte do que fabricamos é destinada ao estrangeiro e principalmente a países europeus.

O transporte das mercadorias é feito por camiões que não pertencem à empresa segundo dois sistemas *ex-works* - a responsabilidade da empresa termina à porta da fábrica depois de encherem os camiões ou *FOB Destination* - a empresa enche contentores que são transportados em camiões e a sua responsabilidade termina no cais de embarque, junto ao navio.

### **Trabalhadores**

A maioria dos trabalhadores são mulheres. Temos atualmente 57 trabalhadores, dos quais 45 mulheres e 12 homens. A fábrica tem um gabinete de *design* com três *designers* (mulheres) com formação universitária.

### **A gestão da empresa**

A indústria cerâmica está lentamente a melhorar e é no presente ano de 2014 que a fábrica tem o maior número de trabalhadores.

A empresa aposta numa gestão “racional” de recursos e nos piores anos tentámos nunca despedir ninguém, “jogamos, atuamos por antecipação”- menos encomendas, contenção de gastos, acordos salariais.

Ao pessoal é dada formação na própria fábrica em novos produtos, novas técnicas e vêm formadores de fora dar formação por exemplo em higiene e segurança no trabalho.

Os gerentes vão a feiras juntamente com outras empresas do ramo. A *NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria* tem um papel importante na organização das representações em feiras. Fomos à feira de Frankfurt, em 2014, e há alguns anos à Arábia Saudita. Também costumávamos ir à CERANOR que se realiza em Setembro no Porto, mas deixámos de ir pois a maior parte do que produzimos é para exportação.

As ajudas do Estado e da Câmara Municipal não existem. Há alguns anos sugerimos, numa reunião organizada pela Câmara Municipal, baixar o preço da água e nada foi feito.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A falência de empresas de cerâmica importantes na região deveram-se a má gestão, gastos excessivos (“não pensados”), idas a muitas feiras por exemplo, e a ostentação pessoal dos proprietários.

O Arquiteto Manuel da Bernarda é o “Mestre dos Mestres”, não há duvida nenhuma. Tem *designers* a trabalhar com ele, mas ele é o mentor. As dificuldades da empresa *Cerâmicas São Bernardo* devem-se à quebra de mercado para um produto muito caro, de grandes dificuldades de execução, às vezes as coisas correm mal e peças vão para o lixo. É uma empresa com um *staff muito* pesado com muitos *designers*, muita gente no escritório, muitos comerciais, muitas idas a feiras.

Outra empresa que recentemente fechou quis inovar tanto que não correu bem. A produção era só refugio para vender ao desbarato.

No início os trabalhadores mudavam de empresa se lhe ofereciam um melhor salário. Com o *boom* da cerâmica, nos anos 80, saíram alguns funcionários das fábricas que existiam, abriram novas fábricas. Nesta pequena povoação havia cerca de 30 fábricas, entre grandes, pequenas e pequeninas no vão de uma escada. Quem sobreviveu, sobreviveu, mas hoje há ainda empresas com dificuldades.

## **Entrevista 2 - Dr. Alberto Jorge Damas Guerreiro**

26 de maio de 2014

Técnico da Câmara Municipal de Alcobaça responsável pelo Sector dos Museus

### **Dados pessoais do entrevistado**

Natural de Luanda, Angola, viveu em Oeiras e Algés, está em Alcobaça há 14 anos.

Fez o Curso de Antropologia na Universidade Nova de Lisboa, enveredou pela Museologia, esteve um período em Amsterdão a estudar e veio em 2000 para Alcobaça para o Museu do Vinho.

É atualmente Técnico da Câmara Municipal de Alcobaça responsável pelo sector dos museus.

O Entrevistado está envolvido em vários processos de constituição de museus: Núcleo de Arte Sacra em Aljubarrota (consultadoria externa), Museu do Vinho, Museu da Central Elétrica da Confluência dos Rios (tem uma mini-hídrica) no âmbito da Rede de Museus de Energia.

Foi ainda convidado para o Projeto do Museu dos Coutos de Alcobaça liderado pela Doutora Maria Olímpia Lameiras de Figueiredo Campagnolo.

A Câmara adquiriu o Museu Raul da Bernarda que está aberto ao público e colaborou na sua organização.

Colaborou no Projeto Europeu CeRâmIcaPlus, em que participaram vários países europeus e no âmbito do projeto organizaram uma grande exposição no Mosteiro de Alcobaça (maio de 2011) com peças desde o tempo dos monges até à atualidade. Colaboraram 27 fábricas então em funcionamento em Alcobaça, agora são menos (de acordo com o entrevistado). Luís Peres Pereira foi o Comissário da Exposição e o Dr. Alberto Guerreiro e o Dr. Jorge Pereira Sampaio fizeram o projeto expositivo. Foi publicado um catálogo.

### **Local da entrevista**

Sala do Museu do Vinho

(Informações sobre o Museu do Vinho dadas pelo entrevistado)

O Museu do Vinho que abriu ao público em 1983 e onde o entrevistado trabalhou, foi fundado por iniciativa do Eng<sup>a</sup> Paixão Marques, no âmbito do Instituto da Vinha e do Vinho. Fechou em 2007 (por razões administrativas), entrando rapidamente em decadência.

A Câmara Municipal de Alcobaça interessou-se pelo Museu e foi feito um contrato de cedência do museu à Câmara Municipal, por 30 anos, em outubro de 2012. Foi nomeada uma Comissão Instaladora para requalificação do museu. Atualmente o entrevistado está também e novamente a trabalhar no Museu do Vinho. É o maior museu do vinho do país com 10 000 peças, museu de âmbito nacional. Em junho de 2013 reabriu novamente ao público.

Originalmente era uma adega do século XIX. Raposo de Magalhães compra em hasta pública a área correspondente às vinhas do Mosteiro e monta uma adega nos finais do século XIX (pós filoxera). Exporta Vinho para o Brasil e África. Era uma Adega moderna para a altura. Nos anos 1940 foi adquirida pela Junta Nacional do Vinho. Os produtores foram organizados em cooperativas. E foram feitos novos depósitos.

Houve vários períodos de modernização das adegas cooperativas. (depósitos em altura nos anos 1960). Nos anos 1970 a adega tinha uma capacidade de 11 milhões de litros. Nos anos 1960 quando as adegas do país foram modernizadas o material obsoleto foi guardado em Alcobaça (origem do Museu). Alcobaça estava no centro do país, passava aqui a EN1.

Raposo de Magalhães. Rino e Monteiro produziram bons vinhos em Alcobaça. Ganharam medalhas internacionais principalmente Rino.

Atualmente os melhores produtores de vinho são a Adega Cooperativa (houve uma renovação), um produtor na Quinta dos Capuchos – Eng<sup>o</sup> Gomes Pereira, um pequeno produtor – vinho de Trás da Mata e a PADREC (Escola Agrícola). Há também a ginja de Alcobaça (com renome).

### **Projetos atuais em que o entrevistado está envolvido**

No âmbito do museu Raul da Bernarda estou a fazer com o Arquiteto Manuel da Bernarda dois projetos de investigação:

1º projeto- Recolha de levantamento fotográfico, vídeo e áudio da cerâmica. Estamos a entrevistar personalidades ligadas à cerâmica: industriais, colecionadores, ceramistas, desde o operário ao industrial. Foi o Arquiteto Manuel da Bernarda que sugeriu e dá pistas. Temos uma equipa com um técnico de áudio, outro de vídeo, etc. A Rádio Cister dá apoio.

É uma história da cerâmica em Alcobaça. Muitos dos entrevistados já têm uma idade avançada.

João da Bernarda é das pessoas que mais sabe de cerâmica. Escreveu um livro sobre a cerâmica em Alcobaça muito importante.

Manuel da Bernarda trabalhou com o pai Raúl da Bernarda durante muito tempo e nos anos 1980 autonomizou-se e apostou muito na cerâmica contemporânea, foi um dos primeiros em Portugal a apostar por exemplo no *design*, a ir a feiras internacionais, teve um ceramista sueco a trabalhar com ele, foi o primeiro a contratar uma *designer* do IADE, a sua vinda criou uma perplexidade na fábrica, as pessoas não estavam habituadas.

Manuel da Bernarda organizou um evento internacional muito importante, Simpósio Internacional de Cerâmica em 1983 (o Escultor José Aurélio colaborou) (existe um catálogo na biblioteca de Alcobaça). Estiveram os melhores ceramistas do mundo (espanhóis, francesas, ingleses e portugueses também), o presidente dos ceramistas do Japão veio também. O Simpósio realizou-se também em fábricas, fizeram um forno, fizeram peças.

Consegui recuperar 5 ou 6 peças dessa época (1983).

2º projeto - Residências artísticas luso-brasileiras através de uma curadora do Porto, Fátima Lambert. Vai haver uma grande exposição em outubro de 2014, no Museu Soares dos Reis. Artistas portugueses e brasileiros (cerca de 18) trabalham nas fábricas durante umas semanas, produzem peças e depois vai realizar-se uma exposição das peças produzidas.

Vai haver umas jornadas de cerâmica (se tiver o seu trabalho finalizado será interessante colaborar). A ideia é fazer mais do que umas jornadas. Nós íamos fazer umas jornadas em Alcobaça mas houve recentemente um evento de cerâmica importante na cidade e não se justifica fazer outro parecido. Vamos organizar Jornadas nas Caldas, no Porto na altura da exposição, e outro evento em Lisboa em colaboração com o Museu Bordalo Pinheiro.

É uma perspetiva de renovação da cerâmica em Alcobaça, preocupação que Manuel da Bernarda teve sempre da contemporaneidade, curiosamente algumas dessas artistas com quem tinha trabalhado estão a ganhar dinheiro com a cerâmica, como Bárbara Coutinho, peças que produziram em contexto de fábrica, vendeu uma peça em Londres a uma chinesa que lhe pagou muito, vendeu também em leilões. Manuel da Bernarda tem uma preocupação de reposicionar a cerâmica em contextos que estavam um bocado esquecidos.

Manuel da Bernarda com muito entusiasmo está a tentar fazer reedições das peças de Raul da Bernarda, peças antigas dos anos 1940, umas peças de que tem referências, através da ceramista Paula Teresa que tem um *atelier* na rua de Frei Fortunato em Alcobaça.

Manuel da Bernarda tem um bocado um entusiasmo juvenil da procura daquela cor que ainda não conseguiu fazer.

A fábrica Raul da Bernarda onde inicialmente Manuel da Bernarda trabalhou está fechada, está oca, limpa, foi vendido o recheio, houve certos vandalismos, o Banco mandou retirar tudo, o recheio foi comprado por um senhor de Ourém.

A fábrica Cerâmicas São Bernardo de Manuel da Bernarda, fundada nos anos 1980, passou por dificuldades de insolvência e vendeu a fábrica aos antigos trabalhadores e, é atualmente a Perpétua, Pereira e Almeida mas mantiveram a marca São Bernardo porque é uma referência internacional.

Em relação a Alcobaça precisa de investigação, há muita investigação histórica, até cronológica da cerâmica, nomeadamente José Pereira Sampaio e Luís Peres Pereira, mas falta uma análise social do que foi a cerâmica em Alcobaça, falta uma dimensão, uma análise antropológica e social do fenómeno da cerâmica.

Interesse-muito pelas tecnologias, dedique-me principalmente às tradicionais, recuperaram-se moinhos da Chiqueda, a indústria interessa-me bastante. Tenho um texto que lhe posso dar de umas atas de um Colóquio da Universidade Nova sobre Património Industrial.

Há dois períodos em Alcobaça o período Cisterciense, foram muitos séculos de permanência, com dois momentos o Couto e o Couto Novo, um pouco diferentes antes dos Descobrimentos e pós-Descobrimentos.

Falta estudar Alcobaça, pós Ordem de Cister, a Alcobaça do século XIX, da apropriação laica. O património está vertiginosamente a desaparecer. Na comunicação apresento um estudo importante de Carlos Moreira, que fez um plano urbanístico de Alcobaça de 1979 e fez um levantamento das unidades fabris pequenas, médias e grandes que havia só no centro histórico de Alcobaça. Havia cerca de 30, desde cutelarias, pequenas olarias, grandes olarias, a Olaria de Alcobaça, a Raul da Bernarda, a Crisal, a Alimentícia, a Cister e pequenas olarias. A fábrica Raul da Bernarda foi o último bastião.

A Secretária (Acácia) da Assembleia Municipal está à procura da lista das empresas que funcionam em Alcobaça.

Falta estudar o modernismo em Alcobaça, ocupação do espaço sagrado desde a nascente do Alcoa, parte monacal sempre ao lado do rio Alcoa. O rio Alcoa fonte da vida da Ordem, nasce acima de Chiqueda, a captação da água potável do próprio Mosteiro, mãe-de-água, e as linhas de água que vão alimentar os campos, a primeira coisa que os monges fazem são as artérias.

A parte civil nasce no Baça.

Tudo o que não é ordem nasce do Baça.

Captações eram feitas no Alcoa e os dejetos deitados no Baça

O Alcoa é o sagrado e o profano é o Baça.

Houve apropriação progressiva. A primeira expressão da revolução industrial em Portugal foi em Alcobaça no Baça com a Real Fábrica de Lançaria, que foi feita de iniciativa régia (rua Frei Fortunato). Os teares hidráulicos *spinning willy*, e *spinning jenny* motores da revolução industrial, inventados 50 anos antes em Inglaterra, trabalham pela primeira vez em Portugal, em Alcobaça. Houve destruições na fábrica no tempo da Invasão Francesa. Não se sabe se foi destruída pelos franceses ou pelos ingleses.

Foi posteriormente adquirida por um senhor que veio de França, desmonta-a e leva-a para Tomar.

As indústrias do país, antes do Século 19, com exceção de Lisboa e Porto, concentravam-se na região Oeste devido à existência de água.

O século XIX traz para Alcobaça os grandes brasileiros, como os Araújo Guimarães, os Bernardino Lopes de Oliveira, o Pena (dono do palacete onde hoje está instalada a Câmara Municipal) e Raposo de Magalhães (não era um brasileiro). Adquirem terras em hasta pública e aí começa a aparecer o tecido industrial de Alcobaça.

O *boom* industrial em Alcobaça faz que tenha sido a 5ª terra mais rica do país em termos de PIB.

Depois vem a energia elétrica. Muda tudo. Foram os Araújo Guimarães que trouxeram uma pequena central elétrica para montar na Fervença. A central hidroelétrica em Alcobaça foi feita pelo filho do Biel (Emílio Biel, alemão, que montou a primeira central hidroelétrica em 1894 no país em Vila Real no rio Corgo e que tinha a empresa Biel). O filho do Biel, vem para Alcobaça montar a central e casa com a Rino e perde tudo na primeira Grande Guerra Mundial, devido a serem confiscados os bens dos alemães).

Magalhães, Natividade e Campião adquirem o palacete do Araújo Guimarães para montar a fábrica Alimentícia.

A investigação tem sido feita sobre a Ordem e está toda por fazer sobre o património da Alcobaça industrial que deixou uma marca fortíssima, incluindo a cerâmica. Alcobaça é uma terra de cerâmica. E continua ser. É ainda um dos sectores que mais emprega em Alcobaça, se não é a que mais emprega.

Alcobaça é terra de agricultura, de cereal e depois de fruta. Teve também uma grande fábrica de fiação e tecidos.

### **Quais as Razões da crise da indústria cerâmica?**

Quanto a mim houve várias razões que se foram juntando.

1ª Uma certa descaracterização do produto.

A louça de Alcobaça tinha uma marca pictórica tradicional, até aos finais dos anos 1950 ou até à formação da SPAL – Sociedade de Porcelanas de Alcobaça (está em território Nazareno, mas tinha um Apartado em Alcobaça só para manter a sede em Alcobaça). São uma série de

industriais que se juntam, formam a SPAL, com um novo mercado, com novas tendências mais modernas, influência estrangeira, para internacionalização da cerâmica. Talvez quisessem competir com a Vista Alegre, mas queriam produzir de acordo com as novas tendências para entrar no mercado internacional.

Mas havia também a cerâmica tradicional que vendia muito, não só no mercado interno, cerâmica *naif*, ceramistas com grande liberdade criativa, em que os próprios industriais trabalhavam também, Raul da Bernarda também pintava.

2ª Crises económicas que reduziu o número de artistas. Os bons saíram.

3ª Surto da emigração para o Brasil. Luís Salvador foi para perto de Petrópolis e fundou uma fábrica (género Vista Alegre do Brasil). Ele já faleceu, a fábrica hoje já não pertence à família.

Muitos dos bons saíram. Começou a tinta a ouro, os carimbos (descaracterização da cerâmica), ansia de entrar nos mercados internacionais, a mão-de-obra portuguesa era a mais barata da Europa (eramos como os chineses). Fazia-se muita cerâmica e adaptavam a cerâmica ao gosto dos compradores. A relação comercial era muito pessoal. Os compradores vinham a Portugal (depois de irem ao Norte de África - Egipto e Marrocos) e depois vinham a Alcobaça para contatarem as fábricas e as lojas. Em 1960-1970 começam as feiras. Nos anos 1980 a Cerâmica São Bernardo foi a primeira a estar presente nas feiras. Havia o desejo de agradar aos clientes que vinham a Portugal. Quando apareceu quem faz mais barato muitas fábricas fecharam.

4ª Com o 11 de setembro de 2001 os compradores, por exemplo os americanos deixaram de vir com medo (negócio pela Internet ainda não de fazia).

5ª Com os fundos comunitários fizeram-se investimentos em renovação, cuja rentabilização não foi possível.

6ª Falta de formação dos trabalhadores (embora a classe operária e os agricultores tenham conhecimento da história de Alcobaça, embora com pouca escolarização sejam cultos, alguns são mesmo analfabetos).

Foram feitas muitas loucuras.

Viu o recheio da fábrica Raul da Bernarda quando fechou, o mostruário, eram canecas souvenirs belgas, inglesas...

Manuel da Bernarda (a fábrica já saiu da insolvência) apostou na qualidade e na diferença, inovação em termos de *design*, houve alturas em que passou mal porque leva tempo a implementar novos produtos e houve crises.

Em Portugal temos dificuldades em produzir barato dado os custos energéticos e de transportes, comparado com os suecos, italianos e outros e que produzem muito mais.

7ª Muitas fábricas não têm departamentos de inovação e tecnologia.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Tudo contribuiu para que houvesse uma seleção natural das empresas.

A economia portuguesa foi ao fundo, as imposições da União Europeia e a desvalorização do escudo originou uma seleção natural, a cerâmica foi uma delas.

Quase metade das fábricas portuguesas de cerâmica que estiveram na feira de Frankfurt em 2014 eram de Alcobaça (estiveram a São Bernardo, Arfai, Nocal...)

As fábricas que estão a funcionar têm quotas de mercado de cerca de 90% de exportação.

Estou a falar de cerâmica decorativa, nem mesmo da utilitária.

Uma grande fábrica de cerâmica utilitária Faria e Bento fechou (estava à procura de novos mercados na Rússia e Ásia).

No projeto em que colaborei CeRâmIca Plus foi feito um plano estratégico por município, por país e na Europa. Foi discutido numa reunião final na Hungria. (Vou-lhe fornecer o de Alcobaça), Elaborei um plano, com as razões, aprovado em reunião de Câmara e com as medidas (11?) a tomar para revitalização da cerâmica em Alcobaça. Medidas tomadas...

A Darvil (?) tem 70 a 80% de exportação.

Os mercados da nossa cerâmica: EUA, Grã-Bretanha, Bélgica, apareceu a Grécia (não sei como está com a crise).

Existem empresas que estão a funcionar bem: Arfai – IGM, , São Bernardo. São PMEs.

Grandes empresas em Alcobaça existem a SPAL e a Atlantis noutra ramo.

Houve uma seleção natural.

As que conseguiram aguentar apostaram na qualidade, houve um reajustamento diminuindo o número de empregados.

Houve empresas que propositadamente faliram.

### **A História e as condições geográficas da Região de Alcobaça foram favoráveis às indústrias da cerâmica e do vidro?**

A cerâmica atual não tem a que ver com a cerâmica barrista dos monges. (Havia as argilas e o barro).

A influência da cerâmica Alcobacense veio do Norte, de Coimbra e da fábrica do Juncal.

Vandelli (Domenico Agostino Vandelli, nasceu em Pádua em 8 de julho de 1735 e morreu em Lisboa em 27 de junho de 1816.) Fundou a fábrica do Juncal, foi colecionador, veio para Coimbra para ensinar e foi diretor do Jardim Botânico da Universidade de Coimbra e mais tarde do Real Jardim Botânico de Ajuda.

Para o surgimento da cerâmica de Alcobaça foi muito importante o contributo de José dos Reis que veio de Coimbra que dá depois origem à fábrica Raul da Bernarda.

Vieram depois da hasta pública, 30 anos depois, houve um reordenamento do espaço, favorável à instalação de novas atividades, o estímulo económico veio daí. Final do século XIX vieram novos lavradores, a adega surgiu nessa altura. O Rino veio da Batalha comprou terras, chegou a ser dono do Convento de Cós.

Caldas é posterior muito marcada por Rafael Bordalo Pinheiro.

Manuel Ferreira da Bernarda, homem da construção civil, então importante, compra a fábrica, necessitava de fornos para materiais de construção civil, revestimentos e outros. Teve três filhos Silvino, Raul e Francisco. Francisco dedica-se à área comercial, Raul e Silvino dedicam-se à cerâmica.

Silvino fundou a Olaria que inicialmente copia peças da fábrica Juncal (jarras) e depois inova, e depois faz a cerâmica típica de Alcobaça.

Raul fez uma cerâmica que se tornou mais popular.

O Oriente veio mais tarde com a decoração Sinai, e a influência chinesa, oriental. Todos fazem essa decoração, mas distinguem-se as peças das diferentes fábricas (Olaria, Vestal). Uns utilizam mais os vidrados azuis e amarelos, outra é uma cor mais baça.

Havia muita concorrência entre as empresas, copiavam-se muito. Manuel da Bernarda diz que era um dos problemas da cerâmica (diz que era o mais copiado) Copiavam e não tinham a mesma qualidade.

Também havia solidariedade, relações de amizade, entre pessoas da mesma família e sócios. A SPAL foi formada pelos Natividade e pelos da Bernarda.

Os empregados montavam fábricas.

Nos anos 1980, com a União Europeia e o estímulo dado à produção, apareceram 80 novas fábricas, os ceramistas montavam um forno do quintal. Chegou a haver 130 fábricas.

Copiavam cerâmicas do estrangeiro: italiano (pastiche), francesa (Limoges). A isso juntava-se o *naif* alcobacense. Os artistas tinham grande autonomia, não havia uma linha de montagem, só mais tarde.

### **Qual a situação atual das empresas de cerâmica?**

As empresas que conheço, 90% da produção é para exportação (EUA, França, Bélgica). Manuel da Bernarda para os EUA (grandes casas de *design*).

**Como se processa a comercialização da produção?** – A SPAL tem lojas, trabalham com grandes empresas ou por encomenda, apostam muito nas feiras nacionais e internacionais.

As lojas do centro de Alcobaça eram de cerâmica tradicional.

O Artesanato é muito fraco. Fez-se uma Associação de Artesãos.

**Como se efetua a formação de trabalhadores?** – CENCAL (aposta forte na cerâmica) e ESAD – Escola Superior de Arte e Design das Caldas da Rainha tem um curso dedicado à cerâmica. Tradicionalmente os trabalhadores formavam-se nas fábricas. Também há formação, não só em cerâmica, em tecnologias, gestão e *marketing*.

Há muita coisa a nível nacional

Antes havia grande mobilidade dos trabalhadores, (ganhavam à peça) e mudavam para outra empresa se pagavam melhor. Quando se formou a Crisal (grande produção) tinham melhores condições de trabalho e ganhavam mais e muitos trabalhadores foram para lá.

A cerâmica hoje não é tão importante colocar fornos caríssimos que não podiam amortizar. A grande resposta é ao nível do *design* e da forma, da cozedura, mais uma perspectiva do *marketing* e da comercialização e menos na potenciação tecnológica, embora tecnologicamente tenham que estar atualizados. Isto na cerâmica decorativa. O que em Antropologia se designa pelo *Gesto e a Técnica*.

**Qual o papel dos Bancos locais?** - Alcobaça teve um Montepio ligado à agricultura que deu origem à Caixa Agrícola. Bancos tiveram importância na indústria, Raposo de Magalhães foi um industrial, a banca sempre foi um elo de ligação com as indústrias. Também o Estado a partir de certa altura (com os financiamentos), o IAPMEI, e hoje a NERLEI para a Região de Leiria.

**Qual o papel do Município no desenvolvimento económico?** por exemplo o Projeto CeRamIca Plus, para fomentar a internacionalização da cerâmica, para estabelecer uma rede europeia, estabelecer parcerias, levou as empresas lá fora, fizeram uma exposição, fizeram um plano para a cerâmica com medidas a desenvolver com 10 ou 11 medidas a implementar, mas implementaram só 3 ou 4.

É importante uma certificação do produto, da qualidade e identidade. (A Cooperativa agrícola está a trabalhar nisso). A Câmara Municipal está a trabalhar no *marketing* territorial - promoção da marca de Alcobaça . Mas é necessário discutir o que é a marca de Alcobaça.

O Parque de Negócios, tem uma incubadora. O Parque de Negócios tem apoiado empresas de negócios.

A Zona industrial do Casal da Areia e a zona industrial da Benedita a sua importância é uma discussão que tem também aspetos políticos. Aconselho-o a discutir a sua importância com o gabinete do Presidente da Câmara.

Houve uma seleção natural das empresas, as empresas de qualidade mantêm-se, têm um futuro, estão a trabalhar bem, reajustaram-se Arfai, Darvil (?), Cerâmicas São Bernardo...

**Quais os principais aspetos da Economia do Concelho de Alcobaça?**

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Turismo e cultura (estão por desenvolver). Falta de hotéis (não há camas para mais de 200 pessoas). Alcobaça não tem atividades da noite. Mosteiro tem 300.000 visitantes por ano.

Há um projeto de instalar um hotel no Mosteiro, na ala norte. Tem que ter 100 quartos para ser rentável.

Os turistas não ficam cá.

Indústrias transformadoras principalmente na parte sul do concelho.

Cutelaria (Benedita)

Agricultura - Maia grande empresário na área das frutas.

Cerâmica

---

CV de Dr. Alberto Jorge Damas Guerreiro in

<http://www.ihc.fcsh.unl.pt/pt/ihc/investigadores/item/36138-alberto-jorge-damas-guerreiro>

Cerâmica Luís Salvador <http://www.ceramicaluizsalvador.com.br/>

### **Entrevista 3 – Arq<sup>o</sup> Manuel da Bernarda**

7 de junho de 2014

#### **Entrevistado**

Manuel da Bernarda

Arquiteto

Fundador e antigo proprietário da fábrica Cerâmicas São Bernardo, hoje designada por São Bernardo - Perpétua, Pereira e Almeida.

Continua a colaborar ativamente com a fábrica.

#### **Local da entrevista**

Sala de exposições da fábrica.

A sala de exposições é ampla com muitas janelas. Tem peças feitas na fábrica, que os clientes visitam para fazerem as suas encomendas.

Peças de cerâmica moderna, atual, de grande qualidade, de formas, cores e decorações muito variadas.

## **A história e as condições geográficas foram favoráveis ao desenvolvimento da indústria cerâmica e do vidro na Região de Alcobaça?**

Acho que sim.

A cerâmica existiu sempre desde o Neolítico. Argila, barro cozido. O barro cozido ou não cozido usa-se para a construção, como em África, adobes, barro misturado com palha seco ao Sol.

O Foral Manuelino da Maiorga (século XVI) já falava de portagens de cerâmica.

A cerâmica na sociedade civil sempre existiu, o vidro tecnicamente é mais complexo.

Inventou-se depois a roda de oleiro,

Em escavações do Mosteiro, nas lixeiras aparecem cacos, de barro vermelho, do século 17 em formas de bolacha, réplica de castiçais em prata, a candeia que iluminava, nas cozinhas os tachos, as panelas, a bilha vira água.

Os Romanos introduziram a *terra sigilata*, quando havia cheias nas margens dos rios, argila muito fina, parecia quase manteiga, que servia para pincelar e brunir a superfície do barro, podia ser polido, dava quase o aspeto de um vidrado mate, cada oleiro punha um selo no barro.

Desde o século XVI, vindo da tradição árabe do sul de Espanha, da região de Talavera, aparece o esmalte, o vidrado da cerâmica para tornar impermeável a superfície do barro.

Aparecem azulejos hispano-árabes vidrados no século 16.

Começou-se em Portugal a incorporar o vidrado na faiança nas tendas de oleiros, o vitrificador era o chumbo que reagia com os silicatos e dava o vidrado, incorporava-se sódio e potássio também. Hoje existem regras internacionais que proíbem o uso do chumbo porque este é ligeiramente tóxico (com os alimentos, com o vinagre o chumbo ia-se libertando, pouquíssimo) e é proibido.

Hoje utiliza-se muito o boro.

Peças brancas, eram de barro mas usava-se o óxido de estanho para branquear, tornava o vidrado opaco.

A porcelana não se conhecia em Portugal, é uma cerâmica vitrificada.

Na região, no século XIX, apareceu a cerâmica, não por causa do Mosteiro. O Mosteiro teve barristas ilustres.

Os barristas que fizeram peças, aparecem idênticas noutros mosteiros, da mesma autoria eram artistas anónimos. Aparecem também peças no Mosteiro de cerâmica vidrada, umas a dizer refeitório, a palavra Alcobaça por extenso. Geralmente são cacos. Em coleções há uma ou duas inteiras, mas são raras.

No Mosteiro de Cós aparecem muitos cacos de cerâmica, aparecem também restos de porcelana, as freiras levavam uma espécie de enxoval e muitas freiras de boas famílias levavam no enxoval porcelana da China e aparece também muito caco de faiança.

No século XVI há muita cerâmica monocromática. Na pintura flamenga aparecem, por exemplo, fogareiros de cerâmica para aquecimento com brasas, há iconografia de cerâmica na pintura do século XVI, flamenga.

No século XIX, já havia uma sociedade civil, à margem do Mosteiro, bastante ativa, após a extinção das ordens religiosas em 1834 (os monges de Alcobaça saíram em 1833) e a partir daí estabelece-se uma sociedade civil.

Havia agricultura, os terrenos são férteis, começou a haver um mercado popular de têxteis e cerâmica, havia muita cerâmica que vinha de Coimbra e um senhor de Coimbra José dos Reis para copiar a louça de Coimbra, decorada com estampilha, estabeleceu aqui uma fábrica em 1875, que foi comprada pelo meu Avô, Manuel da Bernarda Júnior, em 1900. José dos Reis morreu e as filhas foram para Lisboa e venderam a fábrica. A fábrica no tempo do meu Avô fazia também azulejos, manilhas e canalização pois ele era construtor civil.

Por que razão se fez aqui uma fábrica e não se continuou a mandar vir louça de Lisboa e

ou de Coimbra? Havia gente que vivia bem, os transportes eram morosos, havia malapostas, as carroças demoravam muito tempo, havia também transportes públicos pela costa também eram morosos e custosos. É lógico fazer aqui uma fábrica se já havia um mercado.

Houve também uma fábrica de chitas, faziam lenços decorados e determinado tipo de têxteis impressos com cor. Há quem diga que não eram feitas em Alcobaça mas feitas a gosto da população de Alcobaça, de inspiração indiana e da tradição das colchas de Castelo Branco (indo-portuguesa). Havia um mercado pujante.

No Século XX, a família Natividade e um tio meu, fizeram uma nova fábrica a Olaria, que começou a fazer uma louça decorativa com mais qualidade do que a louça estampilhada. Louça mais requintada, com o mesmo vidrado, ricamente pintada, a fazer réplicas também de louça mais erudita do século XVII português, pratos de Aranhões, peças inspiradas na louça francesa do século XVIII, certo eruditismo, louça ricamente decorada vendida ao longo do século XX, até aos anos 1950, tinha um certo carácter, e criou-se daí o nome da cerâmica de Alcobaça. Era uma louça muito fantasiada, com motivos misturados, os pintores eram os artistas, muito mais bem pagos (um pintor por exemplo ganhava 40 escudos por mês, um oficial de cerâmica ganhava metade ou um terço), era uma pessoa habilidosa, pouco culta, que tinha uma atitude ingénuo. A louça de Alcobaça baseava-se muito no pintor habilidoso, não tinha muita cultura e tinha talento e imaginação. Ia buscar os mais diferentes elementos, inspiração têxtil, iam a um museu. Misturavam tudo numa combinação que lhes parecia bonita, agradável. Não há um estilo definido de Alcobaça? O estilo de Alcobaça e não ter estilo, é a ingenuidade da composição, o jogo cromático, a louça de Alcobaça era um festival de cor, um festival de diferentes inspirações que ficavam melhor ou pior conjugadas. Um pintor levava o tempo que entendesse a pintar um pote, por exemplo. Ao fim da semana fazia-

se uma fornada. A louça pintada era um objeto decorativo precioso e as pessoas pagavam mesmo o trabalho que aquilo dava e houve um período de grande pujança da louça de Alcobaça.

Em Lisboa, com a mesma técnica, com influência mais erudita havia fábricas como a Viúva Lamego a Constança que não misturavam cores nem motivos.

Em Alcobaça misturavam de uma maneira feliz, compunham diferentes motivos (ex: cornucópia indiana com faixa barroca), havia conjugação de cores.

Individualizou a louça de Alcobaça a riqueza de cor, em Lisboa a louça era mais erudita.

Ao nível técnico a louça era cozida dentro de caixas fechadas, para o fumo não atacar o vidro, o vidro dentro da caixa vaporizava criava uma superfície muito mais brilhante na peça e mais profundidade nas cores e na pintura.

A partir de certa altura a cerâmica de Alcobaça entra em decadência. Com os novos fornos modernos de chama aberta ou elétricos, a pintura começa a standardizar-se, sempre os mesmos motivos, trabalhava-se para o número de peças à hora para a produção e já não para a qualidade da peça. As cores não têm a mesma graça nem a mesma profundidade.

A decadência começou nos anos 1950.

A guerra não teve influência no mercado, antes e durante a guerra, de países estrangeiros vinham buscar cerâmica.

Antes quando era principalmente para consumo local, já havia comerciantes por exemplo do Porto que vinham comprar para as lojas, e começou-se a exportar-se para o México.

A indústria nos anos 1950 começa a pensar-se em termos de gestão, rentabilização, na otimização, a cultura mudou, começou a não se valorizar as peças pintadas à mão.

Nos anos 1950 começou a imitar-se a cerâmica dita moderna italiana, ou inspirada na faiança italiana. Foi um período de extrema riqueza financeira para as fábricas. Decorar a casa mais pobre, enriquecer a casa mais pobre com objetos que dessem nas vistas, usava-se louça com terceiro fogo, dourada, pôr uma terrina no centro de mesa de jantar, pôr na cómoda do quarto dois castiçais em cerâmica e uma moldura.

Nos anos 1960 surge o desejo de criar cerâmica, surge a palavra *design*, fui o primeiro a ir buscar um *designer* a Lisboa ao IADE, queria ter a alegria de fazer, criar coisas novas, com uma linguagem datada dos anos 60, linguagem dessa época, cores laranja, vermelhas, formas muito simples e geométricas.

Até já havia lojas em Lisboa que importavam peças de *design*.

Fui pioneiro de *design*.

Estou contente porque hoje há fábricas que têm *designers*, com criatividade grande, com *designers* a tempo inteiro.

Comecei a vender para lojas especializadas de Lisboa.

Fazer novas coleções e formas para que os clientes se identifiquem com as novas formas criativas, para que vejam que podem trazer as suas ideias e produzia-se em regime de exclusividade.

Há aqui um grande experimentalismo maior que nas outras fábricas, perdia-se alguma eficiência financeira.

Com a globalização total, com a China, o preço é extremamente importante.

Há algumas fábricas que são menos profusamente experimentalistas, mas têm uma rentabilidade muito maior, quanto menos modelos menor o preço, quanto mais quantidade se vende maior é a rentabilidade. A relação entre a quantidade encomendada pela cliente e o preço é muito importante.

Aqui houve sempre grande investimento na criatividade, chegámos a ter quatro *designers*, havia aqui como que uma mini fábrica a fazer protótipos e experiências.

Às vezes outras fábricas copiavam-nos e os próprios clientes levavam peças para outras fábricas que faziam por exemplo mil peças, duas ou três mil, compravam a preços muito mais baixos, à nossa custa. Acabaram por desaparecer essas fábricas que copiavam os modelos dos outros, devido à concorrência asiática.

A economia global veio dizimar toda a área de produção baseada em mão-de-obra mais barata. A globalização veio acabar com as fábricas que tinham mão-de-obra mais barata.

Outros empresários compreenderam que tinham que ter as suas ideias.

Há agora uma tendência para as fábricas agruparem-se, o que há muitos anos não acontecia.

As fabricaram viram que tinham que ter alguma personalidade e que sabiam interpretar o gosto dos clientes, redimensionaram-se, reduziram o pessoal. Continuaram a produzir para os clientes que pagavam melhor. Foi o que aconteceu nesta fábrica de há cinco anos para cá.

Havia as leis de trabalho, uma empresa privada está sujeita às leis do mercado global, sob o ponto de vista sindical as empresas têm a responsabilidade de dar trabalho igual a um trabalhador toda a vida. Isto não tem ajustamento com o mercado que é extremamente volátil e está sempre a mudar.

As que escaparam a uma voragem destrutiva, e as que estão adaptadas à produção em serie, têm criatividade têm *designers*.

Esta é a fábrica é mais experimentalista, é a que gasta mais dinheiro com o desenvolvimento, embora um economista pudesse dizer que o aumento de custos de desenvolvimento não vão obter mais receitas, mas para mim e para alguns colegas temos uma emoção muito grande em fazer formas novas, um estado de espírito de alegria criativa, sem pensarmos muito se isto sacrifica ou não os resultados líquidos ao fim do ano.

Havia ainda há pouco tempo uma fábrica que fazia louça tradicional.

Nos fins do século XVI as famílias ricas mandavam vir porcelanas da China, que era azul e branca. No princípio do século XVII começaram a imitar em faiança a porcelana *Ming*, que era muito mais barato. Nas tendas de oleiros faziam também azulejos a azul e branco. No século XVII aparece porcelana com brasões.

Na Holanda, no século XVII, em Delft, começaram também a imitar as porcelanas chinesas, fizeram faiança vidrada azul e branca a copiar a China. Ainda hoje em Delft se faz faiança com *chinoiseries*, baseada na ideia de cópia da porcelana chinesa, embora um pouco desviada.

Em Portugal começaram a incorporar outros motivos, um trovador, um cavalo, uma quadra popular, existe um prato de aranhões do século XVII com um duelo. O que fez a originalidade da louça de Alcobaça e a graça da faiança portuguesa do século XVII que a distingue de Delft por exemplo, é aquela ingenuidade, é incorporar motivos espontâneos, não há rigidez de espírito, isso é interessante. O carácter da louça de Alcobaça vivia muito do pintor, da sua alma e daquilo que ele achava que era bonito pôr na peça, ele não era um homem culto. Houve bons pintores na Raúl da Bernarda, o melhor foi o Luís Salvador mas havia outros, os bons eram roubados de uma fábrica para o outro.

### **O desenvolvimento da indústria está ligado à existência de matéria-prima?**

No início do século XX sim (até aos anos 1940), iam buscar barro aos Capuchos, a louça era feita sob o sistema de barreiros, o barro era diluído em água à mão, um homem metia-se num tanque e com um rodo agitava a água para ir dissolvendo o barro na água, ficava uma água extremamente densa e barrenta, depois desse primeiro tanque ia para um segundo tanque, usava-se um balde com pega com um peneiro, ficando as areias do barro retidas no peneiro, nesse segundo barreiro final ficava em repouso meses, a água ia evaporando, ficava um lama grossa, que começava a gretar, sinal que já estava boa, e depois era amassada dentro da fábrica a pé, com o calcanhar ia-se amassando, ia-se tirando as bolhas de ar, ficava uma pasta (hoje há amassadores mecânicos, feiras de vácuo, tem uma bomba de vácuo para fazer desaparecer as bolhas de ar). Depois daí ia para um sistema de rolo de cozinha, faziam-se tiras, lastras, que eram batidas contra o interior do molde. O molde tinha duas metades. Fechavam-se as duas metades e estava a peça feita. Quando começou a fase de cópia da louça italiana (na 2ª fase, depois da decadência da louça de Alcobaça), era louça de pó de pedra (barro misturado com areia moída com calcite. Fazia-se uma barbotina, uma pasta líquida para encher os moldes, técnica inglesa do século XIX. É como hoje se fazem as formas artísticas de faiança moderna. Começaram a vir barros mais brancos de Pombal, de Leiria. Tenho um projeto de fazer umas réplicas de peças de louças antigas, com as mesmas técnicas e materiais. Terei que financiar. Ainda me lembro das técnicas e dos corantes.

Hoje compra-se a pasta em massa ou em barbotina.

Existem fábricas de pasta na região: Pastaceram, Cerapasta nas Caldas, ou os Pintos em Pombal

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Eu compro no Mota em Pombal. É proprietário de minas de barros e caulinos bons.

Os corantes vêm da Alemanha, de Itália e da Espanha.

A porcelana é baseada em caulinos extremamente brancos e plásticos e boas areias sem ferro.

Os moldes eram feitos pelas próprias fábricas.

Hoje há empresas que fazem só moldes. Parte são fabriquetas. São moldes em gesso.

Ganham à peça.

Nós aqui temos uma situação mista, fazemos moldes mas temos uma secção pequena e mandamos fazer outros fora.

O *outsourcing* é bom porque veio contornar o problema da rigidez laboral.

As lojas de decoração desapareceram com as lojas dos chineses e com a loja do Gato Preto.

### **Recorrem a subcontratação?**

Não gostamos de recorrer a outras fábricas, se lhes aparece outras encomendas diretas de outro cliente passam à frente da nossa e não cumprem prazos.

Preferimos pagar horas extraordinárias, como manda a lei, e trabalhar num sábado de manhã ou mais meia hora por dia. Ou então admitir mais pessoal pois está a haver um retorno de alguns clientes para Portugal. As coisas nunca vão ser como era antes na cerâmica.

Há um pudor em meter mais pessoal devido à rigidez da legislação laboral, a fábrica ficava demasiadamente responsável pelos trabalhadores, mas a legislação foi alterada.

Nós viemos de 150 trabalhadores para 50.

### **Existe cooperação entre as empresas?**

Temos agora cooperação com duas ou três fábricas.

Jomazé e Arfai apareceram na feira de Frankfurt em conjunto. Nós também temos boas relações com essas fábricas.

### **Como se processa a comercialização de produtos e quais são os principais mercados?**

Vamos todos os anos a Frankfurt e fazem-se contactos que depois se transformam em clientes (às vezes vemos cópias das nossas peças feitas na China).

A cerâmica local e a portuguesa estão-se a virar para louça de mesa, porque a decorativa é uma faixa muito estreita. As fábricas especializam-se numa coisa ou noutra, a época em que faziam tudo já passou.

Ficou-nos um mercado de qualidade e *design*. Os nossos mercados são os Estados Unidos e a Europa. Mercado interno já não existe, com as lojas que referi anteriormente acabaram com o

mercado interno. Passam aqui de vez em quando decoradores que compram umas peças. A Jomazé tem um cliente ainda no mercado nacional que vende móveis e que lhe compra quantidade boas de cerâmica, mas vende mais barato que nós e está preparado para fazer grandes quantidades. Antes ia-se à feira do Porto.

Hoje não há tipo de louça de Alcobaça, mas onde se faz louça decorativa moderna, é praticamente numa meia dúzia de fábricas aqui na região, as Caldas da Rainha foi muito abaixo.

### **Como se efetua a Formação de Trabalhadores?**

Os trabalhadores são formados aqui ou já vêm preparados de outras fábricas. A maioria é pessoal feminino, nos moldes que são pesados são homens. A mobilidade é cada vez maior. As fábricas contratam trabalhadores em períodos em que há mais que fazer, há altos e baixos. Há agora maior mobilidade.

Com a primeira guerra do Golfo em 1991, os comerciantes estrangeiros pararam as compras durante 6 meses, para esgotar os *stocks* que tinham em armazém. Causou uma crise que durou anos.

Os nossos custos de mão-de-obra são 40%. Na China o preço era 10 vezes menor, a energia é subsidiada, os edifícios eram dados pelo Estado, os parques industriais eram providenciados pelo Estado, possivelmente havia subsídios à exportação.

A abertura ao comércio global só beneficiou quem exportou tecnologia para a China. A cerâmica foi vítima.

### **Como se processa a Inovação?**

Inovação tecnológica não porque aqui é um artesanato ampliado.

A inovação principal é no *design* e na moda (por exemplo cores).

Ganhamos aqui 4% a 5% ao fim do ano

Entrevistador – Qual o papel do Município de Alcobaça?

A Câmara se tivermos problemas compreende e ajuda. Durante anos só tem dinheiro para pagar dívidas passadas.

### **Qual a situação atual da cerâmica, principais problemas e perspetivas?**

A situação atual está a melhorar, mais valor acrescentado, clientes de nicho, clientes como imagens institucionais, melhor qualidade, umas com mais quantidade mas com *designs*.

Principais problemas, energia das mais caras da Europa, mais flexibilidade laboral, legislação laborais (não colocaria à cabeça da lista porque já são mais favoráveis), apoio para ações conjuntas no estrangeiro, temos apoio da NERLEI .

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Pontos fracos – falta de visibilidade, precisávamos trabalhar em *marketing*, em informatização, catálogos pela Net e formação. O contacto direto com a fábrica é ainda importante.

Perca de eficiência económica na economia portuguesa (devido a economia de escola), localização de empresas em Espanha porque Portugal é muito pequeno.

Abrem uma loja em Alcobaça no Natal.

Exclusividade para alguns clientes que dá maior fidelização.

*Designers* vêm de escolas diferentes a primeira veio do IADE

A fábrica Raul da Bernarda, está fechada, pertence ao Banco, no auge teve 250 empregados.

## **Entrevista 4 - Doutor Jorge Pereira Sampaio**

7 de junho de 2014

### **Entrevistado**

Licenciado em História pela Universidade Lusíada

Mestrado em História pela Universidade Lusíada – tema - A Fábrica do Juncal

Doutoramento em História pela Universidade Lusíada - tema - Domenico Agostino Vandelli.  
(Ver Nota 1)

Pertenceu ao Centro de Estudos de História da Universidade Nova e atualmente é investigador do CHAME - Centro de História d'Aquém e d'Além-Mar da mesma universidade.

Tema de investigação principal: a história da cerâmica.

Diretor do Mosteiro de Alcobaça

### **Local da Entrevista:**

Sala adjacente ao Museu de Jorge Pereira Sampaio, onde estão antiguidades incluindo colchas de chitas de Alcobaça antigas e raras.

### **Porque é que surgiu na Região de Alcobaça a indústria cerâmica?**

Existiram vários fatores.

Um dos fatores é existirem aqui perto terrenos argilosos.

A 1ª fábrica surge em 1875 de José dos Reis e em 1876 fecha a Real Fábrica do Juncal, que também fornecia a região. Nos últimos anos os donos da fábrica do Juncal estavam a dedicar-

se principalmente à agricultura, só tinham 5 ou 6 empregados, portanto já produzia muito pouco.

José dos Reis era mercador de louça de Coimbra, vinha a esta região e resolveu montar uma fábrica, louça utilitária para abastecer a região. A primeira fábrica era localizada onde depois esteve instalada a fábrica Raul da Bernarda.

A exportação de louça só depois do fim da 2ª Grande Guerra Mundial. (*Cem anos de Louça em Alcobaça* da autoria de Jorge Pereira Sampaio e Luís Peres Pereira, 2008).

Em 1897 morre José dos Reis e em 1900 Manuel Ferreira da Bernarda que era pedreiro, avô de Manuel da Bernarda, já tinha uma pequena empresa de construção civil, arrenda a fábrica e põe os filhos a trabalhar na fábrica.

O filho mais velho Silvino da Bernarda junta-se em 1927 com Joaquim e António Natividade, fazem uma sociedade e fundam a Olaria de Alcobaça.

Na primeira fase de produção na fábrica de José dos Reis fazia-se o mesmo que em Coimbra e por vezes é difícil identificar, se as peças não estiverem marcadas, se são de Coimbra ou de Alcobaça.

Com a Olaria, em 1927, passa a haver uma erudição que não existia até aí na fábrica anterior. Passam a inspirar-se na louça portuguesa antiga dos séculos XVII, XVIII e XIX. Passam também a ser criativos e juntam outros elementos e, por exemplo à louça tipo Ratinho de Coimbra juntam quadras populares no meio.

Há uma erudição que não existia até aí.

Um dos filhos de Manuel da Bernarda, Raúl da Bernarda assume a fábrica na época de 1930 e da concorrência com a Olaria surge uma louça assumida como louça artística de Alcobaça. Surgem os azuis, os brancos, os violetas, os verdes

A estrada nacional Lisboa – Porto passava aqui. As pessoas paravam em Alcobaça (iam aos restaurantes Corações Unidos e ao Trindade) e compravam louça de Alcobaça.

A classe média passa a ter peças de Alcobaça em casa.

Graças a esse sucesso, vários empregados da fábrica de Manuel da Bernarda e da Olaria abrem outras fábricas: Estatuária Artística de Alcobaça, Pereira & Lopes, Elias & Paiva, Pombo & Almeida Libório (PAL), Vestal, Pedros e outras. Década de 1940, início de 1950.

A partir daí a Raul da Bernarda e a Olaria de Alcobaça mudam a produção, já com dourados, atualizam, acompanham os tempos, por causa da exportação, tentam fazer concorrência para entrar no mercado internacional, imitam a porcelana de Limoges e a cerâmica de Capo-di-Monte. A Elias & Paiva também faz este tipo de louça. Introduziram também *design* para satisfazer os mercados internacionais, embora tenham também pintura.

Depois da 2ª Grande Guerra Mundial, passa a haver exportação.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

As outras fábricas continuam a fazer ao gosto tradicional com pintura manual.

A partir das escrituras públicas dos jornais locais conseguimos identificar o número de empresas.

Entrevistador – Qual a situação das empresas antes e depois da crise económica?

Depois da Revolução de 25 de Abril, sobretudo nos anos 1980, deu-se um *boom* extraordinário pois quem vinha da cerâmica ou tinha conhecimentos, cria empresas, era fácil encontrar fundos.

Chegaram a ser 200 e tal e há quem diga que chegaram a 400 fábricas, algumas não eram muito pequenas.

Fiz com Luís Peres Pereira, vários livros sobre Alcobaça, alguns de fotografias.

A partir de 1974 aumentaram os hábitos de consumo.

Nos anos 1980, há uma empresa muito importante para o dinamismo a Cerâmicas São Bernardo, agora São Bernardo – PPA - Perpétua, Pereira e Almeida. Manuel da Bernarda o proprietário, a par do lado criativo, é um colecionador de cerâmicas, fez uma fábrica fora da família e da SPAL de que os familiares também eram acionistas, vai criar um tipo de *design*, vai criar peças de grande aparato, grandes, às vezes são ânforas que chegam a ter um metro de altura. Abriu o caminho para uma série de fábricas que apareceram a seguir, algumas que ainda hoje existem. O *design* é importante, interessa mais a forma do que a decoração, como anteriormente em que interessava a figura da pintura.

Atualmente restam as empresas que têm capacidade de gestão, de concorrência de fora e talvez sorte.

A entrada da China foi terrível para a indústria (produtos a muito baixo preço, devido a diferenças de custos de mão-de-obra, energia) e para o comércio, fez desaparecer o comércio tradicional.

Existem ainda pequenos *ateliers* ligados à pintura que não têm expressão económica forte, poderão ter vir a maior importância devido ao turismo.

Alcobaça continua a ser uma das principais regiões ligadas à cerâmica.

A cerâmica continua a ter importância na economia da região.

O vidro e o cristal também eram importantes. Hoje o vidro está no Casal da Areia, já não tem a mesma importância para o comércio local do que quando existia a *Crisal* perto do centro.

**Existe colaboração entre as empresas?**

Nos anos 1940 havia grande concorrência entre as empresas, às vezes desleal.

Agora as fábricas estão mais unidas.

Muitas fábricas iam copiar o *design* de Manuel da Bernarda.

A maior parte do que fabricam atualmente é para exportação.

Uma fábrica que está a trabalhar bem é a ARFAI de Carla Moreira. Faz exportação, no Verão meteu 15 pessoas a trabalhar, promoveu inserção pessoal, e está muito atenta aos mercados. Produz peças com *design* para a classe média. Não são peças tão caras como as de Manuel da Bernarda, as da ARFAI são peças que se vendem em grandes quantidades.

Carla Moreira pertence à direção da NERLEI.

O museu que abri aqui perto inclui a coleção do meu Pai É uma das principais coleções privadas de cerâmica do século XVIII até à atualidade. Em frente ao museu existe um *atelier* de uma artesã Paula Teresa, numa casa cedida pelo meu Pai e uma pequena loja da ARFAI ao lado do Museu.

A ARFAI (localizada em Aljubarrota) foi criada, de raiz, pela atual proprietária e pelo ex-marido.

A ARFAI tem um acordo com a JOMAZÉ (Cós).

A ARFAI criou uma marca específica com a JOMAZÉ.

Manuel da Bernarda tem artistas plásticos a fazer jornadas de cerâmica, e vão abrir a outras fábricas para concorrerem em conjunto a fundos europeus.

### **Onde se formavam os recursos humanos?**

Os recursos humanos formavam-se nas fábricas.

Entrevistador – Como se processa a comercialização da cerâmica em Alcobaça?

No Rossio a *Made in Alcobaça* vende chitas, as lojas do Vazão, José Luís Silvério e outras vedem cerâmica. Na Tertúlia vendemos peças das Borboletas de Alcobaça de Madalena Dionísio. No museu temos a loja da ARFAI e o *atelier* de Paula Tera em frente.

### **Qual o papel da Câmara Municipal no desenvolvimento da indústria cerâmica?**

A Câmara podia fazer mais, diminuir o preço da energia e ajudar na promoção da cerâmica.

### **Quais os Principais problemas das empresas de cerâmica?**

Os principais problemas das empresas de cerâmica são os custos de produção (eletricidade por exemplo.).

Nota 1

Domenico Agostino Vandelli (1735-1816) foi um italiano que veio para Portugal no tempo do Marquês de Pombal, importante no ponto de vista de desenvolvimento da cerâmica e do ponto de vista económico. Por volta de 1780 apresentou à Universidade um projeto de

estabelecimento de uma fábrica de louça no Rossio de Santa Clara de Coimbra. Esta fábrica tornou-se famosa pela qualidade da sua louça, que ficou conhecida por ‘louça de Vandelles’. A Vandelli foi concedido o privilégio exclusivo da louça produzida. Aconselhou a desenvolver a agricultura, porque o desenvolvimento da agricultura contribui também para a criação de matérias-primas para a indústria, era um fisiocrata extraordinário, um homem das luzes. Foi também um dos fundadores da Academia das Ciências, foi o primeiro diretor do Jardim Botânico da Universidade em Coimbra e do Jardim Botânico do Palácio da Ajuda, e do Laboratório de Química da Universidade de Coimbra.

## Nota 2

O entrevistador visitou o Museu, guiado pelo Dr. Jorge Pereira Sampaio, onde estão peças de várias fábricas de cerâmica e principalmente das fábricas de cerâmica de Alcobaça desde a fábrica de José dos Reis à atualidade. É uma coleção notável, onde existem peças muito raras, e que evidencia a evolução da cerâmica em Alcobaça.

## **Entrevista 5 - Dr. Luís Afonso Peres Pereira**

21 de junho de 2014

### **Entrevistado**

Licenciado em Sociologia – UAL - Começou em Caldas da Rainha e acabou em Lisboa

Colaborou na análise SWOT ao Sector da cerâmica Utilitária e Decorativa da Região de Alcobaça que fez parte do projeto CeRamica. Foi contratado pela Câmara de Alcobaça. A Empresa Inteli construiu o inquérito. Entrevistou praticamente todos os empresários, falou com o responsável do Sindicato dos empregados. Teve uma reunião na SPAL.

Faz investigação sobre história local, freguesias de Vimeiro, Martingança, está a fazer sobre a Cela, sobre a Cooperativa Agrícola, a Fundação Manuel Oliveira, a Família Raposo de Magalhães, Escreveu vários livros com o Doutor Jorge Pereira Sampaio sobre a cerâmica de Alcobaça.

**Local da Entrevista:** Café Tertúlia (rua Frei Fortunato – Alcobaça)

### **De que forma a região de Alcobaça é favorável ao desenvolvimento da indústria cerâmica e como se processou a evolução desta indústria?**

Por existir desde 1875 registo de atividade que captou mão-de obra que deixou a agricultura e dedicou-se à indústria permitiu que 5% a 10 % da população em algumas freguesias específicas se dedicasse à indústria cerâmica.

Quando fiz a análise SWOT, os industriais reclamavam uma legislação laboral que permitisse uma flexibilização do ponto de vista dos encargos que tinham. A fábrica Cerâmicas São Bernardo era um exemplo, tinha quadros da empresa superior às encomendas que tinham.

Hoje a legislação permite contratar trabalhadores temporários. Pagam os encargos para a segurança social e os seguros.

A cerâmica tem 40 anos e portanto há *know how*.

Há cerâmica decorativa e cerâmica utilitária.

A cerâmica começou por ser utilitária com o Raul da Bernarda e a Olaria e depois decorativa e mista.

Nos anos 1950 foi a época da cerâmica decorativa, todas as casas tinham peças decorativas, terrinas e pinguins em cima dos frigoríficos.

Há um documento que diz que José dos Reis era em Coimbra marcador de louça. Alcobaça era servido por vendedores ambulantes. José dos Reis desloca-se para Alcobaça.

Depois veio o período da cerâmica utilitária e decorativa que se afirma.

Nos finais dos anos 1970 e inícios dos anos 1980 houve um *boom* generalizado em termos de cerâmica. Qualquer pessoa que fosse empregado na cerâmica fazia uma fábrica com capitais próprios e depois com subsídios (meados de 1980 e década de 1990).

Armazéns de fruta transformaram-se em fábricas

Houve deslocação do sector primário para o secundário e depois para o terciário, (nas freguesias onde há muita cerâmica) nomeadamente nos anos 1990.

Dizia-se que qualquer senhor chegava a casa, abria o forno e tinha uma peça de cerâmica a cozer no forno.

Grande parte destas empresas não tinha base estrutural para avançar, não havia noção de contabilidade.

Temos registo de que chegou a haver 400 fábricas a funcionar. De início tinham sucesso porque havia grande procura.

### **Como se processa a concorrência e a cooperação entre empresas?**

Ao princípio quem concorria com Portugal, era a Itália e em menor escala a França na área da porcelana. Países Escandinavos faziam em menor quantidade com mais *design*.

Na década de 1940 empregados do Raul da Bernarda e da Olaria saíram e fundaram fábricas paralelas, exemplo Elias & Paiva.

Mais do que uma fábrica faziam as mesmas peças.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Durante anos eram sustentadas por empréstimos bancários.

Não tinham fundo de maneio e os bancos deixaram de emprestar (com a crise financeira) e não tinham formas de se financiar.

Houve empresas que mandaram fazer peças na China, tinham os direitos de autoria das peças. Chegaram muitas centenas e centenas de contentores que foram devolvidos, as peças não estavam de acordo com o encomendado..

Quando fiz a análise SWOT, empresas como a ARFAI, JOMAZÉ (Senhor Xavier) e Faianças António Rosa pareceram-me que podiam ter continuidade, dada a mentalidade dos proprietários.

ARFAI e JOMAZÉ tem as suas linhas de produção, mas têm uma parceria para reduzir preços de custo.

As cerâmicas São Bernardo tinham muitos empregados e não tinham encomendas suficientes, teve que haver uma reestruturação. Era um produto caro.

As leis laborais permitem que não tenham que continuar com um número grande de empregados.

Na ARFAI, os clientes dirigem as coleções, julgo que 20% seja de iniciativa própria. São impulsionadas pelas tendências.

Importância do capital humano, know-how.

A legislação permite agora trabalho temporário especialmente no Verão.

O produto tem sucesso nos mercados. A tendência é para continuar.

A NERLEI tem dados sobre a indústria cerâmica na época de crise para conhecer a situação e importância da indústria cerâmica em Alcobaça.

O período de 1980 animou o comércio em Alcobaça. (compraram casas, automóveis, eletrodomésticos).

O mercado era primeiramente interno (ver livro de João da Bernarda – Olaria de Alcobaça. O autor refere a exportação).

A SPAL foi recentemente comprada por uma empresa do Norte pois havia equipamento, marca e *know-how*.

Hoje em dia as fábricas têm trabalhadores no quadro e temporários, com a nova legislação. As empresas têm maior margem de manobra.

As empresas Arfai, Jomazé, Faiança Ramos, Faianças Rosa e Ceriarte julgo que são empresas médias. As Cerâmicas São Bernardo chegaram a ter cento e tal trabalhadores, o que hoje é impensável. Pertenciam ao quadro.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A grande parte das empresas a pasta é fornecida pela Pasteceram, situada no Casal da Areia, mas em determinada altura a Pasteceram tinha uma quota em várias empresas de cerâmica como segurança.

### **Existe atualmente subcontratação?**

Não tem conhecimento de subcontratações.

### **Existe concorrência e cooperação?**

Existe uma parceria entre a ARFAI e a JOMAZÉ, reduz os custos, têm uma linha de produtos em conjunto. Têm catálogos em conjunto.

A concorrência existe atualmente entre as empresas, mas não como em 1940, 1950.

A concorrência é essencialmente com outros países China, Turquia, Itália, Índia.

A concorrência era na captação dos clientes.

### **Qual a situação atual da indústria cerâmica?**

Acho que a cerâmica está estacionada.

Estamos a vender para fora.

A construção era acompanhada de decoração. Comprava-se tudo quando se comprava casa.

Não temos fábricas de louça sanitária, nem revestimentos (não é uma região de azulejos).

A Real Fábrica do Juncal era fornecedora de louça utilitária. Terrinas por exemplo.

Atualmente a exportação é 70% a 80%. da produção. O mercado dos EUA está em recuperação e o da Europa também. Havia mercados emergentes Angola, Dubai.

A fábrica Manuel da Bernarda é uma referência. Pagou a criativos, sai caríssimo, mas a rentabilização é incerta.

Copiam-no.

Não há um estudo sobre a evolução da cerâmica na década de 1980 porque acredito que grande parte das peças seja copiada das Cerâmicas São Bernardo.

### **Onde se processa a formação de trabalhadores?**

A formação de trabalhadores é na fábrica e na CENCAL (Caldas da Rainha).

Tive um tio que trabalhou na cerâmica.

Havia famílias que metade estava na cerâmica, nos anos 1980.

Entravam na fábrica e aprendiam lá.

A pintura é atualmente muito caro. Prefere-se a produção automatizada.

Entrevistador - Existia e existe mobilidade dos recursos humanos?

Era muito comum anos 1940 e 1950 havia mobilidade entre fábricas, nos anos 1980 também (uma não funcionava iam para outra), agora em menor grau.

Atualmente há mobilidade dos temporários, Quem contrata prefere quem já teve experiência em várias fábricas.

**Existe atualmente inovação tecnológica?**

Inovação tecnológica, maquinaria, daquelas que ultrapassaram a crise e que tinham algum fundo de maneo para proceder à automatização que permite a redução de mão-de-obra.

**Qual o papel dos bancos locais na evolução das indústrias?**

Houve papel dos bancos, hoje havendo grandes margens de segurança. O Banco Raposo de Magalhães, primeiro veio da agricultura, dos vinhos e na indústria com a CRISAL,

Na Crisal primeiro produziram lustres, que deixaram de ter procura, esteve em más condições e o filho António Raposo de Magalhães introduziu a produção de copos, cálices, solitários que foi um *boom* total que salvou a fábrica.

**Qual o papel da Câmara Municipal no desenvolvimento da indústria?**

A Câmara dá incentivos à instalação de indústrias, isenções fiscais, de taxas, de licenças. Nos últimos anos, programas televisivos como o Verão Total que permite por vezes as indústrias mostrarem os seus produtos na televisão, cartazes de promoção turística com cerâmica de Alcobaça. Câmara de uma forma mais presente tem sempre papel na divulgação. Há uns anos atrás no âmbito do Projeto CeRamica Plus houve quase 4 meses de atividades ligadas à cerâmica. Podia haver um simpósio de cerâmica de 2 em 2 anos, como foi proposto.

Baixar o preço da energia, não aconteceu, energias eólicas, painéis de energia solar, foram apresentados como ideias.

Um dos fatores de produção em termos de valores era a questão salarial que baixou com os trabalhadores temporários, a questão da energia, o gásóleo, eletricidade, gás é difícil de contornar devido aos monopólios. Há quebras de energia que dão cabo de produções inteiras porque são fornos elétricos.

O Parque de Negócios de Alcobaça, promove a iniciação, o encaminhamento, incubar novas empresas.

Quanto ao valor dos lotes na zona industrial do Casal da Areia, são dados incentivos. Estiveram lá a funcionar quatro ou três empresas ligadas à cerâmica. Está lá a Pasteceram, a Quitério (que é pequena), Faianças Rato (era grande) que passou a Facerpa e faliu.

Como disse a situação atual das indústrias é estável, meia dúzia, dez poderão continuar, durar muito tempo no mercado, Se houver uma crise poderão acabar algumas, não poderão novamente dar a volta.

A Gonvito só produz para o mercado interno, pequenas peças.

Uma fábrica a caminho da Cela, produz ainda cerâmica tradicional, pequenas peças para os turistas.

Para os turistas com a ARFAI estamos (o entrevistado e o Doutor Jorge Pereira Sampaio) a tentar fazer uma jarra de pequena dimensão, tal como a Paula Teresa que faz pratos pequenos com quadras.

Nos 1940 havia publicidade das louças que hoje não há. O que está à venda no Rossio não sei se é o que turista quer comprar. Não está de acordo com as tendências atuais.

Era importante para o sector ter um angariador, é preciso pensar no coletivo.

### **Quais são os principais problemas atuais da indústria cerâmica?**

Os principais problemas da indústria é o custo de produção energia - gás e eletricidade, as matérias-primas o custo é mais acessível, o custo de mão-de-obra.

Atitude de risco e de visão e atitude empresarial são necessárias. Nos anos 1980 faliram empresas por falta de atitude empresarial.

Parcerias são um caminho.

### **Quais são os principais oportunidades da indústria cerâmica?**

Foi muito falado a criação de marca Alcobaça.

Tem que haver um pensamento industrial. Tem que haver na estrutura das empresas uma gestão administrativa e organizacional.

Algumas têm gabinetes de exportação, gabinetes de *design*, laboratórios de experiências.

O que distingue as Cerâmicas São Bernardo das outras é o produto, a forma, a decoração e o *design*, é a criatividade de Manuel da Bernarda. O fator de diferenciação pode ser o fator de sucesso ou insucesso da fábrica.

As outras empresas: Ramos, Rosa, ARFAI, JOMAZÉ estão num caminho mais seguro, arriscam pouco, têm propostas, mas estão á espera das encomendas dos clientes.

A Manuel da Bernarda tem um espírito muito criativo e dão dois passos em frente.

Entrevistador – Como explica o caso de encerramento da empresa Raul da Bernarda?

Quando a Raul da Bernarda fechou, não foi uma surpresa para quem lá trabalhava. Foi para os outros considerado muito grave. Foi uma péssima visão do mercado e do produto para o

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

mercado e uma concentração de cerca de 90% do mercado nos Estados Unidos, com as crises económicas os clientes americanos procuraram outros países que produzissem mais barato.

E certas pessoas não estavam adaptadas aos lugares que desempenhavam.

A Faria e Bento (que também faliu recentemente) tinha que despedir muita gente, mas as indemnizações a pagar eram muito caras, era melhor ter os trabalhadores sem fazer nada.

A nova legislação laboral foi preparada com José Sócrates e depois com a crise foi alterada, por influência das Confederações de Indústria e Patronato e contra os Sindicatos. É uma questão de atitude.

Grande parte do emprego na cerâmica é feminino, o trabalho pesado é feito pelos homens.

Os trabalhadores temporários chegam a ganhar 2.45 euros à hora.

Não podemos competir com países em que os valores humanos não são os mesmos. (por exemplo, fábricas com grande poluição).

## **Entrevista 6 - Dr. Alberto Silva**

30 de junho de 2014

### **Entrevistado**

Natural de Alcobaça, nasceu em 1944.

Colaborou no projeto CeRAMica no âmbito da Comunidade Europeia, projeto em que estavam incluídos vários países europeus.

Licenciado em Físico-Químicas pela Universidade de Coimbra, terminou o curso em 1968.

Adjunto do Diretor de Produção da SPAL de 1973 a 1982.

Em final de 1982 saiu da SPAL porque sentiu que não estava a ser recompensado em termos de progressão da carreira.

Foi para a Alemanha (Nurtemberg, perto de Frankfurt), trabalhou numa fábrica de pavimentos e revestimentos, fazia o dia-a-dia da fábrica e estava ligado a um gabinete de consultadoria da empresa que vendia *know-how* para novas empresas no estrangeiro, esteve quase 5 anos na Alemanha. Desta experiência trouxe novos conhecimentos, testes de matérias-primas, etc.

Foi para China para o arranque de uma empresa de louça (porcelana) utilitária e sanitária. Esteve um ano na China.

Depois esteve numa empresa Internacional em Setúbal alguns meses.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Em 1989 foi para a CENCAL como diretor técnico, durante 2 anos. A cerâmica estava em desenvolvimento e acompanhou o desenvolvimento de muitas empresas.

Depois foi para uma empresa SAIBRAIS, extração de matéria-prima para a cerâmica, perto de Peniche, onde esteve 4 anos.

Em 1996, foi para uma empresa perto de Leiria que fazia fornos para cerâmica (Fornocerâmica). Foi diretor de exportação até 2000.

Depois comprou em 2000 uma empresa que vendia materiais para a cerâmica: corantes, vidros, pequenos equipamentos (empresa que não sabia mas que estava em más condições). Fechou-a em 2004.

Desde 2005 tem estado mais tempo no estrangeiro do que cá.

Depois de 2005 começou a trabalhar em projetos no estrangeiro.

Trabalha com projetos da Comunidade Europeia, da USA, da UNIB, da OCDE e em projetos particulares (avaliação de empresas, empresas que querem começar).

Esteve na Costa do Marfim, projeto da UNIB de cerâmica.

Em março esteve na Tunísia, esteve na avaliação de um laboratório de testes de cerâmica e vidro, novos fornos de cerâmica para poupança de energia para o arrefecimento.

Estuda para responder a diferentes solicitações.

**Local da entrevista:** Café-Esplanada nas imediações do edifício da Câmara Municipal de Alcobaça.

**Porque é que a Região de Alcobaça foi propícia ao desenvolvimento da cerâmica e como se processou a sua evolução?**

Já tinha havido a tradição dos monges barristas, mas o aparecimento da louça decorativa não deve estar ligado aos monges barristas, mas à vinda da cerâmica do norte do país e da fábrica do Juncal.

Havia na zona algumas matérias-primas para a faiança (hoje já não existem), na zona dos Capuchos havia barreiros, com barro relativamente branco, intermédio entre branco e um vermelho amarelado. As diferenças de coloração das argilas dependem dos minerais, se for rica em ferro é vermelha, é o caso do tijolo e da telha. Se tiver menos ferro mas algum calcário tem um tom relativamente amarelado. As primeiras peças são de tom amarelado. A existência de matérias-primas deu origem a que a primeira empresa se fixasse e que deu mais tarde origem à Raul da Bernarda

Mais tarde apareceram mais empresas. Trabalhadores da primeira fábrica fundaram novas fábricas.

Um irmão do Raul da Bernarda juntou-se com mais dois artesãos e um membro da família Natividade fundaram a Olaria de Alcobaça. Dela saíram dois artesãos (pintores) que fundaram a Elias & Paiva e alguns que fundaram a Vestal. Foram as 4 primeiras empresas. Durante muitos anos foram estas as empresas que produziam a louça azul de Alcobaça, louça essencialmente decorativa, mas que também podia ser utilizada.

Por Alcobaça passava a Estrada Nacional 1 que unia Lisboa ao Porto

Alcobaça tinha dois bons restaurantes o Bau e os Corações Unidos (frango na púcara).

As pessoas que passavam ou vinham aos restaurantes compravam peças.

Todos os que vinham a Fátima em camionetas, depois de Fátima iam a Alcobaça e Nazaré e compravam peças nas lojas em frente ao Mosteiro.

Mais tarde Joaquim da Bernarda, filho de Raul da Bernarda, trouxe de Itália modelos de louça Capodimonte (com figuras humanas em relevo) e introduziu essas peças, foram as primeiras peças não tradicionais (as azuis) que se fizeram. Ao princípio tiveram sucesso no mercado nacional.

Muito provavelmente já não se utilizava a matéria-prima inicial, mas Alcobaça está próxima (40 km) das maiores e únicas jazidas em Portugal de barro relativamente branco, (mais branco que o dos Capuchos) em Meirinhas e Barracão à saída de Leiria.

Os componentes essenciais da faiança são uma ou duas argilas, areia e calcário (moído e triturado). O calcário existe na Serra ao desbarato. Areias dos rios, ou mesmo das Meirinhas onde aparecem em bolsas no barro mais claro, barro que tem misturado areias siliciosas (têm que ser lavados os barros).

Importa-se apenas os corantes, os pigmentos e os vidrados.

A peça tem a pasta e normalmente a recobri-la o vidrado para dar melhor aspeto, torna-a mais impermeável, mais resistente.

Mais tarde Francisco Vanzeller fez uma sociedade com os americanos da Ferro, e fez uma fábrica no Carregado que fazia vidrados, com produtos importados, mão-de-obra barata, o valor acrescentado passou a ficar cá. Mais tarde a Ferro comprou a totalidade das participações ao Vanzeller. A fábrica atualmente está no Norte.

Havia portanto todas as matérias-primas necessárias na região e começou a haver uma mão-de-obra relativamente qualificada, de uma maneira empírica, os mais velhos ensinavam os mais novos, ia-se formando uma escola de conhecimento pelo fazer.

Surgiram novas formas, novos cores. Raul de Bernarda continuou sempre a inovar, houve uma evolução, novas formas que vieram do estrangeiro e a própria decoração, um esbatido de cores em que passamos do azul, ao amarelo ou ao castanho, tudo foi trazido, foi uma inovação e as outras fábricas fizeram o mesmo. Passou a aplicar-se decalques e outro tipo de pinturas.

Fez-se uma variante, a Estrada Nacional Lisboa-Porto deixou de passar em Alcobaça e mais tarde foi construída uma autoestrada. A louça tradicional deixou de ser procurada.

Foram depois dados passos para continuar a inovar.

Apareceu depois a perspetiva de se exportar (inícios dos anos 1980) foram a feiras, a mão-de-obra em Portugal ainda era barata relativamente a outros países, quando se viu a possibilidade de se exportar toda a gente queria fazer cerâmica.

Nos inícios da década de 1980 foi uma expansão brutal, décadas de 1980 e 1990 a expansão foi brutal. Chegou a haver centenas de fábricas. Em Caldas da Rainha, Peniche, Alcobaça, Nazaré, Batalha e Porto de Mós chegou a haver cerca de 700 fábricas de faiança.

Trabalhadores das fábricas, um sabia fazer pasta, outro fazer formas, outro vidrar, outro cozer juntavam-se e faziam uma fábrica.

Ao princípio tiveram bastante sucesso, mas depois deu origem a uma catástrofe completa.

A culpa foi também dos industriais que pagaram sempre pouco, alguns operários depois de trabalhar na fábrica iam trabalhar em casa 3 ou 4 horas e produziam menos na fábrica onde estavam empregados porque estavam cansados, mas era difícil encontrar mão-de-obra. Foi também uma questão sociológica.

Ao ver empresas portuguesas em exposições, essencialmente na Alemanha e em França, começaram a aparecer agentes (portugueses e estrangeiros) que passavam nas empresas para fazer encomendas, ficavam sempre com 10% do preço de venda, e iam de empresa em empresa para ver quem fazia mais barato. As empresas de “vão-de-escada” não tinham contabilidade analítica, contabilidade de custos, o bolso do dono era a tesouraria da empresa.

Depois os agentes viram que a China e a Turquia faziam mais barato e as empresas de “vão-de-escada” portuguesas foram as primeiras a falir. Eram também por vezes enganadas pelos agentes (diziam que tinham chegado peças partidas ao destino e não era verdade).

Mesmo empresas maiores como a Elias & Paiva, que era uma fazedora de encomendas, não inovava, não tinha criatividade, não tinha visão, não tinha departamento comercial. Aconteceu o mesmo na Raul da Bernarda, na Vestal, toda a produção era canalizada por agentes que se viraram para outros países.

Temos atualmente faiança em Alcobaça, mas não temos louça de Alcobaça (era o azul de Alcobaça). Temos ainda meia dúzia de fábricas que ainda fazem cerâmica de Alcobaça, mas não louça de Alcobaça.

Isto aconteceu porque houve um crescimento desordenado, as pequenas empresas só sabiam fazer, não sabiam comercializar, nem inovar. As médias empresas eram familiares e tinham os problemas inerentes às empresas familiares. Há uma primeira geração que faz, a segunda geração dilata um pouco e mantém e a terceira geração destrói. Foi o caso do Raul da

Bernarda. (Chegaram a importar louça da Colômbia e decoravam e vidravam aqui porque a mão-de-obra era mais barata na Colômbia).

As empresas nos anos 1980 apareceram também devido aos fundos comunitários.

À SPAL também esteve quase a acontecer o mesmo. Um Alvará foi passado no tempo do Estado Novo para uma nova fábrica de porcelana a um indivíduo que era cliente e tinha um dívida à empresa Elias & Paiva e pagou com o alvará. A Elias & Paiva não tinha capacidade de fazer a fábrica e associou-se ao Raul da Bernarda e à Olaria de Alcobaça. Estes eram concorrentes na faiança.

Na altura que lá estive (na SPAL) tinha 650 empregados (estive lá entre 1973 e 1982) e fazia 10, 15 milhões de peças por ano e era uma mina da fazer dinheiro. Na gestão tinham representantes das três empresas que não se entendiam e tinham níveis culturais diferentes. A primeira geração construiu. Foi chamado o Dr. José Monteiro para gerente e aguentou a empresa durante algum tempo. Depois os filhos dos fundadores estragaram tudo. Não sabiam gerir e escolheram indivíduos que receberam grandes comissões. Fizeram a Nova SPAL foi feita no tempo que a gerente era a filha do Raul da Bernarda, era para ser completamente automática que não se adaptava à cerâmica. Isto contribuiu para agravar a situação da empresa que esteve quase a fechar. A SPAL chegou a valer milhões e não devia dinheiro à banca. Os proprietários ganharam muito dinheiro em ações bolsistas.

Uma família de Vila Nova da Famalicão - Mesquita comprou a fábrica por pouco dinheiro e parece que este último ano teve pela primeira vez lucro. Os compradores já tinham uma fábrica de chávenas em Vila Nova de Famalicão.

Hoje resistem meia dúzia de empresas que apostaram na inovação (que tem que ser constante, diária) na forma e na cor, no *design*, na qualidade e na exposição (é necessário ir a feiras).

Porque é que sobreviveram algumas empresas. Alguns dos clientes verificaram que a qualidade da China não era a mesma de Portugal, peças partidas, cores diferentes e tem que se pagar adiantado (a carta de crédito tem custos associados, a mercadoria só chegava 30 ou 40 dias depois). As encomendas que vinham da China não pagavam taxas em Portugal.

Como a qualidade da China não era boa, alguns clientes voltaram a Portugal, às fábricas que passaram muitas dificuldades e agora têm novamente algum fôlego. Na China só fazem grandes quantidades, em Portugal faz-se a quantidade que o cliente pedir.

O facto da mercadoria da China não pagar taxas era concorrencial connosco e com os nossos compradores: Alemanha, França, Espanha e Reino Unido.

A entrada na Comunidade Europeia da louça da China e da Turquia foi feita ao abrigo de acordos, sem custos alfandegários, por culpa da Comunidade. Os franceses e alemães têm muitas coisas que interessam à China (airbus, comboios de alta velocidade, toda a tecnologia, etc.) e Portugal nada tem para exportar para a China, vinho e pouco mais que interessa à China.

Durante 10 anos o nosso Governo nunca levantou a voz a defender as produções cerâmicas (incluindo os azulejos). Foi necessário a crise da indústria cerâmica atingir Espanha, França e até um pouco a Alemanha para levantarem barreiras alfandegárias.

Desde há cerca de um ano a cerâmica que vem da China paga 35% a 65% de taxas alfandegárias. Evocaram um *dumping* de preços, más condições da mão-de-obra. Os que na China fizeram alguma investigação sobre o *dumping* pagam 35%, os outros que não fizeram 65%.

### **Existe cooperação entre as empresas?**

Hoje as empresas cooperam umas com as outras, nomeadamente a ARFAI e a JOMAZÉ.

### **Quais são os principais mercados?**

Atualmente os principais mercados de cerâmica decorativa e utilitária são externos: França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos e alguma coisa para o Dubai...

### **Como se fazia e faz atualmente a formação dos recursos humanos?**

A formação tradicionalmente era na fábrica.

Hoje temos pessoas que fizeram cursos profissionais no CENCAL e alguns devem estar nas empresas.

Nos anos 1980 os proprietários das empresas não queriam *designers*, nem engenheiros cerâmicos.

Dei um curso no IADE de cerâmica para *designers* (era professor convidado).

O Curso de Engenharia de Cerâmica e do Vidro em Aveiro fechou.

No CENCAL formaram muitos indivíduos. Quanto a mim a formulação da formação era um pouco errada. Era uma formação de três anos vinham com o 9º ano. Ao fim de 3 anos tinham equivalência ao 12ºano e podiam ir para a universidade e muitos nunca vieram para as empresas, seguiram outros destinos, mas encontram-se alguns nas empresas.

Tinham formação teórica e prática.

O CENCAL tem uma fábrica piloto. A diretora é a Dra. Ana Maria Bica.

Hoje o CENCAL não tem formação em cerâmica, mas tem a história da formação.

Hoje formam em Informática, tem delegações, formação em vidro na Marinha Grande...

Os trabalhadores iam de umas empresas para outras.

Hoje ainda há mão-de-obra qualificada, é uma das forças da indústria em Alcobaça.

### **Tem havido inovação tecnológica?**

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Inovação tecnológica tem havido

Manuel da Bernarda é inovador mas não olha a custos, o custo de gestão é extremamente elevado.

No Concelho é uma indústria empregadora, embora com certa automatização, ainda emprega muita mão-de-obra.

No Concelho é muito importante a extração e transformação de pedra, a agroindústria (fruta e derivados), a distribuição comercial (grandes superfícies), a cutelaria (Benedita) e a cerâmica e o vidro.

### **Como avalia a situação atual da indústria cerâmica?**

A situação atual da indústria é pouco sustentável. Nas empresas de pequena dimensão familiares as terceiras gerações já não se interessam pelas empresas. Há pouco espírito empresarial. O pequeno e médio empresário tem uma visão a curto prazo. Acaba um dia.

Uma empresa que gera 100.000 euros mensais, pagando salários, matéria-prima, gás e eletricidade caríssimos, se num ano produz metade, não aguenta.

A SPAL gera *cash-flow*, tem certa dimensão, tem a família a trabalhar na empresa, tem vindo a recuperar dos problemas anteriores, ainda poderá resistir a um abanão.

### **Qual o papel do Município de Alcobaça na promoção da indústria de cerâmica?**

A Zona industrial do Casal da Areia tem a Atlantis, a Pasteceram e outra pequena empresa de cerâmica.

Os custos de água são elevados.

O Projeto *CeRâmica Plus* foi desenvolvido com a ajuda da Câmara.

Há uma Associação de Artesãos.

A Câmara organiza poucos colóquios.

Formação não organiza.

Apoia algumas iniciativas (Exemplo: elaboração de um catálogo da indústria cerâmica).

Houve um projeto liderado pelo Américo Amorim, chamado IRENA, em que pretendia organizar uma série de indústrias em cascata, incluindo pastas para cerâmica, faiança e porcelana. Não se concretizou, Américo Amorim desistiu e concentrou-se na cortiça.

A Pasteceram e a Mota Solutions em Meirinhas, Leiria produzem pastas.

O preço da água é caro.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

O gás é caro (há vários escalões conforme o consumo), os fornos nas pequenas empresas de faiança) são intermitentes.

Na SPAL (porcelana) há sempre um forno ligado. Chega na porcelana a temperaturas de 1600 graus.

No vidro são semelhantes.

Na faiança a temperatura chega a 800 a 900 graus.

Grés 1200 graus.

Sanitários 1250 a 1300 graus.

Azulejos, pavimentos e revestimentos 1220 a 1230 graus.

Os fornos são produzidos na Batalha.

Cerâmica decorativa e utilitária - há um grande núcleo de cerâmica em Reguengos de Monsaraz (barro vermelho, pintado); zona das Caldas da Rainha até à Batalha (Batalha tem uma grande fábrica de cerâmica).

De Leiria (Roca) até Coimbra tem sanitários, Anadia (Sanitana...) e Ílhavo.

A norte de Coimbra até Oliveira do Bairro – cerâmica plana, pavimentos e revestimentos.

Em Barcelos há cerâmica - barro vermelho que reverteram mais tarde para porcelana, mas com os Chineses deve ter desaparecido em grande parte pois eles fazem tudo o que é miniaturas.

Cerâmica estrutural (telhas) em Porto de Mós, da Cruz da Léguas até às Meirinhas (são as mais modernas). Há também fabriquetas por todo o País.

### **Quais as possíveis ameaças à indústria de cerâmica?**

- Aumento do custo do gás.

- Retirar taxas alfandegárias aos Chineses e Turcos.

Na China não se produzia faiança, só atualmente (abertura à participação das indústrias estrangeiras em 1988). Só produziam porcelana, as especiarias vinham dentro de taças de porcelana. Chegaram a ser mais caras as taças do que as especiarias que já eram caríssimas. Isto nos 1600, 1700.

Na Alemanha tentaram reproduzir a porcelana e produziram faiança, grés. Faltava-lhe o caulino. Que não se sabia que era necessário.

Grandes produtores de faiança foram os Holandeses.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

A porcelana é translúcida, tem caulino, desenvolve uma massa vítrea que permite que seja translúcida. A faiança é opaca.

Portugal tinha tradição da arte de produzir cerâmica dos Romanos e azulejaria árabe.

As empresas têm que inovar, criar, qualidade e exposição.

Não podem estar dependentes de um único cliente.

A SPAL tinha um *designer* que vinha dos Estados Unidos.

Material partido da cerâmica pode ser reciclado.

A porcelana mantém o café quente, a faiança é muito mais frágil do que a porcelana, a porcelana tem uma porosidade de zero (não absorve água) e a faiança tem uma porosidade de 14, 16, 16. A água entra pela base da faiança e podem entrar bacilos. A faiança é essencialmente decorativa, como utilitária não é boa.

A faiança absorve água, a pasta tem cerca de 20% de calcário, depois de cozido transforma-se em óxido de cálcio que absorve humidade, e obriga a expandir, o vidro estala, as peças estalam, ficam com um *craquelet*, fissuras, absorve ainda mais água. Fissuras muito visíveis nos pratos antigos.

Alcobaça tem cerâmica decorativa e utilitária porque tinha mão-de-obra e pouco dinheiro para investimento. É uma indústria de mão-de-obra intensiva. As fábricas de pavimentos e revestimentos e sanitárias são de capital intensivo, automatização, com poucos trabalhadores.

As fábricas de pavimentos tem que ter algum pessoal não especializado para transportar coisas, um electricista e um especialista em *software* por turno.

Ofereço-lhe um Catálogo do ano 2000 que mostra o que existiu de empresas de cerâmica

A VISABEIRA comprou a Bordalo Pinheiro das Caldas da Rainha, com capitais do Banco Santander.

No período anterior ao 25 de abril, Portugal esteve fechado e limitou os contactos internacionais e a Guerra do Ultramar desgastou muito as nossas finanças. Ainda hoje sofremos com estes factos.

A crise da construção civil afetou muito a cerâmica estrutural, de revestimentos e pavimentos.

## **Entrevista 7 – Eng<sup>a</sup> Ana Maria Luís Pinheiro - ATLANTIS**

30 de junho de 2014

### **Entrevistada**

Engenheira de Materiais pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

Fez estágio em duas empresas da Marinha Grande,

Trabalha na área da qualidade da fábrica de cristal e vidro manual da Vista Alegre ATLANTIS.

**Local da entrevista:** Café-Esplanada nas imediações do edifício da Câmara Municipal de Alcobaça.

### **Quais as razões do aparecimento da indústria do vidro aqui na região de Alcobaça.?**

Foi fundada em Alcobaça a CRISAL (Cristais de Alcobaça) que começou por lustres de cristal e vidro e posteriormente foi criada a marca ATLANTIS pela família Magalhães.

A fábrica esteve no centro de Alcobaça e atualmente está na Zona Industrial do Casal da Areia. Esta localização permite uma possível expansão.

Havia na região boas areias siliciosas, areia de Rio Maior.

A areia é a principal matéria-prima para o vidro e cristal.

Há alguma coincidência de matérias-primas com a cerâmica, mas o fabrico da cerâmica e do vidro são processos completamente distintos.

A origem do cristal em Alcobaça deve-se a ter existido um investidor, matérias-primas e mão-de-obra.

Atualmente há uma fábrica CRISAL na Marinha Grande de vidro automático que foi adquirida por uma empresa americana Libey. Na Marinha Grande há as garrafeiras e outras fábricas de vidro.

Um dos contaminantes das areias é o ferro, que dá uma tonalidade verde ao vidro e cristal.

Hoje usamos areia para o cristal que é mais pura. Usa-se atualmente uma areia belga. Para o vidro por questões de armazenamento usa-se a mesma areia embora fosse possível usar a de Rio Maior. As outras matérias-primas são o carbonato de sódio e o carbonato de potássio, entre outras, e o cristal necessita ainda de óxido de chumbo que vem através do litargírio, vêm de Espanha e também de Portugal.

No cristal fazemos um processo muito manual porque tem mais valor.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Para o cristal temos uma área manual e uma área semiautomática (a máquina injeta o cristal) mas as peças não saem prontas requerem ainda um acabamento manual.

### **Existe concorrência de outras empresas?**

É internacional.

Concorrência do cristal: França (Baccarat, Lalic) e República Checa (Boémia).

Concorrência do vidro: República Checa, Alemanha, China (na China já se faz vidro com bastante qualidade, o cristal ainda não tem tanta qualidade).

75% do que a fábrica produz é para exportação: França, Espanha, (são os principais) Estados Unidos, Países de Leste.

### **Como se processa a formação de recursos humanos?**

Não temos colocado muitas pessoas novas.

A maior parte da formação é feita na empresa, mas há na Marinha Grande a CENCAL que dá alguma formação.

Temos à volta de 250 trabalhadores. Há 5 engenheiros.

Não há grande mobilidade de recursos. Não contratam nem despedem. Exigem anos e anos de aprendizagem.

### **Há inovação?**

As técnicas são as mesmas há muitos, muitos anos, mas faz-se investigação tecnológica. Um forno dura cerca de 7 anos. Depois tem que ser todo reconstruído, o vidro corrói os tijolos refratários. Custa milhares de euros.

O forno é o coração da fábrica.

Estamos a procurar novas formas de decoração das peças.

Os fornos compram-se na Alemanha, Espanha e o Japão também já faz.

Os fornos não convém desligar (são elétricos) para voltar a aquecer gastava-se muita energia e matéria-prima.

### **Modo de fabrico**

Fases:

Receção e composição das matérias-primas, são colocadas dentro do forno para fundir a matéria-prima.

Afinagem que permite libertar alguns gases que se geram durante a fusão.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Moldagem, transformá-las em peças, dar-lhes forma.

Depois recozimento, arrefecer lentamente as peças até à temperatura ambiente para eliminar algumas tensões que se geram no interior das peças.

1ª Escolha a 100%

Acabamento de corte e roça.

Lapidação

Polimento a ácido.

2ª Escolha a 100% e Embalagem.

Trabalhadores são especializados, embora gostemos que tenham uma certa polivalência (principalmente no acabamento e embalagem) ou entre as obragens na zona quente, são especializados num tipo de produto (fazer cálices, garrafas ou jarras) estamos a procurar que haja maior polivalência dentro das equipas.

### **Qual a situação atual da empresa?**

Desde 2009, 2010, no mercado nacional não conseguimos crescer e o mercado das peças utilitárias e decorativas tem muita concorrência. Temos as nossas lojas em Portugal e também em Moçambique, Espanha. (Há peças só vendidas nas nossas lojas).

Estamos a apostar nas embalagens em cristal de luxo, para *cognacs* (Martell, Rémy Martin) e whiskies.

Vendemos para o produtor de bebidas.

### **Existe subcontratação?**

Fazemos subcontratação a empresas para acabamento de vidro e cristal em épocas de picos de produção (não por norma e raramente), assegurando-nos previamente da qualidade do trabalho,

(Alcobaça e Marinha Grande)

### **Quais os principais problemas da empresa?**

O principal é o custo da energia, sobretudo eletricidade. Também usam gás.

Tentamos ver a concorrência como saudável, porque nos obriga a desenvolver novas formas de peças, novas formas de trabalhar, otimizando a produção de forma a ser competitivos em preços.

### **Quais as principais vantagens da empresa?**

Podemos fazer series pequenas, encomendas mais pequenas.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

Temos internamente muitos recursos para fazer decorações: lapidação, pintura o ouro, decalque, fosco, gravação. Temos mão-de-obra muito especializada,

Os clientes das embalagens de luxo dizem quantas peças precisam no ano e vamos fornecendo mensalmente.

Fazemos vidro de cor, cristal de cor seria muito caro. Havia uma empresa pequena em Alcobaça que fazia cristal de cor. Já não existe. Tinham fornos pequenos (fornos de potes) e faziam cristal de várias cores.

O cristal é mais caro do que o vidro devido ao óxido de chumbo e a ser muito manual.

O chumbo é um metal pesado, que o corpo humano não elimina. Para os alimentos migra sempre uma quantidade de chumbo que não é prejudicial.

Empresas fazem testes para ver qual a quantidade de chumbo que migra para os alimentos, para verificar se está de acordo com as normas internacionais.

As garrafas têm ainda um tratamento especial para diminuir a quantidade de chumbo que migra para as bebidas.

A nível internacional ainda querem baixar a quantidade permitida, (A quantidade exigida mais baixa é a do Estado da Califórnia)

## **Entrevista 8 - D. Carla Moreira – ARFAI & IGM**

### **Entrevistada**

Proprietária da empresa ARFAI & IGM

### **Local da Entrevista:**

Sala de exposições da empresa

As salas de exposições da empresa são amplas com muitas janelas. Tem peças feitas na fábrica que os clientes visitam para fazerem as suas encomendas.

Peças de cerâmica moderna, atual, de muito boa qualidade, de formas, cores e decorações muito variadas.

### **Em que contexto surgiu a ARFAI?**

A ARFAI surgiu fruto das necessidades do mercado. De início existia apenas a IGM, uma *Trade*, uma empresa comercial que nasceu em 1991 que simplesmente comprava e vendia produtos cerâmicos produzidos por terceiros. A IGM, já tendo o seu mercado, oferecia aos fabricantes maior competitividade na venda dos seus produtos dado estes terem grande *know-*

*how* na fabricação do produto mas não na sua comercialização. Este problema levou mesmo muitas fábricas a abrirem falência. A IGM comprava-lhes o produto do qual a maioria era para exportação.

No entanto a IGM deparou-se com vários problemas no processo, nomeadamente no cumprimento dos prazos de entrega, na pouca originalidade dos produtos, na falta de certos requisitos de qualidade, já existentes na altura tanto no produto em si como na sua embalagem. Os controlos de qualidade eram débeis ou mesmo inexistentes e os produtos eram transportados incorretamente em caixas de fruta, embrulhados em papel de jornal.

Surge então a necessidade imperial de obter um produto exclusivo, de qualidade, bem embalado e cumprir com os prazos de entrega.

A IGM comprou a já existente ARFAI permitindo uma maior facilidade no que ao registo e às respetivas formalidades de criação de uma empresa dizem respeito. Nessa altura tivemos de modificar absolutamente tudo, o telhado era de madeira, tivemos de pôr coberturas autoportantes, as paredes não eram rebocadas, o chão não era adequado para o porta-paletes. Tivemos de fazer tudo de novo e fomos crescendo,96,97,98,99 até ao ano 2000 construímos sempre. Isto de forma a termos boas instalações que nos permitissem produzir convenientemente, termos uma coleção que fosse nossa, termos um produto desenvolvido por nós e que nós controlássemos o processo internamente. Se a carga é para sair no dia 30, não é para sair no dia 15 do mês seguinte. Os clientes são rigorosos e daí a má fama da indústria cerâmica portuguesa dos anos 90 e a partir de 2000, pior ainda. Neste momento não há espaço de manobra para brincar com estas situações!

### **A Concorrência local é elevada?**

Não, nós não temos muita concorrência, existem, hoje em dia *grosso modo* na região, uma dúzia de empresas: 2 ou 3 artesões e umas 8 ou 10 empresas da minha dimensão porque de resto não há mais, acabou. Há sempre uma filtragem natural no mercado, há sempre alturas de crise e essa crise faz sempre com que haja uma filtragem natural do mercado. Contribuiu também fortemente o facto de os empresários não saberem do seu negócio, sabiam produzir melhor que ninguém mas não sabiam bem vender, não sabiam bem ir à procura de clientes para o colocar. A conjuntura económica também não ajudou em muitos delas e penso que esses foram os fatores principais.

### **Quais foram os fatores de sucesso da Arfai?**

Quem começou muito cedo a investir em *design*. Nós introduzimos aqui o *design* em permanência há 15 anos, temos uma *designer* e acordos com escolas, a ESAD, de onde temos agora duas estagiárias. Somos muito atentos às tendências e seguimo-las porque a cerâmica também tem de seguir tendências, estamos sempre lá fora, ainda agora vamos em setembro para Paris, todos os anos vamos.

### **Já viu peças suas copiadas?**

Já, ainda hoje conheço empresas, há pelo menos duas empresas no concelho de Alcobaça que têm peças minhas na coleção. Empresas que também tiveram períodos deste tipo mas que também já evoluíram. Ao dia de hoje há empresas que vão a concorrência, copiar, não. Nós já somos muito poucos e todos conhecemos o que fazemos, nós vamos para a Alemanha expor em Fevereiro e todos sabemos o que fazemos, as nossas coleções, para mim eticamente era impensável. Já me aconteceu aparecer aqui um cliente com uma peça de um concorrente meu e eu disse-lhe desculpe essa peça é de fulano tal e eu não vou fazê-la. Antigamente fazia-se isso.

### **Porque lhe sugeriram esse negócio, pelos preços baixos que pratica?**

Não, não tem a ver com o custo, até porque nós temos, nós Arfai e Jómaze, temos fama de ter marca e estamos situados num patamar médio-alto. Aqui sabem que não podem vir pelo custo, aqui vêm porque sabem que jamais vão apresentar uma reclamação, sabem que vou cumprir com o prazo de entrega e sabem que se quiserem uma coisa muito característica ou muito à medida do cliente, personalizada, que nós até vamos fazer, já não vêm pelo preço. Claro que temos sempre de nos manter competitivos, não tenho outra hipótese, eu tenho de analisar bem até que ponto posso refletir a mais-valia daquela coleção que até é única. Até que ponto posso fazer refletir essa mais-valia sem ser excessivamente cara. Tenho de ter isso debaixo de olho sempre, vir cá por causa de preço, não isso já não me acontece. Aposto na inovação, qualidade e flexibilidade. Flexibilidade porque 70% do que eu produzo não é da coleção *standard* da empresa, nós temos a nossa coleção porque é a nossa montra. Nós vamos todos os anos para a Alemanha, construímos uma coleção que vai de acordo com as tendências de mercado e que sabemos que é o que se vai usar na estação através do têxtil, dos *briefings* que os clientes nos mandam, de feiras internacionais onde vamos, pesquisa... Construímos a nossa coleção, e isso é o chamariz, isso traz os clientes. Mas 70% do que produzimos são projetos personalizados à medida do cliente, em que o cliente tem uma determinada forma que é aquela que se vende no seu mercado e que quer alguém que execute o seu projeto e nós executamos. Essa tem sido a nossa força. Caso alguém copie essas peças aí terão problemas com o próprio cliente.

### **Não existem direitos de autor neste sector?**

Ao nível dos fabricantes ainda não há, há sim da parte dos clientes, eles registam as suas peças e têm *designers* com direitos de autor. Nas próprias indústrias cerâmicas ainda não se faz porque basta a uma peça retirar as asas, já é uma peça diferente portanto não se justifica ainda. A nossa força tem estado em subir o grau de qualidade sempre, no *design*, na inovação e no facto de nos adaptarmos ao cliente. O que o cliente quer, produz-se e respeitamos as exclusividades porque tudo mudou. O paradigma mudou e há 20 anos tudo o que se produzia, fosse do que fosse, vendia-se. Hoje não. Hoje nós temos de prestar um serviço muito bom ao cliente, temos de cumprir com a nossa palavra, que é uma coisa que muita gente não sabia fazer. Eu conheço bons clientes internacionais que deixarem Portugal por causa disso. Prometiam exclusivo ao cliente mas ao cliente seguinte que aparecesse já lhe vendiam o

mesmo produto e nós estávamos muito mal cotados na década de 90. Eu lembro-me de bater em algumas portas na década de 90 e alguns clientes me diziam: “Minha Senhora, Portugal, não! Não queremos nada de Portugal!” Portanto o sector estava muito mal visto e isso fez com que muitas empresas encerrassem, só realmente quem tinha algum estofa é que se aguentou e ao mesmo tempo investiu. Nós aqui investimos na pior altura, nós tivemos dois picos de crise na nossa empresa, em 2003 e em 2009 e em 2003 investimos neste edifício, reconvertimos a coleção toda, nós fazíamos pintura manual e passámos a fazer mais vidrados e uma coleção mais atual. Ou seja se não o tivéssemos feito já tínhamos “morrido” há muito tempo.

### **Foi esse seu investimento que provocou o pico de crise de 2003?**

Não, quando fizemos o investimento já estávamos em crise, não havia procura, foi uma altura que também coincide com um período de conjuntura nacional e internacional difícil (pós 11 de Setembro de 2001) tanto nos Estados Unidos como na Europa. No entanto achávamos que tinha a ver com a nossa coleção também porque tudo o que se fazia em Alcobaça na nossa e em todas as fábricas era uma pintura manual, tradicional. Já não se vendia lá fora e todos tínhamos os mesmos modelos, todos fazíamos a mesma coisa. Isso levava a uma guerra de preços, porque o cliente dizia: “você faz isto a 100 escudos mas o seu colega faz a 80.” “Sim então, nós fazemos a 90” “Não dá, vou ali ao seu colega!” e passávamos a vida nisto porque não havia nada diferenciador era tudo igual. Muitos venderam a um preço mais baixo do que deviam, a maioria dos empresários não sabiam na minha perspectiva, construir o seu preço e o problema também foi esse. Não se prende com formação académica, porque eu não a tenho, não é por aí, mas a maioria das pessoas não sabiam fazer o preço e vendiam a qualquer preço, não consideravam todos os custos que a sua estrutura tem. Nós temos que observar todos os custos da nossa estrutura.

E depois também havia demasiado, esta rua onde estamos tinha 7 fábricas, só esta rua! Em cada esquina, em cada canto encontrava uma garagem a fazer cerâmica, havia cerâmica por todo o lado, era uma coisa impressionante! Era tudo a concorrer pelo preço e não havia preocupação pela qualidade, o que saísse do forno, ia. Eu sei do que falo porque na altura comprava, eu recebia e na altura tinha muito pouco pessoal, quando eu comecei não tinha ninguém. Eu recebia os camiões, os fabricantes descarregavam, eu controlava a mercadoria e via o que vinha ali. Eu recebia de muitas fábricas, havia muito poucas empresas com preocupações de qualidade nesse tempo. Das que eu comprava, e eu comprava para aí a 20 fábricas, só havia uma, que infelizmente também fechou o ano passado, que foi a Faria e Bento e esses sim, já há 20 anos tinham preocupações com qualidade. É um problema ter que inspecionar as cargas todas, as caixas todas, imagine o que é, peça a peça, é muito complicado. Eu continuo a comprar fora neste momento, fruto das necessidades porque tenho mais trabalho do que aquele que consigo produzir e continuo a comprar, mas mesmo ao dia de hoje, 20 anos depois, não compro nada embalado. Eu compro o produto em chacota, em cru, só com uma cozedura ou compro vidrado mas o produto vem em bruto, tem um primeiro controle em bruto, o que estiver mal é devolvido. Nós depois fazemos todo o processo interno, embalamos, etiquetamos, porque nós temos requisitos de etiqueta para os clientes. Cada cliente tem a sua etiqueta específica e nós fazemos tudo internamente precisamente para

não correr o risco de não perder um cliente por causa de um subcontratado. Eu não estou a comprar a empresas da minha dimensão porque todas têm muito trabalho. A cerâmica decorativa tem vários ramos, há quem esteja a fazer grés, a quem esteja a fazer mesa, nós fazemos o decorativo puro como vê. A fazer decorativo puro só há meia dúzia de empresas, a Perpétua, Pereira e Almeida - PPA, a Jomazé que é nossa parceira comercial, a António Rosa, a Faiança Ramos na Maiorga, a Destinos aqui perto na Atafja, meia dúzia, não há mais. Todas elas têm trabalho portanto eu não conseguiria comprar a nenhuma delas.

### **A faiança pode ser utilizada para uso utilitário ou apenas decorativo?**

Pode, pode usar-se mas é muito mais frágil, eu tenho clientes a procurar-nos para comprar linha de mesa, neste momento está ali só em exposição para exemplificar projetos personalizados que fazemos para vários clientes no mundo que são exclusivo para aquele cliente e que foi desenvolvido de acordo com o desenho técnico do cliente. Mas eu não gosto de fazer mesa e aviso sempre o cliente, prefiro que vá comprar porcelana, só que há clientes que acham que está na moda e que compram faiança em mesa porque também têm mercado. Mas eu não gosto de a vender porque sei que não é durável, eu tenho-a em casa, tenho uma coisa e tenho outra. Fizemos muitos testes porque temos a sorte de ter aqui o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro em Coimbra e temos o CENCAL, a escola aqui em Caldas da Rainha e qualquer uma delas nos faz testes de resistência, quantas lavagens aguenta na máquina da lavar louça. Um prato de faiança como a nossa, aguenta no máximo 2 anos numa cozinha, não aguenta mais porque ele tem de ter um frete por baixo, que é a parte que vai a assentar no forno, tem de ser isolado depois de cozido para ganhar mais resistência. Mas esse frete absorve ao fim de 2 anos a água que se espalha por dentro do prato, incha e provoca *craquelet*. Além do mais um prato de tanto usar numa cozinha ele esquina, abrem-se rapidamente umas rachinhas à volta e na porcelana não. Eu não gosto de vender mesa em cerâmica porque são as características da nossa pasta, não há nada a fazer.

### **Diz qua há uma nova tendência de usar faiança como uso utilitário?**

Há clientes que gostam de usar pratos em faiança devido muito a este novo modo de consumir no Mundo que é o consumo tipo IKEA. Ou seja, a cama custa 200euros, não importa, vamos comprar a cama, ela dura 2 anos e daqui a 2 anos vamos comprar uma cama nova, é assim que funciona e na loiça é igual. As pessoas gostam muito de mudar e alguns mercados não se importam de comprar faiança, já à partida sabendo que ela é pouco durável porque a seguir mudam para uma coisa nova. É um modo de consumir diferente porque no tempo dos nossos pais comprava-se um serviço e o serviço era para a vida toda e agora não, as pessoas gostam de mudar e procuram a cerâmica de mesa e há varias empresas que a fazem aqui na zona. O próprio IKEA, que vende milhões de pratos, está a construir uma fábrica, que é um consórcio na zona de Aveiro, mesmo fábrica IKEA, para fazer loiça de mesa, mas será uma pasta mais resistente que a nossa, uma pasta mais grés, o melhor para a mesa é a porcelana ou o grés. No entanto sai mais caro fabricar porcelana do que faiança, a sua própria pasta é mais cara. Mas enquanto na faiança se pode fazer um prato azul, amarelo ou verde na porcelana não, tem de ser branco. Pode depois ter o decalque aplicado, pode ter os filetes, pode ter um pinturazinha manual em cima do branco, mas sempre em cima do branco. Nós não produzimos porcelana

porque não misturamos no ciclo produtivo pastas de enchimento. Nós temos poços para a nossa própria pasta e de poço não temos mais nenhuma pasta. Nós usamos o grés também mas é uma pasta plástica que vem em rolo e que serve só para a secção de máquinas, não é misturada nos poços. Ela é cortada em bocados e cada bocado faz uma peça, a própria máquina depois molda e faz uma peça. Nos poços há só uma pasta porque nós temos muito medo das contaminações, duas pastas a funcionarem em simultâneo na mesma fábrica é muito perigoso porque podem-se contaminar uma à outra e nenhuma das duas sair bem. O bom é uma empresa ser especializada numa pasta e num produto.

### **São vocês que fabricam os vossos próprios moldes?**

Uma parte é produzida internamente mas seguramente dois terços são fora, há muitos modeladores aqui na região que dão assistência às empresas existentes. Nós damos a ordem, o que queremos e eles executam. Nenhuma empresa aguenta uma estrutura muito grande de modelação, um modelador é caro e podem haver picos de trabalho para cinco pessoas naquele mês mas depois tem picos em que um chega e portanto não se pode ter uma grande equipa de modelação. Só tenho um modelador, um formista e um *designer* e chega como estrutura interna, tudo o que fuja da nossa capacidade subcontratamos fora.

### **No contexto da região quais são os pontos fortes deste sector?**

Temos todas as matérias-primas em proximidade e uma mão-de-obra especializada que toda a vida conheceu, produziu e viu produzir cerâmica. Toda a gente tem gente ligada à cerâmica, não sei por quanto tempo, mas existe ainda mão-de-obra muito bem qualificada, maioritariamente pessoas mais velhas, os jovens normalmente querem estudar, querem ir trabalhar num escritório, não querem vir para uma fábrica. Nós temos é boa reputação, graças a Deus posso-me orgulhar disso, temos fama de uma empresa que age com ética e que considera os trabalhadores de igual para igual e isso tem-me ajudado muito porque efetivamente não tenho tido dificuldade nenhuma em contratar pessoas. Eu contratei 30 pessoas nos últimos 2 anos. Normalmente as pessoas de mais idade são as que têm maior formação na área mas nós temos formado alguns jovens e eles facilmente aprendem, demora tempo, é um investimento que se faz mas é preciso fazê-lo. Fruto da crise há neste momento uma mão-de-obra excedentária absolutamente fora de serie, há muita gente qualificada no desemprego devido ao elevado número de fábricas que fecharam. Prefiro contratar pessoas com experiência no mercado devido aos prazos de encomenda, do que formar novos trabalhadores mas quando não encontro sou obrigada a forma-los. O CENCAL que é a escola que poderia formar pessoas nesta área tem dificuldade em fazer turmas de jovens para aprender esta arte, seja uma acabadora, uma pintora, uma vidradora. As próprias empresas são empurradas para agarrar alguém e tentar formá-lo cá dentro.

A matéria-prima, a pasta, compro-a a duas empresas locais, a Pasteceram no Casal da Areia e a Mota Pastas nas Caldas da Rainha. Temos outros fornecedores espalhados pelo país nomeadamente em Aveiro, Porto ou Lisboa mas mais de vidro e corantes. O cartão para as embalagens também compramos a empresas locais.

**No seu questionário afirma que os distribuidores vem cá buscar as encomendas mas já tem de estar tudo embalado, certo?**

Sim, nós vendemos em *ex-works*, à saída de fábrica, a partir da porta da fábrica a responsabilidade é do cliente mas nós temos de garantir que as coisas estão bem embaladas. O cliente é que envia o transportador. Todas as empresas em Portugal, praticamente, vendem assim porque a partir do momento em que vendemos noutras condições, por exemplo em FOB, nós é que temos de pôr a carga em Lisboa. Tenho alguns clientes FOB, maioritariamente os clientes via marítima, obviamente está incluído no preço, eu frete um transporte que me vem buscar o contentor e que é entregue no porto em Lisboa. O que eu não faço nunca é vender CIF ou seja colocar a carga no cliente em que a responsabilidade é toda nossa até lá. Não confio muitas das vezes nos transportadores e nós somos é fabricantes. O cliente fez-nos uma compra, tem a responsabilidade de a vir buscar e todas as empresas trabalham assim e os clientes não acham nada estranho porque estão habituados a importar e sabem que é assim que funciona. Compram na China contentores e contentores e sabem que é assim que funciona. A maioria já nem pergunta porque sabe que nós da porta da fábrica para fora não pagamos nada nem nos responsabilizamos. O meu interesse é que o produto chegue ao destino final perfeito. Eu responsabilizo-me sim se constatar que o produto saiu da fábrica mal embalado, aí tenho de me responsabilizar até porque eu não quero perder o cliente. Mas habitualmente isso não acontece porque a carga é carregada daqui de acordo com as especificações do cliente em termos de embalagens. A maioria da mercadoria que vendemos é carregada por camião e em palete, as caixas são colocadas, caixa interior, caixa master que protege a interior, colocada em cima dum palete e depois filmada à máquina e a palete não mexe mais dali e somos nós é que fazemos este processo todo até ao final. O transporte das mercadorias é assegurado pelo cliente e não por nós mas raramente existem acidentes. Já aconteceu em tempos virarem as paletes ao contrário por exemplo, porque a única forma de o artigo partir, posto numa palete, é virando a palete ao contrário, o artigo não parte de outra maneira. Nós fazemos cá os *drop tests*, somos obrigados a fazê-los e a garantir na frente do cliente que a caixa lançada de um metro e meio de altura, a peça não parte.

**Costuma recorrer a algum tipo de financiamento?**

Sim, todas as empresas recorrem a financiamento mas as taxas de juro neste momento são uma preocupação porque são elevadas e já deviam ter baixado porque a banca já tem dinheiro mais barato mas continuam altas. Eu estou a negociar as minhas e vou continuar até elas descerem.

**Porque escolheu Aljubarrota para localizar a sua empresa?**

Porque a tradição cerâmica e da faiança está aqui no conselho de Alcobaça e em mais lado nenhum em Portugal. Em Barcelos encontra a terracota, Aveiro encontra porcelana e encontra também vasos em terracota mas faiança não encontra em mais lado nenhum do país. Uma fábrica como esta, só encontra aqui, aqui é o centro forte e é aqui que elas devem estar porque na verdade as empresas que estiverem fora daqui têm muito mais dificuldades em arranjar mão-de-obra e matéria-prima. Estamos nos circuitos de exportação, aqui é fácil ter amanhã

um camião aqui à porta, os camiões andam para baixo e para cima Há aqui muitas exportadoras e estamos numa zona muito boa, o Oeste é muito central porque os camiões circulam fluentemente entre o Norte e o Sul. Nós não temos dificuldade nenhuma de carregarmos o que quisermos a qualquer dia da semana e isso também é uma ajuda.

**Acha que a Zona Industrial do Casal da Areia tem boas condições para desenvolver a sua atividade?**

Acho que sim, mas quem tem as indústrias instaladas há muitos anos noutros locais não consegue deslocalizar-se e os poucos que se deslocalizaram continuam com os seus antigos pavilhões à venda noutro local. Há la uma empresa que fabrica parques infantis que é a Veco Juncal, que fornece as câmaras municipais todas do país em bancos de jardim, parques infantis para as crianças, todo esse tipo de material, bebedouros, baldes do lixo que tinham instalações muito boas aqui numa aldeia próxima, abandonaram tudo para ir para o Casal da Areia e ainda hoje não conseguiram vende-las nem aluga-las. É uma das razões pela qual as empresas não se deslocalizam para lá. Eu se saísse daqui para o Casal da Areia, a Câmara Municipal tinha de me oferecer condições fantásticas porque eu sei que os pavilhões que aqui deixasse iam ficar vazios e abandonados durante 10 anos. Além de que no Casal da Areia há um grave problema de poluição devido a uma fábrica de madeira que lá está, com providências cautelares e tudo metidas e nós aqui não, nós aqui por vivermos numa aldeia temos de observar um grande número de coisas. Desde o ruído exterior para os passarinhos, as emissões atmosféricas, os cursos de água, tudo isso temos de ter cuidado. Esta é uma indústria pouco poluente e nós só temos de ter cuidado com as emissões dos fornos para a atmosfera com controlos externos de 6 em 6 meses, e com os químicos dos vidros, para que não vão para curso nenhum de água. Nós temos uma estação de tratamento de água, a água que sai da empresa com químicos é toda tratada. Não é obrigatório ter nenhum sistema de poeiras e nós medimos a poeira no ar com um sistema próprio. Os trabalhadores que devem usar máscara em determinadas secções usam-na e eu como entidade patronal sensibilizá-los para o uso da máscara e tenho de ter o equipamento disponível sempre mas é difícil fazer entender as pessoas que têm que usar a máscara. Apesar de há uns anos atrás ter saído uma lei que, em última instância, acontecendo alguma coisa ao trabalhador, o responsável é sempre a entidade patronal. Portanto se eu tiver um trabalhador que tenha um problema respiratório e que se venha a provar que é por causa da fábrica, a culpada sou eu. Portanto eu nessa altura chamei os trabalhadores todos e fi-los assinar um termo de responsabilidade: “Declaramos para os devidos efeitos que temos equipamento à disposição, recebemos formação no sentido de usar os equipamentos de proteção individual e se não os usamos é da nossa responsabilidade”. Não podia fazer mais nada porque ao longo de pelo menos 10 anos a dar formação nessa área e com equipamento à disposição não posso fazer mais nada. Mas nós não temos quase acidentes de trabalho, não é uma indústria perigosa, nós temos 2-3 acidentes de trabalhos por ano e acidentes do género, caiu uma paleta em cima dum pé ou de casa para o trabalho, nada de grave.

### **No seu questionário queixa-se dos custos da energia, como poderia isso ser combatido?**

Os custos energéticos são o maior problema das indústrias do meu sector e se for à Marinha Grande na questão dos vidros vão-lhe dizer a mesma coisa, o vidro ainda é pior, o impacto lá é de 25% a 30%, aqui ronda a casa dos 15%. Para nós o gás natural é o custo mais elevado depois da mão-de-obra. A Câmara nada pode fazer, as indústrias têm-se unido, eu própria há uns anos atrás juntei 19 fabricantes à mesa, fomos todos à ERSE, à entidade reguladora. A Associação Empresarial de Leiria tem feito tudo o que pode, encontros com a EDP, o António Mexia esteve há cerca de mês e meio a almoçar aqui na NERLEI com o nosso presidente precisamente porque se tenta que a EDP reduza os custos às unidades exportadoras e reforce os seus investimentos também nas redes. Nós para além de termos a energia muito cara ainda sofremos com redes antigas em que a luz quebra a toda a hora, temos micro cortes que me destroem o produto dentro dos fornos. Isso eles têm feito, ele têm investido nas redes e têm melhorado bastante, agora os custos energéticos isso é um *lobby* e o mais poderoso do nosso país. No caso das energias acho que não há nada a fazer, ninguém vai baixar o preço das energias, os lobbies estão instalados e não há nada a fazer, esta é a minha opinião sincera. As associações empresariais tentam falar no assunto mas não acredito que alguma coisa vá mudar. A única entidade que pudesse fazer qualquer coisa seria o Governo. Acho que pelo menos devia haver, já que a exportação como se sabe é importantíssima para o país, até para equilibrar a balança comercial, acho que pelo menos devia haver um custo diferente para unidades exportadoras, que exportam bastante como é o nosso caso e o caso de milhares de empresas por este país fora. Acho que deviam ter um custo especial porque as empresas que exportam não competem só dentro do mercado nacional, competem com o Mundo inteiro. Competir com o Mundo inteiro quando os nossos vizinhos do lado têm um custo abaixo de 25%, não é fácil, tem de se ser mesmo muito bom para competir nessas condições. Nós sabemos que temos os custos energéticos mais elevados da Europa, ainda bem que os nossos espanhóis faliram as fábricas todas, ainda bem! Se eles ainda estivessem vivos a trabalhar nós não conseguíamos de maneira nenhuma sobreviver.

### **Porque é que essas empresas espanholas abriram falência?**

Não, em Espanha não acompanhei mas sei que todas elas fecharam, tenho até clientes que me trouxeram modelos, com a autorização das próprias fábricas e que estão a trabalhar connosco porque não estão a trabalhar em Espanha. Neste momento está-se a viver um paradigma na cerâmica muito grande, eu não sei quanto tempo isto dura mas neste momento os clientes precisam mais de nós do que nós deles. Acredito que os próximos anos serão assim porque eu tenho clientes por exemplo, neste momento estão-me a transferir o dinheiro com 3 meses de antecedência, eu já não estou a vender nada para 2014, eu já só estou a vender para 2015. Ando há um ano a avisar os clientes pessoalmente para colocarem as encomendas mais cedo: “as empresas estão todas cheias de trabalho, não deixem para a última da hora porque nós não temos mais capacidade!” Mas os clientes não querem ter *stock*, querem operar em *just in time*, comprar e entregar, mas neste momento não têm outra alternativa. Ainda agora um grande cliente meu pediu-me a semana passada uma encomenda para o final de Julho mas eu tive de recusar porque não tenho capacidade. Os clientes têm que tomar o risco e comprar *stock*.

### **Não pensa então expandir a fábrica?**

Neste momento não há condições de mercado favoráveis para isso, com as taxas de juro que temos, o meu principal cliente (na Dinamarca), cada vez que cá vem pergunta o que é que eu preciso para aumentar a fábrica e diz que compra tudo o que eu produzir! Ele diz-me que “tudo o que tu ainda não produziste este ano já está vendido!” Todas as minhas encomendas que eu não produzi ele já as vendeu! Mas neste momento temos de ter os pés bem assentes na terra e acho que não é altura de fazer grandes investimentos quando nós temos a taxas de juro como temos. A minha empresa com a situação que tem até tem facilidade de crédito mas com taxas muito elevadas ainda acho que não nos podemos endividar a 6%-7%, não dá, é muito elevado. Por isso mesmo é que não o faço ainda, o que eu digo aos clientes é que se daqui a 2 ou 3 anos as perspetivas comerciais forem as mesmas e as taxas de juro forem diferentes, sim não tenho qualquer problema em aumentar a fábrica mas neste momento não. Comprei no entanto, terreno ao lado dos pavilhões para o caso de precisar alargar mas mesmo assim já levei o que tenho ao limite porque eu tinha 39 trabalhadores em Setembro de 2012 e neste momento tenho 70. Eu exportei 265.000 peças em 2012 e 450.000 em 2013. Construir mais, não, comprar fora, sim!

### **Poder-me-ia falar um pouco dos picos de crise que teve em 2003 e 2009?**

A nossa produção reduziu para metade em 2009, a nossa produção anual tem que estar em valores na casa de 1.800.000 euros, nós em 2009 reduzimos pra 950.000 euros. Reduzimos a estrutura toda, pessoal também, mas não havia procura. Isto também foi fruto da falência do nosso principal cliente, que era uma casa muito sólida, pensávamos nós, assente na maior fortuna belga, o senhor até faz parte da lista *Forbes* como o belga mais rico e portanto nós nunca julgámos que aquela casa fosse falir, a Royal Boch, é como a nossa Atlantis/Vista Alegre na Bélgica. Esses senhores compravam-nos tudo, eu tinha 7 fábricas a trabalhar para nós para fornecer esse cliente e esse cliente faliu e de um momento para o outro tivemos de recuperar mercado que não se recupera. Os clientes trabalham por estações e não se recupera o mercado facilmente. Nós éramos conotados como um empresa cheia de trabalho e sendo assim os clientes não passam, se nós começamos sempre a dizer que não temos capacidade, os clientes deixam de passar. Os clientes trabalham por coleção e para recuperar novamente o comboio demorámos muito tempo. Coincidiu com a conjuntura económica difícil e com o facto de me ter divorciado há 5 anos, de termos dividido a empresa e o meu ex-marido ter saído. A empresa com tudo isto não fechou por um milagre em 2009, 2010 ainda foi um ano extremamente difícil, 2011 já recuperámos um bocadinho, cerca de 20% na altura comparativamente ao que tínhamos perdido. Em 2012 começámos a subir lentamente. O ano de 2013 representou a retoma efetiva para os valores que sempre faturámos, na ordem de 1.800.000 euros. Em 2014 vamos subir mais ainda e superar os 2.000.000 euros. Achamos que o melhor não é construir mais instalações mas sim levar ao limite as que temos, rentabilizando os recursos que temos. Compramos mais máquinas se for preciso, reestruturar as secções, modificar o *layout* e tentamos produzir o máximo, rentabilizando o que há.

### **Com esse excesso de procura que tem já pensado em subir os seus preços?**

Nós não estamos a vender barato, estamos num nível de preço que ainda nos mantem competitivos perante o cliente e que ao mesmo tempo nos serve para ganhar dinheiro mas é preciso ir com calma. Não corremos o risco de os clientes irem para a concorrência porque não há, neste momento cerâmica decorativa faz-se na China, em Portugal ou na Roménia, pouco mais. A Roménia está como Portugal estava há 30 anos atrás, não tem *know-how*, eles não conseguem fazer um projeto como nós fazemos em vidrados reativos, em vidrados metálicos, não têm conhecimento de determinadas técnicas. Mas depressa lá chegarão. Além disso Portugal está na moda, o que é português está na moda. Na China também há qualidade mas é uma cultura diferente porque exigem quantidades muito superiores por modelo, as cargas vêm por contentor, o cliente paga e a encomenda só vem 3 meses depois, coisa que em Portugal isso não acontece. Nós temos todos os países em proximidade, um camião em 3 dias está lá. O consumidor em geral já não quer comprar o *Made in China*, não compra, não está na moda, não vende. Foi isso que também fez este *boom* que está a acontecer em Portugal porque os clientes têm instruções das direções para comprar na Europa, mudar a situação para a Europa, sair da China e mudar para a Europa até porque os custos na China também aumentaram muito. Eles foram obrigados a melhorar a sua condição social dos trabalhadores pelo Governo, os custos marítimos também aumentaram e neste momento tenho clientes que compram na China e que me dizem que a diferença já não é assim tão grande. Eu tenho um *designer* amigo, inglês que me disse que se quisesse um produto como o meu, ele arranja igual com a mesma qualidade mas “vou pagar a mesma coisa que te pago a ti e eu prefiro comprar-te a ti”. Aí entra a excelência do serviço e a proximidade do cliente porque as cadeias europeias não gostam de comprar na China, odeiam ir para a China, não gostam de ir para lá, a maioria são mulheres e entre ir 15 dias para a China ou para Portugal preferem vir aqui. Rapidamente estão em casa com os filhos, aqui têm sol, boa comida, são bem tratadas, nós fazemos tudo pelos clientes, coisa que os chineses não é igual, não têm a mesma cultura Para nós primeiro esta o cliente e isso também joga, tem um peso muito significativo o facto de os clientes adorarem vir a Portugal, a satisfação do cliente é muito importante. O que fez o boom atual é o facto do *Made in China* não está a vender. Durante uma década, de 2000 a 2010 mais ou menos, os clientes americanos não vinham cá, só tinha um, extremamente fiel, o muito famoso *Crate&Barrel* que sempre me comprou pequenas quantidades mas nunca nos largou. Desde 2011 começaram todos a regressar a pouco e pouco porque o consumidor fartou-se de comprar chinês, não comprando chinês o que compra é português, não tem outra hipótese. No meu sector, neste tipo de produto específico não há mais nada, só português e foi isso que fez este *boom* que neste momento as empresas não têm mãos a medir, não sou só eu, é toda a gente assim. Há um mês tive aqui um cliente francês que eu nunca vi antes que comprava a 3 ou 4 fábricas aqui na Maiorga, compra ao António Rosa e que me dizia que tinha levado 200.000 euros de encomendas à Maiorga e que não sabia o que havia de fazer porque as fábricas não lhe conseguiam entregar e precisava de mais fábricas. Veio aqui mas disse-lhe que também estava cheia! Os clientes estão assim neste momento! Eu não me lembro em 24 anos de ver uma coisa como esta e o que me preocupa mais é ver como estaremos daqui a 10 anos porque eu não me lembro de ver um pico destes de procura, temos muita procura!

### **Porque razão faliu então no ano passado a Faria e Bento?**

Aí já envolve outras questões para além da procura, eles tinham muita procura, isso envolve questões financeiras, de má gestão financeira, envolve também investimentos muito avultados em desenvolvimento de produto. Eles tinham um laboratório próprio e desenvolveram um produto único que mais ninguém tinha no mercado nacional nem no Mundo. Eram tachos em grés de pôr em cima do fogão, protegeram tudo com registos e patentes, o investimento foi demasiado elevado e o que acontecia é que o produto partia em alto fogo e tinham muitas reclamações, tinham muito produto a ser devolvido às fábricas, altas devoluções. Eu conheço bem as pessoas portanto sei do que falo. Quando é um a puxar para cada lado é complicado porque era um pai que dedicou toda a sua vida à cerâmica, era um génio para mim. Tinha dois filhos e nenhum dos dois filhos se entendia, acabou um por sair e ficar o outro que percebia menos do assunto, muito complicado!

Os pavilhões já foram vendidos.

### **Na sua opinião porque é que a Perpetua Pereira e Almeida - PPA faliu e de seguida retomou a sua atividade?**

A PPA faliu e foi comprada, não retomou, foi comprada por outras pessoas, mas o senhor arquiteto da Bernarda, o seu antigo dono continua a ser o Génio da criação em Alcobaça. Acho que se tiverem uma boa gestão e parece-me que estas pessoas sabem porque o senhor arquiteto não era uma pessoa ligada a área comercial, ele próprio assume: “eu só sei criar, depois alguém que venda!”. Do meu tempo ele é o maior génio, adoro aquele senhor porque ele inclusivamente faz coisas que mais ninguém sabe fazer, ele cria técnicas que mais ninguém sabe criar, ele inclusivamente está a desenvolver uma pasta de porcelana de cor, não há mais ninguém em Portugal que tenha isso, ele é um génio. O Senhor Arquiteto nunca soube vender e portanto deveria ter tido pessoas que pudessem vender o produto dele, tem de haver uma grande ligação entre o comercial e o *designer*. Estamos agora a criar a coleção para levar a Frankfurt para o ano, eu tenho de a acompanhar de perto porque se eu achar que aquilo é demasiado caro para o mercado, eu não a vou levar. O Senhor Arquiteto desenvolve por exemplo peças que são do mais bonito que vi na minha vida mas que não são comerciais porque são demasiado caras e depois é difícil ao comercial vender aquilo. Mas eles não têm tido problemas nenhuns de vendas porque isso é uma coleção à parte que eles têm, a coleção de porcelana é uma coisa nova para vender pequenas quantidades por modelo, porque eles também não têm capacidade para mais. Estão cheios de trabalho porque eles têm um grande cliente que eu também tenho que lhes absorve tudo o que eles puderem produzir e que é altamente fiel, o melhor cliente que alguém pode ter, eles tiveram em processo de falência durante 3 anos e o cliente nunca saiu de lá! Nesse aspeto, comercialmente estão portanto bem garantidos, também porque desenvolvem técnicas que mais ninguém desenvolve, eles são únicos em *design*, e olhe que eu estou a falar da minha concorrência, mas é uma concorrência que eu admiro. Cada um de nós tem de ter características únicas e específicas, copiarmo-nos uns aos outros é a maior estupidez que pode acontecer. O Senhor Arquiteto é o pioneiro da nossa região, durante muito tempo ele foi sozinho a fazer aquele tipo de produto, aquele tipo de vidros, de reações nos vidros, ele era único, só que muitas empresas perceberam a tempo, e

a ARFAI é uma delas, que tinham de mudar o seu produto, seguindo a tendência dos vidrados deixando a pintura manual. Quando todas as empresas despertaram para o *design*, para a introdução do *design* já o Senhor Arquiteto lá estava há muito tempo mas isso como é óbvio fez-lhe concorrência. Ele tinha custos de *design* elevadíssimos, superiores a 10% porque ele mandava vir os melhores *designers* da Finlândia, da Dinamarca e era pioneiro em *design* mas os custos em *design* também o mataram. É por isso que passou por esse tipo de dificuldades, graças a Deus a empresa conseguiu recuperar e a empresa está aí parece-me para muitos anos.

### **A situação atual da indústria é portanto positiva e sustentável?**

Comercialmente a situação é mais que positiva, as empresas têm é que saber gerir muito bem os seus passivos, os investimentos que fizeram ao longo dos anos. Neste momento vivemos um período muito pacífico que nos permite ser mais criativos, estamos constantemente a desenvolver novas técnicas e modelos e francamente a grande dificuldade que temos neste momento são os custos elevadíssimo dos recursos energéticos e na qualidade de algumas matérias-primas que nos chegam. Mesmo recorrendo aos mesmos fornecedores de pasta, por vezes a sua qualidade varia pela variabilidade da qualidade dos barros usados. Nós aqui damos logo pela pasta de má qualidade, chamamos logo o técnico mas às vezes é tarde de mais porque enchemos os moldes, as peças são cozidas e os problemas só aparecem depois. Não acontece regularmente mas uma vez ou duas por ano acontece-me. Por vezes vêm matérias-primas erradas, que na embalagem diz uma coisa mas na verdade é outra (vidro que vinha na Itália), daí não produzimos nada sem antes testar as matérias-primas, testamos tudo senão era uma desgraça! Digamos que fazemos uma mini produção antes de fazer a grande produção.

### **Qual é o papel da NERLEI na indústria?**

A NERLEI presta todo o tipo de apoio aos seus associados nomeadamente apoio jurídico, de eficiência energética, projetos para a igualdade e tem o seu departamento internacional que organiza ao longo do ano missões empresariais em vários países do Mundo de acordo com o que cada sector indicou porque é uma associação multisectorial. Leva as empresas em missão apoiada pelo CREN a vários sítios do Mundo e participa em feiras internacionais. Organiza nomeadamente a ida à maior feira internacional do nosso sector, a Feira Internacional de Frankfurt pois só a NERLEI tem em Portugal acordo para o fazer. As empresas são comparticipadas pelo CREN em 45% dos seus custos dispêndidos na Alemanha e tudo isto é tratado através da NERLEI que faz uma candidatura global ao CREN para todas as empresas que vão estar expostas, em vez de cada uma fazer a sua própria candidatura altamente burocrática. A NERLEI tem lá dentro uma filial do IAPMEI e tem muito boas ligações. Gosta de ser titular como provedor do seu associado, as empresas como a minha não têm força suficiente para ir falar com uma EDP e a NERLEI desempenha esse papel. A NERLEI é vista na região como uma boa associação porque presta um verdadeiro serviço de apoio aos associados.

Na NERLEI é a representante da cerâmica.

### **E qual é o papel da APICER na indústria?**

A APICER é a associação do sector, eu não sou associada por opção, dos 24 anos que cá estou, só nos últimos 2-3 anos é que vi alguma atividade da APICER. Não é uma associação que tenha feito muito pelo sector. Na minha opinião devia ser muito mais dinâmica, devia ter unido o sector, devia ter criado uma marca própria do sector. Veja o calçado, é reflexo da sua forte associação que o promoveu de tal maneira que é considerado o melhor do Mundo. A cerâmica não tem isso, graças a Deus tem uma NERLEI que não é do sector mas ainda vai fazendo alguma coisa por nós. A APICER só nos últimos anos (2 ou 3 anos) é que conseguiu algumas vitórias porque o seu presidente era o Dr. Marcelo, o presidente do conselho de administração da Matcerâmica, e conseguiu ver aprovada o ano passado a medida *anti dumping* que veio fazer com que todos os produtos importados da China para a Europa sejam taxados entre os 20% e os 50% dependendo do produto, para proteger o nosso mercado europeu. A aprovação dessa medida foi através do Dr. Marcelo que foi bastante importante para a indústria da mesa porque as taxas aplicadas são nos produtos de mesa e não no meu produto. Só neste 1º trimestre as vendas cresceram 8% e estima-se que seja da aprovação da medida *anti dumping*. Isto é sá para o produto de mesa. Nós por arrasto beneficiámos com esta medida porque um cliente que deixa de importar da China a linha de mesa automaticamente deixa também de importar o decorativo porque não vai mandar uma equipa para a China só para comprar o decorativo. Muitos clientes estão a transferir as suas compras da China para Portugal. Não sabemos é se essa lei que foi aprovada pela Comunidade Europeia terá reversão porque os chineses estão a fazer tudo para que isso acabe como é obvio e têm muita força os chineses, não querem ter taxas à entrada.

### **Para além da Escandinávia quais são os seus principais clientes?**

Escandinávia, Estados Unidos e Dubai são os maiores porque eu vendo praticamente para todos os países da Europa, em menos quantidade mas tenho presença em quase todos os países da Europa.

### **Como forma o vosso pessoal?**

A formação do nosso pessoal é toda interna a menos que seja alguém que eu queira que seja formada em algum lado específico. Tenho neste momento uma pessoa fora a fazer formação e se vir que alguma formação deve ser feita, mando, não há problema nenhum mas normalmente a formação é interna.

### **Em que consiste a sua cooperação com a Jomazé?**

Nós temos uma parceria comercial, a Jomazé seria uma concorrente se não houvesse esta parceria, é uma parceria única no sector, mais ninguém faz esse tipo de parceria. Nós estamos alinhados estrategicamente em termos comerciais ou seja, nós promovemos o nosso produto e o deles, e eles também. Quando o cliente está fidelizado à minha empresa, até pode querer comprar o produto deles mas só quer um fornecedor, então a Jomazé entrega-me o produto a mim, fatura-me a mim e eu vendo ao cliente a totalidade porque eu tenho clientes fieis a mim que não querem comprar a mais ninguém. O contrário também acontece, somos parceiros e

clientes um do outro, apresentamo-nos nas feiras de forma estratégica comum, a nossa coleção é desenvolvida em comum, ou seja, apesar de sermos totalmente independentes, temos gestão independente e produto diferente, fazemos com que a coleção em comum resulte. Se for ao *facebook* da empresa vê imagens dos *stands* que fazemos nas feiras e quem olhar para a coleção parece-lhe uma coleção uniforme mas não, tem a mistura de duas empresas com estilos que se completam e isso faz com que tenhamos uma coleção mais forte, mais coesa, com mais impacto. As duas empresas juntas têm capacidade para servir grandes clientes que uma sozinha não tinha. Assim conseguimos aguentar entre as duas empresas bons clientes porque temos juntas maior capacidade. É um alinhamento comercial e produtivo, se algum de nós tem dificuldades técnicas o outro tenta ajudar.

### **Também coopera com outras empresas para suprir encomendas?**

Sim, aí recorro à subcontratação de duas empresas mais pequenas, a J. Quitério no Casal da Areia e a Alcofai, em Aljubarrota, uma com 17 trabalhadores e outra com 15 que estou-lhes a comprar a produção toda porque aquilo que produzo internamente não chega e essas empresas, tanto uma como outra iam fechar, não tinham mercado. Não há no escritório, não têm ninguém.

### **A Arfai chegou a fazer a loiça tradicional de Alcobaça?**

Sim fizemos vasos, colunas, fontes de parede, esse tipo de coisas assim antigas mas isso depois deixou de ter mercado lá fora. Aqui localmente para o turista ainda se vende, ainda há duas ou três lojinhas mas já quase ninguém leva nada, em média passam no Mosteiro de Alcobaça 1500 pessoas por dia e essas pessoas não compram nada, não param nas lojas, não é como antigamente.

### **A ideia de criar localmente lojas de loiça moderna nunca lhe surgiu?**

Estou a tentar, tanto que já tenho 2 espaços em Alcobaça. Um na rua S. Fortunato e por causa dos turistas fizemos uma parceria com uma galeria chamada “Rês-do-Chão”, perto do Mosteiro e vamos vender juntamente com as Cerâmicas São Bernardo peças modernas, para ver como os turistas reagem ao produto moderno.

É neste momento difícil comprar em Portugal peças de Alcobaça porque a maioria das empresas não têm estrutura para abrir loja própria e a grande parte da nossa produção é para exportação porque com o mercado nacional já teríamos morrido à fome, o que vendemos aqui na loja da fábrica é o que o cliente vem cá à procura. Nós estamos preparados para fazer em média, 50 a 60 mil peças/mês. As lojas em Portugal vêm-me comprar três disto, dois disto, uma disto, já tínhamos morrido, não tenho estrutura para isso. Tinha que ter um pequeno *atelier* com duas ou três pessoas então claro que essas encomendas eram boas, agora com a estrutura de fábrica que eu tenho isso seria suicídio, eu tenho de produzir em serie se não, não dá! O mercado nacional não tem capacidade de absorção para isso, não há ninguém que eu conheça em Portugal a comprar em grandes quantidades.

### **Dá exclusividade aos seus produtos?**

Para além da minha coleção tento dar a cada cliente um produto exclusivo consoante os seus requisitos. Eu dou exclusividade porque acho que assim estou a proteger a empresa. Imagine que no mercado francês dois clientes de Paris me querem comprar a mesma linha, eu não vendo. Eles até se calhar nem se importavam, mas importo-me eu porque se se encontrarem os dois em Paris a vender a mesma linha, um dos dois vai ter que baixar o preço para a vender. Então a forma que tenho de proteger a fábrica é dar exclusivo a um deles e tentar oferecer ao outro uma linha diferente para não se encontrarem no mercado com o mesmo produto e não andarem a guerrear com o meu produto. No final das contas quem vai pagar isso sou eu, nenhum dos dois vai vender bem e no final deixam de me comprar os dois a mim! No mesmo mercado procuro dar produtos diferentes mas se for para outros mercados aí já não há problema nenhum. Tenho alguns clientes nacionais mas compram em reduzidas quantidades e são eles que cá vêm buscar o produto

### **Acha que uma marca única da Loiça de Alcobaça faria sentido?**

Acho que sim, acho que devia haver uma marca forte que unisse a indústria de Alcobaça. Por acaso tenho uma tertúlia hoje à tarde e é uma das coisas que vou dizer. Não me importaria nada de haver uma marca comum *Alcobaça*, neste momento as pessoas que estão a trabalhar no sector trabalham bem. Claro que isso tinha de ser alinhado em termos de critérios de qualidade, tinha de ser bem alinhado mas acho que a união faz a força. Prova disso é que nós fizemos uma parceria única com a Jomazé há 5 anos, uma empresa dita da concorrência, eu conheço tudo da fábrica deles e eles da minha, não há barreiras. Nós partilhamos praticamente as técnicas e a nível comercial para certos clientes misturamos na mesma encomenda peças das duas empresas caso o cliente deseje. Por isso sou a favor da união entre as indústrias porque acho que tínhamos todos a ganhar com isso.

O barro é barato 3 a 4%, a mão-de-obra é caríssima, cerca de 45% e os vidros.

Contratei uma pessoa na área do marketing, analisamos se uma coleção terá sucesso.

Vamos excluindo linhas já vistas da coleção, mas mais tarde com novo revestimento, novas técnicas vendem-se essas linhas, guardamos as madres. Não se usava pintura e agora já tenho oito pintoras. Os gostos vão mudando, mas às vezes, volta-se aos modelos antigos com novas “roupagens”.

Temos um mostruário muito grande, com modelos e técnicas diferentes. Com a Jomazé , juntamos 200 trabalhadores (com as empresas que subcontratamos) e já conseguimos satisfazer grandes encomendas.

Os vários mercados têm gostos diferentes.

A visibilidade, ir a feiras é muito importante.

*Agradeço-lhe imenso a sua disponibilidade.*

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## **ANEXO I - Informações dadas pela Dra. Madalena Tavares**

### **Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas de Alcobaça**

#### 1. Identificação da incubadora

PARQUE DE NEGÓCIOS DE ALCOBAÇA/INCUBADORA DE EMPRESAS

##### 1.1 Designação

PARQUE DE NEGÓCIOS DE ALCOBAÇA/INCUBADORA DE EMPRESAS

##### 1.2 Localização

RUA DE LEIRIA - 2460-059 Alcobaça

##### 1.3 Data da Criação

INAUGURAÇÃO DIA 8 DE JUNHO DE 2012

##### 1.4 Participações na incubadora (designação e % de participação)

O Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas é um serviço municipal, inteiramente dependente, hierarquicamente e financeiramente, da Câmara Municipal de Alcobaça - SERVIÇO PÚBLICO.

#### 2. Caracterização da Incubadora

##### 2.1 Objetivos

O Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas é um projecto do Município de Alcobaça, que surge na atual conjuntura económica, como forma de dar resposta e no sentido de contrariar as dificuldades impostas pela crise, assumindo como primordial o incentivo ao empreendedorismo e a iniciativas e investimentos empresariais que contribuam para a dinamização da economia, para o reforço e revitalização do tecido empresarial de Alcobaça.

O Parque de Negócios de Alcobaça é um equipamento de suporte ao tecido empresarial de Alcobaça, da maior importância para o Município e para a Região Oeste, apoiando e promovendo o desenvolvimento de ideias, projetos de negócio e empreendedorismo, visando fomentar a criação de empresas inovadoras, relevantes para a economia e dinamização do

Concelho, geradoras de emprego e postos de trabalho. Procura igualmente promover a qualidade, excelência e competitividade das empresas do Concelho, apostando no diálogo intergeracional e na educação para o empreendedorismo, bem como fazendo a necessária promoção do tecido empresarial local junto das entidades públicas nacionais e europeias.

Deste modo, o Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo, coordenador do Parque de Negócios/Incubadora de Empresas de Alcobaça encontra-se atualmente apto para intervir em três eixos fundamentais: apoio e consolidação das empresas implementadas no concelho; apoio na criação de novas empresas e promoção do empreendedorismo; desenvolvimento de ações com vista à atração de investimento e investidores para o concelho de Alcobaça.

### **Objetivos do GAE:**

- » Promoção de Alcobaça como um local privilegiado para acolher novos investimentos/investidores/projetos de empreendedorismo, facilitando a criação de novos postos de trabalho;
- » Apoio aos potenciais empreendedores na criação do seu próprio negócio, na realização dos planos de negócio e estudos de viabilidade económica e financeira;
- » Apoio ao tecido empresarial fixo no concelho, através de atividades várias de dinamização empresarial, por sector económico;
- » Promoção do empreendedorismo responsável, educacional e social, através de uma parceria especial com as escolas do concelho de Alcobaça.

### **Eixos Prioritários de Intervenção:**

Eixo 1 › Apoio e consolidação das empresas implementadas no concelho de Alcobaça:

Realizamos o acompanhamento a jovens empresários na elaboração de candidaturas a concursos públicos (PRODER e QREN); Apoio na elaboração de diagnósticos empresariais; Apoio na elaboração de planos de formação profissional (colaboração com o IEFP); Esclarecimentos sobre processos de certificação de empresas; Informação e enquadramento em sistemas de incentivos nos programas nacionais e europeus; Informação sobre os processos de financiamento bancário; Constituição de uma Base de Dados de referência local - Empresas do concelho de Alcobaça.

Eixo 2 › Apoio na criação de novas empresas e promoção do empreendedorismo:

Prestamos informação sobre o processo de criação de novas empresas e respetivos regimes jurídicos, como realizar um plano de negócios e como fazer um estudo de viabilidade económica e financeira para um novo projeto/empresa/negócio; Informação e incentivos à criação de emprego nas novas empresas; Informação e acompanhamento de processos de registo de novas empresas e marcas; Informação sobre os processos de financiamento às novas empresas, quer através da banca, quer através do enquadramento dos diferentes concursos nacionais, regionais e locais; Acompanhamento/correção/melhoramento na realização/apresentação de planos de negócio; Estabelecimento de contactos para Microcrédito com diferentes entidades bancárias.

Eixo 3 › Desenvolvimento de ações com vista à atração de investimento:

Realizamos o acompanhamento técnico de novos investimentos para o concelho de Alcobaça, nomeadamente através da prestação de informações solicitadas, de carácter económico e social, de licenciamento camarário, entre outros; Elaboração de uma análise Swot para o Parque de Negócios de Alcobaça; Realização do Regulamento do Parque de Negócios de Alcobaça, com uma nova incubadora de empresas de cariz cultural, turístico e criativo.

Em suma, a Câmara Municipal de Alcobaça, através do GAE, aposta no empreendedorismo enquanto modelo de desenvolvimento, tornando-o uma entidade facilitadora no acesso à informação e no acompanhamento de processos ligados às empresas e/ou à criação de novos projetos empresariais, procurando estabelecer pontes entre o tecido empresarial local/regional e os novos empresários, como fator de promoção da qualidade de vida das pessoas, gerador de novos postos de trabalho, de criatividade e competitividade, respondendo com eficácia e qualidade aos clientes/promotores que nos procuram.

## 2.2 Investimento

O investimento total no edifício Parque de Negócios/Incubadora de Empresas representou a soma de 490.000,00 €, dos quais 65% foram financiados pelo Programa Comunitário FEDER. Neste financiamento estiveram elegíveis as obras de reconstrução dos espaços, infraestruturas, mobiliário e equipamento informático.

## 2.3 Período limite da incubação

Segundo o Regulamento em vigor, as empresas incubadas realizam contratos anuais, renováveis até um máximo de 2 vezes.

#### 2.4 Nº de trabalhadores afetos à incubadora

Nas instalações do Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas estão permanentemente duas funcionárias da Câmara Municipal de Alcobaça (Técnica Superior e Assistente Operacional) para apoio às empresas do Concelho e, em especial, às empresas incubadas no Parque de Negócios.

#### 2.5 Caracterização dos espaços da incubadora

O Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas tem uma área total aproximada de 1.000 m<sup>2</sup> e inclui 3 salas para incubação de empresas (1 *open-space* + 2 gabinetes individuais), bem como as novas instalações do Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo da Câmara de Alcobaça. Ao serviço das empresas, dos empreendedores e dos incubados estão 2 salas de formação/reuniões completamente equipadas, um bar e uma receção centralizada para todas as empresas.

Para além dos espaços para incubação de empresas, o Parque de Negócio de Alcobaça possui várias salas arrendadas a empresas privadas bem como salas cedidas temporariamente a outros serviços da Câmara Municipal, como por exemplo, o Licenciamento Zero.

#### 2.6 Serviços prestados / apoios às empresas incubadas

Das inúmeras atividades realizadas no Parque de Negócios de Alcobaça desde a sua abertura, destacamos a visita do Sr. Ministro da Economia e do Secretário de Estado da Energia, bem como contámos com a presença da direção da empresa Mohave e da Galp Energia para assinatura de um Protocolo, onde contámos também com a exposição de cerca de 30 empresas do concelho e respetivos representantes. Este evento foi transmitido por todos os canais de televisão nacionais bem como algumas rádios e notícias em vários jornais – as empresas incubadas tiveram direito à sua visibilidade e publicidade, bem como apresentação dos seus serviços e produtos a todos os outros empresários e aos membros do Governo presentes.

Realizámos várias sessões de esclarecimento, formação, workshops, etc., em organização conjunta com empresas, associações empresariais e universidades. Ainda neste âmbito da internacionalização das empresas, e em parceria com a ACSIA, temos participado em vários seminários teóricos e práticos, nos quais os nossos incubados são sempre convidados e têm participação gratuita.

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

No âmbito das parcerias entre o GAE de Alcobaça e as Associações empresariais existentes no concelho, realizámos várias reuniões de trabalho, nomeadamente para aferir estratégias de atuação, preocupações comuns e formas de partilhar informação, conteúdos, atividades, etc. – principalmente no sentido de aumentar a possibilidade de outras unidades de incubação de empresas em algumas freguesias do concelho.

Recebemos e organizamos também várias visitas de estudo de estudantes que procuram conhecer melhor a atividade do Parque de Negócios/GAE bem como recolher informações sobre criação e gestão de empresas.

Desde a inauguração do Parque de Negócios de Alcobaça que as salas de formação, de reuniões e o *show-room*, têm sido utilizadas quer pelas empresas incubadas/arrendatárias do espaço, quer por outras empresas/entidades que alugam os espaços para o efeito.

Foram realizadas 22 visitas a empresas do concelho (PME Líder e Excelência) nas quais participam as empresas incubadas no Parque de Negócios, com o intuito de melhor conhecer como funcionam estas empresas e que necessidades de ajuda/informação ou outras têm. Este trabalho tem tido grande receptividade por parte das empresas que, desde Janeiro de 2013, já solicitam a presença do GAE nas suas instalações.

A participação do GAE no projeto ROE (Rede Oeste Empreendedor) tem como objetivo a implementação de ações suportadas em rede de parceria na Região Oeste com vista à promoção e implementação de ações no âmbito do Empreendedorismo. Pretende-se assim, promover a criação de um ecossistema empreendedor, apoiado na estruturação e coordenação de uma rede regional que contribua para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia e eficiência no domínio do apoio ao empreendedorismo de base local. Neste âmbito temos participado em várias reuniões na OesteCim, em Caldas da Rainha, por forma a produzir alguns documentos orientadores, de estratégia comum para todo o Oeste.

## 2.7 Preços mensais

A incubação de empresas tem o custo fixo de 20 € + 5 €/m<sup>2</sup>, ou seja, varia entre 75 € e 115 € (conforme o espaço arrendado) e inclui 20 horas/mês de aluguer de salas de reunião ou formação + 20 horas de aluguer de equipamento informático + 200 cópias/impressões mensais.

### 3. Intervenção do Município na incubadora

#### 3.1 Apoio Concedido pelo Município à Incubadora

Tratando-se de um serviço dependente hierarquicamente e financeiramente da Câmara Municipal, temos tido todo o apoio do município, nomeadamente do Sr. Presidente da Câmara de Alcobaça, para a gestão e realização do plano de atividades proposto anualmente. Para além disso, temos tido igualmente a disponibilidade da Câmara para participar em seminários, congressos e encontros de incubadoras de empresas, por todo o país.

Mais especificamente em relação às empresas incubadas, o Presidente da Câmara de Alcobaça tem sempre presente as diferentes áreas de negócio e, desde que seja oportuno, convida empresários a visitar a incubadora ou, pelo contrário, promove, ele próprio, os serviços e produtos destas jovens empresas.

#### 3.2 Contrapartidas exigidas pelo município

O Município apenas exige que as rendas dos espaços e demais despesas realizadas pelas empresas, ao abrigo da responsabilização das mesmas, sejam cumpridas dentro dos respetivos prazos estipulados em contrato.

### 4. Caracterização das empresas incubadas

#### 4.1 Número de empresas incubadas

Presentemente estão incubadas 4 empresas no Parque de Negócios/Incubadora de Empresas de Alcobaça.

#### 4.2 Identificação das empresas

MovingSys – Empresa tecnológica

NG – Empresa de design gráfico e industrial

FOTOGRAF - Diana Freire – Empresa de Fotografia Digital

Dream Travel – Agencia de Viagens

#### 4.3 Area de actividade das incubadas

MovingSys – Empresa tecnológica

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

NG – Empresa de design gráfico e industrial

FOTOGRAF - Diana Freire – Empresa de Fotografia Digital

Dream Travel – Agencia de Viagens

#### 4.4 Nº de trabalhadores

MovingSys – 2 pessoas

NG – 2 pessoas

FOTOGRAF – 1 pessoa

Dream Travel – 2 pessoas

### 5. Evolução da Atividade da Incubadora

#### 5.1 Evolução do nº de empresas incubadas

Por se tratar de um equipamento novo, ainda estamos na “1ª ronda” de empresas incubadas.

#### 5.2 Empresas que abandonaram o projecto

Nenhuma empresa abandonou o projeto.

#### 5.3 Empresas que atingiram os objetivos da incubação

Tomando em consideração as opiniões das próprias empresas, os objetivos propostos já foram alcançados por todas as empresas. Provavelmente, no final de 2014, algumas destas empresas irão sair e lançar-se no mercado como *start-ups*.

### 6. Pontos fortes e fracos da incubadora

#### 6.1 Pontos fortes

#### 6.2 Pontos fracos

### 7. Oportunidades e Ameaças da incubadora

#### 7.1 Oportunidades

#### 7.2 Ameaças

Quadro A I.1 - Análise SWOT interna ao GAE/Parque de Negócios

		<b>Análise SWOT interna ao GAE/Parque de Negócios</b>	
		<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
		<b>S - Energias/Forças (STRENGTHS)</b>	<b>W - Debilidades/Deficiências (WEAKNESSES)</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p><b>O que é que fazemos excepcionalmente bem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio ao empreendedor desde a fase inicial</li> <li>- Prestação de serviços <i>low cost</i> e com elevada qualidade (Aluguer de salas)</li> </ul> <p><b>Que vantagens temos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo, Acessibilidade, Qualidade do serviço prestado</li> </ul> <p><b>Quais os nossos recursos e ativos mais valiosos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas qualificadas e com experiencia</li> <li>- Infra-estrutura</li> <li>- Rede contactos</li> </ul> <p><b>O que é que os nossos membros/utilizadores/clientes identificam como os nossos pontos fortes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taxa de sucesso das empresas incubadas</li> </ul>	<p><b>O que podemos fazer melhor?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Maior divulgação/Reconhecimento pela comunidade</li> <li>-Rede de contactos / Promoção das incubadas</li> <li>-espaço coworking (falta adesão dos interessados)</li> </ul> <p><b>O que é que nos criticam ou recebemos queixas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Climatização do edifício</li> <li>-Recepção</li> </ul> <p><b>Onde somos Vulneráveis?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poucos espaços de incubação</li> <li>-Espaços incubação apenas de “cariz administrativo“ faltam espaços para actividades tipo oficina/criação de protótipos/mini produção mesmo no âmbito das industrias criativas</li> </ul>	

	<b>O Oportunidades (OPPORTUNITIES)</b>	<b>T Ameaças (THREATS)</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>Que oportunidades sabemos que existem mas ainda não abordamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alargamento do âmbito para além de Turismo, Cultura e Atividades Criativas</li> <li>- Captação de investimento exterior ao concelho</li> <li>- Apoio à utilização das</li> <li>- Apoio da Google com <i>vouchers</i> para campanhas de divulgação online</li> </ul> <p><b>Há tendências emergentes que pudessem ser aproveitadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas de negócio nas novas tecnologias e <i>web based</i> de cariz global</li> <li>- Marketing digital e redes sociais na divulgação e comercialização</li> <li>- Prototipagem rápida/FabLabs/mini produções</li> <li>- Novos quadros de apoio (2014-2020)</li> </ul>	<p><b>As nossas debilidades podem tornar-nos vulneráveis?</b></p> <p>Impedem uma maior polivalência e potenciar mais casos de cooperação inter-empresas</p> <p><b>Que obstáculos externos podem impedir o nosso desenvolvimento?</b></p> <p>Dificuldades de financiamento mas ao mesmo tempo a crise e o risco de desemprego estão a aumentar o numero de empreendedores que decide arriscar (avançar)</p> <p><b>Estão a chegar mudanças significativas que afetem os nossos segmentos de utilizadores?</b></p> <p>Ambiente económico incerto</p> <p><b>As condições da economia afetam a nossa viabilidade financeira?</b></p>

### 7.3 Dificuldades em contratar pessoal habilitado? Quais?

Não temos tido dificuldades em trabalhar e encontrar profissionais de diferentes áreas de atuação. Quando possível, recorremos a colegas da área da economia, gestão, finanças, contabilidade e até juristas que trabalham em outros serviços da câmara. Quando não é possível, falamos com as associações empresariais, com empresários, com o IAPMEI, ACSIA, AIRO ou NERLEI, que acabam por nos ajudar em tudo quanto solicitamos. Claro que o contrário também acontece e sempre que nos é pedida colaboração, cá estamos para ajudar.

8. O futuro da incubadora
- 8.1 Ações perspetivadas no sentido de
- 8.2 Potenciar pontos fortes
- 8.3 Beneficiar das oportunidades
- 8.4 Colmatar os pontos fracos
- 8.5 Ultrapassar as ameaças

No sentido de potenciar os pontos fortes, beneficiar das oportunidades, colmatar os pontos fracos e ultrapassar as ameaças, definimos, para os anos de 2014-2015, 4 principais ações em colaboração com as empresas incubadas no Parque de Negócios:

a) Procuraremos introduzir e potenciar o Turismo Industrial – *Preservação da memória...aposta no futuro* num trabalho conjunto entre incubados e empresas PME:

A Câmara Municipal de Alcobaça, em parceria com as empresas PME Líder e Excelência sediadas no concelho de Alcobaça, encontra-se a desenvolver um projeto de consolidação de rotas e/ou circuitos para o Turismo Industrial, tomando por base um conceito que envolve visitas a empresas, operacionais ou não, cujo negócio central não é a atividade turística e que oferece aos visitantes uma experiência relacionada com a matéria-prima, o produto, o processo e os modos de produção, as suas aplicações, bem como com os antecedentes históricos que esta atividade económica guarda na memória da comunidade onde está inserida.

Ao Turismo Industrial são agregadas todas as boas práticas turísticas, ainda que os motivos da viagem sejam a descoberta do “mundo do trabalho”, passado, presente e futuro, dos lugares, das técnicas, instrumentos e tecnologias, da organização empresarial e dos modos de vida relacionados com as profissões. Esta diversidade poderá constituir um importante fator de revitalização das empresas, diversificando também a oferta turística do concelho de Alcobaça, dando-lhe vantagem competitiva em muitos setores da atividade económica.

b) Criação e gestão das *Imagens de Marca* de ALCOBAÇA - através do apoio e da colaboração permanente das empresas incubadas:

Maçã de Alcobaça; Loiça de Alcobaça; Chita de Alcobaça; Doces Conventuais; Ginja de Alcobaça, etc.

O que estas *SUPERBRANDS DE ALCOBAÇA* têm em comum – O facto de estarem completamente enraizadas no coração dos consumidores; o facto de terem um trabalho consistente ao longo dos anos, aliando a tradição nos modos de produção à inovação do *design* e na marca; pela projeção do nome de ALCOBAÇA além-fronteiras; por terem recebido, ao longo dos anos, vários prémios, galardões e distinções, nacionais e internacionais. São produtos ou serviços de qualidade que oferecem um benefício claro e diferenciador ao consumidor, que cumprem as suas expectativas publicitárias, geram notoriedade, assumem uma personalidade e uma escala de valores definidos, permanecendo fiéis aos seus princípios e tradições.

Não existe uma fórmula diferenciadora para ser *SUPERBRAND*, nem para manter esse estatuto ao longo do tempo. Contudo, a *Superbrands®* acredita que “uma marca excepcional é aquela que oferece significativas vantagens físicas e/ou emocionais face às marcas concorrentes, as quais, de uma forma consciente e/ou inconsciente, os consumidores desejam, reconhecem e procuram repetidamente ao longo dos anos”.

São marcas que não desaparecem .....INOVAM!

c) Vamos desenvolver e aperfeiçoar o serviço VIA VERDE DO EMPRESÁRIO / BALCÃO DO EMPREENDEDOR:

- » Criar as condições para que os procedimentos referentes aos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, sejam tratados com mais celeridade, dando-lhes prioridade;
- » Proporcionar ao empresário / empreendedor um atendimento personalizado e profissional por parte de uma equipa preparada para o encaminhar em todos os assuntos relacionados com comércio, serviços e indústria;
- » Facilitar o contacto dos empresários / empreendedores com a Autarquia e agilizar os procedimentos;
- » Criação de um interlocutor privilegiado com o Município mediante a nomeação de um “gestor do processo”;
- » Apoiar o industrial na inserção de pedidos de registo dos estabelecimentos industriais do tipo 3, na plataforma do REAI (Regime de Exercício da Atividade Industrial), e da inserção da mera comunicação prévia de estabelecimentos industriais, nos termos do SIR;

» Redução significativa dos prazos legais;

» Apoio no preenchimento de requerimentos, quando houver operação urbanística associada, com referência aos elementos necessários à instrução dos processos administrativos na Câmara Municipal.

d) Pretendemos aderir à *Enterprise Europe Network* - é uma nova rede de serviços para ajudar as empresas a inovar e a competir melhor no espaço europeu. Formada por mais de 500 pontos de contacto, espalhados por 40 países na Europa, a rede oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade, que apoiam as PME no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos seus negócios. Uma das empresas incubadas está a trabalhar nesta aplicação.

## 9. Conclusão

O que melhor correu na incubadora de empresas foi, até agora, a colaboração, amizade, respeito, dinamismo, trabalho e espírito de grupo que se criou desde o primeiro dia. As empresas conseguem ver na equipa do Parque de Negócios, técnicos e empresas, pessoas dispostas a colaborar, a promover e a resolver os problemas que, diariamente, se colocam a todos. A colaboração e a entajuda são os lemas do Parque de Negócios de Alcobaça.

O que de pior correu no Parque de Negócios foi o facto de não termos dimensionado o espaço físico às reais necessidades do concelho – no concurso de incubação de empresas tivemos 17 candidatos para 4 lugares. Para resolver este constrangimento e logo que possível, iremos aumentar os espaços de incubação no Parque de Negócios, de forma a dar resposta aos muitos pedidos que temos. Também já verificámos que os nossos incubados preferem espaços abertos, comunicantes, sem barreiras físicas, fazendo assim incubação de secretária e não de gabinete – o que permite a tal colaboração e entajuda entre os jovens incubados.

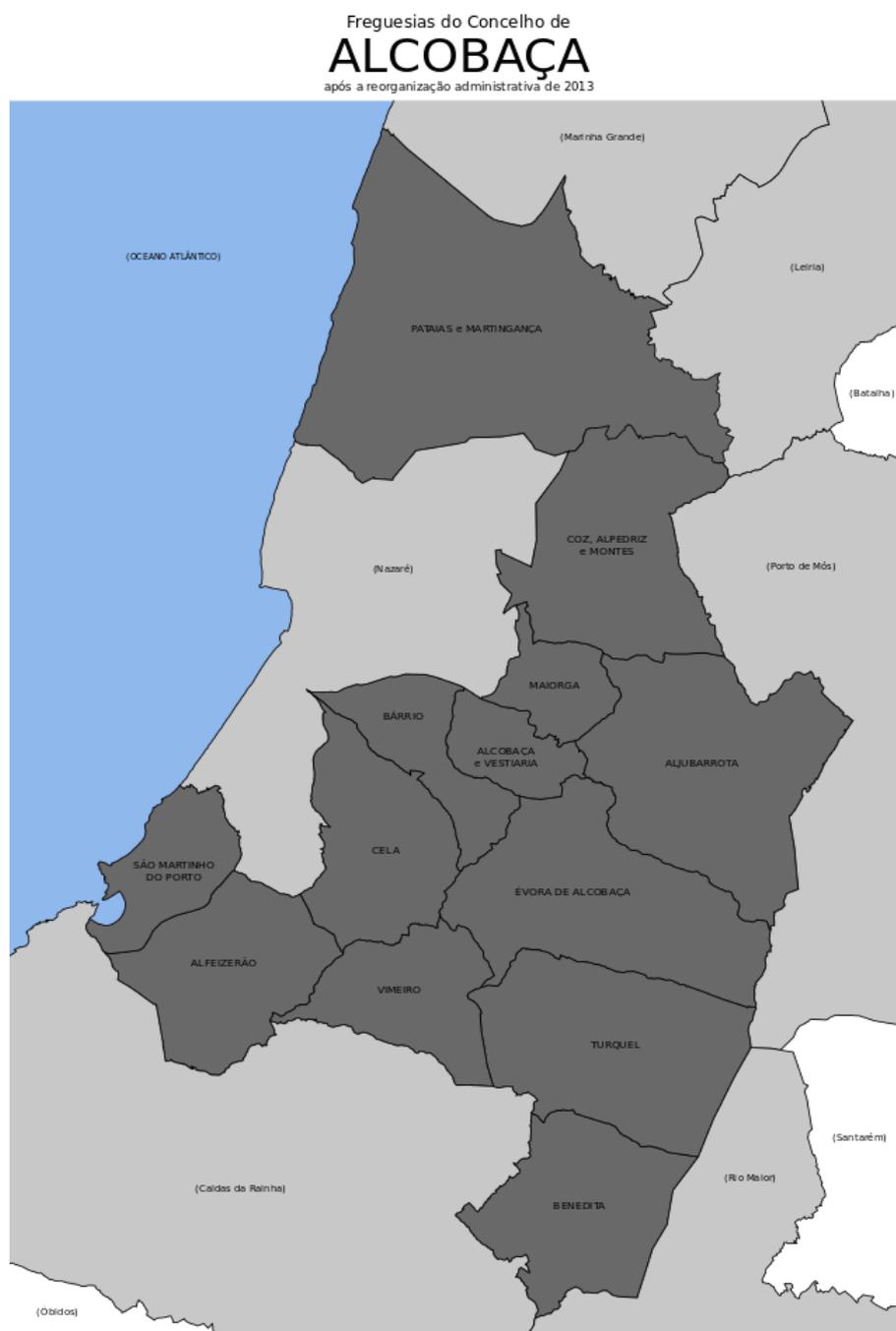
Parque de Negócios de Alcobaça/Incubadora de Empresas

Madalena Tavares

(Técnica Superior)

## ANEXO J - Mapas dos Concelhos de Alcobaça e da Nazaré

### Concelho de Alcobaça

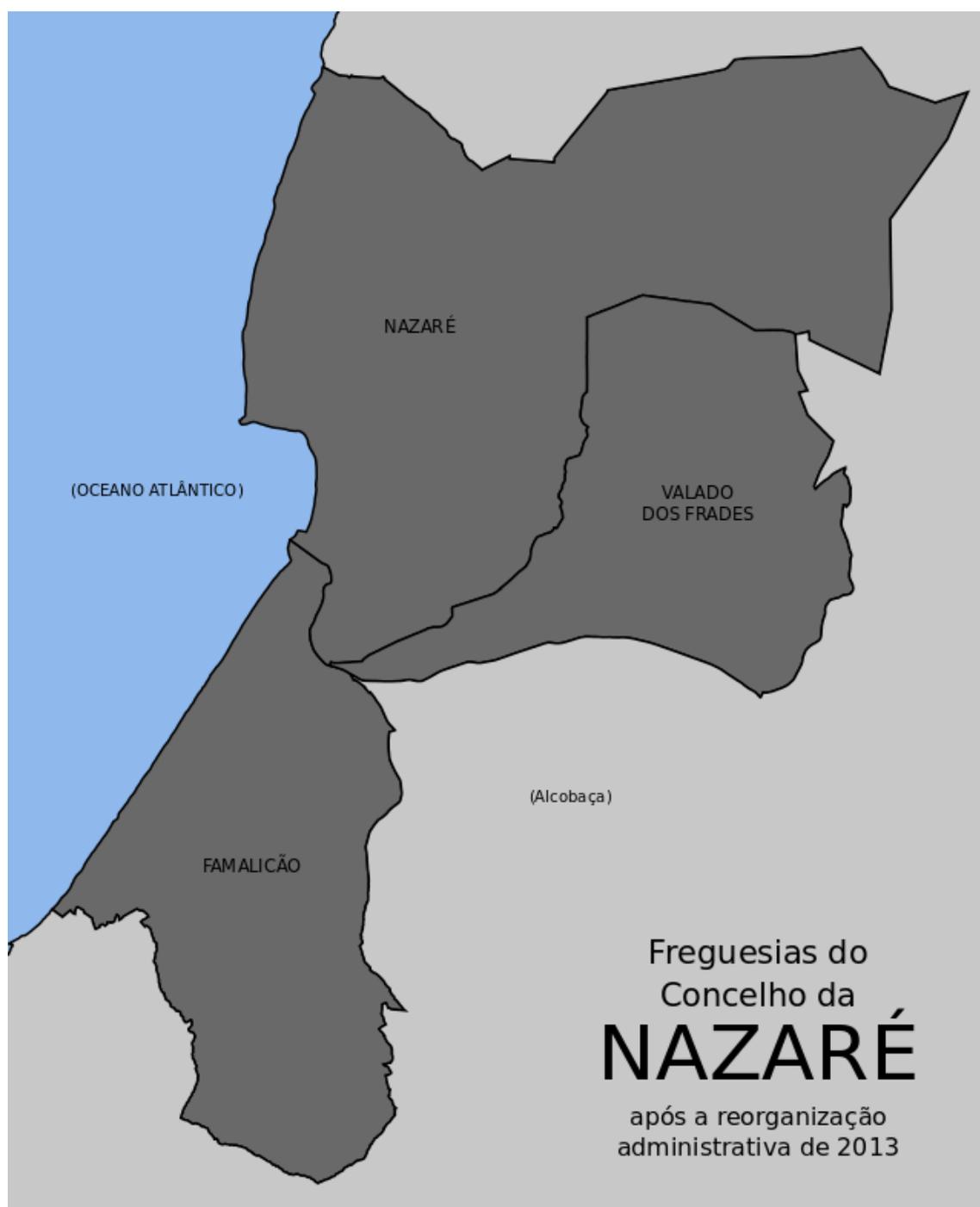


Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoba%C3%A7a\\_\(Portugal\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Alcoba%C3%A7a_(Portugal))

Sem escala

As Indústrias de cerâmica e do vidro (utilitários e decorativos) nos Concelhos de Alcobaça e Nazaré – Região de Cister: que sustentabilidade?

## Concelho da Nazaré



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Nazar%C3%A9\\_\(Portugal\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Nazar%C3%A9_(Portugal))

Sem escala