

DINAMARA EDNA CORREIA

## AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA FAMILIAR GSM NO MERCADO DE JÓIAS

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Armando Vaz Sampaio

CURITIBA  
2010

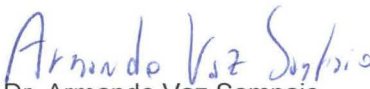
## TERMO DE APROVAÇÃO

DINAMARA EDNA CORREIA

### AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA FAMILIAR GSM NO MERCADO DE JÓIAS

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

  
Prof. Dr. Armando Vaz Sampaio  
Departamento de Economia, UFPR

  
Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira  
Departamento de Economia, UFPR

  
Prof. Adilson Antonio Volpi  
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 09 de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho ao meu esposo Cristiano, e aos meus filhos Cecilio e Larissa. Por todo amor, carinho e compreensão que sempre dedicaram a mim.

E aos meus pais José Luiz (*in memorian*) e Miriam (*in memorian*), mesmo não estando presentes, me deram forças para continuar a jornada.

Agradeço a Deus, pela vida, benção e por ter me ouvido em momentos de angústias.

A minha irmã Keide e meu cunhado Elioenai, que me socorreram em momentos difíceis, sendo sempre prestativos.

Ao professor Armando Vaz Sampaio, pela orientação, apoio, incentivo e principalmente por sua paciência.

Ao senhor Octacílio Meirelles, Guilherme Meirelles e Leonardo Meirelles, pelo apoio e informações prestados no decorrer da monografia.

A minha amiga Camila Valcanover, pelo seu companheirismo e colaboração na realização deste trabalho.

## RESUMO

O enfoque desta pesquisa se dá a partir de 1986, quando iniciam-se as atividades da empresa Meirelles, que está inserida no mercado de jóias, cujo nome no mercado atual é GSM. Quando a empresa começou a atuar neste segmento, o ambiente era pouco concorrencial e com poucas inovações. Visando uma nova oportunidade de mercado, a empresa começou a inovar, fazendo diferenciação de seus produtos, mudando o que era um ambiente cômodo para um ambiente altamente concorrencial. Tendo como referenciais teóricos, concorrência monopolista, teoria schumpeteriana e Penrose.

Palavras-chave: inovação, concorrência, segmento joalheiro.

## ABSTRACT

The focus of this research starts from 1986, when the activities of the Meirelles Company, which operates in the jewelry market, starts up. The current company name in the market is GSM. When the company began to operate in this segment, the atmosphere was somewhat competitive with few innovations. Seeking a new market opportunity, the company began to innovate, making differentiated products, moving from what was a comfortable environment to a highly competitive environment. The theoretical references are monopolistic competition, Schumpeterian theory and Penrose

Keywords: Innovation, competition, jewelry market

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                 | <b>8</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                        | <b>10</b> |
| 2.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLISTA.....                         | 10        |
| 2.2 A TEORIA SCHUMPETERIANA .....                         | 11        |
| 2.3 A FIRMA E SUAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO.....     | 12        |
| <b>3 MERCADO</b> .....                                    | <b>15</b> |
| 3.2 JÓIA COMO INVESTIMENTO .....                          | 17        |
| 3.3 PERFIL DOS CONSUMIDORES NA DÉCADA DE 80.....          | 18        |
| 3.4 PERFIL DOS CONSUMIDORES ATUALMENTE.....               | 19        |
| 3.5 QUEM SÃO E ONDE SE ENCONTRAM ESTES CONSUMIDORES ..... | 22        |
| 3.6 CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE JÓIAS .....                | 23        |
| <b>4 A EMPRESA GSM</b> .....                              | <b>24</b> |
| 4.1 O RELOJOEIRO OCTACÍLIO MEIRELLES .....                | 24        |
| 4.2 A EMPRESA E A FAMÍLIA CRESCEM.....                    | 25        |
| 4.3 A PARTIR DA FEIRA .....                               | 25        |
| 4.4 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA GSM .....         | 26        |
| 4.5 A GSM E A CONCORRÊNCIA.....                           | 28        |
| 4.6 PRECIFICAÇÃO DAS JÓIAS .....                          | 31        |
| 4.7 RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTES.....                 | 33        |
| <b>5 CONCLUSÃO</b> .....                                  | <b>34</b> |
| <b>6 REFERÊNCIAS</b> .....                                | <b>35</b> |
| <b>7 ANEXOS</b> .....                                     | <b>37</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a época das colônias, o Brasil era conhecido como grande fornecedor de ouro, pedras preciosas e diamantes, materiais que enchiam as cortes de Portugal. Mesmo sendo grande produtor de matérias primas, o Brasil enquanto dependente da corte portuguesa, não podia desenvolver-se na parte joalheira. A partir da instauração da república, com o crescimento das classes médias nos centros urbanos, esta situação começou a mudar. (Santini e Soares, 2005)

Entre 1950 e 1960 houve uma expansão do mercado mundial no segmento joalheiro, mas o Brasil não conseguiu acompanhar a onda de crescimento do resto do mundo, pois o mercado brasileiro estava voltado somente para o consumo doméstico. Esta estagnação do Brasil com relação ao segmento joalheiro causou indignação em alguns artistas, como por exemplo, Caio Mourão, dando início a uma revolução de costumes, unindo jóia à arte. Mesmo com a revolução de iniciativas individuais, somente na segunda metade da década de 70, surgiu uma política específica para atender o segmento joalheiro. Em 1977, é fundado o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais preciosos (IBGM), proporcionando ao setor joalheiro fortalecimento e o surgimento de novas empresas. Devido as diversas crises, na década de 80, que o assolaram o país, o segmento joalheiro sofreu significativas reduções.

A partir da década 90, um fato importante marcou a indústria joalheira brasileira, foi a rápida abertura comercial, expondo o setor joalheiro à concorrência externa, exigindo reposicionamento dos empresários. Esta abertura comercial intensificou a entrada de jóias importadas e até mesmo contrabandeadas, vindas principalmente da Itália e da Ásia. (IBGM, 2003).

Baseado neste contexto de mercado, concorrência e inovação no setor joalheiro, vamos analisar as estratégias da empresa familiar GSM, fundada em 1986, a qual encontra-se inserida no segmento joalheiro. Para que este estudo fosse possível, foi realizada uma entrevista livre<sup>1</sup>, com o empresário Octacilio Meirelles, mentor da empresa e com seus filhos Guilherme Meirelles, designer da empresa e Leonardo Meirelles, responsável pela produção.

---

<sup>1</sup> Entrevista livre, quer dizer que o entrevistado contou a história da empresa sem que o entrevistador formulasse as perguntas.

Este trabalho tem como objetivo estudar o mercado de jóias, a partir de um estudo de caso, analisando as estratégias utilizadas pela empresa GSM no decorrer do tempo. Desde o início de suas atividades até os dias de hoje, a fim de percebermos as transformações que ocorreram neste segmento, tanto em questão de consumidores quanto em questão de empresa.

Este tema foi escolhido devido ao fascínio que o ouro causa na humanidade, não somente pelo seu brilho, mas pelas variadas sensações que este material é capaz de provocar em um indivíduo.



## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

No mercado de jóias, possuir a matéria prima não é o suficiente para uma empresa manter-se no mercado por muito tempo. Faz-se necessário diferenciar o produto, sendo este um dos pontos cruciais para a sobrevivência das empresas do setor joalheiro. Uma empresa que não faz diferenciação de produto sofrerá a depreciação do mesmo e conseqüentemente o seu fracasso será inevitável, esta depreciação também está relacionada a questão da inovação. Portanto, as bases teóricas utilizadas neste contexto serão: Concorrência Monopolista, Concorrência Schumpeteriana e Penrose.

### 2.1 CONCORRÊNCIA MONOPOLISTA

Quando se trata de comportamento de empresas, existem vários modelos que podem ser utilizados para descrevê-los, mas a maior diferença entre os modelos está relacionada ao objetivo da firma, que pode ser: aumentar os lucros, expandir a sua participação no mercado, maximizar a margem de rentabilidade, etc.

O modelo de concorrência monopolística foi escolhido devido a sua estrutura composta por muitas empresas sendo cada uma delas produtoras de produtos diferenciados (Mankiw, 2006), mas com substitutos bem próximos. Por serem produtos diferenciados, estas empresas têm o poder para formular preços, como no monopólio porém, em contra partida, os consumidores também possuem uma grande variedade de opções que atendem as suas preferências.

A competição monopolista ou concorrência imperfeita envolve duas características principais:

1. Diferenciação de produtos – inovação, que gera concorrência entre as empresas do setor;
2. Livre entrada e saída das empresas no setor joalheiro.

As diferenciações dos produtos podem ser: quanto a sua especificação técnica; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; custo de utilização do produto; imagem e marca; formas de comercialização; assistência técnica e suporte ao consumidor.

A segunda característica da competição monopolista é a livre entrada e saída do mercado. “[...] é relativamente fácil a entrada de novas empresas com suas próprias marcas e a saída de empresas que já atuam no mercado, caso seus produtos deixem de ser lucrativos.”(Pindyck e Rubinfeld, 2006, p 374)

Empresas que se encontram em uma estrutura de mercado monopolisticamente competitiva, poderão no início de uma inovação, agir como uma empresa monopolista, podendo gerar lucros positivos, isto conseqüentemente atrairá novas empresas, reduzindo assim o lucro de todas as demais. Para um melhor entendimento sobre a inovação é preciso analisar a Teoria da concorrência schumpeteriana;

## 2.2 A TEORIA SCHUMPETERIANA

A teoria schumpeteriana diferencia-se das demais teorias econômicas, pois introduz uma visão dinâmica e evolucionária na economia capitalista, que podendo ser notada ao longo do tempo. Joseph Schumpeter, o precursor das idéias de inovação tecnológica, observou “que a inovação é capaz de criar ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas produtivas e criando fontes de diferenciações para as empresas”. (Kupfer e Hasenclever 2002, p 129)

Uma inovação, no sentido amplo, pode ser: mudanças que ocorrem no espaço econômico, nos produtos, nos processos de produção, nas fontes de matérias primas, nas formas de organização produtiva e até mesmo nos próprios mercados. Todas estas inovações acontecem porque as empresas buscam constantemente lucros extraordinários, mas para que isto seja possível é preciso diferenciar-se dos seus concorrentes.

As principais características da teoria schumpeteriana, que se encaixam no mercado joalheiro são:

1. Diferenciação de produtos, com intuito de obter vantagens comparativas frente ao seu concorrente;
2. Concorrência, que nesta teoria é considerada como um processo ativo, pois as empresas estão sempre buscando superar seus concorrentes, não esperando o concorrente praticar algo inovador para o seguirem.

A concorrência pode acontecer de três maneiras: através dos preços, das diferenciações e principalmente por inovações.

As maneiras como ocorrem as inovações podem ser divididas em três etapas: invenção, que se refere a criação de algo novo, podendo utilizar conhecimentos já existente em novas combinações; inovação ou inovação incremental, este tipo de inovação permite a imitação introduzindo melhorias no produto aproximando-se das necessidades dos seus clientes; imitação, é simplesmente a cópia de um produto, sem apresentar melhorias, este um grande dilema do setor joalheiro.

No segmento joalheiro além das inovações e concorrências é preciso analisar a evolução da empresa e o papel do empresário. Para isto utilizaremos a teoria desenvolvida por Edith Penrose, publicada no livro “ A Teoria do Crescimento da Firma” em 1959.

### 2.3 A FIRMA E SUAS POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO

Penrose faz críticas as idéias neoclássicas sobre a firma, a chamada “teoria da firma”, que limita o crescimento da firma de acordo com a lei dos rendimentos decrescentes. Penrose afirma que as condições que levam ao rendimento decrescente de uma firma após certo tamanho, podem ser alteradas de acordo com a capacidade inovadora da firma: a firma pode se adaptar às novas condições de produção e comercialização através de mudanças na estrutura administrativa. Em outras palavras, a empresa tem um limite de crescimento, esse limite pode ser alterado e estendido, se a empresa realocar seus recursos. O crescimento da empresa está ligado à sua capacidade de recombina recursos para gerar novos serviços. (PENROSE, 2006)

A empresa, para Penrose, é uma coleção de recursos produtivos (humanos e não-humanos), que produz bens e serviços para venda no mercado para obter lucro. “[...] uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas.” (PENROSE, 2006, p 61)

Os recursos constituem-se em um conjunto de serviços potenciais cuja realização depende do meio pelo qual eles são utilizados. Segundo Penrose, “[...] é

em boa parte nessa distinção (entre recursos e serviços) que se encontram as origens do caráter único de cada firma individual.” (PENROSE, 2006, p 63)

Os recursos de uma firma, somando a este os funcionários, é que mede o tamanho da firma, na prática é difícil de mensurar o tamanho exato da firma.

Um fator indispensável para Penrose é o empresário e sua capacidade inovadora. Este está diretamente ligado ao desempenho da firma, pois caberá a ele **realocar** os recursos (tangíveis e intangíveis), procurar novas oportunidades de **mercado** e possibilidades produtivas que possam ser exploradas, bem como obter **informações** que possam ajudar à firma. O empresário consegue assim reduzir incertezas e riscos, conduzindo a empresa a investir em atividades mais produtivas que lhe propiciem crescimento. Portanto, conforme Penrose nos orienta, o limite de crescimento da firma se dá pela capacidade empresarial de reconhecer as possibilidades de crescimento, tanto objetivas (aquilo que a empresa pode fazer), quanto subjetivas (aquilo que o empresário acredita que a empresa pode fazer).

Para não limitar o crescimento da firma à lei dos rendimentos decrescentes, a firma, através do empresário, pode optar por diversificar a produção. Contudo, diversificar excessivamente pode deixar a firma vulnerável a concorrentes mais especializados, pois quanto mais especializada uma empresa é, mais recurso poderá alocar na produção de um determinado bem. Há também riscos da firma optar por um único mercado, submetendo-se a um limite quantitativo da demanda, esta por sua vez não é considerada por Penrose como um fator totalmente exógeno, mas algo mutável, já que a demanda é subjetiva na mente do empresário.

Outro fator considerado importante, são os funcionários da empresa, “[...] eles podem ser encarados como recursos duráveis, mais ou menos fixos, da mesma forma que as instalações e os equipamentos.” (PENROSE, 2006, p 62)

Quanto ao desejo de obter lucros, quando se trata do indivíduo, pressupõe que ele deseje o lucro, pois relaciona o aumento da renda à vantagens, como por exemplo, uma melhor qualidade de vida. Já a empresa tem um foco diferente, os lucros de uma firma não proporcionam as mesmas vantagens ao indivíduo, exceto se transferidos aos mesmos. Os lucros das firmas servem para pagar dividendos aos seus donos e investidores. (PENROSE, 2006)

### 3 MERCADO

#### 3.1 O MERCADO DE OURO PARA O SETOR JOALHEIRO

Antes de tratarmos sobre o segmento joalheiro, é preciso fazer um breve resumo quanto a precificação do ouro, pois o valor do ouro é universal e independentemente da sua finalidade, seja para confecção de jóias ou seja para mercado futuro (investimento na bolsa de valores).

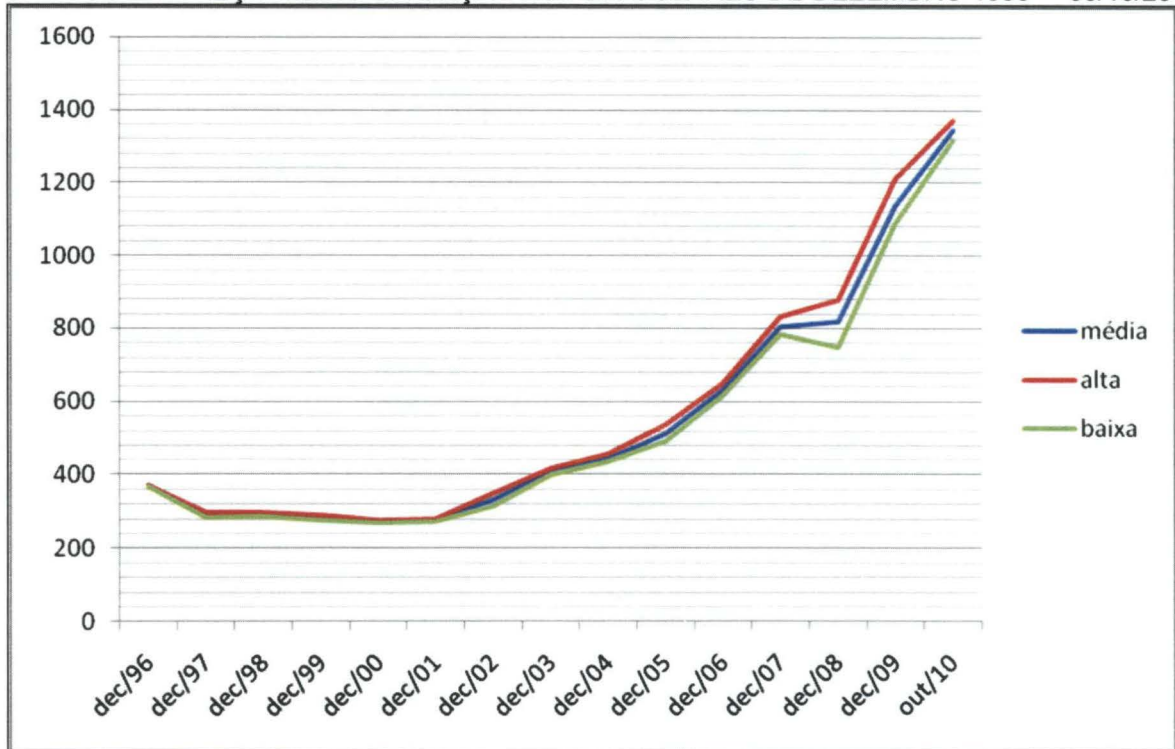
A precificação do ouro no Brasil é baseada pelo preço de *Commodities Exchange* (COMEX – Comércio Exterior), a partir da bolsa de mercadorias de Nova Iorque, a maior bolsa de ouro e que negocia o maior volume de ouro no mercado futuro. Existem alguns fatores que influenciam o preço do ouro no mercado são eles: instabilidade política, mercado de câmbio, inflação, especulação, etc. Países com grandes reservas de ouro, colocam-no e retiram-no do mercado conforme as suas necessidades econômicas e financeiras.

O ouro é um ativo diferenciado dos demais, isto porque o seu preço não depende unicamente do aumento ou redução de sua produção, e sim da situação econômica mundial. Um exemplo de crise econômica mundial que afetou a cotação do ouro foi a “crise de 2007” ou “Crise do *sub-prime*”, que aconteceu pelo alto nível de alavancagem dos Bancos de Investimentos americanos. Em alguns casos, esta alavancagem chegou a 30 vezes o valor do seu patrimônio, mas o auge da crise aconteceu entre o terceiro e quarto trimestre de 2008, quando ocorreu a falência do tradicional banco de investimento dos EUA o *Lehman Brothers*, causando um efeito dominó, quebrando outras instituições financeiras e provocando a falta de crédito no mercado. Em situações de crises econômicas ou sociais o ouro vira um refúgio seguro para os investidores, isto faz com que haja um aumento da demanda provocando o aumento no preço do ouro. (INFOMONEY, 2010)

Segundo Leonardo Meirelles, diretor do setor de produção da GSM, a cotação do ouro é dada pelo valor da onça troy em gramas (1 onça = 31,1035 gramas em ouro), o procedimento para a precificação é dado a partir da conversão de uma onça troy em gramas; o grama é calculado em dólares; o dólar é convertido para reais, utilizando-se a cotação do mercado paralelo; a cotação final é feita em reais por grama de ouro puro. É nesta conversão de dólares em reais que o câmbio contribui para a precificação do ouro.

O gráfico a seguir demonstra o comportamento do preço da onça troy, nos períodos de dezembro de 1996 até o dia 30 de outubro de 2010.

GRÁFICO 2 – PREÇO MÉDIO DA ONÇA TROY EM DÓLARES DE DEZEMBRO 1996 – 30/10/2010



FONTE: Kitco

Usando o gráfico acima, podemos comparar os dados da média dos preços da onça troy em dólares<sup>2</sup>, no período de dezembro de 1996 com a média do período de outubro de 2010, verificamos que o ouro sofreu uma variação de 364% em quase 14 anos. As maiores variações começaram a partir de 2007. Se considerarmos os dados médios de dezembro de 2007 até dezembro de 2009, quando a situação financeira mundial começou a acalmar-se da crise do *sub-prime*, veremos que a onça troy teve uma variação de 41,27% em apenas dois anos, confirmando o que foi dito anteriormente.

Sendo o ouro principal insumo para a produção de jóias, as variações nos preços deste metal, afetam principalmente empresas do segmento joalheiro. Vejamos um exemplo para elucidar o que está sendo comentado: a empresa GSM produz um modelo de anel em ouro 18 quilates sem nenhum tipo de gema, ou seja, é somente de ouro, que foi produzido pela primeira vez em 1996, este anel contém

<sup>2</sup> Para obter mais detalhes sobre os valores da onça troy nos períodos citados acima, verificar o anexo 1.

16 gramas; no ano de 1996 ele era vendido ao preço de R\$ 432,00, hoje o mesmo anel custa em torno de R\$ 1.920,00, houve em 14 anos uma variação média de 444% em uma única peça, como foi visto a onça de troy teve uma variação de 364% no mesmo período de tempo, sendo o grande contribuidor para este aumento exorbitante. Os outros insumos, tais como mão de obra e inovações tecnológicas, também aumentaram mas em proporções bem menores, algo em torno de 80% ao longo de 14 anos.

A volatilidade no preço do ouro também faz com que as empresas especializadas em confecção de jóias não façam estoques de matéria prima, isso também reduz o risco de roubos. Neste segmento a relação entre fornecedores e fabricantes precisa ser de extrema confiança, devido a matéria prima ter um valor muito alto. A empresa não precisa estar próxima ao local que a mineradora está instalada, neste setor não há custos de transporte para as empresas fabricantes de jóias. As principais mineradoras possuem sucursais espalhadas pelo país. Uma prática muito comum entre mineradoras e empresas é o depósito adiantado em dinheiro por parte do empresário à mineradora, (gerando uma espécie de poupança). Quando a empresa fabricante precisar do material basta pedir para a mineradora remetê-lo ou, se ocasionalmente o empresário decidir comprar em outra mineradora, bastará transferir o dinheiro para a mineradora que forneceu a matéria prima. Independentemente da mineradora que forneceu a matéria prima, o preço que será descontado pelo grama do ouro será o preço vigente no momento da entrega do material, e não o preço do metal no período do depósito.

### 3.2 JÓIA COMO INVESTIMENTO

É preciso certo cuidado quando se fala que jóia é um investimento, porque isto é muito relativo, pois uma jóia pode ser vista como uma condecoração. Nesta situação, a jóia possui mais valor intangível do que uma simples peça que se compra a peso ou valor, o mesmo é válido para colecionadores de moedas de ouro.

A jóia pode ser vista como uma forma de investimento somente no longo prazo, desde que haja uma valorização do ouro, é preciso destacar que o ouro é um ativo que possui baixa liquidez em economias estáveis. Usando o exemplo do anel do item anterior, quem comprou o anel em 1996, pagou R\$ 432,00 em 16 gramas de

ouro acrescido de mão de obra, lucros, impostos e design. Caso está pessoa deseje vender o anel em outubro de 2010, com uma cotação de mercado em torno de R\$ 80,00/g, ele venderá por R\$ 1.280,00, a jóia neste caso é um representativo de valor, pois quando houve o aumento no valor do ouro, retirou-se da peça tudo aquilo que um dia foi criação, mão de obra e imposto deixando somente o valor líquido do ouro. No curto prazo não é possível fazer isto, pois se o indivíduo compra uma peça hoje e deseja vendê-la amanhã, ele terá prejuízos ou somente o retorno do dinheiro que investiu na peça, porque nela ainda estão embutidas todas as despesas.

A penhora de jóias, como realizada pela instituição Caixa Econômica Federal (CEF), que ao fazer as avaliações, depreciam muito valor das peças que serão penhoradas, isto acontece porque ela não paga pelo trabalho do artesão, então independentemente se são peças antigas ou novas, o valor pago pela CEF será o mesmo. A CEF não é compradora de jóias, ela é emprestadora de dinheiro, a penhora é um recurso para pessoas que precisam de dinheiro rápido e tem a intenção de recuperar as suas jóias. Se a CEF fizesse a avaliação da peça cotada a preço de mercado, isto seria um grande estímulo para aumentar o número de roubos de jóias, seja nas joalherias ou nas ruas, pois quando a CEF faz a penhora, não solicita comprovantes de procedência das peças.

### 3.3 PERFIL DOS CONSUMIDORES NA DÉCADA DE 80

No início da década de 80, o segmento joalheiro possuía um grau relativamente baixo de diferenciação de produtos. Pode-se notar isso, através dos modelos que eram comercializados neste período: o anel bananinha, o escrava, o de signo<sup>3</sup>. O ambiente pouco competitivo permitia até mesmo a confecção de jóias com materiais alternativos como a casca de côco juntamente com o ouro, mas este tipo de produto ainda possuía baixo valor agregado. É claro que a situação financeira do Brasil, neste período, era de total instabilidade com altíssimas taxas de inflação, gerando uma crise econômica no país. Era necessário um produto de baixo valor, para que pessoas com baixo poder aquisitivo pudessem adquiri-los.

---

<sup>3</sup> As fotos dos respectivos anéis encontram-se no anexo 3.



Para atender clientes com alto poder aquisitivo e que desejavam produtos diferenciados, as joalherias tradicionais ofertavam jóias que eram trazidas ou copiadas do exterior.

Este quadro em que se encontrava a indústria joalheira no Brasil na década de 80, começou a mudar somente no início da década de 90, mais exatamente com o Plano Real em 1994, que elevou a renda e o consumo da população. Com a abertura comercial, a indústria joalheira no Brasil, se viu forçada a iniciar um novo ciclo na economia, a indústria precisou inovar seus produtos em termos de qualidade e design para garantir o seu lugar no mercado de jóias. A partir da abertura comercial a indústria doméstica passou a concorrer diretamente com os produtos importados.

Na década de 90 ocorreram fatos importantes que marcaram a indústria joalheira nacional. O principal deles foi a rápida abertura econômica, que expôs a indústria nacional à concorrência externa em um período em que o mercado interno havia decrescido enormemente para a indústria joalheira. Tal fato exigiu um ágil reposicionamento dos joalheiros para o aumento de sua competitividade. (IBGM, 2003)

A partir do momento que as indústrias de jóias começaram as inovações impostas pela concorrência, houve também mudanças com relação ao perfil dos consumidores, por exemplo, com relação as preferências e a localização das lojas.

### 3.4 PERFIL DOS CONSUMIDORES ATUALMENTE

Uma pesquisa realizada pela Federação de Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP-, e publicada pelo Instituto Brasileiro de Gemas e Metais preciosos – IBGM-, no ano de 2005, teve como objetivo verificar o mercado consumidor de jóias no Brasil. Para tornar possível esta pesquisa, foram coletados dados referentes aos compradores do ano de 2005. Durante o período de coletas quantitativas, foi aplicada uma folha de arrolamento com o objetivo de identificar os consumidores maiores de 18 anos, moradores da zona urbana e pertencentes as classes sociais A, B, C e D, que compraram uma jóia de ouro amarelo ou branco nos últimos doze meses. Os consumidores foram divididos em três categorias: os que compraram jóias nos últimos doze meses, os que nunca compraram uma jóia e os que compraram uma jóia a mais de 12 meses. Começaremos destacando os tipos de perfis dos consumidores.

Os novos perfis, segundo o IBGM, que surgiram com as mudanças no segmento joalheiro, foram:

- 1) Consumidor com perfil tradicional/familiar: racional, ponderado, prudente, que analisa os gastos antes de efetuar a compra de uma jóia. A jóia para este indivíduo serve como lembrança de um marco familiar e vem carregada de emoções. A maioria destes consumidores preferem produtos que tenham melhores preços, melhores prazos de pagamento e lojas que transmitam confiabilidade.
- 2) Consumidor com perfil marca/garantia: busca por status, sucesso, prestígio e poder. Valoriza grifes e marcas famosas, jóias com intuito de auto-afirmação, para sentir-se admirado. São muito impulsivos na hora da compra. A maioria destes clientes buscam por jóias de qualidade, com melhor acabamento, melhores preços, marca e design diferenciado<sup>4</sup>.
- 3) Consumidor com perfil econômico: vaidoso e bem racional, pois valoriza o uso de uma jóia, mas também tenta maximizar o seu dinheiro, buscando uma peça maior e mais pesada a um custo menor. A maioria destes clientes preferem produtos que ofereçam melhores preços, melhores prazos e confiabilidade.
- 4) Consumidor com perfil prático: pragmático, não compra jóias para diferenciar-se dos demais, uma jóia não o faz sentir-se bonito, elegante ou bem sucedido, ele compra principalmente para dar de presente. Não se preocupa com a opinião dos outros e não segue qualquer tipo de moda. Para este consumidor a jóia não possui valores intangíveis como, por exemplo, glamour. A jóia para este indivíduo é somente uma reserva de valor que pode ser vendida quando necessário. A maioria destes consumidores preferem peças que apresentam boa qualidade, menor preço, melhor prazo de pagamento e melhor acabamento.
- 5) Consumidor com perfil vanguarda: são mais desejosos por novidades, desejam inovações e acabam lançando moda e tendências para o mercado, gostam de luxo e marcas famosas e a jóia demonstra para eles modernidade.

---

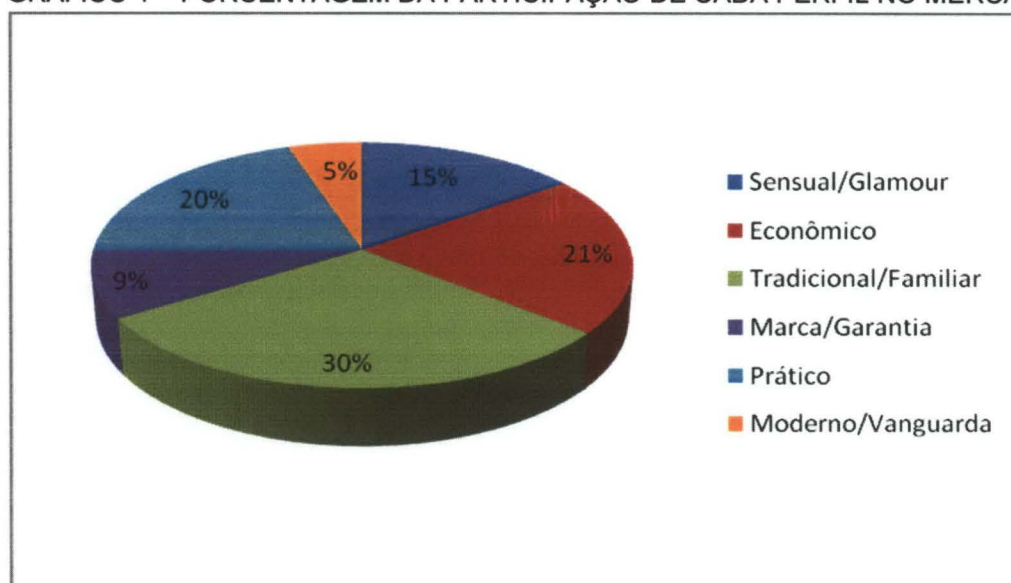
<sup>4</sup> Os perfis tradicionais e marca/garantia encontravam-se no mercado de consumo antes das mudanças estruturais da indústria joalheira.

Os aspectos que esses consumidores mais consideram importantes na hora da compra são: jóias de qualidade, menor preço, marca confiável, design diferenciado e melhor acabamento da peça.

6) Consumidor com perfil Sensual/glamour: muito vaidoso e extremamente consumista, busca elegância e charme. A jóia representa um símbolo de valores intangíveis de sedução e glamour, usam as jóias para atrair pessoas que despertam interesses. Estes consumidores preferem jóias que tenham qualidade, bom acabamento, melhor preço, design diferenciado e maior prazo de pagamento<sup>5</sup>.

Com base nas coletas da pesquisa e nos dados supra citados dos perfis, foi possível obter a proporção de cada segmento destes mercados.

GRÁFICO 1 – PORCENTAGEM DA PARTICIPAÇÃO DE CADA PERFIL NO MERCADO EM 2005



FONTE: IBGM (2005)

Como foi citado anteriormente, estes novos perfis foram surgindo a medida que a inovação foi acontecendo no segmento de jóias. Com o objetivo de conquistar novos mercados, as indústrias do setor joalheiro começaram a substituir os brilhantes das jóias por pedras naturais mais baratas, tais como cristais, ametistas, quartzos, granadas, águas marinhas e outras. Para conseguir colocar em prática esta estratégia de substituição das pedras de brilhantes por outras pedras naturais, o segmento joalheiro passou a utilizar o *marketing* como uma importante ferramenta. O *marketing* não alterou somente os gostos pelas jóias, mas também influenciou os

<sup>5</sup> Os modelos de jóias para cada um dos perfis encontra-se no anexo 4.

locais de compra, pois a maioria das pessoas, independentemente do perfil, procuram lojas que estão na mídia e que tenham fácil acesso, como por exemplo, joalherias localizadas dentro dos *shoppings*. (IBGM, 2005)

Atualmente empresas e consumidores podem contar com outros tipos de ferramentas para se manterem atualizados e informados, tais como: a internet, encartes, revistas especializadas e outros canais de informações. Esta facilidade para se obter informações diminuiu a interação entre o vendedor e o comprador, isto fica nítido quando se faz uma compra via internet.

### 3.5 QUEM SÃO E ONDE SE ENCONTRAM ESTES CONSUMIDORES

Com os dados da pesquisa realizada pelo IBGM, foi possível verificar a participação de cada classe social dentro do mercado total e estabelecer onde se encontram os maiores consumidores:

TABELA 1 – DIVISÃO DAS CLASSES SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO NO MERCADO E A LOCALIDADE DOS MAIORES CONSUMIDORES

| Classe social | Tamanho do mercado (%), comparado ao mercado total | Área geográfica dos maiores consumidores |
|---------------|--|--|
| A             | 35   | Grande São Paulo                         |
| B             | 33   | Interior de São Paulo                    |
| C e D         | 32   | Grande Rio de Janeiro                    |

FONTE: IBGM (2005)

Como podemos visualizar na tabela o estado de São Paulo é o maior centro comercial do segmento joalheiro detendo a maior parte dos consumidores das classes A e B. Dados mais completos e demais regiões encontram-se no anexo 2.

Também foi possível analisar a participação de cada perfil dentro do mercado total, a classe social, os gastos anuais de cada um dos perfis e a geografia. A tabela a seguir, mostra que o perfil com maior gasto no setor de jóias é o tradicional/familiar detendo maior participação no mercado joalheiro, com 30%. A maioria desses consumidores pertencem a classe B e residem na Grande São Paulo. Os consumidores com perfil tradicional/familiar, gastaram em 2005 a quantia de R\$1.227 milhão em jóias de ouro.

Na outra extremidade da tabela, estão consumidores com perfil vanguarda, participando de 5% do mercado total, sendo a maioria desses consumidores pertencentes a classe C residentes na região sudeste (exceto São Paulo), que em 2005 gastaram o equivalente a R\$215 mil com jóias.

TABELA 2 – PORCENTAGEM DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO, SUAS RESPECTIVAS CLASSES, GASTO ANUAL, E GEOGRAFIA, BASEADO EM CADA PERFIL DO CONSUMIDOR

| Perfil               | % da participação no mercado | Classe social | Gasto anual por perfil (R\$) | Localidades               |
|----------------------|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| Econômico            | 21                           | 45% classe B  | 890 mil                      | 41% Sudeste               |
| Tradicional/familiar | 30                           | 37% classe B  | 1.227 milhão                 | 34% Grande São Paulo      |
| Marca/garantia       | 9                            | 39% classe B  | 372 mil                      | 38% Grande São Paulo      |
| Prático              | 20                           | 55% classe C  | 824 mil                      | 54% Sudeste               |
| Vanguarda            | 5                            | 37% classe C  | 215 mil                      | 37% Sudeste               |
| Sensual/glamour      | 15                           | 46% classe B  | 614 mil                      | 29% Interior de São Paulo |

FONTE: IBGM (2005)

### 3.6 CONCORRÊNCIA NO MERCADO DE JÓIAS

Quanto a concorrência, ela precisa existir em qualquer segmento de mercado, pois isto beneficia o consumidor deixando os produtos mais competitivos e reduzindo os seus preços. Mas esta concorrência precisa ser sadia, uma concorrência com ética, ou seja, quando se trata de vendas é preciso falar a verdade sobre o produto que está sendo comercializado.

As empresas do segmento joalheiro, nos dias atuais, encontram-se em um ambiente altamente competitivo, isto acontece devido a fatores como: os transportes que ficaram mais baratos, as empresas que não precisam mais estar geograficamente próximas ao mercado consumidor, a internet, que deixou a comercialização de jóias mais fácil e mais intensa entre os estados e até mesmo entre os países. Está proximidade entre países contribui para uma competição mais acirrada domesticamente. Um exemplo disto é a China, que chega com seus produtos muito mais baratos<sup>6</sup>. Neste ambiente altamente competitivo, as empresas

<sup>6</sup> Mais adiante comentaremos sobre a China.

precisam adotar estratégias para sobreviver e muitas vezes é necessário tomar medidas que acabam afetando suas receitas.

## **4 A EMPRESA GSM**

### **4.1 O RELOJOEIRO OCTACÍLIO MEIRELLES**

Octacílio Meirelles, mineiro de Juiz de Fora, nasceu em 1935 numa família humilde, devido as necessidades precisou trabalhar desde muito cedo para ajudar no sustento da família. Em 1948, ainda em sua cidade natal, começou a trabalhar como aprendiz de relojoeiro em uma fábrica alemã, auxiliando na produção de relógios cucos<sup>7</sup>, onde permaneceu durante 3 anos.

Em 1959, já casado Eumenia de Souza Meirelles, mudou-se para o Rio de Janeiro a fim de especializar-se em recondicionamento de relógios antigos. Especialização que proporcionou para Octacílio, emprego na oficina da Rolex em São Paulo. Percebendo que a cidade de São Paulo estava ficando perigosa, decidiu mudar-se com a esposa e seus 6 filhos, indo trabalhar em uma das filias da Rolex em Curitiba, no ano de 1970. A partir desta data trabalhou em diversas empresas em Curitiba.

Octacílio percebendo que um dos seus filhos, Guilherme Meirelles, gostava de desenhar e possuía o dom para esse ofício, proporcionou ao jovem, que na época estava com 15 anos, um curso para que pudesse desenvolver as técnicas como designer. Foi então que Guilherme começou a freqüentar a Escola Nova de Ricardo Mattar, em São Paulo, onde fez o curso de ourivesaria, com o próprio Ricardo, fundição e moldes de borracha, com Heráculo Silva e Caio Mourão, e design de jóias com Pedro Maujer, neste ambiente Guilherme permaneceu durante 3 anos.

### **4.2 A EMPRESA E A FAMÍLIA CRESCEM**

Quando Guilherme voltou para Curitiba em 1982, Octacílio decidiu sair da empresa em que trabalhava e montar a oficina Meirelles Representações

---

<sup>7</sup> A fábrica era um apêndice do exército alemão que fabricava materiais bélicos.

Comerciais. Guilherme, então dedicou-se a fazer desenhos de jóias para alguns clientes que queriam reciclar as suas peças. A reciclagem é um processo onde o cliente possuiu peças em ouro ou prata e deseja transformá-las em algo novo. Todos os desenhos que Guilherme fez tiveram excelente aceitação, surgindo novos clientes interessados por um design diferenciado. Guilherme percebeu uma oportunidade no mercado, já que todas as peças das joalherias eram praticamente as mesmas e não havia inovação neste segmento de mercado. Enquanto Guilherme conquistava clientela, Octacílio paralelamente começou a trabalhar com atacado de prata vinda semanalmente de São Paulo.

Guilherme como designer de jóias, participou de uma feira de jóias em Curitiba. Para expor suas peças neste evento, Guilherme decidiu colocar texturas nas peças, tais como flores, borboletas, texturas de troncos de árvores, couros, pedras brasileiras variadas, tornando as peças mais volumosas. Isto fez com que Guilherme fosse considerado um designer diferenciado na sociedade. Após a feira, veio a grande transformação: a oficina daria lugar a uma empresa.

Conforme vimos no referencial teórico: o crescimento da empresa está ligado à sua capacidade de recombina recursos para gerar novos serviços. (PENROSE, 2006)

#### 4.3 A PARTIR DA FEIRA

A inovação das peças que Guilherme apresentou à sociedade, inquietou os empresários do segmento joalheiro, criando neste momento o que Schumpeter observou: a ruptura do sistema econômico, no interior das indústrias. A inovação nas peças de Guilherme apontava para uma mudança de ambiente, pois não seria mais um ambiente cômodo e sim concorrencial.

Quando a pequena oficina Meirelles Representações Comerciais deu lugar a empresa Meirelles Jóias, em 1986, foram necessárias algumas mudanças, tanto em termos de localidade, era necessário ficar mais próximo da clientela, quanto em termos de mudanças estruturais, sendo necessário uma reorganização da empresa.

Com a nova estrutura da empresa, Guilherme e Octacílio ampliaram a empresa para outros membros da família. Guilherme chamou seu irmão, Leonardo Meirelles, para o setor de produção e a sua irmã, Luciana Meirelles, para parte

gerencial da empresa. Com pequenos ajustes dentro da empresa, a parceria entre pai e filhos tem dado certo até os dias atuais. Depois de consolidada a empresa Meirelles Jóias, a mudança mais profunda que pode ser citada foi a mudança de geração em 1999, quando passou-se chamar GSM – Guilherme Souza Meirelles, quando a oficina transformou-se na empresa Meirelles Jóias, o principal gerenciador era Octacilio Meirelles, no período atual a GSM tem como principal gerenciador, **Guilherme Meirelles**.

O efeito da inovação foi sentido pela empresa GSM, que inicialmente obteve lucros consideráveis com a inovação das jóias, mas atualmente os volumes de vendas reduziram, reduzindo também os lucros da empresa. Segundo Octacilio, isto se deve ao fato da concorrência ter aumentado e copiado a mesma estratégia, seguindo o caminho da inovação. Portanto, para que a empresa consiga manter-se à frente no segmento de jóias, é necessário sempre estar inovando, mesmo porque neste setor há o problema de cópias das jóias e a empresa que faz algo inovador não pode se dar por satisfeito com uma única peça, pois logo existirá a mesma peça em outros tipos de materiais, como por exemplo em prata e bijuteria.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA GSM

Uma nova realidade de mercado surge para a empresa GSM enfrentar. O ambiente encontrado inicialmente muda e torna-se altamente concorrencial. Todos com um único objetivo: conquistar novos mercados e, conseqüentemente, aumentar os lucros.

Foi necessário uma nova estratégia para conseguir sobreviver no mercado concorrencial. A família Meirelles inaugurou então uma loja, para atender aos atacadistas de Curitiba e também o varejo. Esta estratégia foi adotada para atender todos os segmentos do mercado, desde joalherias locais até donas de casa, com os mais diferenciados perfis (que oscilam do perfil econômico ao sensual. Toda semana a loja oferecia e ainda oferece, produtos novos para seus clientes. As peças comercializadas na loja são trazidas de São Paulo e também da empresa GSM. Um aspecto que merece destaque é quanto a clientela que foi crescendo juntamente com a loja.



A empresa GSM decidiu atender principalmente o atacado deste segmento, sendo que o melhor meio para alcançar esta clientela é a participação em feiras e exposições de jóias. A primeira feira que freqüentaram como empresa, foi a FENINJER – Feira Nacional da Indústria de Jóias, Relógios e Afins, que realiza exposições/feiras de jóias para joalherias em todos os estados do Brasil e no exterior. As exposições fizeram alavancar a carteira de clientes da empresa, passando a fornecer suas peças para importantes joalherias dos estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul e demais estados. Em uma das suas participações na FENINJER, a GSM foi premiada por ter a peça mais bela da feira.

Para participar destas feiras é preciso apresentar um número considerável de novas peças, o que exige por parte do empresário um alto grau de dispêndio em dinheiro, para a compra da matéria prima. Como não é necessário que as peças sejam feitas em ouro para estas exposições, a GSM começou a produzir peças em prata e banhá-las no ouro amarelo e branco, a fim de reduzir os custos, pois a prata é uma matéria prima mais barata. Ao interessar-se pelas peças, o cliente faz o pedido e a quantidade desejada. As peças serão entregues em ouro 18 quilates, na data acordada. Vale ressaltar que a mão de obra é a mesma tanto para fazer a peça em ouro ou em prata.

A empresa também começou a usar as ferramentas da internet ao seu favor, colocando no site fotos das peças antigas e novas para expor à sua clientela.

A principal estratégia que a empresa praticou e ainda pratica é a inovação das jóias, sendo o *design* o principal elemento diferenciador. Um *design* diferenciado é o que faz distinção entre uma empresa que lança tendências e uma empresa que copia as tendências. Atualmente é difícil manter-se no segmento joalheiro devido ao problema das cópias, isto gera uma forte pressão na empresa inovadora, que precisa acelerar o processo de criação de uma nova jóia em um período de tempo menor. O processo de criação de uma jóia é muito desgastante, pois o *designer* precisa ter um sentido aguçado do que oferecer para sua clientela. Este processo se dá na da seguinte forma: primeiramente, pesquisa-se até chegar a um desenho que esteja de acordo com o que se está buscando; depois o desenho é feito em seu tamanho original; faz-se um molde da peça em cera; do molde de cera será feita uma réplica da peça em prata. Nesta fase do processo são feitos os reparos e ajustes das peças caso sejam necessários, somente depois de todos estes

processos a peça é feita em ouro. Este processo pode levar muito tempo dependendo do modelo da jóia.

A empresa GSM, mesmo convivendo em um ambiente tão competitivo, inovador e muitas vezes desonesto, como no caso das cópias, consegue se destacar no mercado. A empresa GSM fixou-se no mercado e, atualmente é uma empresa com 24 anos de atividades ininterruptas, tem um quadro com 50 funcionários, 6 representantes pelo Brasil e um escritório em Miami (EUA).

Alguns prêmios conquistados por ela ao longo dos anos:

- Empresa Exportadora do Ano (Associação Comercial do PR);
- Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (2005);
- Guerreiro Comercial (2006);
- FENINJER.

Para Octacílio, a empresa GSM deve muito ao filho Guilherme, devido a sua criatividade e inovação nas peças. Isto confirma o que Penrose mencionou sobre o perfil do empresário, que tem como fator indispensável à inovação.

#### 4.5 A GSM E A CONCORRÊNCIA

Conforme demonstramos, é preciso buscar outras alternativas para que a empresa possa sobreviver, pois em um ambiente tão concorrencial a disputa pelo mercado acabou estreitando os lucros e o volume de vendas.

Atualmente, o maior concorrente para o setor joalheiro são as lojas que vendem jóias em prata, fato facilmente percebido, basta olharmos em volta e vemos como estas lojas se proliferaram. O segmento de jóias em prata investe pesadamente em *marketing* e propaganda. Segundo Mankiw (2006), o investimento em publicidade é comum para empresas que se encontram em ambiente de competição monopolística, esta publicidade tem como intuito atrair novos consumidores para seus produtos. A publicidade para o setor de jóias em prata tem apresentado resultados satisfatórios, pois os produtos oferecidos por este segmento são acessíveis a todos os tipos de classes sociais.

Se analisarmos o mercado de prata com relação a juventude, que usa aliança de prata, esse tipo de consumidor acaba saindo da obrigatoriedade e entrando “naquilo que eu posso”, ou seja, no que está ao seu alcance, devido ao

baixo custo que uma peça de prata possui quando comparada com o mesmo tipo de peça confeccionada em ouro. Segundo Octacílio Meirelles, o segmento joalheiro não possui capacidade de fazer este tipo de investimento em publicidade, acaba constringendo as pessoas, devido o alto valor das peças. Atualmente grandes joalherias estão fazendo publicidades em *outdoors*. Os críticos da publicidade, acreditam que o objetivo do comercial é tentar convencer os consumidores que os produtos ofertados pelas lojas anunciadas nos *outdoors*, são mais diferenciados do que realmente são, dificultando a competição para pequenas e micro empresas do segmento joalheiro. (Mankiw, 2006)

Além da concorrência entre joalherias que vendem ouro e as lojas especializadas em jóias de prata, a globalização trouxe consigo concorrentes estrangeiros. Citaremos como exemplo, novamente o caso da China. Os produtos chineses estão entrando no Brasil ameaçando inclusive no segmento joalheiro, com preços abaixo dos preços domésticos. É somente uma ameaça até o momento, pois as peças produzidas pela China não possui inovação incremental, mas isso é somente uma questão de tempo. O preço das jóias chinesas são baixos devido a sua produção ser quase que totalmente automatizada, desde os fornos para a fundição da peça, até as cravações de pedras e polimentos, os modelos das jóias são bastante padronizados, não apresentam inovação, possibilitando uma maior produção em escala, quanto a questão de inovação das jóias não é um fator muito relevante, pois a China tem se dedicado mais a cópias. Portanto, jóias confeccionadas em máquinas têm custos menores, além disto, o valor da mão de obra chinesa é quase que irrisória perto do valor de mão de obra no Brasil ou qualquer outro país. Esses fatores barateiam o preço do produto, o que é bom para os consumidores, mas em contrapartida, as empresas precisam adotar estratégias para reorganizar-se e reduzir seus ganhos sensivelmente, esta reorganização não pode afetar a qualidade e o padrão do produto. Para Schumpeter estas mudanças no espaço econômico devem ser consideradas normais, sendo esta a dimensão ativa da concorrência. (Schumpeter, 1912)

No segmento joalheiro, outra questão que merece ser levada em consideração, é quanto a mão de obra especializada que precisa ser bem remunerada, para não transformar o funcionário ourives em futuro concorrente, não em termos de design, mas em termos de confecção das peças, quanto ao design ele

IBGM divulgou em sua página eletrônica um *paper*: “O setor joalheiro em grandes números” (2007), onde o IBGM relata sobre os problemas das cópias que o Brasil vem enfrentando. De acordo com este *paper*, pode-se perceber que houve uma baixa na qualificação de mão de obra, comprometendo a modelagem, a concepção de jóias. Técnicas de vendas e cravação foram considerados problemas graves. A maioria dos casos que foram analisados tratavam dos ourives que eram antigos funcionários de empresas do segmento joalheiro.

As joalherias e as empresas do ramo enfrentam outras assombrações de concorrência como carros, a casa própria, o setor de informática e telefonia móvel, que já fazem parte da cesta básica do brasileiro. Um indivíduo que adquiri um carro e considera-o mais importante que uma jóia, não consegue perceber, em primeiro momento, que o bem adquirido sofre constantes depreciações. Ao emitir a nota fiscal o carro já sofre uma depreciação de 10% em seu valor. Os salários sem reajustes, pelo menos em um período de um ano, e os gastos embutidos na despesa familiar com a compra do novo carro, não permitirão que este consumidor adquira uma jóia de alto padrão enquanto suas necessidades não forem saciadas.

Quando se adquire uma jóia de alto padrão as necessidades atendidas são bem distintas quando comparadas ao carro. Comprar uma jóia é mais uma questão de bem estar, de satisfação pessoal por ter um objeto que é eterno, como o ouro e o brilhante, e que poderá ser passado às futuras gerações, eternizando com a jóia a lembrança de quem a adquiriu.

#### 4.6 PRECIFICAÇÃO DAS JÓIAS

Como vimos anteriormente, o preço da jóia é fortemente influenciado pela sua principal matéria prima, o ouro. Mas como saber qual será o preço justo de uma peça? Começaremos com o preço de uma aliança, peça de fácil visualização. Quando uma pessoa quer comprar uma aliança, percebe que não existe tanta diferença de preço entre uma joalheria e outra, caso exista uma diferença considerável, pode-se iniciar uma “guerra” de preços, isto é possível porque no caso da aliança, ela serve como um atrativo para o consumidor, ou seja, deseja-se comprar uma aliança e faz-se pesquisas de preços e descobre-se que a joalheria X tem o melhor preço, então este consumidor irá comprar a aliança nesta joalheria,

quando ele precisar novamente de outra peça que não seja aliança irá lembrar-se da joalheria X, que possui o melhor preço, assim o cliente já nem pesquisa mais os preços e vai direto à joalheria X. Neste exemplo, a joalheria X tem um lucro bastante alto, pois ela já possui a fidelidade deste cliente.

A aliança é feita em grande parte do processo em máquinas, os seus custos são reduzidos, então para precificá-la é feita a seguinte conta: o peso da aliança é multiplicado pelo fino e novamente multiplicado pela cotação do ouro, este fino representa todos os custos de produção dos fabricantes mais o lucro.

Para uma melhor definição:

- I. Lucro = 1,2 x peso da jóia
- II. Fino = custo + lucro
- III. Preço = peso x fino x cotação do ouro

O diferencial de preço de uma aliança para uma outra peça qualquer, está justamente neste fino. Uma aliança em modelo tradicional possui um fino baixo, pois a sua produção é mecanizada, quase não precisa de mão de obra especializada e a sua forma é padronizada. Vejamos um exemplo de um par de alianças tradicionais, sem pedras e não anatômica com peso de 1,4 gramas cada uma, usando o procedimento para calcular o preço descrito anteriormente, teremos: 1,4g de ouro x 1,2(fino) = 1,68 x 80,00 (cotação) = R\$ 134,40 (este é o custo para a loja), a loja venderá esta aliança aproximadamente 2,5 vezes o seu valor, o preço final de uma aliança para o consumidor será de R\$ 336,00. Estas duas vezes e meia o valor da aliança pode ser considerado justo, pois a joalheria possui gastos como: funcionários, locação do estabelecimento, luz, e tantos outros gastos. Mas existem joalherias que embutem as suas marcas em cima dos produtos, elevando ainda mais os preços das alianças, sendo que a aliança é exatamente a mesma.

A “guerra” de preços supracitada, pode ser feita nesta lucratividade que a loja tem, ou seja, quantas vezes a mais ela multiplica em cima do preço do seu fornecedor. Como se trata de uma aliança tradicional e o ambiente é competitivo, o cliente pode forçar a joalheria reduzir o seu lucro em troca da fidelidade deste cliente.

Portanto, quando se trata de uma outra jóia o fino varia muito, pois depende da especificidade da peça, ou seja, se o cliente deseja uma jóia exclusiva ele pagará pelo design, ou uma jóia cheia de detalhes que exigirá mais da mão de obra

especializada, caso deseje uma jóia cheia de pedras ele pagará mais pelas cravações, todos estes fatores diferenciam o preço do fino de uma jóia para outra.

No caso da GSM, mesmo trabalhando com peças de alto padrão e valorizando o trabalhador, a empresa não tem como supervalorizar as suas jóias, pois seus preços também dependem dos preços dos concorrentes. Se o cliente busca um brinco com brilhantes, que possui design pronto na empresa com aproximadamente 20 gramas em ouro 18 quilates e vê que o preço da GSM está muito acima do preço de um similar em outra joalheria, o cliente deixará de comprar o produto da GSM, comprará no concorrente. Isto demonstra que o preço das peças da GSM depende também do preço praticado pela concorrência, há uma interdependência dos preços neste segmento de mercado, a decisão dos preços da GSM depende do seu concorrente. Para o empresário é de suma importância sempre visualizar os dois lados do mercado ao formular o preço de uma peça, é necessário considerar o valor atualizado dos seus insumos, principalmente da matéria prima e o mercado concorrente.

#### 4.7 RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTES

A GSM produz jóias de alto padrão<sup>8</sup> e a maioria das suas clientelas são joalherias. Os clientes da GSM, consideram diferenciação de produto, um bom atendimento durante as compras e principalmente no pós compra englobando pontualidade no prazo de entrega, assistência caso seja preciso e informações adicionais sobre a peça, pois a grande maioria dos seus clientes são donos de joalherias. Estes clientes primam por extremo bom gosto, responsabilidade e veracidade pelo produto em negociação. Para lidar com este tipo de público é necessário inovar sempre, pois eles precisam manter-se atualizados.

A GSM prioriza o atendimento ao atacado, mas também faz atendimento no varejo, estes clientes procuram a GSM porque desejam exclusividade, garantia do produto, confiança e um atendimento personalizado. Mesmo a GSM não possuindo um atacado declarado em Curitiba, o atendimento no varejo é importante, pois “[...] uma empresa monopolisticamente competitiva está sempre ansiosa por mais um

---

<sup>8</sup> As fotos de algumas jóias produzidas pela GSM, encontram-se no anexo 5.

cliente. Como o preço supera o custo marginal, uma unidade a mais vendida ao preço vigente representa um aumento no lucro.” (Mankiw, 2006, p 378)

Em muitos casos, o atendimento no varejo acontece porque o cliente possui peças velhas<sup>9</sup>, e deseja reciclá-las transformando-as em algo novo, mais moderno. Geralmente, essas peças são muito pesadas e dependendo do que eles desejam fazer para transformá-las sobra ouro. Neste caso o ouro que sobra da peça é suficiente para pagar o *design* e a mão de obra, não havendo custos adicionais para esses clientes.

A reciclagem<sup>10</sup> do ouro só pode ser feita quando é uma prestação de serviço da empresa para o cliente, como no caso supracitado, o mesmo não pode ser feito para atender pedidos de joalherias, pois o ouro deve ser comprado diretamente da mineradora, que por sua vez deve entregar o ouro com o certificado de pureza e também a nota fiscal.

---

<sup>9</sup> Existem jóias velhas e jóias antigas, as peças velhas são aquelas que não podem mais ser usadas, são peças desajeitadas, machucam e incomodam quem as está usando, já as peças antigas são peças que não devem ser desmanchadas pois possuem, geralmente, uma lapidação pouco facetada de brilhantes (raridade hoje em dia) e apresentam trabalhos que não existem mais nas peças.

<sup>10</sup> A reciclagem do ouro não é a principal fonte de matéria prima.

## 5 CONCLUSÃO

O segmento joalheiro passou por diversas transformações no decorrer dos últimos 20 anos, tanto em termos de mercado consumidor como em termos de concorrências. Atualmente, quando se calcula o preço de uma jóia precisa-se levar em conta o concorrente, o preço do insumo e também o consumidor, que está mais informado e sabe o preço do grama do ouro.

As estratégias utilizadas pela GSM, até o presente momento, têm correspondido às expectativas da empresa, mesmo com a redução do volume de vendas, devido a forte concorrência que apresenta o ramo joalheiro. Outra estratégia que a empresa começou a adotar, diz respeito à explosão da classe C no Brasil, criando *designers* direcionados à esta classe.

A empresa tem inovado em termos tecnológicos, como por exemplo, prototipagem rápida, onde o desenho é feito em um programa de computador que tem uma dimensão de 6D, a máquina lê o desenho e esculpe o molde, também quanto a fundição das peças que possibilitam a cravação das pedras em cera.

Mesmo utilizando a tecnologia a seu favor, ainda é difícil o papel do *designer*, que precisa conviver com o dilema das cópias. Existem políticas de proteções para o *designer*, como por exemplo, a patente dos produtos, mas em contrapartida patentear todas as peças que são desenhadas a fim de evitar as cópias é um custo muito alto para as pequenas e médias empresas deste segmento, tendo como única saída inovar sempre, até que surja outra medida com intuito de inibir as cópias. Houve um caso em que uma grande empresa conseguiu fechar outra empresa que fazia cópias de suas peças, mas este é um caso extremamente isolado.

Uma instituição que necessita de regulamentação é a Caixa Econômica Federal, que através das penhoras, involuntariamente acaba estimulando e patrocinando o roubo.

No que se refere as classes sociais, a GSM não sabe a qual classe pertencem os usuários de seus produtos. Isto ocorre devido a estratégia utilizada pela empresa, fornecimento de jóias para as joalherias, ou seja, a GSM não tem contato direto com os compradores finais. Mas a empresa sabe que a maioria dos seus clientes estão localizados na região sudeste do Brasil.



## 6 REFERÊNCIAS

IBGM. **Pesquisa nacional do mercado consumidor de jóias** – 2005. Disponível em: (<http://www.ibgm.com.br>). Acesso em: 05/11/2010.

IBGM. **O setor joalheiro em grandes números** – 2007. Disponível em: (<http://www.ibgm.com.br>). Acesso em 10/11/2010.

INFOMONEY. **Capitalismo – crise em 2007** – Fórum Infomoney. Por Edson Pereira Bueno Leal. Disponível em: (<http://foruminfomoney.com.br>). Acesso em 13/10/2010

KITCO. **Gold precious metals**. Charts & data. Disponível em (<http://www.kitco.com>). Acesso em: 03/11/2010.

KUPFER, DAVID e HASENCLEVER, LIA. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

MANKIW, N. GREGORY. **Introdução à economia**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

PENROSE, EDITH. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006

PINDYCK, ROBERT S. e RUBINFELD, DANIEL L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTINI H H e SOARES M M. **Políticas e ações para cadeia produtiva de gemas e jóias**. Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, Marcelo Monteiro Soares (coords) – Brasília: Brisa, 2005

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Trad. Port. São Paulo: Editora Abril Cultural, col. "Os Economistas", 1982

## 7 ANEXOS

## LISTAS DE TABELAS

ANEXO 1 – PREÇO MÉDIO, PREÇO MAIS ALTO E PREÇO MAIS BAIXO DA ONÇA TROY  
COTADA EM DÓLARES (DEZEMBRO 1996 – OUTUBRO 2010)

| US\$ p/ onça | MÉDIA   | ALTA    | BAIXA  |
|--------------|---------|---------|--------|
| dez/96       | 369     | 370,9   | 367,4  |
| dez/97       | 288,74  | 295,1   | 283    |
| dez/98       | 291,62  | 295,55  | 285,8  |
| dez/99       | 283,34  | 290,9   | 276,1  |
| dez/00       | 271,45  | 275,05  | 269,2  |
| dez/01       | 275,85  | 278,85  | 272,2  |
| dez/02       | 332,43  | 349,3   | 316,45 |
| dez/03       | 407,59  | 416,25  | 400,25 |
| dez/04       | 441,76  | 454,2   | 434    |
| dez/05       | 509,76  | 536,5   | 489    |
| dez/06       | 629,79  | 648,75  | 614    |
| dez/07       | 803,2   | 833,75  | 784,25 |
| dez/08       | 816,09  | 880,25  | 749    |
| dez/09       | 1134,72 | 1212,5  | 1084   |
| out/10       | 1342,02 | 1373,25 | 1313,5 |

FONTE: kitco

ANEXO 2 – LOCALIZAÇÃO E GASTOS ANUAIS DOS CONSUMIDORES

| LOCALIZAÇÃO<br>GEOGRAFICA | GASTOS (EM R\$<br>MILHOES/ ANO) DA<br>CLASSE A | GASTOS (EM R\$<br>MILHOES/ANO)<br>DA CLASSE B | GASTOS (EM R\$<br>MILHÕES/ANO)<br>DAS CLASSES C e D |
|---------------------------|--|---|---|
| GRANDE SÃO PAULO          | 367  | 294   | 165   |
| INTERIOR DE SÃO<br>PAULO  | 306  | 377   | 292   |
| GRANDE RIO DE<br>JANEIRO  | 292  | 129   | 421   |
| CENTRO – OESTE            | 198  | 183   | 60  |
| SUL                       | 138  | 151   | ---   |
| SE exceto SÃO<br>PAULO    | 104  | 98  | 272   |
| NORTE/NE                  | 57   | 118   | 121   |

FONTE: IBGM (2005)

**LISTAS DE FOTOGRAFIAS****ANEXO 3****ANEL ESCRAVA****ANEL DE SIGNOS****ANEL BANANINHA**

TODAS AS IMAGENS DOS ANÉIS ACIMA FORAM RETIRADAS DO SITE MERCADO LIVRE<sup>11</sup>, ACESSO EM 30/11/2010.

---

<sup>11</sup> Site do mercado livre: (<http://mercadolivre.com.br>). Acesso em: 30/11/2010

## ANEXO 4

TODAS AS FOTOS A SEGUIR FORAM RETIDARAS DO: IBGM " PESQUISA NACIONAL DO MERCADO CONSUMIDOR DE JÓIAS<sup>12</sup> (2005)

MODELOS MAIS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES DE PERFIL TRADICIONAL:



<sup>12</sup> Site IBGM: (<http://ibgm.com.br>). Acesso em 29/10/2010.

MODELOS MAIS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES PERFIL  
MARCA/GARANTIA:



MODELOS MAIS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES PERFIL ECONÔMICO:

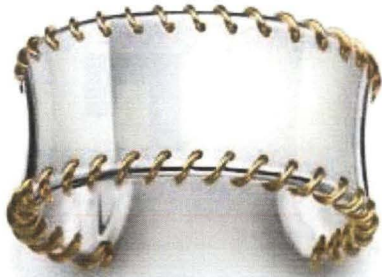




## MODELOS MAIS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES PERFIL PRÁTICO:



## MODELOS MAIS UTILIZADOS POR CONSUMIDORES PERFIL VANGUARDA:





MODELOS MAIS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES COM PERFIL SENSUAL/GLAMOUR:



## ANEXO 5

JÓIAS DA GSM<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Site da GSM: (<http://meirellesdesign.com>). Acesso em: 26/11/2010.