

Vista Alegre

De Ílhavo para o Mundo

Introdução

Nuno Barra, administrador com o pelouro do Marketing, Design de Produto, Vendas Portugal e *Online*, celebrava os três prémios que a marca acabava de receber na edição de 2018 dos *Good Design Awards*, os mais antigos prémios de *design* no mundo. A vitória contribuía para a notoriedade internacional da marca VA, que se preparava para lançar duas novas operações, no México e na Índia. As vendas internacionais representavam já 64% do volume de faturação da empresa portuguesa, resultados que muito contribuíram para que a VA apresentasse em 2017 os melhores resultados de quase 200 anos de história.

Orgulhoso da empresa que representava, Nuno Barra pensava nos desafios que o futuro lhe reservava. A VA pautava-se pela excelência, história e tradição, onde os produtos eram obras de arte criadas pelas mãos de experientes artesãos e que se soube reconstruir pelo design e inovação. A estratégia de internacionalização tinha apresentado resultados extraordinários, mas Nuno Barra refletia sobre o maior dos desafios: ser referência a nível mundial em todas as áreas da porcelana: na mesa, na decoração e na hotelaria. Como alcançar este patamar? Como transformar a VA numa marca global?

A História da Vista Alegre

A VA surgiu em 1824 pelas mãos de José Ferreira Pinto Basto. Figura de destaque na sociedade portuguesa do século XIX, proprietário agrícola, comerciante audaz, Pinto Basto incorporou o ideário liberal da época, tendo-se tornado “o primeiro exemplo de livre iniciativa” em Portugal. Em 1817 adquiriu uma quinta no Lugar de Vista Alegre, no Concelho de Ílhavo, Distrito de Aveiro, onde haveria de nascer a primeira fábrica de porcelana em Portugal. A petição, apresentada ao Rei D. João V, revelava a sua intenção: “erigir para estabelecimento de todo os seus filhos (18), com igual interesse, uma grande fábrica de louça, porcelana, vidraria e processos químicos”. Apenas cinco anos depois da fundação, a VA recebeu o título de Real Fábrica, um reconhecimento pela sua arte e sucesso industrial.

A produção inicial baseava-se em loiça de pó de pedra, vidro e cristal. Para introduzir a porcelana, Augusto Ferreira Pinto Basto, filho do fundador, deslocou-se a França e estudou as técnicas de produção com os maiores especialistas da época. Seguiram-se importantes melhorias na qualidade das pastas e dos vidrados, tendo a produção beneficiado também de

progressos tecnológicos, bem como da especialização da mão-de-obra com a contratação de mestres estrangeiros com experiência na produção de cerâmica e nas técnicas de pintura.

Os primeiros passos no contexto internacional aconteceram em 1851, com a participação da VA na Exposição Universal organizada no Crystal Palace, em Londres. Em 1867 a empresa recebeu reconhecimento internacional na Exposição Universal de Paris.

Em 1880 a fábrica cessou a produção de vidro tendo-se dedicado em exclusivo ao fabrico de porcelana. Simplificou o estilo, adquirindo um tom romântico e lírico, e introduziu técnicas mecânicas de decoração.

Em 1924 a empresa iniciou uma reorganização e revitalizou a área industrial e também a área criativa. Estilos modernistas como a Art Deco ou o Funcionalismo revelaram a capacidade de adaptação da empresa às mudanças sociais e estéticas da época. A modernização incluiu a construção de um bairro de habitação para os funcionários, uma creche, um refeitório e um teatro, infraestruturas que foram determinantes para o estabelecimento de um ambiente de trabalho singular, que conciliava atividades laborais com o desenvolvimento cultural dos colaboradores. Foi nesta altura que a empresa passou a ser uma sociedade por quotas e o número de operários passou de 400 em 1924 para 600 em apenas quatro anos.

Em 1947 foi criado o Gabinete e Laboratório Central de Estudos. A empresa intensificou as inovações técnicas apostando na especialização dos quadros e na expansão internacional com colaborações com congéneres estrangeiras de renome. As parcerias com artistas nacionais e estrangeiros também foram sendo uma marca distintiva no percurso da empresa.

Em 1974 a empresa passou a sociedade anónima. O capital social foi aberto ao público em 1987 e novamente em 1988. De forma a garantirem o controlo do grupo, os descendentes de José Ferreira Pinto Basto constituíram uma holding, VA Controlo, que detinha uma posição maioritária no capital da VA Grupo.

A partir de 1982 a exportação ganhou fôlego. Em 1986 deu-se a criação da VA Espanha, seguindo-se a entrada em França, Alemanha, EUA, Itália e Brasil. Em finais dos anos oitenta, o grupo participou em importantes exposições internacionais em locais como o Metropolitan Museum of Art de Nova Iorque ou o Pallazo Reale em Milão, contribuições decisivas para a divulgação e internacionalização da marca VA.

Em 2001 dá-se a fusão da VA com o Grupo Atlantis, formando o maior grupo nacional de

tableware e sexto maior do mundo no setor, o Grupo Vista Alegre Atlantis (GVAA), cruzando-se novamente o vidro e, a partir de então, também o cristal, com a história da empresa.

O declínio da marca

O negócio realizado em 2001 levou a uma reestruturação do grupo que não teve os melhores resultados. Em 2003 houve uma redução de 1200 postos de trabalho e o número de unidades passou de onze para oito. As vendas não corresponderam às projeções e decresceram a nível nacional e internacional o que levou ao abandono das filiais nos EUA e no Brasil.

A VA fechou-se sobre si própria. O desenvolvimento do produto passou a ser efetuado internamente, sem as colaborações e parcerias artísticas de outros tempos, e com pouca autonomia criativa. Eram apresentados ao mercado poucos produtos novos. A marca entrou em canais de venda que não eram até então os seus. Começou a vender em supermercados e focou-se no subcontrato e na produção para outras marcas na tentativa de colmatar o problema financeiro. O preço por produto baixou e o foco estava unicamente na ocupação da capacidade produtiva. Houve também uma redução da equipa comercial.

Por esta altura o grupo atuava com dois pontos de venda nos mesmos espaços comerciais: lojas VA e lojas Atlantis. Eram espaços pequenos (80m²), com *vitrines* fechadas onde os produtos estavam em exposição, inacessíveis ao público. A faturação das lojas estabilizou graças à decisão de introduzir a venda de produtos multimarca como máquinas de café Nespresso, faqueiros Topázio ou Cutipol e outros utensílios e eletrodomésticos para o lar.

Em 2007 o Grupo teve de negociar com os bancos credores um plano de saneamento financeiro que passou pela reconversão de dívidas em capital. Como resultado, o BPI, o BCP e a Caixa Geral de Depósitos tomaram o controlo acionista com 60% do capital. O processo foi acompanhado por uma operação para cobertura de prejuízos de 24 milhões de euros. Ainda assim, a VAA não conseguiu liquidez necessária para avançar no processo de reestruturação e os bancos manifestaram a intenção de se afastarem da empresa. Em 2008 a VA apresentava uma situação financeira muito frágil. Os prejuízos sofreram um agravamento de 31%, para 18,4 milhões de euros. As vendas desceram 8,4%. Esta instabilidade era igualmente visível pela ausência de uma estratégia definida para a empresa e no elevado *turnover* da estrutura acionista (Anexo 1).

A aquisição pelo Grupo Visabeira

Apesar da situação financeira e de *governance* instáveis em 2008, o Grupo Vista Alegre Atlantis tinha ativos de grande valor, como a marca VA, um símbolo de Portugal, o sistema produtivo e o *know-how*, destacando-se a experiência e qualidade dos colaboradores de várias áreas como a estamparia, a manufatura e os sopradores de vidro.

Em 2009, o Grupo Visabeira lançou uma oferta pública de aquisição do GVAA, através da sua participada Cerutil. Com 35 anos de atividade, a Visabeira detinha mais 100 empresas e 10 mil funcionários (Anexo 2). O grupo multisectorial passou assim a deter 63,37% da VA tendo o negócio cifrando-se nos 34 milhões de ações, que lhe custaram 2,65 milhões de euros.

Com a compra da VA, o setor indústria, que era um dos menos relevantes para a faturação da Visabeira, passou a representar um quarto do volume de negócios total do grupo. Até então, a Cerutil estava isolada no ramo da cerâmica, representando apenas 2% da faturação do grupo. A empresa gerava 10 milhões de euros em vendas anualmente, exportando em 2009 perto de 98 % da produção (peças em cerâmica para utilizar no forno e no micro-ondas).

Era claro para a administração o potencial da Cerutil, pela sua rede de contactos e estrutura logística consolidada, mas era necessário investir neste ramo. Com a aquisição da VA, as duas empresas tinham atividade complementar pelo que poderiam partilhar sinergias e economia de escala. Trabalhavam ambas na cerâmica utilitária, mas dedicavam-se a produtos, mercados e clientes distintos.

Ainda em 2009 a Visabeira viria a adquirir 76% do capital de outra empresa cerâmica emblemática em Portugal, as Faianças Bordalo Pinheiro. Paulo Varela, vice-presidente da Visabeira, admitia à época: "*Ou crescíamos o negócio, entrando em áreas complementares, ou corríamos o risco de deixar de ser competitivos e de ter de desistir*". A Visabeira transformou-se assim no maior grupo português do setor da cerâmica. Em 2014, o Grupo Visabeira inaugurou a Ria Stone. O investimento de 25 milhões de euros, dotou o grupo de uma capacidade produtiva de 30 milhões de peças por ano, produzidas exclusivamente para o IKEA. Contrastando com a produção artesanal e manufatura das principais linhas da VA, a Ria Stone implementou um processo totalmente automatizado de produção de louça de mesa.

A Estrutura de Governance

O Conselho de Administração da Visabeira definiu, para o conjunto das empresas do Grupo, uma estrutura organizacional e funcional com poucos níveis hierárquicos. A comissão executiva da VA era constituída por um presidente e quatro administradores executivos, cada um deles acumulando funções nos órgãos sociais de outras empresas do grupo. (Anexo 3).

A Visabeira estipulava que cada marca deveria manter a sua individualidade e estratégia autónomas, embora se explorassem sinergias entre as várias marcas do mesmo ramo, nomeadamente nas áreas comercial, de processos e logística. Uma das inovações introduzidas na Comissão executiva da VA foi a junção do marketing e do design sob a mesma alçada, o que permitiu que o marketing identificasse as necessidades e as trabalhasse diretamente com o design no desenvolvimento do produto.

O ressurgimento da Vista Alegre

Reposicionamento da marca

Nos anos anteriores, o posicionamento tinha descido até ao *middle-market*, numa tentativa de gerar receita. O ponto de partida na recuperação foi reafirmar-se como marca premium, recuperando o posicionamento de outrora, de prestígio e de luxo. A empresa avançou com o processo Reestruturação do Retalho Independente, que consistiu em analisar o retalho e decidir que lojas podiam ou não vender os produtos VA. Para que uma loja pudesse vender os produtos VA, tinha de reunir certos requisitos, como ter um *corner VA*, com área exclusiva dedicada à marca. Este reposicionamento significou rescindir com um número significativo de clientes, e consequentemente reduzir a receita num valor superior a 500 mil euros.

Modernização do produto e investimento em R&D

Se a VA queria ter futuro, tinha que conquistar o público do futuro. Não podia continuar a ser uma marca dos pais e dos avós, guardada nos armários da sala. A VA decidiu manter a raiz clássica, sem desvirtuar o seu passado, mas apostar também em produtos contemporâneos. A VA tinha de inovar e produzir novas coleções numa janela temporal muito curta, para recuperar o tempo perdido. Para isso focou-se no desenvolvimento do produto. Ao nível industrial, na unidade da porcelana, investiu em moldes para criar novos produtos, diversificando a oferta, e na automatização de parte do processo de produção. Na unidade de cristal reparou os canais do forno, investimento fundamental dada a antiguidade dos mesmos.

A aposta no design e na manufatura

O foco no *design* foi decisivo para a revitalização da marca. As parcerias com *designers* nacionais e internacionais, que eram tradição na empresa desde 1920, regressaram em força. A VA fechou acordos com nomes consagrados do universo da moda e também de outras artes como a escultura, a pintura, a arquitetura e a literatura. As coleções “1+1=1” uniam o trabalho de autores consagrados em várias áreas criativas (Anexo 4).

Com o objetivo de trazer sangue novo e contemporaneidade à marca, em 2011, a VA criou o ID POOL (International Design Pool), um laboratório criativo. O ID POOL desafiou artistas, *designers* e estudantes a mostrarem do que eram capazes, durante um período de um a três meses. Os escolhidos para integrar as residências trabalhavam junto aos *designers* da VA e em grupo com outros residentes. Do ID POOL saíram alguns dos objetos premiados da marca.

A empresa voltou-se também para o seu maior ativo: as pessoas. Com uma oferta focada na manufatura, os funcionários tinham um *know-how* fundamental para a continuidade da marca. A maioria dos funcionários da VA tinham mais de 20 anos de casa, e muitos deles eram já a segunda ou a terceira geração da mesma família com ligação à empresa. Nasceram e cresceram entre os corredores da fábrica. Uma das preocupações da Visabeira foi garantir uma transição tranquila para os trabalhadores que, depois de anos a viver numa empresa com dificuldades, e quase na iminência de fechar, precisavam de estabilidade. A mudança foi-lhes apresentada e os colaboradores entenderam e comprometeram-se com ela.

Reestruturação dos canais de venda próprios

As lojas sofreram uma profunda remodelação que foi ancorada numa imagem contemporânea, adequada às marcas VA e Atlantis. A oferta foi reunida num único espaço, sobre a insígnia VA Atlantis que mais tarde passou a designar-se apenas VA, para facilitar a internacionalização. A experiência em loja melhorou, apresentando espaços maiores, com o produto acessível. O cliente passou a aceder ao produto de forma autónoma, a poder apreciá-lo e escolhê-lo. Foram definidas duas tipologias de loja: a loja de centro comercial, com uma gama de produto mais pequena, e a *flagship store* localizada em local privilegiado, no Porto nos Clérigos, em Lisboa no Chiado. No digital, a VA fez a reestruturação total da sua página na internet e desenvolveu uma plataforma de *eCommerce*, introduzindo a compra *online*.

A recuperação económica

Em 2017, a VA duplicou os lucros, comparativamente com o ano anterior (Anexo 5). Estes valores ganhavam maior dimensão quando comparados com os prejuízos, na ordem dos 18 milhões de euros, existentes à data da aquisição da VA pelo Grupo Visabeira. Para esta recuperação foi fundamental o volume dos negócios internacionais, como forte impulsionador das vendas globais. Em 2017, as vendas internacionais atingiram um volume de 54,5 milhões de euros, o que correspondeu a 64% do volume de negócios global (Anexo 6).

Internacionalização da Marca

O crescimento internacional sempre fez parte da estratégia da VA. A seleção dos países era feita com base em três indicadores fundamentais: mercados com proximidade geográfica e afinidade cultural, onde a marca já tinha notoriedade e margem de crescimento; mercados que apresentassem parâmetros de crescimento económico, dimensão e nível concorrencial com potencial para investimento; e mercados que conciliassem potencial de vendas para o segmento de produto de retalho e o segmento de produto de hotelaria. Neste contexto, Espanha foi a primeira internacionalização após recuperação. Dentro do segmento de prestígio a marca já era conhecida. Seguiu-se o Brasil onde a VA tinha também uma notoriedade muito elevada e onde o mercado de hotelaria de gama alta tinha potencial, e veio a representar um volume significativo nas vendas para este território. Os EUA, pela estabilidade económica e a receptividade ao produto, nomeadamente ao cristal, que apresentava vendas elevadas, foram outra das grandes apostas.

Em 2017 a empresa geria uma rede de mais de 140 lojas e 400 pontos de venda em 77 países. Na implementação da estratégia internacional, a marca começava por vender para os mercados externos através de retalhistas locais, avaliando o potencial do mercado e a resposta ao produto. Tipicamente, quando o volume de vendas passava a ser significativo, fechava acordo com um desses retalhistas para ser seu distribuidor. Estabeleciam um plano de negócio conjunto e acordavam objetivos de vendas. Quando o mercado começava a ter uma dimensão para além do que o próprio distribuidor conseguia suportar, surgia a necessidade de abrir uma filial. A filial permitia à marca desenvolver-se de forma mais robusta com implementação de uma estratégia de marketing local, ações de ativação de marca e, normalmente, a filial era seguida da abertura de loja própria. Em 2018 a VA contava com filiais em Espanha, Moçambique, Brasil, EUA e França. Nos países culturalmente mais distantes, eram estabelecidas parcerias com entidades e *designers* locais, para facilitar a aproximação.

As parcerias com Designers

A VA apostou nas parcerias com conceituados *designers* de moda com o objetivo de entrar num eixo fundamental para o posicionamento da marca: Nova Iorque - Paris - Milão e ganhar projeção no mercado internacional. A parceria mais mediática foi com a marca de alta-costura Christian Lacroix. Iniciado em 2013, o acordo permitiu à VA estar num dos três principais centros mundiais onde se definem as tendências (Paris) e saltar etapas de criação de notoriedade em alguns mercados, da Europa aos EUA e ao Médio Oriente. Os produtos desenvolvidos, uniam o *know-how* e qualidade VA à elegância e estética reconhecida da casa Christian Lacroix. A primeira coleção foi líder de vendas em vários países, entre eles: França,

Alemanha, EUA e Itália (Anexo 7). Desde então as duas marcas passaram a lançar todos os anos uma coleção em conjunto. O diretor criativo da casa francesa, Sacha Walckhoff, não escondeu a admiração pela marca de Ílhavo: “*É uma empresa moderna que ainda está ligada ao seu passado e com uma extraordinária habilidade. Aos meus olhos, isso é algo precioso*”¹.

O objetivo de reinventar a marca através da colaboração com *designers* internacionais, replicou-se com o multipremiado designer holandês Marcel Wanders. A coleção criada foi uma das nomeadas para o prémio German Design Award 2017. Em 2015 a VA fez uma parceria com a casa de alta-costura Oscar de La Renta, sediada em Nova Iorque. Esta colaboração permitiu à VA reforçar presença noutro grande centro de decisão de tendências (Nova Iorque). Em 2017, e com objetivo de alargar a presença na América Latina, a VA lançou a primeira coleção de tableware e giftware com a marca mexicana Piñeda Covalin, uma insígnia de moda e *design* de luxo mexicana, com forte notoriedade na América Latina. Na lista de artistas e *designers* com quem a VA estabeleceu parcerias incluem-se também os portugueses Pedro Calapez, Joana Vasconcelos ou a Fadista Mariza, o Franco-alemão Mendel Heit, o espanhol Jaime Hayon, o alemão Carsten Gollnick, o polaco Bartek Mejor ou o angolano António Olé. Os produtos resultantes das parcerias eram tipicamente lançados nas feiras internacionais como Maison & Objet (Paris), Ambiente (Frankfurt), Abup (Brasil) e Tabletop (EUA).

Adaptação do produto mercado a mercado

A expansão internacional fez-se através da adaptação do produto às diferentes culturas. Nos mercados ocidentais a adaptação foi menor porque a gama era muito vasta e tinha versatilidade. Os países nórdicos davam preferência a serviços mais simples, enquanto os países latinos escolhiam peças mais coloridas. Nos EUA houve a necessidade de apresentar peças de maior dimensão. Já os países africanos preferiam peças mais sofisticadas. Os mercados mais distantes exigiam uma adaptação maior. A reformulação da oferta fazia-se ao nível do *design* e da tipologia de peças a disponibilizar. Na Ásia, a marca apresentou-se com serviços com mais taças para arroz e molhos. Na Índia exclui o prato de sopa, a terrina e a cafeteira e criou maior diversidade de taças e de chávenas. O prato raso era, em certos casos, utilizado como travessa. Nas peças de decoração foi necessária uma adaptação mais profunda, nomeadamente na abordagem religiosa. A marca criou uma gama com um deus Ganesha especialmente dedicado ao mercado Indiano.

O desenvolvimento de peças para diferentes mercados e culturas despertava sinergias de produto e clientes. A criação do deus Ganesha gerou oportunidades de venda em outros países como os EUA. Da mesma forma, a marca criou uma gama com cores mais fortes para

Espanha que, entretanto, percebeu que combinava com as preferências dos clientes do Brasil.

A marca aos olhos do cliente internacional

A VA apresentou-se ao mercado internacional com o posicionamento premium, de luxo, mas cada mercado valorizou a marca através de diferentes atributos. Nos países Lusófonos a VA era percebida como um símbolo de Portugal e tinha notoriedade muito elevada. Na América Latina, assim como na Ásia, o que o consumidor mais considerava era o facto de ser uma marca produzida na Europa, pela qualidade que o selo europeu representa. As marcas de luxo europeias eram aspiracionais nestes mercados. No caso dos EUA, o principal critério de escolha era o *design* e a ligação à moda e aos designers reconhecidos. A parceria com Óscar De la Renta foi muito relevante no mercado norte-americano e gerou *brand awareness* à VA. Já na Europa, como o mercado era muito competitivo, e muito maduro neste segmento, o fator de escolha era essencialmente a peça em si.

Novos mercados a entrar

Depois de estabelecido o acordo de colaboração com Piñeda Covalin, a abertura da filial no México era uma prioridade para 2018. A empresa precisava criar uma estrutura que sustentasse a projeção que esperava alcançar com esta parceria. A decisão foi tomada depois de um colaborador ter estado três anos a explorar negócio no país. O crescimento do retalho e da hotelaria no México foram indicadores decisivos para o reforço da presença neste mercado. A administração acreditava que, entre 5 a 7 anos, o México poderia representar 4% da faturação da empresa. A vizinha Colômbia era, à data, outro mercado relevante, mas sem representação local, numa fase inicial.

No seguimento da abertura da primeira loja em Nova Delhi em 2017, depois de estabelecida parceria com uma empresa indiana, em 2018 a marca definiu como prioridade a expansão na Índia. A expansão com um parceiro local era fundamental dada a dimensão e fragmentação do mercado e o desconhecimento da cultura local.

No horizonte estavam dois outros países: Itália e China. Itália por pertencer ao triângulo das cidades definidoras de tendências (NY- Paris - Milão) e o único, dos três, no qual a marca não tinha presença consolidada. No entanto, o contexto político e económico instável deixava reservas. A VA já estava presente com um distribuidor local mas era necessário dar o salto, ou o crescimento manter-se-ia a 1 a 2% ao ano. Este era um tema bastante debatido no grupo. Outro dilema era a entrada na China. Este mercado tinha elevado potencial, quer pela

densidade populacional, quer pela tendência de crescimento da classe média. A China seria o principal mercado mundial, mas tendo a VA capacidade de investimento limitada, como é que poderia competir com os concorrentes? Um potencial parceiro numa cidade, podia não ser o indicado para outra. Como poderia a VA fazer a gestão de vários parceiros num país da dimensão da China? A VA já tinha um *corner* num dos principais *department stores* de artigos de luxo de Xangai que apresentava resultados promissores.

Mercado e Concorrência

Em 2017 o mercado mundial de louças de cerâmica estava avaliado em 50,1 mil milhões de euros e estimava-se que alcançasse os 63,5 mil milhões de euros até ao final de 2022. A Ásia-Pacífico e a Europa eram os principais produtores, as Américas tinham também um papel relevante, especialmente os EUA, o México e o Brasil. Na Ásia-Pacífico, a China era o maior produtor, exportador e consumidor, embora a maioria dos fabricantes produzisse produtos de baixo custo e baixo preço. Já as marcas japonesas e as europeias lideravam o mercado de alta qualidade e o posicionamento de luxo. Na Europa, a Alemanha, o Reino Unido e a França eram os principais produtores, e as marcas europeias estavam a dominar o mercado global de alta qualidade². Entre elas encontravam-se as quatro principais concorrentes da VA: As alemãs Villeroy & Boch e Rosenthal, a Inglesa Wedgwood e a francesa Bernardaud.

A Villeroy & Boch, fundada em 1836, era a marca com maior dimensão comercial e maior rede de lojas. Embora grande parte da faturação, 67%, fosse proveniente da sua linha para casas de banho, o volume de vendas em *tableware* em 2017 foi de 278 milhões de euros. A marca tinha uma estratégia de expansão sustentada em revendedores (5600 pontos de venda) e conquistara grande notoriedade no norte da Europa. A área menos competitiva da Villeroy & Boch era o *glassware*, apresentando um número reduzido de produtos, maioritariamente copos, e não tinha peças de cristal. Embora apostasse com frequência em campanhas de desconto, praticava preço de mercado, em média, 30% superior ao da VA.

Na mesma linha de preço da Villeroy & Boch encontrava-se a marca Bernardaud. Fundada em 1863, a casa francesa apresentava algumas semelhanças com a VA em termos de produto, mas tinha um posicionamento mais elevado, uma gama mais reduzida e atuava maioritariamente no mercado francês e no Médio Oriente.

A Wedgwood, fundada em 1759 no Reino Unido, desenvolvia também parcerias com designers conceituados, como Vera Wang, Jasper Conran e Kit Kemp, embora em menor número quando comparada com a VA. A Wedgwood apresentava uma maior notoriedade da

marca na Commonwealth e praticava preço, em média, 10% superior ao da VA.

Fundada em 1879 na Alemanha, a Rosenthal, tinha também tradição na associação a *designers*, e possuía várias submarcas, entre elas, uma com a Versace. O estilo era característico do norte da Europa, simples, tendencialmente branco, e a política de preços era semelhante à da VA.

Além da VA, a única empresa que mantinha a decoração à mão era a alemã Meissen, fundada em 1708. A marca atuava num mercado de nicho que incluía até joalheria de porcelana. Um prato da Meissen poderia custar 1500 euros, um preço superior ao das outras marcas.

O Produto

Em 2017 a oferta de produto da VA era constituída por porcelana de mesa, decorativa, giftware e *hotelware*, vidro e cristal de alta qualidade e cutelaria em aço inoxidável 18/10, esta última com produção subcontratada.

O desenvolvimento de produto era orientado por um plano a 2 anos e reunia informações referentes ao mercado a que se destinava, qual o seu posicionamento em relação a gama de preço, qual a tipologia (clássico ou contemporâneo), entre outros. A maior parte dos produtos desenvolvidos surgia da identificação da necessidade por parte dos parceiros ou filiais do país a que se destinava, a partir da análise das vendas e dos indicadores de cada mercado. Durante a elaboração do plano de cada produto eram, também, identificadas oportunidades de criação de sinergias entre mercados. Depois de identificar os mercados a investir, a VA estudava qual o *designer* que iria criar o produto. Nos mercados culturalmente mais distantes era selecionado um *designer* local que elaborava o desenho, reduzindo assim o risco de lançamento de um novo produto num mercado sobre o qual tinham informação mais reduzida.

Prémios e Distinções

A aposta da VA na inovação e no design aliados à mestria dos seus artesãos foi reconhecida por prestigiados prémios internacionais. Em 2015, a VA foi distinguida pelo Red Dot Award, na categoria Product Design, com as peças “Plissé” e “Orquestra”. O Red Hot Award reunia anualmente 17 mil candidaturas e era uma das mais prestigiadas competições de *design* no mundo. Em 2016, o júri dos German Design Awards, atribuiu o "German Design Award Winner" às coleções “Orquestra” e “Trace”. A VA voltou a ser eleita em 2017 pelos Red Dot Design Awards, com o prémio Fuera de Serie, e pelos German Design Awards, com 9

coleções distinguidas neste último. Em 2018 a VA foi premiada nos Good Design Awards, o mais antigo programa de prémios de *design* do mundo, organizado pelo The Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design, com as peças “Gazelle”, “Poison”, “Lavish”

Até onde inovar?

A velocidade com que a VA foi capaz de lançar novos produtos, com qualidade e inovação, foi fundamental na sua recuperação. Como referiu Nuno Barra, “Hoje os clientes chegam à loja e querem saber o que há de novo. Estão sempre na expectativa do próximo lançamento.” Por ano a VA estava a lançar, em média, 50 novos produtos, mas o número de referências estava a ficar demasiado extenso e a quantidade de peças a lançar por ano era um tema frequentemente discutido na empresa. Do ponto de vista fabril, poderia tornar-se complexo gerir uma gama tão grande quando se começava a atingir o nível de internacionalização que a VA tinha em 2018 e que pretendia alargar. Para a gestão comercial e de operações, um elevado número de novidades anuais acrescia complexidade logística. Cada mercado tinha o seu tempo e gerir a determinada escala internacional clientes com pretensão em adquirir produtos, que podiam ter sido forçados a sair de produção para dar entrada a novas coleções, era um desafio. Outro tema a gerir era a canibalização dos produtos mais antigos pelos lançamentos mais recentes, dado que Nuno Barra constatava que “60% das vendas anuais eram provenientes dos produtos lançados nos 5 anos anteriores”.

A Produção

Processo de produção da porcelana

A fábrica de porcelanas produzia, em 2018, 50 mil peças brancas por dia, um processo em que as inovações tecnológicas davam suporte à mestria dos oleiros. Existiam diferentes processos produtivos dependendo do tipo de produto. Na secção de olaria, destinada às peças ocas, os moldes em gesso, já com o formato final, eram preenchidos com a pasta de cerâmica em estado líquido. A conformação por via líquida, era crucial para o resto do processo e exigia muito conhecimento por parte dos mestres oleiros. O fabrico das peças planas era obtido através de conformação por contramoldagem. A pasta plástica da porcelana, também designada por “charutos”, era colocada sobre uma forma de gesso e comprimida por um cabeço metálico rotativo que, ao pressionar a pasta contra o molde, a obrigava a tomar a forma do mesmo. Saídas das formas, as peças passavam pelas fases de secagem, acabamentos, primeira cozedura (980 C), vidragem, segunda cozedura (1400°C) e, por fim, pela decoração. No que se refere à decoração, esta podia ser por decalque, filagem,

pintura à pistola ou à mão. No caso da decoração à mão, era apenas possível pela arte dos pintores. Algumas das peças pintadas à mão, para saírem com a perfeição que caracteriza a VA levavam uma semana a serem concluídas, culminando na criação de uma peça única.

Processo de produção do Cristal

O cristal nascia da mistura de areia rica em sílica e óxido de chumbo, que lhe conferia o brilho. Esta mistura era depois colocada num forno elétrico, para fundir, a 1400°C. O cristal em estado líquido era posteriormente utilizado para preencher os moldes e de seguida era moldado em mesa de aço. Depois de aquecido em forno de gás natural, era rodado em ferramentas artesanais de madeira que permitiam alisar as superfícies. Era então dado o primeiro “sopro”, o único automático, e assim se criava a primeira bolha de ar no cristal. Seguiam-se os sopros por parte dos sopradores de vidro da fábrica. Depois de voltar ao forno, a peça passava para o marisador, que tinha a seu cargo acrescentar marisas, pedaços incandescentes de cristal ou outro vidro, a uma peça já moldada. O marisador era, tradicionalmente, o funcionário com maior experiência dada a responsabilidade e dificuldade deste trabalho. Eram necessários 20 a 30 anos de experiência para se conseguir realizar este passo no processo de fabrico de uma peça de cristal com a mestria de um artesão. A criação da peça ficava concluída na zona de decoração através da pintura à mão.

A manufatura

A VA era das poucas indústrias cerâmicas no mundo que continuava a trabalhar em manufatura. O conjunto de peças esculpidas e pintadas à mão resultava num produto diferenciador da casa, embora estivesse em extinção. A equipa de escultura teve outrora 80 funcionários mas em 2018 tinha apenas 7. O trabalho era minucioso e requeria a precisão de um cirurgião. Cada peça podia levar horas ou mesmo dias a ficar pronta. Por dia um artesão conseguia esculpir 7 castiçais da coleção de Christian Lacroix, peças mais complexas, como a Nossa Senhora da Aparição, já só conseguia produzir duas. Alguns dos artesãos guardavam verdadeiros tesouros, como Anabela a única que sabia esculpir rosas à mão. Ela, como a maioria dos colegas da manufatura, trabalhava na fábrica há mais de 30 anos.

Da escultura as peças passavam depois para a pintura. A secção possuía 17 pintores, responsáveis pela decoração das peças. Os pintores passaram por 7 anos de formação intensiva, 5 anos em desenho e 2 em pintura, antes de poderem tornar-se aprendizes.

No cristal, os sopradores de vidro eram outra raridade. O tempo mínimo de formação rondava

os 5 anos e, como em qualquer arte, tratava-se de uma aprendizagem contínua. Adicionalmente, os salários eram baixos, quando comparados com outras profissões que exigiam menor esforço físico, o que tornava o ofício pouco aliciente para os jovens.

Numa homenagem a quem realmente fazia os produtos da VA e diariamente garantia a qualidade das peças, a marca decidiu que os protagonistas do catálogo da coleção 2017/2018 seriam os próprios artesãos (Anexo 8). A campanha multimeios designada “Somos Família” destacou assim os guardiões dos segredos da arte da porcelana, do cristal e do vidro.

Indústria 4.0, a Impressão 3D e a porcelana

Desde 2015 que a 4ª revolução industrial se encontrava em curso na VA. Uma empresa com quase 200 anos de existência virava-se para as novas tecnologias sem nunca esquecer a manufatura que estava no seu ADN. A indústria 4.0 não era vista como um substituto da manufatura e do trabalho artesanal mas sim como uma evolução dos sistemas produtivos que garantiam vantagens competitivas como a redução de custos, de energia, o aumento da segurança e controlo da qualidade, e a melhoria da eficiência dos processos internos.

Em 2016, a utilização de impressão 3D permitia à VA a criação de protótipos com elevado nível de detalhe, tão reais e interativos como o produto final. Esta tecnologia possibilitava a experimentação e prototipagem com elevado nível de detalhe e baixos custos, reduzindo as barreiras geográficas. O desenho de um *designer* no México podia ser enviado pela internet e prototipado na fábrica em Ílhavo para ser analisado pelos artesãos e pela equipa de desenho de produto, quase instantaneamente e com custos muito reduzidos.

Na cerâmica, *software* especializado era utilizado para controlar todas as máquinas, a loiça era feita em moldes automáticos, as cores misturadas sem mão humana e a pintura era uniformemente aplicada através de gigantes jatos de spray. Numa empresa que se queria cada vez mais internacional, as novas tecnologias e a indústria 4.0 vinham desvanecer fronteiras geográficas e aproximar o produto do cliente final.

Políticas de Recursos Humanos

A maioria dos funcionários que trabalhavam nas unidades fabris da porcelana e do cristal tinham um elevado sentimento de pertença para com a VA e o Cristal Atlantis. Muitos dos colaboradores, sendo descendentes de antigos funcionários e tendo crescido naquele contexto, tinham uma ligação emocional muito forte e um Know-how muito profundo. As

políticas de recursos humanos tinham o desafio de incorporar esse legado.

No processo de internacionalização a seleção dos recursos humanos procurava também refletir a ligação à marca. Os *country managers* designados para gerir as filiais nas várias geografias eram portugueses e recrutados em Portugal embora tivessem que conhecer o mercado onde iriam trabalhar. Como nem sempre encontravam internamente os perfis adequados, quando contratavam alguém para liderar a equipa internacional, o colaborador era formado na empresa e só depois é que ia para o país designado. A formação tinha a duração de seis meses e passava por várias áreas para permitir um conhecimento transversal do negócio. A restante equipa era contratada localmente para garantir o conhecimento do mercado e a necessária adaptação local de processos e produto.

Desafios para o Futuro

No final da edição de 2018 dos Good Design Awards, a caminho do Chicago O'Hare Airport, Nuno Barra atravessava a baixa da cidade. Ao passar pelo Millennium Park, contemplava a Cloud Gate. A icónica escultura, inspirada pelo mercúrio em estado líquido, refletia e distorcia o panorama urbano. Nuno pensava como a combinação entre o design e qualidade produtiva podiam gerar peças únicas, o que rapidamente o remeteu para as porcelanas e os cristais da VA. A marca consolidava a sua presença e notoriedade no mercado internacional, conquistando mercado a mercado, mas seria esse o caminho para transformar a VA líder mundial? Quais os novos países a entrar?

Tecnologicamente havia alguma incerteza sobre o futuro. Fruto da Indústria 4.0, a empresa sabia que a inovação tecnológica seria muito impactante na impressão 3D e na automatização, sem certezas de para onde é que estas áreas poderiam levar a VA. No caso da impressão digital poderia vir a substituir os decalques que tinham processos longos e que contavam com a elevada qualidade do trabalho de um artesão, mas tal poderia desvirtuar o processo de manufatura.

A VA apresentava em 2017 os melhores resultados de sempre e tinha grandes desafios para o futuro...

Notas de rodapé:

¹ <http://visao.sapo.pt/exame/2015-10-17-As-novas-caras-da-Vista-Alegre>

² <https://www.qyresearch.com/index/detail/16210/global-ceramic-tableware-market>

Anexo 1 – Resultados Consolidados Vista Alegre (2009)

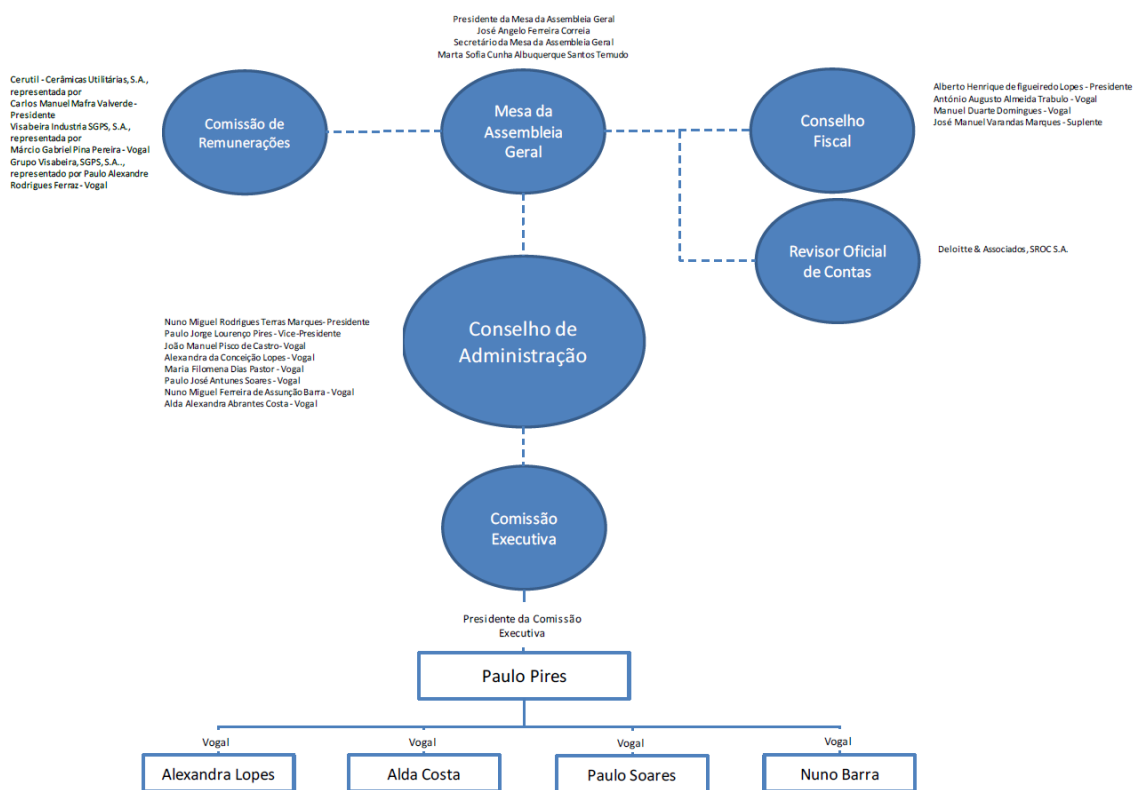
Rubricas	2009		2008		Δ %
	Valor	%	Valor	%	
Vendas + Pret Serv.....	54,4	100,0%	59,7	100,0%	-9,0%
Var. Produção.....	-5,5	-10,1%	-0,4	-0,7%	158,7%
Margem Bruta.....	34,5	63,4%	42,7	71,5%	-19,3%
Fornec. e serviços externos.....	-14,1	-25,9%	-5,0	-25,0%	-5,7%
Custos com o pessoal.....	-29,1	-53,6%	-30,0	-50,2%	-2,8%
Outros resultados operacionais.....	2,3	4,2%	3,4	5,7%	-32,0%
Resultado operativo	-6,5	-11,9%	1,1	1,9%	-665,0%
Amortizações do exercício.....	-5,8	-10,7%	-7,6	-12,7%	-23,2%
Ajustamentos do exercício.....	-2,7	-5,0%	-1,4	-2,3%	101,4%
Provisões do exercício.....	-3,8	-7,0%	-2,5	-4,2%	50,2%
Imparidade de activos não amortizáveis.....			-1,8	-3,0%	-100,0%
Aumentos/reduções de Justo Valor.....	0,1	0,1%			
Resultados operacionais	-18,7	-34,4%	-12,1	-20,2%	54,9%
Resultados financeiros	-4,5	-8,3%	-6,7	-11,2%	-33,0%
Resultados antes de impostos	-23,2	-42,7%	-18,8	-31,4%	23,5%
Imposto sobre o rendimento.....	4,8	8,8%	0,3	0,5%	1384,3%
Resultado depois de impostos	-18,4	-33,8%	-18,5	-30,9%	-0,4%
Interesses minoritários.....	0,0	0,0%	0,0	0,0%	
Resultado consolidado do exercício	-18,4	-33,8%	-18,4	-30,9%	-0,4%

Fonte: Relatório e Contas 2009 (VAA-VISTA ALEGRE ATLANTIS, SGPS, SA)

Anexo 2 – Sub-holdings do Grupo Visabeira

- **Visabeira Global** – A Visabeira Global, nas suas atividades core (telecomunicações, energia e construção), assume-se em 2017 como a principal sub-holding do Grupo. Nesse mesmo ano, esta sub-holding representava 71% do volume de negócios consolidado e 63% do EBITDA, com maior incidência na Europa e em especial em França.
- **Visabeira Imobiliária** – A Visabeira Imobiliária manteve em 2017 a sua posição de referência no setor, com especial enfoque na quota substancial de oferta que disponibiliza ao mercado na cidade de Viseu, a que acresce uma cada vez mais atrativa carteira de oferta geograficamente aberta. A empresa reforçou, nesse mesmo ano, o seu posicionamento que permitiu ser percecionada pela qualidade dos seus produtos e pela distinção das suas localizações. Neste contexto, o segmento imobiliário registou, em 2017, um incremento de 49% no volume de faturação consolidado, face ao período homólogo, atingindo os 8,8 milhões de euros.
- **Visabeira Turismo** – A Visabeira Turismo articula as capacidades do Grupo neste setor, constituindo ofertas turísticas transversais nos segmentos da Hotelaria e Restauração, Entretenimento e Lazer e Desporto e Bem-estar nos dois destinos em que está presente: Portugal e Moçambique. O ano de 2017 fica marcado por um incremento da sua atividade, em boa parte fruto de uma notoriedade cada vez mais crescente da marca Montebelo e da qualidade da oferta hoteleira e gastronómica das unidades que a integram e da área shopping, onde associa a oferta comercial ao desporto e bem-estar. Atingiu, no ano de 2017, um volume de negócios de 35 milhões de euros, representando quase 6% do volume de negócios consolidado do Grupo, com um EBITDA de 16 milhões de euros.
- **Visabeira Participações** – A Visabeira Participações é a holding que integra as participações das empresas do Grupo associadas aos setores do comércio e dos serviços e também os investimentos financeiros do Grupo em carteira de ações. Em 2017, o volume de negócios da Visabeira Participações alcançou os 16,7 milhões de euros e o EBITDA cifrou-se em 6,0 milhões de euros. O resultado líquido fixou-se em 24,9 milhões de euros, devido aos ganhos na alienação da carteira de ações da NOS e EDP, evidenciando uma franca melhoria face aos 4,5 milhões de euros negativos registados em 2016.
- **Visabeira Indústria** – A Visabeira Indústria atua nos setores da Cerâmica e Cristalaria, Biocombustíveis, Energia Térmica e Cozinhas, contribuindo em 2017 com 20% para o volume de negócios consolidado do Grupo, atingindo os 127 milhões de euros, com um contributo de 22 milhões para o EBITDA. Nesta área há que destacar a Vista Alegre que atingiu, em 2017, os 85 milhões de euros de volume de negócios, o que representa um crescimento de 13%, face a 2016, tendo os resultados líquidos registado uma evolução muito positiva, cifrando-se em 4,2 milhões de euros.

Anexo 3 – Organograma Grupo Vista Alegre Atlantis (2017)



Fonte: Relatório e Contas 2017 (GVAA-VISTA ALEGRE ATLANTIS, SGPS, SA)

Anexo 4 – Peças Coleção 1+1=1



Fonte: Catálogo Vista Alegre

Anexo 5 – Resultado Consolidado Vista Alegre (2009 a 2017)

Rúbricas (mil €)	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Volume de Negócios	84981	75439	71831	65170	54172	54236	53900	50777	54362
EBITDA	13586	9548	6825	2267	1640	2473	981	268	-6600
<i>Margem EBITDA</i>	16,0%	12,7%	9,5%	3,5%	3,0%	5,0%	2,0%	1,0%	-12,2%
Resultado Operacional	7701	5531	2743	2277	-1813	-1753	2737	-2034	-18693
<i>Margem Operacional</i>	9,1%	7,3%	3,8%	3,5%	-3,3%	-3,0%	5,0%	-4,0%	-34,4%
Resultado Antes de Impostos	4645	1992	-611	-987	-4087	-3971	391	-4475	-23191
IRC	-428	-251	-203	-984	71	417	-381	728	4807
Resultados Líquidos	4218	1741	-814	-1971	-4015	-3554	9	-3748	-18381

Fonte: Relatório e Contas 2009 a 2017 (GVAA-VISTA ALEGRE ATLANTIS, SGPS, SA)

Anexo 6 – A empresa em números (2009 a 2017)

Rúbricas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas (Milhões de €)	54,3	50,8	53,9	54,2	54,2	65,2	71,8	75,4	84,9
Funcionários	1667	-	-	-	-	-	-	-	1700
Exportações (% das vendas)	48%	49%	57%	61%	56%	62%	64%	64%	64%
Resultados Líquidos (Milhares de €)	-17951	-3748	9	-3554	-4015	-1971	-814	1741	4218
Investimento (Milhares de €)	929	2541	2284	5019	22200	15152	8800	5585	-

Anexo 7 – Coleções Butterfly Parade, Picassiete, Sol Y Sombra e Forum



Anexo 8 – Fotos do Catálogo “Somos Família”



Fonte: Catálogo Gift Vista Alegre 2016/2017