

O.E. BIBLIOTECA  
2483.G. 41327

HD9621.P67 S47  
1993



FRANCISCO JOSÉ DIAS SERRA

## IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

-Um Estudo Empírico Aplicado ao Sector dos Mármore-

*Dissertação para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas sob orientação do  
Prof. Doutor Fernando do Nascimento*

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

1993

" ... quanto mais coisas uma pessoa sabe,  
tanto melhor compreende que lhe restam mais  
para saber "

João Amós Coménio

Dedico o presente trabalho

àqueles que me deram o Ser  
ao João, meu fiel irmão e amigo

## AGRADECIMENTOS

- Para a realização desta dissertação com vista à obtenção do grau de mestre e durante a execução da mesma muito contribuíram o apoio, o estímulo e a motivação que me foram dados pelas seguintes pessoas e entidades a quem desejo manifestar aqui os meus mais sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Doutor Fernando do Nascimento, orientador deste trabalho pela disponibilidade, reflexões críticas dispensadas bem como pela amável colaboração, indispensável à consecução do presente trabalho, como mestre e amigo, permitindo-me ultrapassar dificuldades surgidas em momentos críticos.

- À ASSIMAGRA na pessoa do Sr. Engr<sup>o</sup> Jesus de Fernandes, pela prontidão com que me apoiou desde a primeira hora, pondo ao meu dispor além do seu saber, a influência de que usufrui junto das empresas associadas da Assimagra. Sem tal ajuda seria difícil ou mesmo impossível a obtenção das respostas ao inquérito enviado às empresas.

- Ao I.C.E.P. ( Instituto do Comércio Externo Português ) e à Direcção Geral de Geologia e Minas nas pessoas da Sra. Engr<sup>a</sup> Isabel Xavier e do Sr. Engr<sup>o</sup> Rabaçal Martins respectivamente, pela colaboração e facilitação de informação de que os organismos que representam são possuidores.

- A todas as empresas do sector pétreo que me cederam informações úteis sobre o sector, nomeadamente ao responderem ao inquérito enviado.

- À minha querida e grande amiga Gracinda pela sua preciosa e imensa ajuda na edição do manuscrito e revisão final do texto.

- A todos os colegas e amigos que de uma forma ou de outra me incentivaram na execução do presente projecto principalmente nos momentos mais críticos.

Assumo toda e qualquer responsabilidade pelos eventuais erros e/ou insuficiências que este trabalho possa conter, ilibando todas as pessoas e entidades acima referidas de quaisquer debilidades que possam surgir.

# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO

### CAP. I - ENQUADRAMENTO DO TEMA

I.1 - Porquê este Tema ? .....	2
I.2 - Delimitação do Tema .....	4
I.3 - Objectivos .....	5
I.4 - Metodologia .....	6

### CAP. II - INTERNACIONALIZAÇÃO: A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO

II.1-Os Primórdios do Comércio .....	9
II.2-Do Século X ao Século XIV .....	11
II.3 - O Desenvolvimento Económico após os Descobrimentos.....	13
II.4 - O Mercantilismo .....	15
II.5 - A Revolução Industrial - Outra Face do Desenvolvimento Comercial .....	16
II.6 - O Período entre as Duas Guerras .....	17
II.7 - A Política Comercial do Após-Guerra .....	18
II.8 - A Política Económica e Comercial após a Criação da C.E.E..	20

## CAP. III - VIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

III.1 - Do Conceito de Comércio Internacional ao Conceito de Marketing.....	23
III.1.1 - O Conceito de Marketing Para Diversos Autores.....	26
III.1.2 - Os Três Tipos de Marketing: Internacional / Estrangeiro e Multinacional.....	32
III.2 - O Processo da Internacionalização .....	34
III.2.1- As Razões da Internacionalização.....	34
III.2.2 - Os Modos de Internacionalização.....	38
III.2.2.1 - A Exportação Indirecta.....	38
III.2.2.2 - A Exportação Directa.....	40
III.2.2.3 - O Licenciamento.....	41
III.2.2.4 - O Franchising .....	46
III.2.2.5 - As Joint-ventures.....	49
III.2.2.6 - O Investimento Directo .....	53
III.3 - Abordagens à Internacionalização por Diversos Autores.....	57

## **CAP. IV - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DOS MÁRMORES**

IV.1 - Introdução .....	67
IV.2 - Breve História Comercial dos Mármore.....	67
IV.3 - Caracterização Macroeconómica do Sector.....	70
IV.3.1 - A Indústria Pétrea Mundial.....	70
IV.3.2 - A Indústria Pétrea na Comunidade Europeia.....	71
IV.4 - A Economia Portuguesa em 1992 .....	72
IV.4.1 - A Construção Civil-Principal Utilizador da Indústria Pétrea.....	73
IV.5 - Que Futuro para o Sector? .....	75
IV.5.1 - A Nível Internacional .....	75
IV.5.2 - A Nível Nacional .....	76

## **CAP. V - OS TRÊS SECTORES DA INDÚSTRIA PÉTREA**

V.1 - Introdução.....	79
V.2 - O Sector Extractivo/Transformador.....	81
V.2.1 - O Sector Extractivo.....	81
V.2.2 - O Sector Transformador .....	103
V.2.2.1 - A Formação Profissional .....	111
V.2.2.2 - O Papel do Cevalor .....	114
V.3 - O Sector Comercial.....	118
V.3.1 - P A I E P (Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas).....	142
V.3.2 - As Feiras e Sua Localização .....	146

## **CAP. VI - O QUESTIONÁRIO**

VI.1 - Metodologia de Pesquisa .....	153
VI.2 - Determinação do Universo e Tamanho da Amostra.....	156
VI.3 - Elaboração do Questionário .....	158
VI.4 - Pesquisa - Piloto ( Pré - Teste ) .....	159

## **CAP. VII - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

VII.1 - Metodologia de Análise.....	170
VII.2 - Caracterização das Empresas do Sector Pétreo.....	173
VII.2.1 - Localização dos Principais Centros.....	173
VII.2.2 - Capital Social .....	174
VII.2.3 - Integração em Grupos Económicos .....	175
VII.2.4 - Número de Efectivos .....	175
VII.2.5 - Ano de Início de Actividade .....	176
VII.2.6 - Depart. Comercial/Marketing .....	177
VII.2.7 - Tempo de Existência do Departamento Comercial.....	178
VII.2.8 - Número de Empregados Adstritos ao Departamento Comercial.. .....	179
VII.2.9 - Habilitações dos Quadros do Departamento Comercial.....	180
VII.2.10 - Montante Facturado (1992) .....	181
VII.3 - As Empresas Face Mercado Externo .....	182
VII.3.1 - Contribuição da Exportação para a Facturação em 1992 .....	182

VII.3.2 - Evolução da Facturação no Mercado	
Externo (1986 /1991).....	183
VII.3.3 - Situação Económica das Empresas (1992).....	184
VII.3.4 - Alterações do Mercado Externo .....	185
VII.3.5 - Expansão/Retracção dos Mercados .....	186
VII.3.6 - Apoios Estatais .....	186
VII.3.7 - Percentagem das Receitas Aplicadas	
na Promoção.....	187
VII.3.8 - Formas de Promoção Utilizadas .....	188
VII.3.9 - Avaliação da Concorrência no Mercado Externo...	189
VII.3.10 - Política de Vendas da Empresa .....	190
VII.4 - A Internacionalização das Empresas .....	191
CONCLUSÕES.....	197
BIBLIOGRAFIA DE BASE .....	209

## **ANEXOS**

I - Lista das Empresas Aderentes	
ao inquérito .....	226
II - Lista das Abreviaturas Utilizadas .....	229
III - Lista dos Quadros .....	230
IV - Lista dos Gráficos.....	232
V - Lista das Figuras.....	232
VI- Lista dos Quadros Referentes ao Inquérito.....	233



## Introdução

---

Hoje mais do que nunca as economias nacionais estão vocacionadas para se imporem directa ou indirectamente no comércio internacional. O desenvolvimento social e político dos diferentes países fez com que as economias e as sociedades evoluíssem progressivamente.

Este processo evolutivo enfrentou vários períodos mais ou menos convulsivos da história mundial. Necessariamente os países em geral, e as empresas em particular começaram a ligar-se à internacionalização. Neste contexto, e em sentido macro-económico há que dar ênfase à comunidade europeia não descurando também o esforço que as empresas dos seus países membros têm demonstrado no exercício das actividades do comércio internacional.

Obviamente para que uma dada empresa se internacionalize tem de ter em conta as capacidades e possíveis estratégias a utilizar de modo a agir com sucesso no exterior. O comportamento individual de cada empresa determinará as vantagens competitivas de um dado país. Torna-se cada vez mais difícil competir a nível do comércio internacional; os desafios são cada vez maiores; para os enfrentar com êxito as empresas deverão posicionar-se por forma a controlarem os factores exógenos e endógenos que necessariamente acabam por surgir.

Após algumas pesquisas bibliográficas e uma certa familiarização com o sector das rochas ornamentais em Portugal, o nosso interesse foi despertado no sentido de fazermos um estudo empírico aplicado aos mármore.

Para a elaboração de tal estudo foi de extrema importância o contacto, tanto com responsáveis de organismos oficiais que prestam apoio ao sector pétreo como o contacto com os industriais do mesmo.

Todo este processo alertou-nos para os pontos fortes e carências que predominam a nível da indústria dos mármore e criou em nós um desejo pessoal para uma investigação séria a desenvolver nesta área.

Como resultado das leituras efectuadas, dos contactos estabelecidos e de reflexões pessoais chegámos ao momento da escrita. Assim, a dissertação que apresentamos consta globalmente de oito capítulos:

No primeiro capítulo faremos o enquadramento do tema justificando primeiro a escolha temática para passarmos depois à delimitação deste tema, seus objectivos e metodologias utilizadas.

No segundo capítulo achámos importante fazer uma evolução histórica do comércio não esquecendo que esta está intimamente ligada ao desenvolvimento económico social e político de cada país e de cada época, tendo esse desenvolvimento uma importância capital nos processos de internacionalização actuais.

No terceiro capítulo enveredámos por uma especificação dos conceitos de comércio internacional e de marketing apresentando várias definições à luz de diferentes autores. Posteriormente abordámos o processo de internacionalização e as suas complexidades definindo as diferentes vias que actualmente as empresas seguem para se tornarem internacionais. Acabámos este capítulo com uma abordagem aos processos de internacionalização que parecendo idênticos na generalidade, apresentam no entanto, especificidades de autor para autor.

Achámos pertinente caracterizar a indústria dos mármore, tanto a nível externo como interno porque além de termos uma economia bastante

dependente do exterior, o sector pétreo português possui uma forte vocação para a exportação. Estes assuntos abordá-mo-los no quarto capítulo.

No quinto capítulo e em complemento do capítulo anterior debruçámo-nos sobre os três principais sectores da actividade pétreo: sector extractivo, transformador e comercial. Não descurámos o papel importantíssimo de certos organismos/entidades de apoio ao Programa de Internacionalização das Empresas Portuguesas.

No sexto capítulo expusemos o nosso questionário, respectiva metodologia de pesquisa e o processo que levou à sua consecução.

No sétimo capítulo apresentámos os resultados do inquérito tratados estatisticamente. Passámos depois à sua análise e comentários.

Terminámos com o oitavo e último capítulo onde fizemos as conclusões e recomendações a título de contributo para uma política de internacionalização cada vez mais activa e eficiente das empresas do sector pétreo.

De acrescentar que nem sempre os meios para a realização deste projecto foram acessíveis de facto, foram inúmeras as dificuldades que tivemos de ultrapassar mas sem elas, onde estaria a ousadia que permitiria classificar este projecto de " grande empresa " com vista a um objectivo salutar?

Esperamos que os leitores deste trabalho não desanimem se a experiência não resultou totalmente como esperávamos uma vez que este projecto poderá ser colmatado em futuras investigações.

## **I - ENQUADRAMENTO DO TEMA**

---

# I - ENQUADRAMENTO DO TEMA

---

## I.1 - Porquê este Tema ?

Sendo o problema da internacionalização o motor de arranque da economia portuguesa, tal como vem sendo continuamente referido pela actual equipa governativa, achámos que o tema da internacionalização, (nomeadamente a dos mármore) seria uma matéria de investigação grandemente motivadora, rica e actual para a elaboração de um trabalho científico como aquele a que nos propusemos.

Além destas razões, outras há que nos levaram à escolha do presente tema, na medida em que:

- Está insuficientemente estudado não se conhecendo trabalhos deste género neste sector de actividade específico, o que justifica o facto de nós o abordarmos.

- Pelo desenvolvimento deste tema disponibilizámos informação às entidades oficiais proporcionando-lhes um conhecimento mais profundo sobre a realidade pétrea em Portugal por forma a que o resultado seja proveitoso para o desenvolvimento das empresas do sector.

- Aprofundará os nossos conhecimentos tanto da metodologia da identificação das estratégias de internacionalização, como da realidade do sector dos mármore em Portugal.

- Michael Porter no estudo que efectuou intitulado " Construir as Vantagens Competitivas de Portugal"<sup>1</sup> considerou o sector das rochas ornamentais como um dos sectores em que Portugal deve apostar devido às suas vantagens competitivas.

- Numa entrevista concedida ao Jornal "O Independente"<sup>2</sup> o ministro da indústria - Engrº Mira Amaral, referiu que o sector pétreo é um dos melhores sectores para se investir actualmente em Portugal.

- O governo tem mostrado grande vontade política em conceder apoios à internacionalização das empresas portuguesas tendo para isso criado por diversas vezes, programas de incentivo e concedendo subsídios e juros bonificados.

- Desde alguns anos a esta parte o tema da internacionalização tem-nos seduzido e temo-nos sentido motivados através de leituras e pesquisas pessoais neste campo específico. A dissertação que apresentamos é pois, o resultado da dedicação em que nos empenhámos conjugando o interesse pessoal com a aplicação científica.

---

<sup>1</sup>Estudo encomendado pelo governo português à Monitor Company no início de 1993.

<sup>2</sup>Jornal "O Independente" de 6 de Agosto de 1993, pg. 14

## I.2 - Delimitação do Tema

Depois de termos ultrapassado o problema da escolha do tema desta dissertação, um outro nos surgiu: optar por uma abordagem mais abrangente mas menos conclusiva, ou por uma menos abrangente mas mais pormenorizada? Tendo em mente que " quanto mais se restringe o campo melhor se trabalha e com maior segurança<sup>1</sup> "optámos pela última hipótese em virtude de pensarmos que desta forma poderíamos obter uma visão mais profunda da temática que nos propomos estudar.

Decidimo-nos pela investigação no campo dos **mármore**s assentando especificamente na identificação das estratégias de internacionalização desta indústria. Uma vez que a indústria pétreia inclui os mármore, os granitos e as ardósias tivemos de restringir o universo de investigação aos mármore por serem eles a variedade mais exportada e por terem um historial bastante rico em relação às outras duas variedades.

Devido à dificuldade em conhecer o número exacto de empresas existentes no sector, seleccionámos aquelas que estão inscritas na Assimagra<sup>2</sup>. Dentro da Assimagra optámos por incluir as associadas que exportam mármore independentemente de poderem exportar outras variedades.

---

<sup>1</sup> Umberto Eco, COME SI FA UNA TESI DI LAUREA, casa Editrice Valentino Bompiani & Ca., Milão, 1977, (tr. de Ana Falcão Bastos e Luis Leitão, como se faz uma tese em ciências humanas) 3ª ed., Editorial Presença, Ldª, Lisboa, 1984, p.35

<sup>2</sup> Assimagra - Associação portuguesa dos industriaais de mármore, granitos e ramos afins.

### 1.3 - Objectivos

O **objectivo** desta dissertação é identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas portuguesas de mármores. Sendo o processo de internacionalização mais complexo do que à primeira vista possa parecer, o presente trabalho não descarta as razões que levam as empresas a vender no estrangeiro para em seguida tratar o problema da via adequada para entrar no mercado externo. Assim, ao reflectirmos sobre a forma como as empresas portuguesas de mármore se internacionalizam colocaram-se-nos duas questões:

Existe ou não uma política de internacionalização no sector dos mármore

s?

Havendo uma política de internacionalização, quais foram as razões e as estratégias que as empresas utilizaram?

Ao dirigirmos o nosso estudo para estas questões o presente trabalho englobou ainda um **sub-objectivo**: o de caracterizar a indústria dos mármore

s em Portugal.

#### I.4 - Metodologia

Para a consecução do trabalho que agora apresentamos foi necessário guiarmo-nos por metodologias propostas por autores vários para chegarmos a um consenso sobre qual a metodologia mais adequada ao nosso caso específico.

Obviamente o nosso estudo teve também como substrato todos os conhecimentos que temos vindo a adquirir em diversas áreas da nossa formação pessoal nomeadamente ao longo da licenciatura e do mestrado.

Utilizámos dados provenientes de dois tipos: fontes primárias e fontes secundárias. Estas últimas consistiram em várias obras que remetemos para a bibliografia final, a maioria das quais se encontra em inglês (facto que dificultou de certa forma, a pesquisa). Os dados primários foram conseguidos por meio de questionários enviados pelo correio e completados com entrevistas pessoais junto dos responsáveis pela área comercial/director geral das empresas do nosso universo. Estes últimos dados nem sempre foram de fácil obtenção, obrigando-nos a um dispêndio de verbas e de tempo mas que por outro lado foi compensado por resultados altamente animadores para o melhor conhecimento da realidade empresarial.

Achamos pertinente ser este o momento de referir que a obtenção das entrevistas decorreu não sem dificuldades. A cooperação dos responsáveis do sector pétreo nem sempre resultou de forma franca e aberta. Do primeiro ao último momento surgiram obstáculos nunca por nós previstos: constantes tentativas de adiar as entrevistas com alegação da ausência dos responsáveis e pedidos para protelar as respostas devido a uma necessidade de reflexão sobre o assunto. As respostas obtidas conseguiram-se à custa de uma certa

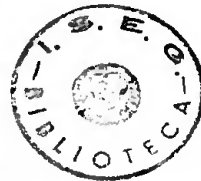
diplomacia e subtileza na abordagem dos cooperantes uma vez que alguns deles mostraram uma certa relutância em disponibilizar a informação que lhes solicitávamos.

Porém, estas dificuldades longe de constituírem limitações ou inibições despertaram em nós um desafio de grande motivação uma vez que se tratava de um trabalho em que estávamos a ser pioneiros.

O questionário foi enviado no período compreendido entre os dias 09 e 10 de Junho de 1993 e nele se solicitava uma resposta até dia 22 do mês supra citado, contudo, os últimos questionários chegaram nos finais de Junho.

Os contactos pessoais decorreram na segunda quinzena de Julho e princípios do mês de Agosto.

Continuando a referir as metodologias adoptadas no trabalho em questão não podemos deixar de dizer que após a obtenção das respostas, procedemos a uma análise dos resultados que se seccionaram em três etapas distintas: a codificação, a introdução de códigos numéricos no computador e finalmente a criação de ficheiros de apoio à leitura das matrizes.



## II - INTERNACIONALIZAÇÃO: A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO

---

## II - INTERNACIONALIZAÇÃO: A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO

---

### II.1 - Os Primórdios do Comércio

Poderá parecer desnecessário fazer uma retrospectiva da actividade comercial ao longo dos vastíssimos séculos de história no entanto, torna-se pertinente ou mesmo indispensável ter uma visão abrangente das actividades comerciais desde as origens até às mais modernas formas de colocação de um produto num mercado longínquo. Só tendo uma ideia ainda que pouco profunda, das fases por que passou a actividade comercial desde as sociedades primitivas até à modernidade, poderemos compreender o significado de um termo tão complexo como o de - **internacionalização**. Assim, optámos por uma divisão do nosso estudo em momentos histórico-económicos marcantes e que fizeram com que existissem modificações e evoluções que determinassem as formas de comércio de hoje.

Para a concretização deste estudo evolutivo mas breve do comércio foram de grande utilidade as obras de Valentin Vazquez de Prada<sup>1</sup> e a de Pierre Léon<sup>2</sup> que nos serviram de base.

Parece ser bem evidente que as sociedades antigas passaram por várias fases comuns nomeadamente no que diz respeito ao comércio. De uma economia doméstica, baseada na produção e consumo familiares até à

---

<sup>1</sup> PRADA, Valentin Vazquez de, História Económica Mundial, vol(s) I e II

<sup>2</sup> LÉON, Pierre, História Económica e Social do Mundo, vol(s) I a VI

economia urbana em que já existiam produtores e consumidores, decorreu um longo período durante o qual o comércio se foi desenvolvendo.

Assim, em substituição dos padrões de referência (cereais, animais e metais ) com os quais se comercializava antes, surgiu mais tarde a moeda cunhada - forma mais avançada do sistema de trocas comerciais.

Os povos antigos desenvolveram as formas de comércio de acordo não só com os seus valores culturais mas também de acordo com a situação geográfica:

Os egípcios dedicavam-se sobretudo à agricultura sendo o comércio quase inexistente; ele só passou a ser controlado (sobretudo o comércio externo) a partir do séc. VIII a. C.. Os mesopotâmios tinham a moeda cunhada e possuíam banqueiros. Conheciam já formas mercantis adiantadas como a fiança, a ordem de pagamento e o empréstimo censual. Os fenícios podiam ser astutos e violentos em função das circunstâncias de comércio. Neste ponto, diferenciavam-se de outros povos pelo seu comportamento agressivo. Contrariamente, os gregos eram um povo pouco materialista. Apesar de terem ditado os grandes valores civilizacionais do mundo moderno contribuíram modestamente para a evolução do comércio. No séc. V Atenas e Corinto eram cidades gregas com bastante poderio industrial e mercantil mas, o comércio era deficitário.

O florescer do comércio começou com a época helenística (séc. II a.C.), período em que se criaram autênticos mercados internacionais de âmbito mediterrânico, prolongando-se estes pela época imperial romana.

Roma intensifica trocas comerciais com as diferentes regiões que constituíam o seu império, sobretudo a partir dos finais do séc. III altura em que

os romanos se apoderaram da maior parte do mundo antigo, desde a Síria e o Egipto até à Espanha e à Inglaterra.

## II.2 - Do Século X ao Século XIV

O ano 1000 foi fundamental para o desenvolvimento de uma economia medieval. Na Europa começou a acentuar-se o feudalismo que obrigava os países a fecharem-se sobre si próprios, convertendo-se em sociedades essencialmente agrárias.

A partir do século XI houve um enorme desenvolvimento dos negócios internacionais principalmente devido às Cruzadas. Estes movimentos religiosos fizeram progredir principalmente Génova, Veneza e Constantinopla.

Em toda a Europa iniciou-se um período de economia urbana que se estenderia até ao século XV com as cidades como núcleos de actividades económicas.

A actividade de mercador começou a ter peso nesta altura passando a ter protecção por parte dos senhores feudais. Começou a estabelecer-se uma diferenciação entre comerciantes itinerantes e sedentários tendo os senhores feudais contribuído para a sedentarização mercantil. Deu-se a seguir uma crescente complexidade da actividade mercantil tendo sido adoptados novos costumes e práticas. Segundo Edler de Roover<sup>1</sup>, esta

---

<sup>1</sup> Citado por Valentim Vazquez de Prada, op. cit. vol. I p.144

transformação foi designada por "grande revolução comercial " e refere-se à sedentarização do homem de negócios.

Os mercados locais que forneciam os produtos de primeira necessidade às populações são um reflexo desta sedentarização. O grande comércio internacional da época era constituído pelas feiras - grandes concentrações periódicas de comerciantes vindos de lugares distantes com o intuito de transaccionar mercadorias por grosso. Ao longo dos séculos, as feiras continuariam a ser o meio ideal para promover e desenvolver a actividade comercial. Mais tarde, (cap.V.3) referir-nos-emos ao papel que actualmente elas desempenham no crescimento e promoção dos negócios internacionais, nomeadamente as que se relacionam com o material pétreo.

Até ao século XIV o sector primário foi dominante a nível económico, mas a dada altura este facto modificou-se. A indústria e o comércio fizeram surgir uma densa rede bancária originando um verdadeiro capitalismo comercial. Nesta altura ter-se-ia dado o nascimento da contabilidade comercial pois, o método contabilístico passou a ser corrente entre os grandes homens de negócios do século XV, incluindo os Médicis.

As designações de banco e de câmbio de cambistas e de banqueiros teriam aparecido entre 1340 e 1350 devido às actividades dos cambistas de Bruges.

Milão, Génova, Veneza e Florença detinham nesta época o poderio económico. Nestas cidades se instalavam as companhias comerciais e bancárias mais complexas. Este cenário modificar-se-ia quando surgiram os Descobrimentos, altura em que a Península Ibérica e países como a Inglaterra e a Holanda se evidenciaram.

Nesta época pode dizer-se que é o ideal de Adam Smith<sup>1</sup> como teoria económica que vigora. De facto cada vez mais se instaura a ideia de que sendo o homem um animal social precisa do seu semelhante e com ele necessita fazer trocas.

### **II.3 - O Desenvolvimento Económico após os Descobrimentos**

A visão do mundo alargou-se durante os séculos XV e XVI com os Descobrimentos e a revolução comercial ultramarina. O facto mais importante diz respeito à abertura das rotas atlânticas para as Índias Orientais pelos portugueses, e para as Ocidentais pelos espanhóis. De referir que o Mediterrâneo, tradicionalmente conhecido como centro da economia europeia começaria a perder influência.

O poderio da América hispânica e a abertura constante de novos territórios ao comércio europeu permitiram a chegada ao Velho Continente de produtos desconhecidos.

---

<sup>1</sup> Adam Smith foi o iniciador da escola clássica de pensamento económico, em particular da corrente "optimista" para a sociedade económica assente no livre jogo de mercado.

A ideia de cristianizar o mundo era um ideal medieval que estava fortemente impregnado no povo português. Tal como é referido nos três primeiros versos do poema " O Infante"<sup>1</sup> :

"Deus quer, o homem sonha, a obra nasce. Deus quis que a terra fosse toda uma que o mar unisse já não separasse".

Aquilo a que se chamava " O serviço de Deus " orientou as consciências para o alargamento marítimo . Houve pois um factor espiritual muito importante na origem dos descobrimentos. Mas, além do desejo de expandir a fé cristã existia também uma forte crença na descoberta de fabulosas riquezas.

A vida sócio-económica portuguesa adquire uma outra dimensão com a expansão para Além-Mar. Como escreve Lúcio de Azevedo<sup>2</sup> , " a conquista em terras africanas revelou um mundo novo de produtos e riquezas".

A capital - Lisboa tornou-se conhecida como ponto de partida e de chegada das frotas marítimas tendo-se criado a Casa da Índia para fiscalizar e comandar o comércio crescente.

O comércio português atingiu o seu expoente máximo quando as frotas mercantis passaram a ligar Lisboa a Goa com passagem por Moçambique. Mas, no último quartel do século XVI o poderio oceânico de Portugal foi abalado; perderam-se pontos de comércio que estavam a ser adquiridos por povos militarmente mais fortes tendo para isso contribuído a anexação de Portugal à

---

<sup>1</sup> PESSOA, Fernando, Mensagem, Editora Estante, 1990, p.73

<sup>2</sup> Citado por Joaquim Veríssimo Serrão, História de Portugal, vol. II, p. 198

Espanha em 1580. Assim os Ingleses e Holandeses, inimigos de Espanha, passaram também a prejudicar Portugal e o seu comércio colonial.

A partir do século XVI foi a Holanda que passou a liderar o comércio dos mares; situou-se à cabeça de um conjunto de países tais como a Inglaterra, a França e outras potências que também ambicionavam o comércio oceânico.

#### II.4 - O Mercantilismo

A partir do séc. XVI surge uma política económica que defendia que o poderio de um país só se obtinha mediante o incremento das exportações e desencorajamento das importações, foi o mercantilismo. Esta filosofia económica daria lugar mais tarde a uma concepção liberal de comércio internacional e de relações económicas.

Ao contrário dos bulionistas<sup>1</sup> os mercantilistas acreditavam que os metais preciosos não eram riqueza, mas sim fonte de riqueza, precisando para isso de investimentos adequados. O próprio Adam Smith citou os bulionistas pela confusão que faziam entre moeda e riqueza.

O mercantilismo defendia o conceito de balança comercial favorável, isto é, evitava a importação, impedia a mão de obra qualificada e implementava uma política aduaneira proteccionista dos interesses nacionais.

---

<sup>1</sup> Os bulionistas eram os seguidores da teoria monetária do relatório de Bullion (Inglaterra, 1810). Esta teoria preconiza a aplicação de um sistema monetário no qual o papel-moeda é coberto por valores metálicos.

Numa fase posterior, políticos franceses como Colbert desenvolveram mais profundamente esta teoria económica que vigoraria em diferentes países ao longo de quase três séculos.

## **II.5 - A Revolução Industrial - Outra Face do Desenvolvimento Comercial**

A Revolução Industrial marca também uma viragem no desenvolvimento do comércio internacional na Europa do século XVIII. Com a produção em massa o mercado dos bens produzidos expandiu-se. O acréscimo dos bens determinou também um acréscimo de procura das matérias primas. Consequentemente fomentou-se a especialização da produção; estes factores em conjunto iriam expandir os mercados estrangeiros.

Devido à concentração da população rural nas cidades houve um rompimento com os sistemas de mercados locais, intensificando-se a comercialização de vários produtos.

A Inglaterra gozava de um forte desenvolvimento comercial e industrial nos princípios do século XIX.

De facto, até 1870 foi a Inglaterra que liderou o Comércio Mundial. " A sua balança comercial acusava um nítido superavit, gozava além disso, graças à sua poderosa marinha, de um virtual monopólio do comércio colonial"<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> Valentim Vazquez de Prada, op. cit vol II, p. 108

A França e os Estados Unidos ocupavam respectivamente, o segundo e o terceiro lugares.

A Revolução Industrial fez desabrochar o sistema capitalista que evoluiria de forma lenta até começos do século XX. Esta evolução histórica do capitalismo apresentou duas fases: a de formação, que também é designada por Revolução Industrial em que se nota uma liberdade económica e de concorrência, a de declínio que se deu quando vários factores se intrometeram na concorrência. Esta fase é também designada por capitalismo financeiro.

Entre 1860 e 1870 deu-se a concorrência de produtos agrícolas extra-europeus que são favorecidos pela descida dos transportes marítimos. Os agricultores e industriais solicitavam tarifas protectoras para os seus produtos - assim nasceu o proteccionismo.

Enquanto a primeira fase do capitalismo idealiza uma liberdade de mercado, a segunda fase insiste numa defesa da rentabilidade industrial; é o Estado que agora orienta a política para a procura de mercados externos. A um gigantismo industrial e ao surgimento de monopólios seguiu-se uma depressão que teve início nos anos oitenta.

## **II.6 - O Período entre as Duas Guerras**

A 1ª guerra mundial vem causar uma depressão económica muito forte na Europa. Os Estados Unidos e o Japão são os países que mais beneficiam deste facto. Como prova disto, temos a afirmação de Valentim Vazquez de Prada: " Em 1921 as exportações britânicas tinham descido para

metade do nível de 1913, enquanto as dos Estados Unidos haviam aumentado uns 22% e as do Japão, uns 76%<sup>1</sup>. Assim, a supremacia de que até então gozava a Inglaterra, transfere-se para os países extra-europeus já referidos.

No período entre as duas guerras o sistema capitalista decaiu desmesuradamente; algumas das ideias iniciais tiveram de ser esquecidas devido ao número crescente de reivindicações sociais exigindo uma economia de bem estar. É neste contexto que surge a crise na bolsa de valores de Wall Street em 1929. As repercussões deste acontecimento foram imensas, atingindo um carácter mundial.

Esta crise da bolsa fez com que os países atingidos, a Grã-Bretanha, a Alemanha Federal e a França passassem a ter um aumento significativo da intervenção do Estado nas suas economias. Após o segundo conflito mundial o desenvolvimento dos negócios internacionais foi irregular; processou-se por vezes de forma estável, mas também houve percalços.

## **II.7. A Política Comercial do Após Guerra**

Entre 1940 e 1960 predomina o investimento directo de firmas americanas e japonesas. Este período costuma reconhecer-se por uma divisão em dois blocos. De um lado, a Europa Ocidental e o Japão destruídos pela guerra e em fase de reconstrução, do outro lado os Estados Unidos numa fase de grande expansão da sua internacionalização. Assim, a política americana

---

<sup>1</sup> op cit vol II p.340

orienta-se de forma a fomentar o investimento directo no estrangeiro o que irá ajudar a reconstrução europeia e a japonesa.

Como resultado da situação catastrófica em que se encontrava a Europa, os Estados Unidos iniciaram uma política económica de ajuda aos principais países. A 7 de Junho de 1947, o secretário de estado americano-general Marshall, refere-se à urgência de apoiar económica e intensamente os países europeus e mais tarde é criado o plano Marshall. Surge a Organização Europeia de Cooperação Económica ( O.E.C.E.), que seria o primeiro grande passo, para a cooperação dos países europeus. Esta organização compunha-se de dezassete países europeus e ainda os Estados Unidos. Tinha como programa de acção, a coordenação, das políticas económicas e financeiras dos diferentes países membros, assistência técnica à agricultura e à indústria, mas sobretudo tinha em vista grandes acordos para uma progressiva liberalização, dos pagamentos e do comércio da Europa do Oeste.

Apesar da divergência de certos países em relação a uma unidade europeia a união das nações, torna-se premente. Assim a 25 de Março, de 1957 os representantes da R. F. A. (República Federal da Alemanha), da Bélgica, da França, da Holanda, da Itália e do Luxemburgo assinaram em Roma os tratados que instauram a C.E.E. fazendo com que haja uma viragem da política americana de investimentos na Europa.

Até à formação do mercado comum europeu, as firmas americanas consideravam que os seus investimentos se efectuavam em termos europeus. Depois da unificação europeia, os americanos são obrigados a repensar as suas estratégias económicas. Em Dezembro de 1960 é instituído a O.C.D.E. (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico) em que se

inserem países extra-europeus tais como os Estados Unidos, o Canadá e o Japão.

A expansão comercial da Europa acentua-se ao longo dos anos sessenta pela imposição da C. E. E. como primeira potência comercial do mundo. Em 1958 o lugar da Europa dos "seis" no comércio internacional sobe de 17% para 29,3% nas exportações e para 28,3% nas importações, enquanto que os Estados Unidos têm apenas as percentagens de 16,7% e 13,4% e a Grã-Bretanha de 8,1% e de 9,1% respectivamente.

A Comunidade Europeia acaba por açambarcar um poderio global suficientemente forte para resistir à pressão dos Estados Unidos que nesta fase, é um país bastante preocupado com o défice crescente da sua balança comercial, pretendendo ao mesmo tempo encontrar saída no mercado europeu para os seus excedentes agrícolas.

## **II.8 - A Política Económica e Comercial após a Criação da C. E. E.**

Quinze anos após a assinatura do tratado de Roma, as economias dos Estados membros atravessaram uma estabilidade monetária e uma taxa de inflação moderada. Este é um período em que os países comunitários atravessam uma época de convergência devido ao verdadeiro espírito comunitário que os ligava.

Durante a década de sessenta a Comunidade desenvolveu-se de forma espectacular especialmente devido à abolição das barreiras entre os

estados membros,isto é, os direitos aduaneiros entre os vários estados são reduzidos progressivamente. Introduce-se uma pauta aduaneira comum face ao exterior.

Os anos setenta são um período de turbulência para as Comunidades Europeias. A Comunidade é alargada: deixa de ser a Europa dos "seis" e passa a ser a Europa dos "nove".

Depois de 1973 a Europa sofre efeitos negativos provenientes de duas crises petrolíferas,além disso há uma desagregação profunda do Sistema Monetário Internacional e também uma recessão económica. Os princípios da livre troca e do liberalismo económico, ideais da época dos primórdios, são postos em causa.

Entramos nos anos oitenta, período em que sérios problemas financeiros desafiam a comunidade. Publica-se o "livro branco" que tem em vista a eliminação dos obstáculos que impedem a criação do mercado interno. Este eliminar de obstáculos impediria a contínua fragmentação da Europa, pois ela representava consequentemente custos elevados para o contribuinte e consumidor europeu, bem como para a economia em geral.

Na década de oitenta estabeleceram-se metas a atingir a longo prazo, uma delas foi a criação de um mercado integrado que terá como principal benefício o aumento da competitividade da indústria europeia.

### **III - VIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

---

### III - VIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

---

#### III.1 - Do Conceito de Comércio Internacional ao Conceito de Marketing

O termo comércio internacional abrange um vasto conjunto de actividades relacionadas com a maneira de lidar com as transacções para além fronteiras.

O comércio internacional dos nossos dias tal como o dos tempos antigos tem um objectivo principal - o lucro. Os conhecedores deste tipo de actividade, compravam onde era mais barato e vendiam onde pudessem obter maior lucro. As transacções internacionais acontecem sempre que os produtos alcançam no mercado estrangeiro um preço mais elevado que no território nacional. Tal como já sublinhámos antes, a história fornece-nos uma evolução sistemática de ideias e instituições. Um olhar sobre o passado elucida-nos sobre a forma como o comércio internacional se efectua nos nossos dias.

Na obra de Marieke K. de Mooij e Warren J. Keegan<sup>1</sup> referem-se seis factores conducentes ao aumento do comércio internacional após a 2ª guerra mundial:

1) Começa por referir-se o sistema monetário internacional que se estabeleceu em 1944 para facilitar o intercâmbio de bens e serviços entre países.

---

<sup>1</sup> MOOIJ, Marieke K. de; Warren J. KEEGAN, Advertising Worldwide, pp. 14-16

2) O sistema de comércio é outro factor importante e que foi criado com a finalidade de obter uma livre transferência de bens e serviços entre países.

3) A paz, desde o último conflito mundial, tem sido um facto que tem feito crescer a economia internacional muito rapidamente.

4) Um outro factor digno de relevo foi o crescimento económico internacional, através do **desenvolvimento tecnológico** e do **melhoramento das capacidades de gestão**, levando muitos países a abrir as fronteiras e a admitir empresas estrangeiras no seu seio.

5) A comunicação, mais precisamente o avião a jacto, as telecomunicações e a electrónica tornaram possível a aproximação entre os povos.

6) De referir ainda os empreendimentos globais, em que as empresas se envolvem em dois ou mais países simultaneamente. Estas companhias fizeram uso das cinco oportunidades mencionadas, tendo vindo a alcançar níveis de desenvolvimento à escala mundial.

Na década de oitenta, as maiores transformações residem na necessidade cada vez maior de mercados e competidores globais.

Por falta de dados numa perspectiva mundial do negócio internacional, somos impelidos a tomar os negócios americanos como referência, e deles inferir sobre o que se passa a nível mundial. Assim, e segundo C.

Jain/Tucker Jr.<sup>1</sup> as firmas americanas lançaram-se muito cedo em negócios internacionais.

Nos finais do século XIX havia já algumas companhias com uma visão clara e suficientemente progressista para reconhecerem quanto era importante criar clientes mais do que criar produtos. Mas a maioria das companhias da época estavam, aliás como algumas de hoje, bastante mais interessadas na produção e no produto, relegando para segundo plano o cliente.

Segundo Pride/Ferrel<sup>2</sup> estávamos na primeira era dos negócios internacionais - **a era da produção**. De facto, a produção em massa tinha possibilitado a manufactura de produtos de forma mais eficiente. Logicamente que a colocação de produtos no mercado tende também para um aumento substancial, facto que continuou até aos princípios do século XX.

A segunda era dos negócios internacionais começa por volta dos anos vinte, altura em que os homens de negócios concentram esforços para venderem produtos por forma a aumentarem os lucros - esta é chamada a **época das vendas**.

Pode inferir-se que o conceito de Marketing começou ainda no século XIX mas tornou-se mais abrangente a partir dos anos cinquenta do nosso século. De facto, a década de cinquenta, coincide com o grande desenvolvimento que se dá a seguir ao segundo conflito mundial. Está-se em plena **era do Marketing**, que arrasta consigo a promoção de produtos de forma extensiva através de vendas pessoais e de publicidade. A nível político, o governo americano, por meio do plano Marshall fornece assistência financeira à

---

<sup>1</sup> JAIN, C. Subhash; Lewis R. TUCKER, JR, International Marketing: Mnagerial Perspective, pp. 1-2

<sup>2</sup> PRIDE, William M.; O.C.FERREL, Marketing - Basic Concepts and Decisions, p 14

Europa semi-destruída, facto que fez florescer surpreendentemente a economia internacional. Em termos globais de Marketing, cada vez mais, há uma orientação que se centra nos desejos do cliente logo, a necessidade de produzir de acordo com esses desejos.

### **III.1.1 - O Conceito de Marketing Para Diversos Autores**

Sendo o nosso principal objectivo centrarmo-nos na perspectiva global de Marketing Internacional achámos que este trabalho ficaria incompleto se não nos debruçássemos antes sobre conceitos mais simples, tais como o conceito de Marketing e o de Marketing Nacional. As definições de Marketing abundam embora o conteúdo de cada uma delas não varie muito.

Passaremos a descrever várias definições do conceito de Marketing, caminhando da uma definição menos elaborada para uma mais elaborada:

Para o cidadão comum o termo Marketing é um conjunto de actividades comerciais. Deste modo o Marketing é encarado de uma forma muito simplista; Marketing nesta acepção, visará apenas encontrar e estimular compradores que consumam produtos. Com efeito, e não raras vezes, os conceitos de Venda e de Marketing têm sido confundidos tanto pelo público em geral como até por homens de negócios.

Levit<sup>1</sup> , tenta esclarecer a confusão susceptível de surgir quando diz que Venda se liga às necessidades do vendedor, ao passo que Marketing se liga às necessidades do comprador.

A Venda exprime a necessidade que o vendedor tem de converter produtos em dinheiro. O Marketing traduz a ideia de satisfazer a necessidade do cliente.

Seguindo a ideia de conversão de produtos em dinheiro, Cundiff/Still/Gavoni<sup>2</sup>, encaram o Marketing como sendo um mecanismo bastante complexo, não abdicando da sua visão universal. Assim, explicitam o seguinte:

*"Marketing is a universal activity present  
in every human society. It is the mechanism  
that provides individuals and organizations  
with needed products and services."*

Desta definição depreendemos que a palavra Marketing encerra em si o conceito de preenchimento de necessidades do ser humano logo, o Marketing encarrega-se de suprir determinadas faltas. Estas perspectivas são ainda de carácter muito geral e estão longe da visão que o Marketing foi adoptando posteriormente.

---

<sup>1</sup> Citado por Philip Kotler, Marketing p. 42

<sup>2</sup> CUNDIFF, Edward W. ; Richard R. Still; Norman A.P. GOVONI, Fundamentals of Modern, Marketing, p. 406

Vern Terpstra<sup>1</sup> orienta a sua definição no sentido do produto, respectivo preço e consequente distribuição. Define Marketing do seguinte modo:

*"The activities undertaken by the firm to relate profitably to its market these includes"*

- 1. Analysis of the market*
- 2. Development of products or services*
- 3. Pricing of these products or services*
- 4. Distribution - making the product or service available*
- 5. Promotion - informing and persuading the market*

Como se depreende, esta visão de Marketing centra-se muito na rentabilidade.

De uma forma mais convencional o Marketing procura estimular os compradores usando estratégias conducentes à influência e à persuasão. Reflectindo, poderemos ver este conceito de forma um pouco negativa, uma vez que ele encerra a ideia de uma modificação, ainda que subtil, no comportamento do consumidor; é talvez uma forma de vender ao consumidor aquilo que ele poderia dispensar.

---

<sup>1</sup> TERPSTRA, Vern; International Dimensions of Marketing, p.1

Na continuação desta ideia, Markin<sup>1</sup> já refere que para fazer Marketing é necessário encontrar uma necessidade e preenchê-la com sucesso, aplicando as devidas técnicas e processos comerciais.

Considerando o Marketing apenas sob o ponto de vista de angariar compradores com o intuito de obter ganhos ficaremos com uma visão demasiado limitada. De facto, existem cada vez mais organizações "nonbusiness" encaradas como comerciantes. Este exemplo de Marketing é muito utilizado pela Igreja Católica ou outras instituições, tais como universidades. Estas entidades utilizam o Marketing centrando-se no seu aspecto ideológico, pretendendo atrair o maior número de fiéis ou de estudantes conforme os casos.

Poderá dizer-se que a apropriação de uma certa ideologia por parte de algumas organizações tornou-se prática comum, passando a ser também um tipo de Marketing.

Esta definição pressupõe já uma evolução no conceito de Marketing tendo em vista toda uma filosofia ideológica. Markin diz mesmo:

*(Marketing is) "the set of activities by which the demand structure for goods, ideas and services is managed in order to facilitate the exchange process satisfactorily."*

E. Gerome Mc. Carthy<sup>2</sup> define Marketing segundo duas perspectivas um tanto diversas. Por um lado, dá ênfase à "preocupação do 'Macro-Marketing'" de "definir um sistema eficiente (em termos de recursos) e

---

1 MARKIN, Rom J.; Marketing, p. 10

2 Citado por Jain, C. SUBHASH; Lewis R. Tucker, JR.; International Marketing - Managerial Perspectives, pp 75-76

justo (em termos de distribuição do output) a todas as partes envolvidas". Este sistema encaminhará o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores completando assim os objectivos da sociedade. Esta primeira perspectiva liga-se muito com o aspecto produtivo da empresa.

Numa outra perspectiva, Mc. Carthy define Marketing como a "performance" de actividade de negócios em que o fluxo de bens e serviços é orientado para o utilizador ou consumidor de forma a satisfazê-lo e simultaneamente completar os objectivos da empresa.

Se na primeira parte da definição não é dada uma dimensão do Marketing interno à empresa, na segunda parte seguem-se mais especificamente as actividades do Marketing ligadas ao utilizador.

Kotler<sup>1</sup> apresenta uma ideia de Marketing já bastante actual. Determina ele que primeiro se devem identificar necessidades, desejos e valores do mercado visado para depois cumprir as satisfações desejadas de forma mais efectiva e eficiente que as firmas concorrentes.

Tal como atrás referimos, Terpstra<sup>2</sup> já tinha evidenciado o factor rentabilidade, por sua vez Kotler põe em evidência o factor competitividade, indispensável à satisfação plena das necessidades latentes dos consumidores porque satisfazer clientes implica também aumento de vendas, o que vai de encontro aos objectivos da empresa.

A definição mais abrangente e talvez uma das mais elaboradas é-nos descrita por Markin<sup>3</sup>. Essa é talvez a ideia com que melhor nos identificamos em relação ao Marketing:

---

1 op cit. p. 42

2 op cit. p. 1

3 op cit p 17

Marketing pode ser várias coisas para muitas pessoas. Liga-se com um padrão de vida e constitui um suporte quase indispensável no estilo de vida moderna. A ideia de Marketing passa pela compra e pela promoção mas passa também pelo preço e venda de produtos e serviços. Falar de Marketing, pressupõe ficarmos com uma ideia de controlo de recursos das organizações no sentido do preenchimento de necessidades.

Resumindo, Marketing é um conjunto de actividades através das quais a estrutura da procura de bens, ideias e serviços é orientada para facilitar o processo de trocas satisfatoriamente.

Esta definição centra-se naquilo que o Marketing é no seu conjunto: o complexo de actividades humanas orientadas propositadamente para simplificar e consumir as trocas.

Assim, as actividades de Marketing situam-se numa perspectiva de rumo ao futuro uma vez que pretendem estimular as nossas vidas tornando-as mais agradáveis e confortáveis. O Marketing pretende proporcionar ao ser humano moderno os meios de conseguir a auto-satisfação necessária para uma boa inserção na sociedade de hoje que exige altos padrões de intelectualidade e aparência. Logo, para além da sua pretensão de satisfazer as primeiras necessidades do homem, o Marketing projecta-se mais longe, no sentido de abarcar os aspectos físicos, mentais e espirituais do homem.

Após a apresentação de várias definições centradas no Marketing em geral, contamos poder dar um passo em frente no sentido de o englobar numa perspectiva internacional e multinacional.

Pela nossa vivência experiencial como cidadãos constatamos que cada vez mais o mundo como "aldeia global" é considerado o lugar ideal para os produtos de um número cada vez maior de firmas. Hoje em dia o "marketer" pensa nos seus mercados de forma a abranger um leque de clientes além fronteiras em vez de se restringir ao espaço nacional.

Tal como decorre das definições de Marketing já apontadas, podemos afirmar que os processos e princípios por ele seguidos aplicam-se internacionalmente. Também os principais objectivos de qualquer firma são trocar produtos, serviços e dinheiro. Quer isto dizer que o trabalho de um "marketer" que se encontre no Texas não difere muito do trabalho de um "marketer" que se encontre em Dar Es Salaam.

### **III.1.2 - Os Três Tipos de Marketing: Internacional/Estrangeiro e Multinacional**

Existem enormes semelhanças entre a definição de Marketing Nacional e a de Marketing Internacional, no entanto, existe uma diferença que se pode detectar entre os dois: o Marketing Internacional realiza-se não num único país mas em mais do que um país; o Marketing Internacional acarreta uma diversidade de problemas e estratégias que as empresas devem enfrentar e que se relacionam por um lado, com a modificação da estrutura organizacional da empresa em virtude de uma mudança de mercado, por outro lado, com as incertezas próprias dos mercados estrangeiros. De facto, as estratégias a utilizar

para que uma empresa seja bem sucedida variam consideravelmente de um mercado para outro devido às variações do ambiente. Assim, existem diferenças nas culturas, na geografia, na economia, no ambiente político-legal que indubitavelmente irão exigir tratamentos diferentes ao Marketing.

Decorrente do ponto anterior, devemos acrescentar que o Marketing Internacional procura evoluir uma vez que para além de usar experiências ganhas noutros países procura satisfazer um número maior e mais heterogéneo de clientes.

Ao contrário do que fizemos para o Marketing, em que apresentámos diversas definições propostas por vários autores, no caso do Marketing Internacional e como este não difere muito do Marketing em sentido geral, é necessário apenas frisar que o que o distingue do primeiro é a maneira como as actividades e as funções são realizadas. É neste âmbito que o Marketing pode ser: internacional, estrangeiro ou multinacional.

Internacional quando a empresa tiver de se adaptar a uma nova actuação além fronteiras. Estrangeiro quando for necessário ter em conta os diferentes tipos de competição, comportamentos dos consumidores, os canais de distribuição e as campanhas promocionais. Multinacional quando o Marketing de uma empresa tiver de se integrar em diferentes ambientes estrangeiros.

## **III.2 - O Processo de Internacionalização**

### **III.2.1 - As Razões da Internacionalização**

Ao procurarem internacionalizar-se as empresas deverão ter uma percepção relativamente a todo um processo que inclui: obstáculos, pontos fortes e fracos, origem da concorrência e objectivos de internacionalização.

Cada empresa deverá conhecer com maior ou menor precisão as suas motivações para exportar<sup>1</sup>. Conhecendo essas motivações a empresa entrará no processo de forma mais participada uma vez que estará apta a questionar-se sobre problemas com os quais no futuro, terá de confrontar-se. É necessário que haja uma reflexão sobre os obstáculos e o fascínio que desencadeiam os mercados externos. Embora a exportação seja um processo de inovação ela não é um fenómeno espontâneo e evidente. Para que uma empresa se inicie nos mercados externos deve pesar as vantagens e desvantagens que possam advir do processo de internacionalização, mas importa fundamentalmente que consiga identificar as razões dessa internacionalização, e que poderão ser as seguintes:

- Exiguidade do mercado nacional
- Mercado internacional superior
- Benefício de apoios estatais
- Obtenção de prestígio
- Alcance de economias de escala

---

<sup>1</sup> Ao longo deste capítulo utilizaremos por vezes, o termo "exportação" como sinónimo de "internacionalização"

- Diversificação de riscos
- Aproveitamento de vantagens da empresa
- Manter contactos com o exterior
- Crise do mercado nacional
- Outras

Os motivos referidos prendem-se com duas ideias essenciais. Por um lado, o dar-se conta da pequenez do mercado interno, por outro lado o reconhecimento da superioridade do mercado internacional. Normalmente as empresas internacionalizam-se se deixam de acreditar que o mercado nacional já não absorve toda a produção.

Os gestores precisam de planear uma estratégia de entrada para cada produto em cada um dos mercados internacionais porque não é viável entrar em todos os mercados com a mesma estratégia.

### Mas como se definirá a **estratégia** ?

Entendemos que a estratégia tem a ver com a maneira de actuar de uma empresa. Logicamente e segundo Chamberlin<sup>1</sup> toda a estratégia deve ter em conta os recursos, as capacidades e as habilidades de determinada empresa. O problema da estratégia encerra em si a ideia da escolha de uma determinada via a seguir com vista à obtenção de certas vantagens competitivas de uma empresa em relação às suas concorrentes. Neste contexto, os objectivos e os recursos de uma empresa vão fazer diferenciar a estratégia a

---

<sup>1</sup> Citado por Jay B. Barney p. 794

seguir para que ela seja preferida nos mercados-alvo. Deste modo poder-se-á dizer que planejar uma estratégia de entrada nos mercados internacionais é um processo interactivo e contínuo.

A internacionalização, embora envolvendo riscos e responsabilidades é a melhor forma de afirmação no mercado externo para empresas, factor sobejamente gratificante sobretudo para as que desenvolveram esforços nesse sentido.

O processo de internacionalização liga-se com a forma como a empresa coloca os seus produtos/serviços no estrangeiro. Passar do mercado interno ao mercado externo implica uma avaliação de mercados. Logo, ao optarem pelo mercado externo, é premente que os gestores tenham consciência de que esse não é um processo simples. Com efeito, a entrada no mercado estrangeiro, e como já referimos antes, não se alcança facilmente. É difícil ganhar a confiança de um mercado estrangeiro tal como é extremamente fácil perder essa confiança.

Para que uma empresa coloque produtos/serviços no estrangeiro deverá efectuar um estudo de mercado que lhe garanta uma actuação adequada face à multiplicidade de desafios que a aguardam. Estudar um mercado significa fazer uma abordagem à penetração, implantação e promoção de determinada empresa em determinado mercado externo.

Uma vez introduzida no comércio internacional, a empresa modificará a sua decisão em relação ao modo de entrada de uma maneira previsível. Cada vez mais escolherá as estratégias de internacionalização que lhe deram maiores garantias de controlo. Mas para ganharem esse controlo terão que assumir mais riscos e empenhar maiores recursos. A dimensão de

algumas empresas pode determinar à partida a via de entrada no mercado externo.

Para entrar no mercado internacional pela primeira vez devem vencer-se inibições em relação às capacidades para competir. Assim, a exportação é normalmente a primeira via aconselhada às empresas para entrarem no mercado estrangeiro uma vez que pode constituir uma via de aprendizagem no processo de internacionalização.

Para além dos já referidos Marketing Internacional e Multinacional existem especificamente cinco grandes alternativas para as empresas entrarem no mercado internacional, a saber: a Exportação, o Licenciamento, o Franchising, as Joint-ventures e o Investimento Directo. Normalmente seleccionar o modo de entrada prende-se com o tipo de controlo que se deseja manter sobre as actividades de comércio internacional.

As empresas devem caminhar da Exportação para o Investimento Directo passando pelos outros modos intermédios de internacionalização uma vez que a Exportação é o processo que envolve menos controlo e o Investimento Directo é o que exige maior controlo e por conseguinte maior risco e mais envolvimento por parte das empresas.

Passaremos em seguida a definir as diferentes vias de entrada no mercado internacional.

Em relação à exportação devemos dizer que consoante esta envolva uma maior ou menor participação por parte da empresa assim se divide em Indirecta ou Directa.

## III-2.2 - Os Modos de Internacionalização

### III.2.2.1 - A Exportação Indirecta

A Exportação Indirecta efectua-se sem que a intervenção das empresas se faça sentir ou seja, toda a actividade é desenvolvida através de intermediários. Tal como se pode observar através da figura 1 do presente capítulo, e como já referimos em III.2.1 alguns autores consideram que a Exportação Indirecta deve ser a primeira fase a adoptar pelas empresas que se iniciam nos mercados estrangeiros. Contrariamente, outros autores há que consideram ser a Exportação Directa a fase ideal para iniciar o processo de internacionalização.

Na Exportação Indirecta, os produtos chegam ao estrangeiro através de intermediários que trabalham por conta própria. Estes beneficiam de uma comissão variável em função das vendas, e possuem o "know-how" necessário para efectuarem a actividade que têm entre mãos. O envolvimento por parte da empresa poderá ser maior ou menor, dependendo este dos acordos que se estabelecem com os intermediários. Normalmente o empenho da empresa é pequeno uma vez que a Exportação Indirecta requer poucos ou nenhuns conhecimentos dos mercados estrangeiros por parte dos fabricantes, desta forma esta fase de internacionalização poderá ser vantajosa para algumas empresas.

Este modo de internacionalização tem as seguintes vantagens:

- Envolve um baixo investimento, fazendo com que os riscos sejam diminutos

- Exige poucos conhecimentos por parte da empresa
- Não exige à empresa elevados investimentos em capital fixo

Em contrapartida o método de Exportação Indirecta tem também os seus contras:

Exigindo à empresa pouco conhecimento dos mercados, este método também afasta o produtor dos respectivos mercados, visto que não se estabelece uma relação directa entre o produtor e o mercado. Consequentemente a empresa produtora não poderá ter uma estratégia própria de internacionalização. Assim, a Exportação Indirecta não será a via mais indicada para as empresas que queiram penetrar de uma forma mais intensa nos mercados estrangeiros, ou para aquelas cujo volume de negócio seja significativo. Nestes casos o método mais adequado será a Exportação Directa, porque através dele as empresas poderão ter uma participação mais empenhada nos mercados. Este método directo de internacionalização dos produtos implica que o investimento e o risco por parte das empresas sejam maiores do que aqueles que se verificam para o caso da Exportação Indirecta, no entanto, o potencial de retorno é também maior. Este tipo de investimento só poderá e deverá ser feito após um primeiro conhecimento do clima de investimento, do mercado, da competição e da produção estrangeira por parte da empresa.

### III.2.2.2 - A Exportação Directa

O canal directo de exportação permite ligar o produtor ao consumidor ou utilizador, uma vez que o intermediário deixa de existir. Eis as vantagens principais que este método apresenta:

- Parcial ou total controlo do plano de marketing estrangeiro (promoção, preço, distribuição, serviços ao produtor, etc.), porque a fronteira entre produtor e consumidor deixa de existir.

- Orientação da política de marketing para a linha de produtos do produtor.

- Maior intercâmbio entre o produtor e o mercado de forma a poder melhorar o esforço de marketing, que passará por uma adaptação dos produtos por forma a torná-los mais operacionais, e por uma maior flexibilidade dos preços, bem como melhor promoção das marcas e patentes.

Contudo estas vantagens são obtidas através de elevados custos no começo do processo de internacionalização, de muita informação sobre o mercado alvo e elevados riscos por parte da empresa em virtude de envolver custos fixos, no entanto, o potencial de retorno neste método é bastante elevado.

### III.2.2.3 - O Licenciamento

O Licenciamento ou Contrato de Licença é uma outra maneira de entrar no mercado estrangeiro sem ter de investir muito capital, logo, esta é uma modalidade a ter em conta por empresas que não possuam capital, gestão e aceitação dos riscos necessários mas que se sentem motivadas para exportar. O Licenciamento constitui uma das estratégias adoptadas pelas empresas que têm em vista a produção de novos bens, a melhoria da sua qualidade e a redução de custos na produção. Hoje em dia os contratos de licença surgem como instrumento de reforço que caminham a par com os desafios impostos pelo Mercado Único Europeu. Estes contratos permitem valorizar aquilo que a empresa já possui mas visam ainda e sobretudo obter outros rendimentos bem como penetrar em novos mercados. Os contratos de licença ou licenciamento definem-se como acordos estabelecidos entre duas entidades ( licenciador + licenciado ) com vista ao fornecimento por parte do licenciador, de um conjunto de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente secretos ( Know-how ) e/ou à autorização de exploração de direitos de propriedade industrial (patentes, marcas, design, etc.), que podem ser acompanhados de serviços adicionais ( assistência técnica, formação de pessoal, apoio comercial,etc.).

Estas transferências de tecnologia efectuam-se através de acordos, onde deverão constar os objectivos visados, tendo em conta as características de transacção. Não existe uma legislação por parte da Comunidade Internacional sobre as transferências de tecnologia em parte porque é difícil legislar neste campo dada a disparidade de situações e de interesses envolvidos. Convirá no entanto acrescentar que o número crescente

de países em vias de desenvolvimento tem vindo a publicar legislação sobre as transferências de tecnologia por vezes autonomamente ou no âmbito das leis sobre propriedade industrial ou sobre investimento estrangeiro. No caso das empresas portuguesas, o ideal será que elas defendam os seus interesses independentemente do seu papel de licenciadas ou de licenciadoras.

Todos os contratos de licença deverão incluir algumas cláusulas essenciais tais como:

- A identificação dos elementos tecnológicos a transferir
- Os direitos concedidos
- O âmbito do contrato
- O território
- As condições de exclusividade da licença
- O campo de aplicação da tecnologia
- A possibilidade e as concessões de sub-licenças
- E a cessão da posição contratual dos parceiros

Ao ser celebrado um contrato de licença deverá ter-se em conta as obrigações dos contratantes. Normalmente as obrigações que os licenciados devem assumir são mais pesadas que as dos licenciadores.

Na maior parte dos casos as obrigações a que as empresas licenciadoras estão sujeitas, podem referir-se a:

- Transmissão de documentação técnica
- Prestação de assistência técnica personalizada
- Formação do pessoal

- Especificação da performance da tecnologia
- Comunicação de melhoramentos
- Direitos de propriedade industrial

No que diz respeito às obrigações da empresa licenciada deveremos referir que elas são por vezes incluídas nos contratos, limitando a sua liberdade de acção. Essas cláusulas restritivas variam em função das características do contrato, das condições do mesmo e do relacionamento entre os parceiros.

Ao assumir um contrato de licença a empresa licenciada compromete-se a manter a confidencialidade do know-how transferido, para além de outras imposições, tais como: não concorrência, fixação de preços, entre outras.

#### Vantagens do Licenciamento

- O Licenciamento resolve o problema dos altos custos com o transporte, uma vez que **permite a transferência de tecnologia sem ser necessário transportar produtos.**
- **Baixos riscos políticos** relativamente àqueles que se correm como no caso do Investimento Directo, por exemplo.
- O Licenciamento é preferível ao investimento estrangeiro, porque **é uma via para obter tecnologia (Know-how).**

- O Licenciamento é imune de expropriação, porque não há investimento de bens físicos mas sim de transferência de tecnologia.

- O Licenciamento pode ser a única via de penetrar em determinados mercados, nomeadamente nos países de regime comunista.

- Sendo o Licenciamento uma via de entrada nos mercados externos de tão baixo compromisso, ele é o atractivo para os pequenos produtores.

- Se um produto requer uma adaptação física substancial para ir ao encontro das necessidades do mercado alvo, o licenciamento poderá ser preferível a outras formas alternativas, em virtude de se poder transferir para o licenciado a adaptabilidade do produto, evitando acréscimos no custo da transformação.

Normalmente os produtores utilizam o licenciamento sempre que deparam com imposições súbitas de tarifas e barreiras alfandegárias, ou quando a competição se intensifica de tal forma que colocar um produto no estrangeiro o sujeite a elevados custos. Nestes casos, o licenciamento é um dos meios mais viáveis para a Internacionalização.

## Desvantagens do Licenciamento

A principal desvantagem do Licenciamento é a perda de controlo por parte da empresa licenciadora sobre o plano e o programa de marketing no país estrangeiro.

No Licenciamento as taxas aplicadas como remuneração da transferência da tecnologia ( royalties ) são baixas - raramente excedem os 5% .

O rendimento do Licenciamento está de acordo com a sua duração, que varia normalmente entre 5 e 10 anos.

Normalmente é muito comum, embora seja por vezes ignorado do licenciador, que o licenciamento vai criar um possível competidor num terceiro mercado, ou mesmo no mercado do licenciador.

De referir que existe, por parte do governo, uma preocupação em dotar as empresas portuguesas de tecnologia adequada às suas necessidades.

O Ministro da Indústria publicou uma brochura específica<sup>1</sup> para orientar os industriais portugueses no caminho que devem seguir ao estabelecerem um Contrato de Licença ou Licenciamento. Segundo esta brochura, os anos noventa representam para a indústria portuguesa um período de desenvolvimento iminente. É um facto que a indústria portuguesa está a

---

<sup>1</sup> Referimo-nos à brochura que foi publicada pelo Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica intitulado TRANSFERÊNCIAS DE TECNOLOGIA "Contratos de Licença"

atingir uma " maturidade tecnológica " nunca antes conseguida, sobretudo devido à necessidade de acompanhar o ritmo imposto pela Comunidade Europeia. Mas essa "maturidade tecnológica" não significa apenas adoptar tecnologias mais avançadas, significa também adoptar as tecnologias certas para os produtos certos.

Seria bom que Portugal usufruísse de recursos próprios como base para implantar as tecnologias necessárias à execução dos projectos de desenvolvimento, no entanto, sabe-se que isso não é possível a curto prazo, pois nem a indústria nem os recursos humanos que temos poderão por enquanto, dar resposta à modernização que se impõe a Portugal na era actual. Na época que atravessamos o meio mais eficaz será recorrer ao exterior.

#### III.2.2.4 - O Franchising

O Franchising é uma outra forma de internacionalização de produtos e/ou serviços. Tratá-lo-emos de uma forma mais superficial que os métodos já citados e por citar, por duas razões:

1ª - Na figura 1 que apresentaremos em III.3 verificaremos que apenas uma obra o considera<sup>1</sup> onde se refere que o Franchising é uma variante do Licenciamento. Os restantes autores não abordam o Franchising.

---

<sup>1</sup> SHAW, Roy T.; Richard J. SEMENIK, Marketing p. 350

2ª - Não há conhecimento de empresas portuguesas que utilizem largamente a técnica de Franchising apesar disso existem várias companhias instaladas em Portugal que são "franchisadas" por marcas internacionais conhecidas, é o caso da Pepsi, da Coca Cola, da Avis Rent-a-car e outras.

O termo Franchising é de origem francesa e remonta à Idade Média significando certas liberdades e privilégios que eram concedidos a cidades e cidadãos. Em inglês o termo engloba uma pluralidade de significados, embora juridicamente signifique " um direito que alguém adquire por concessão ou autorização de outrém ".

Existem exemplos de Franchising já no século passado entre firmas americanas, mas esta forma de internacionalização deu um grande passo em frente a partir do século XX quando alguns fabricantes americanos de automóveis e outros começaram a criar redes de distribuição para os seus produtos. Porém, a nível mundial o Franchising só ganhou corpo após a 2ª guerra mundial. Em Portugal o Franchising parece estar actualmente em expansão uma vez que existem já alguns " franchisors " portugueses com projecção internacional.

Certas definições de Franchising são demasiado englobantes tentando abranger todos os tipos de Franchising; outras há que são demasiado específicas ao ponto de darem a ideia de um tipo particular de Franchising.

Das diversas definições possíveis, a que se segue, inserida na obra de Peter Hall e de Rob Dixon<sup>1</sup> e que passamos a descrever, é aquela que consideramos a mais elucidativa sobre a técnica de Franchising:

---

<sup>1</sup> HALL, Peter; ROF DIXON, Franchising, p. 12

"Um franchise é uma licença contratual concedida por um indivíduo (o franchisador) a outro (o franchiseado)

- Permite ou exige que o franchiseado desenvolva durante o período de contrato, um determinado negócio sob ou utilizando um dado nome pertencente ou associado ao franchisador.

- Dá ao franchisador o direito de controlo permanente durante o período do contrato, sobre o modo como o franchiseado desenvolve o negócio objecto do franchise.

- Obriga o franchisador a prestar assistência ao franchiseado na condução do negócio objecto do franchise, nomeadamente no que se refere à organização da actividade, formação de pessoal, comercialização dos produtos e gestão.

- Exige que o franchiseado, durante a vigência do contrato, pague periodicamente ao franchisador montantes em dinheiro relativos ao franchise ou por bens ou serviços fornecidos.

- De acrescentar ainda que o Franchising não é uma transacção entre uma empresa mãe e uma subsidiária, ou entre subsidiárias dum mesmo grupo, ou entre um indivíduo e uma empresa controlada por ele.

Uma empresa portuguesa que esteja interessada na comercialização de um determinado produto em Portugal, poderá beneficiar da imagem de marca, do " Know-how " e ainda da assistência técnica estrangeira se realizar uma operação de Franchising.

### III.2.2.5 - As Joint-ventures

Tal como já referimos quando abordámos a política comercial do pós-guerra este período trouxe uma evolução considerável tanto para os países industrializados como para os países em vias de desenvolvimento que quiseram acompanhar as propostas de investimento que se lhes ofereciam. Nesta base surgiu a esperança de aumentar a eficiência da utilização dos recursos de certos países com vista a um crescimento industrial e a uma interligação e diversificação dos fluxos de bens.

A formação de " joint-ventures " contribuiu bastante para esse progresso que se necessitava a nível europeu. No entanto, inicialmente as " joint-ventures " eram evitadas porque se temiam os insucessos que delas pudessem advir. Contudo à medida que o desenvolvimento económico se relançava, elas começam a ser encaradas de forma mais positiva. As " joint-ventures " implicam contribuição por parte do parceiro local em capacidade técnica e capital bem como contactos com os governos dos países acolhedores do investimento, facto que possibilita uma maior facilidade de entrada nos mercados estrangeiros. De uma maneira geral os governos dos países em vias de desenvolvimento começaram a preocupar-se com a forma de fazer

investimentos estrangeiros. Os negócios internacionais tradicionais ou seja, os investimentos directos começam a ser postos de parte em alguns países. Entretanto os investimentos que incluíam participação local começam a ser mais encorajados. Este facto provocou o aparecimento das joint-ventures.

O autor Sion Raveed<sup>1</sup> diz a dado passo da sua obra:

*" Traditionally, the most common approach to direct foreign investment has been through a wholly-owned foreign subsidiary. The advantages of complete ownership and control were considered crucial. Today, however, a growing number of new international business investments have been joint and foreign partners."*

Os negócios de joint-ventures nos países menos desenvolvidos foram talvez o fenómeno mais importante da era do após-guerra. Em alguns países o desejo de atingir a industrialização conduziu-os a planos ambiciosos no que diz respeito às suas economias. Aos poucos, os países em vias de desenvolvimento começaram a cooperar com os países desenvolvidos pois estes possuíam mais capital, mais recursos, mais habilidade e experiência em relação à economia e aos processos de desenvolvimento económico. Mas cooperar com países mais desenvolvidos não significa perder o controlo sobre o campo do investimento estrangeiro. Como resultado destes dois desejos

---

<sup>1</sup> RAVEED, Sion, Joint Ventures Between V.S. Multinational Firms and Host Governments in selected Development Countries, p. 3

divergentes foi criada uma forma de investimento em que o investidor investe o seu capital, o seu "know-how" e as suas habilidades técnicas e de gestão numa empresa local, em associação com interesses nacionais. Uma " joint-venture " traz vantagens tanto para a empresa nacional como para a empresa estrangeira. Para a empresa nacional ela (joint-venture) implica que o parceiro estrangeiro aceite o risco do mercado e se adapte ao mercado nacional; o parceiro estrangeiro trará consigo "management" e acesso a outros mercados estrangeiros sob os quais tem influência comercial; o investidor estrangeiro constitui ainda uma fonte segura de matérias-primas; essa associação entre os dois países permite um acesso constante às inovações tecnológicas do investidor estrangeiro. Mas a empresa estrangeira também tira vantagens do acordo de "joint-ventures":

- Tem acesso ao mercado nacional
- Pode transferir produção para um país de custos mais baixos
- Utiliza o parceiro nacional como fornecedor de mão-de-obra especializada e matérias-primas
- Pode escoar os seus produtos aproveitando a localização geográfica do país com o qual fez acordo

#### Definir Joint-ventures

Segundo Peter Hall/Rob Dixon<sup>1</sup> não é fácil definir o que é uma Joint-venture uma vez que ela se situa entre o Franchising e o Investimento

---

<sup>1</sup> op cit. p. 133

Directo. Mas o conceito central de uma Joint-venture é o de PARCERIA. Esta cooperação de negócios tem dois lados: o técnico e o emocional. Pelo lado técnico, uma Joint-venture é uma conjugação de contribuições; pelo lado emocional é um esforço cooperativo. Em sentido lato uma Joint-venture, compreende qualquer forma de associação que implique colaboração por um período mais que transitório. Em muitas Joint-ventures o investidor local detém metade da participação e o investidor estrangeiro detém a outra metade. Pode haver casos em que um parceiro possua a maioria da participação e o outro possua a minoria. Uma empresa pode ser transformada numa Joint-venture com o investidor estrangeiro a controlar os interesses . Ao mesmo tempo, as partes minoritárias são pertença do governo local, de um pequeno grupo de capitalistas ou do público. Há ainda casos em que os investimentos nacionais, as leis, ou as políticas, especialmente no campo das matérias-primas e das utilidades públicas fazem com que o investidor estrangeiro detenha uma minoria de participação.

As Joint-ventures poderão servir os interesses de qualquer país porque servem três propósitos essenciais:

- Permitem o emprego de capital nacional em projectos rentáveis
- Viabilizam o desenvolvimento de grupos de gestores com elevado know-how
- Proporcionam o treino de técnicos e pessoal especializado

Mas existem algumas desvantagens em estabelecer Joint-ventures para algumas empresas:

- Eventuais conflitos entre as filiais que pertencem totalmente ao exportador e as que lhe pertencem parcialmente.

- Incompatibilidades das políticas e do estilo de gestão dos dois parceiros criando situações de impasse na empresa.

- A incompatibilidade de interesses de um parceiro em relação ao outro relativamente às obrigações fiscais.

Para que uma Joint-venture tenha sucesso é necessário existir uma flexibilidade de ambos os parceiros face às transformações do meio ambiente, especialmente nos aspectos sócio-político, de mercado e de relações de poder. Sempre que existam obstáculos a vencer deve existir confiança mútua entre os parceiros porque uma eventual perda de confiança resultará na dissolução do empreendimento. Os objectivos de ambas as partes envolvidas devem ser comuns. Nas Joint-ventures mais bem sucedidas há uma partilha do capital de risco facto esse que, na maioria dos casos, constitui vantagens para ambos os casos.

### **III.2.2.6 - O Investimento Directo**

Se tomarmos como base de um esquema, a Exportação Indirecta como a primeira forma de internacionalização de produtos e/ou serviços, o **Investimento Directo** situar-se-á no topo desse esquema; isto é, a companhia mantém o máximo de controlo possível sobre a produção e as vendas dos produtos nos países estrangeiros.

Através do Investimento Directo uma companhia terá a possibilidade de explorar mais cuidadosamente as vantagens competitivas no mercado estrangeiro. Este é um modo de internacionalização a evitar para empresas recém chegadas ao mercado internacional. Decidir-se pelo Investimento Directo é um processo bastante complexo, implicando a avaliação tanto do clima de investimento no mercado alvo como do projecto de investimento pretendido. Tal como já foi referido, antes de uma empresa se decidir pelo Investimento Directo deverá primeiro utilizar outros métodos de internacionalização para que possa tomar conhecimento dos mercados externos e consequentemente realizar um trabalho de aprendizagem. Porém, este processo de aprendizagem não é aplicável de país para país, visto as realidades políticas, económicas, sociais, culturais e outras serem diferentes entre si. Apresentando cada país uma realidade própria, dever-se-ão utilizar estratégias específicas para cada um, isto é, devem importar-se as experiências acumuladas e não as estratégias específicas utilizadas.

Através de alguns estudos demonstrou-se que as empresas que primeiro fizeram Exportações e que só depois fizeram Investimentos Directos, obtiveram um maior sucesso do que as que não passaram pela fase de exportação, o que dá extraordinária ênfase à fase de Exportação como a inicial do processo de internacionalização para chegar ao Investimento Directo como a fase terminal desse processo.

Ao utilizar o Investimento Directo a empresa pode participar no mercado externo de duas maneiras: ou pela obtenção de uma unidade produtiva já existente ( the acquisition route ), ou pela construção de raiz.

O método de aquisição é a forma mais comum de uma empresa entrar no mercado estrangeiro, visto que se adquire o "know-how", as

instalações, a rede de distribuição, o conhecimento e os contactos com o mercado local e com o governo.

A alternativa a este método é o estabelecimento de base de uma nova empresa. Este método poderá ser desejável ou necessário em determinadas circunstâncias. Por exemplo em determinados mercados, a firma que se quer internacionalizar pode não encontrar um produtor nacional que queira vender a sua empresa, ou o próprio governo local pode não permitir a venda de determinada empresa. Casos há ainda em que querendo os produtores vender a empresa, esta não possui as características mínimas por forma a satisfazer a empresa estrangeira. Nestes casos, a firma estrangeira recusará a " acquisition route " e optará pela construção de raiz.

### Vantagens e Desvantagens do Investimento Directo

#### Vantagens:

- A produção local pode diminuir os custos porque se economiza nos transportes, nas taxas alfandegárias e inclusivamente na produção se a mão-de-obra local for mais barata.
- O Investimento Directo também possibilita ao produtor a obtenção de uma maior qualidade do fornecimento no mercado alvo.
- Pode também criar vantagens de marketing; a produção local dá mais oportunidades que a produção doméstica para adaptar o produto fabricado às preferências locais.
- Maior rapidez e confiança na entrega dos produtos a intermediários e clientes, melhor prestação de serviços após venda, distribuição directa através das subsidiárias e uma boa imagem da companhia local.

- Por último há um aumento dos recursos destinados ao marketing no mercado alvo, porque o produtor enfrenta maiores riscos.

Desvantagens:

- Maior investimento implica maiores riscos (inclusive expropriações).
- Necessidade de mais informação para tomar decisões oportunas em tempo real.
- Altos custos no começo, dificuldades de desinvestimento em caso de fracasso ou mudança de estratégia.
- Necessidade de um período dilatado de tempo para a recuperação do investimento.
- Entradas em mercados que por circunstâncias diversas entraram em declínio.

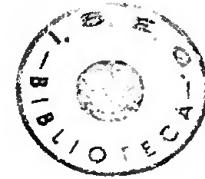
### **III.3 - Abordagens à Internacionalização por Diversos Autores**

Após termos dado a definição e a caracterização dos cinco tipos de internacionalização possíveis ( Cap.III.2.2. ), apresentamos na figura 1 o ponto de vista de seis autores em relação ao modo de entrada no mercado externo. Os autores são : Roy T. Shaw / Richard J. Semenik (1) ; Maurice I. Mandell / Larry J. Rosenberg (2) ; Philip Kotler (3) ; William / Isabella Cunningham (4) ; Marieke K. de Mooij / Warren Keegan (5) ; e Subhash C. Jain (6).

- 
- (1) SHAW, Roy T.; Richard J. SEMENIK, Marketing pp 348-351
  - (2) MANDELL, Maurice I.; Larry J. ROSENBERG, Marketing  
pp 593-595
  - (3) KOTLER, Philip, Marketing, pp. 543-547
  - (4) CUNNINGHAM, William H.; Isabella C. M. CUNNINGHAM,  
Marketing - A Managerial Approach, pp 557-561
  - (5) MOOIJ, Marieke K. de ; Warren J. KEEGAN, Advertising  
Worldwide - Concepts, Theories and Practice of  
International, Multinational and Global Advertising,  
pp 44-48
  - (6) JAIN, Subhash C., International Marketing Management,  
pp 35-39

**FIGURA - 1**

CONTROLO/RISCO	Roy T. Shaw Richard J. Semenik	Maurice I. Mandell Larry J. Rosenberg	Philip Kotler
	<u>EXPORTAÇÃO INDIRECTA</u> * Agentes autorizados * E.M.C.(s) Export Management Companies * E.T.C.(s) Export Trading Companies * Comerciante exportador * Piggyback ou mercado complementar	<u>EXPORTAÇÃO INDIRECTA</u>	<u>EXPORTAÇÃO INDIRECTA</u> * Comerciante exportador com base doméstica * Agente de exportação com base doméstica * Organização cooperativa
	<u>EXPORTAÇÃO DIRECTA</u>	<u>EXPORTAÇÃO DIRECTA</u>	<u>EXPORTAÇÃO DIRECTA</u> * Departamento/Divisão exportação c/ base doméstica * Filial no estrangeiro (subsidiária) * Vendedores viajantes para exportação * Agentes/distribuidores com base no exterior
	<u>LICENCIAMENTO</u> * Franchising	<u>LICENCIAMENTO</u>	
	<u>JOINT- VENTURES</u>	<u>JOINT- VENTURES</u>	<u>JOINT- VENTURES</u> * Concessão * Contrato de fabricação * Contrato administrativo * Joint-ventures de propriedade conjunta
	<u>PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO NO ESTRANGEIRO</u>	<u>INVESTIMENTO DIRECTO</u>	<u>INVESTIMENTO DIRECTO</u>



**FIGURA - 1**  
**(continuação)**

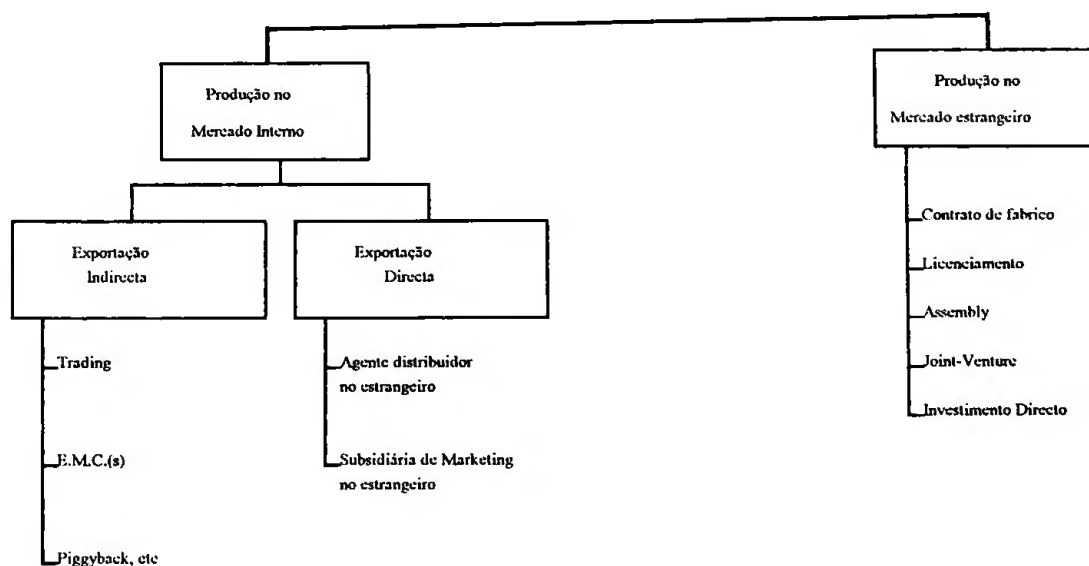
CONTROLO/RISCO	William/Isabella Cunningham	Marieke K. de Mooij Warren Keegan	Subhash C. Jain
	<u>EXPORTAÇÃO INDIRECTA</u> * Vendas ao estrangeiro por organizações domésticas * E.M.C.(s) Export Management Companies	<u>EXPORTAÇÃO</u>	<u>EXPORTAÇÃO</u>
	<u>EXPORTAÇÃO DIRECTA</u>		
	<u>SUBSIDIÁRIA LOCAL</u>		<u>ACORDOS CONTRATUAIS</u> * Acordos de licenciamento * Operações turkey * Acordos de co-produção * Contratos de management * Licenciamento
	<u>LICENCIAMENTO</u>	<u>LICENCIAMENTO</u>	
	<u>JOINT-VENTURES</u>	<u>JOINT-VENTURES</u>	<u>JOINT-VENTURES</u>
		<u>ALIANÇAS</u> <u>SOCIEDADES PARA EXPORTAÇÃO</u>	
<u>INVESTIMENTO DIRECTO</u> (Total ownership)		<u>PRODUÇÃO</u>	

Fonte: Elaborado com base nos autores incluídos na figura

Esta figura, tem em atenção o grau de controlo e de risco que as empresas podem ter ao utilizarem uma ou outra via de internacionalização. Embora todos os autores abordem tipos de internacionalização já por nós focados, existem pequenas diferenciações terminológicas entre cada um deles; além disso, alguns autores ainda subdividem mais ou menos cada uma das vias de entrada no mercado externo.

Em seguida apresentamos a (figura 2 ) de Vern Terpstra e Ravi Sarathy<sup>1</sup> que encerra por um lado, a produção doméstica que inclui a Exportação Directa e Indirecta, por outro lado a produção no estrangeiro. Tanto a Exportação Indirecta e Directa como a produção no estrangeiro são alvo de subdivisões a que nos referiremos mais tarde.

FIGURA 2



Fonte: Vern Terpstra e Ravi Sarathy

<sup>1</sup> TERPSTRA, Vern; Ravi SARATHY p. 362



Na figura 1, todos os autores consideram a exportação como uma das formas de colocar produtos no estrangeiro, mas a maioria considera a exportação dividida em Indirecta e Directa. De entre estes, ainda há aqueles que subdividem a Exportação Indirecta; Philippe Kotler vai mesmo ao ponto de subdividir a Exportação Directa.

Shaw / Semenik consideram que a Exportação Indirecta pode ser efectuada através de agentes autorizados, através de E.M.C.(s) (Export Management Companies), de E.T.C.(s) (Export Trading Companies), de comerciantes exportadores ou ainda por meio do Piggyback ou mercado complementar. Kotler apresenta a Exportação Indirecta efectuada de três modos distintos: quer por comerciantes exportadores com base doméstica, quer por agentes de exportação com base doméstica ou ainda por organizações corporativas. Em relação à Exportação Directa, Kotler continua a ser bastante preciso uma vez que a apresenta através de quatro variantes: departamento / divisão de exportação com base doméstica, filial no estrangeiro ou subsidiária, vendedores viajantes para exportação ou agentes / distribuidores com base no exterior.

Quanto à dupla Cunningham / Cunningham eles apenas subdividem a Exportação Indirecta em vendas ao estrangeiro por organizações domésticas por um lado, e E.M.C.(s) por outro lado. William e Isabella Cunningham embora não considerando subdivisões na Exportação Directa, consideram a existência de uma forma intermédia entre a Exportação e o Licenciamento que designam por Subsidiária Local que não é mais do que a utilização de distribuidores locais que vendem as mercadorias/produtos nos novos mercados internacionais.

Todos os autores mencionados na figura focam o Licenciamento excepto Kotler. Subhash Jain, engloba o Licenciamento dentro dos Acordos Contratuais ( figura 1 ).

Shaw / Semenik incluem a variante do Franchising dentro da modalidade do Licenciamento.

Em relação às joint-ventures todos os autores são unânimes em considerá-las como uma das vias principais de internacionalização. Kotler, o mais preciso dos autores, considera ainda quatro subdivisões nas Joint-ventures, a saber: concessão, contrato de fabrico, contrato administrativo e Joint-ventures de propriedade conjunta - conforme os acordos estabelecidos entre as partes envolvidas.

Em relação ao Investimento Directo pode dizer-se que todos o referem embora haja pequenas diferenças terminológicas na sua abordagem.

Para Mooij / Keegan a fase terminal do processo de internacionalização passa pela existência de alianças e sociedades para exportação que são estratégias que as partes envolvidas utilizam sempre que precisam de vender produtos sem que assumam a total responsabilidade pelo investimento.

Na figura 2 de Vern Terpstra e Ravi Sarathy podemos ver mais uma vez as diferentes vias de internacionalização que uma empresa pode adoptar para se tornar internacional. Este quadro difere do anterior na medida em que não apresenta os graus de controlo e risco. Temos por um lado, a produção doméstica que dá origem à Exportação Indirecta ou Directa, por outro lado temos a produção no estrangeiro.

Em relação à Exportação Indirecta ela pode fazer-se através de uma Trading, através de uma E. M. C. ( Export Management Company ), através de Piggyback, etc.

Uma Trading ou E. T. C. ( Export Trading Company) é uma empresa que compra mercadorias para vender em mercados externos. Estas empresas são geralmente organizações bem estabelecidas, dignas de confiança, com bom nome na praça e que lidam com muitos produtos ao mesmo tempo. Podem estar localizadas em diferentes locais fazendo vendas eficientes. A vantagem económica dá-se porque a E. M. C. realiza esta função de exportação para várias firmas ao mesmo tempo. Esta torna-se uma das formas ideais de Exportação Indirecta para as pequenas e médias empresas que queiram exportar, porque a empresa pode ultrapassar as suas limitações de tamanho e de conhecimento dos mercados externos ao mesmo tempo que tem algum controlo.

" Piggyback " é uma estratégia para vender produtos através de firmas que tenham produtos relacionados. Assim, quando um produtor usa as suas próprias facilidades de distribuição no estrangeiro, para vender o produto de outra companhia juntamente com o seu, está a fazer uma operação de "Piggyback". Este método funciona perfeitamente nos casos em que uma firma sem experiência no mercado estrangeiro, tenha um produto que complemente os produtos de uma que já tenha um sistema de distribuição no estrangeiro.

Em relação à Exportação Directa ela efectua-se através de distribuidores estrangeiros, através de agentes ou de uma subsidiária de Marketing no exterior.

Distribuidores e Agentes, embora com papéis semelhantes, diferenciam-se em certos aspectos. Enquanto o Agente é um intermediário

independente que tira a sua remuneração da comissão das vendas, o Distribuidor é, claramente aquele que vê acrescida a sua responsabilidade, ao participar na definição das metas do fabricante e ao assumir eventuais riscos.

Quando os mercados são suficientemente amplos as empresas podem estabelecer filiais de vendas no exterior (subsidiárias) que permitem ao fabricante alcançar maior presença, permitindo-lhe também supervisionar e controlar a distribuição.

No que diz respeito à produção no estrangeiro Vern Terpstra considera alguns métodos já referidos antes como o Licenciamento, as joint-ventures e o Investimento Directo; além destes refere ainda os " Contract Manufacturing " e a "Assembly".

Contrato de fabricação ( Contract Manufacturing ) significa produzir no estrangeiro por procuração. O produto da firma é produzido no estrangeiro por um outro produtor que previamente estabeleceu um contrato com essa firma. Podem ser uma boa alternativa se a vantagem competitiva da empresa reside no marketing e serviços mais do que na produção. Afastam também a necessidade de investir em fábricas, coisa que as firmas normalmente desejam evitar, sobretudo se o mercado for politicamente incerto ou se a firma tiver falta de capital.

No caso da " Assembly " uma firma assegura a produção de toda ou da maior parte dos componentes ou ingredientes dos seus produtos, enviando-os em seguida para os mercados estrangeiros para se tornarem um produto acabado. Um exemplo notável de " Assembly " no estrangeiro é o da indústria automóvel.

## CONCLUSÃO

Após esta abordagem sobre os diferentes tipos de internacionalização ( sua definição, caracterização e visão segundo diversos autores ), podemos deduzir que de entre os métodos tratados não há nenhum que possamos considerar melhor ou pior que o outro; **todos os métodos têm vantagens e desvantagens**, a escolha do método de entrada mais adequado deverá ser feito pela empresa que pretende internacionalizar-se. Essa escolha deve ter em consideração vários factores: o tamanho da empresa, as suas capacidades, as necessidades e a sua experiência, não devendo também esquecer as oportunidades e condições que o mercado externo lhe oferece. A escolha do melhor método aplicável à empresa implica a análise dos factores endógenos e exógenos à empresa.

É importante que a empresa seja flexível no que diz respeito à estratégia de entrada nos mercados internacionais, quer isto dizer que pode não ser viável por parte da empresa seguir uma única via. A empresa pode ter necessidade de variação, dependendo esta das condições em que operam os diferentes mercados.

## **IV - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DOS MÁRMORES**

---

## **IV - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DOS MÁRMORES**

---

### **IV.1 - Introdução**

Sendo a indústria dos mármore o ponto fulcral do nosso trabalho, torna-se bastante relevante apresentarmos uma visão global e precisa do ambiente e das características deste sector, para mais tarde passarmos à identificação das estratégias de internacionalização.

Primeiramente o nosso estudo incluirá uma análise, ainda que breve, da situação macroeconómica: a nível mundial, europeu e nacional. Numa segunda parte apresentaremos um diagnóstico da realidade económica e social da indústria dos mármore.

### **IV.2 - Breve História Comercial dos Mármore**

Desde sempre diferentes culturas estiveram ligadas por meio das pedras ornamentais. Nesta área destacaram-se as civilizações faraónica, helénica e romana como precursoras da utilização do material pétreo decorativo.

Existiam grandes dificuldades no passado relativamente ao transporte de materiais tão pesados, como a pedra. Consequentemente era necessário que as pedras fossem utilizadas junto dos locais de extracção porque sendo os transportes muito rudimentares havia um impedimento de utilização das rochas em locais longínquos.

Os egípcios e os gregos terão sido os primeiros a utilizar estes materiais provenientes de locais distantes. De facto, já estes povos utilizavam rochas calcárias de grão fino e rochas siliciosas, tais como o granito vermelho e o quartzito negro ou rosado.

Os romanos começaram por utilizar o mármore na sua cultura, como símbolo de prestígio. Exploraram uma enorme variedade de pedras e aplicaram-nas em todo o tipo de monumentos desde o nascimento do Império Romano do Ocidente até à Idade Média. Um conhecido vestígio romano no nosso país relativamente à exploração e utilização dos calcários ornamentais, encontra-se bem presente no monumento funerário datado do séc. I a.C. em S. Miguel de Odrinhas (Sintra) e ainda no templo de Diana em Évora.

Durante o Império Romano o transporte das pedras extraídas em locais distantes desenvolveu-se extraordinariamente. Houve necessidade de construir e utilizar barcos especializados neste tipo de transporte ("lapidariae naves"). Com o declínio do Império Romano, a exploração de mármore e afins sofreu também ela, um longo período de decadência.

A Idade Média é um período de bastante inactividade relativamente às trocas destes materiais, até mesmo as pedreiras de Luvi (Carrara), que ao longo da história foram o principal centro de produção, vêem a sua produção diminuída.

**O período renascentista** é decisivo na procura de novas pedras ornamentais, de cores variadas e desconhecidas até então. De referir que as grandes catedrais góticas são um símbolo do valor cultural e ornamental das rochas.

**Nos finais do período setecentista** a arquitectura neoclássica projecta-se nas colónias dos países do Velho Continente.

**A época de oitocentos**, tendo como base as suas características específicas de produção em massa, minimiza a qualidade em prol da quantidade. Não obstante, as rochas ornamentais não viram o seu fascínio desvalorizado, continuaram a saber transmitir uma mensagem simbólica de força, poder e duração.

**O advento da Revolução Industrial** vai procurar o reaparecimento e desenvolvimento da exploração de mármore e afins.

De que modo isto aconteceu?

A melhoria dos meios de transporte aliada a uma rapidez nas comunicações e a um progresso técnico contribui para a reabertura de muitas pedreiras, encerradas há longos anos e facilita ainda o incremento de produção das que sempre se mantiveram activas.

De 1830 em diante assiste-se a um período de forte dinamismo comercial. Como reflexo deste dinamismo surge aquilo a que se poderá chamar o nascimento do Moderno Comércio Internacional das Rochas Ornamentais.

Nos anos que antecederam a grande crise de 1929 o comércio das rochas ornamentais atingiu um apogeu nunca antes alcançado. Em 1926 a produção, transformação, comercialização e utilização das pedras com fins ornamentais centra-se em seis países nomeadamente: a Itália, os Estados Unidos da América, a França, a Bélgica, a Alemanha e a Inglaterra. Estes países produzem e transformam 80% do total da produção mundial - 1,5 milhões de toneladas e consomem 75% desta produção. Estes países controlavam quase todo o comércio internacional, só a Itália exportava 55% do volume global

(410.000 toneladas em 750.000). A Inglaterra, a Alemanha e os Estados Unidos da América eram os grandes importadores destes materiais.

Desde a crise de 1929 até à 2ª Guerra Mundial assistiu-se a um decréscimo da actividade comercial. Esta actividade atingiria os níveis de 1926 após a 2ª guerra mundial, mais precisamente entre 1949 e 1952.

A partir de 1952 a indústria e o comércio das rochas ornamentais alcançaram grandes níveis de desenvolvimento. A imagem negativa deste sector a nível económico tem vindo a dissipar-se nos últimos anos, isto porque o intercâmbio mundial dos materiais pétreos tem vindo a tornar-se cada vez mais complexo e extenso.

### **IV.3 - Caracterização Macroeconómica do Sector**

#### **IV.3.1 - A Indústria Pétreo Mundial**

Tal como já foi dito os produtos pétreos são alvo de grande interesse, não apenas pela sua qualidade, mas também pelo valor que lhes foi dado ao longo da História.

Estima-se actualmente ser da ordem dos 25 milhões de toneladas anuais a produção mundial das pedreiras, tendo esta aumentado dezassete vezes nos últimos quarenta anos. De forma distribucional referimos que cerca de 53% da produção (13.300.000 toneladas) é de materiais calcários, 32% é de material silicioso e 15% travertino, ónix e outras pedras. O comércio mundial movimenta cerca de 6 milhões de toneladas de produtos, dos quais 4 milhões são comercializados em bruto, em bloco e em chapas, os restantes dois milhões

são respeitantes a produtos em obra. Dificilmente se conseguirá determinar o número exacto de empregados deste sector mas se tivermos em conta que 95% da produção mundial se concentra em 27 países, carenciando a maior parte deles de tecnologia produtiva moderna, poder-se-á estimar que o total de trabalhadores ronda os quinhentos mil.

#### **IV.3.2 - A Indústria Pétrea na Comunidade Europeia**

**A Comunidade Europeia** tem um papel preponderante e indiscutível na liderança deste sector. Destacam-se alguns países pelas actividades desenvolvidas a nível dos produtos pétreos, tais como a Itália, a Espanha, a Grécia, a Alemanha, a Bélgica e a França. Tal como afirma Marcantonio Ragone<sup>1</sup> " A produção da C.E.E., equivalente a 61% da produção mundial, é de 15.300.000 toneladas, com 9.910.000 toneladas de mármore (correspondente a 74% da produção mundial deste material), 3.370.000 toneladas de granito (equivalente a 35% da produção de rochas siliciosas) e 2.020.000 toneladas de outras pedras (correspondente a 96% da produção de outras pedras) "

Aliada a uma já remota extracção de mármore, a C.E.E. teve a necessidade de recorrer à importação de outros materiais em particular granitos, para os transformar em produtos acabados. **A Comunidade Europeia** possui uma grande capacidade de transformar a pedra que se deve ao facto de dispor de um alto equipamento tecnológico e uma boa organização empresarial. Na Comunidade o emprego neste sector totaliza 206.800 trabalhadores.

---

<sup>1</sup> RAGONE, Marcantonio; in revista Δ PEDRA, nº 45

#### **IV.4 - A Economia Portuguesa em 1992**

Após a expansão económica iniciada nos princípios dos anos oitenta a conjuntura internacional é dominada por um abrandamento da actividade económica mundial a partir de 1990. Esta desaceleração teve início nos Estados Unidos e propagou os seus efeitos às economias europeias bem como à nipónica.

Esta quebra de actividade económica foi inicialmente analisada como efémera, no entanto, ainda em 1993 a crise perpetua-se sem que se tenha ainda conseguido alterar essa tendência de abrandamento.

O ano de 1992 era um ano em que as expectativas de alguns agentes económicos apontavam para uma recuperação da economia mundial em geral e das economias europeias em particular. Essas expectativas não foram, no entanto, confirmadas, pelo contrário avolumaram-se os sinais de abrandamento da actividade económica com alguns bem visíveis, como a crise que se abateu sobre o Sistema Monetário Europeu em Setembro de 1992.

O crescimento do P.I.B. na Comunidade Europeia não deverá ter crescido mais de 1% em 1992. Nos Estados Unidos da América, esse crescimento foi provavelmente pouco mais do que 1%.

Estando a economia portuguesa bastante dependente do exterior ela não ficou imunizada da crise que pairava sobre os outros países. Conhecem-se já algumas estimativas que permitem concluir que a economia portuguesa vai passar por um período de menor crescimento, longe do bom desempenho dos anos precedentes.

Salientamos o facto de o crescimento do Produto Interno Bruto em 1992 ter sido previsto situar-se abaixo dos 2%. Este valor é inferior à média de

1986/1990, no entanto, verificamos que é substancialmente superior à média comunitária, bem como ao valor médio do conjunto dos países industrializados.

Deste modo constatamos que, no final de 1992 e começos de 1993, os indicadores de que dispomos revelam uma desaceleração da actividade económica portuguesa. Esta é uma prova mais do que evidente de que o clima económico português reflecte acuradamente o panorama económico internacional.

#### **IV.4.1 - A Construção Civil-Principal Utilizador da Indústria Pétrea**

O sector da construção civil é o principal utilizador dos mármore quer interna quer externamente. Têm estes, aplicações em vários sectores de actividade, no entanto, é o sector de construção civil e obras públicas que engloba a maior parte da produção - cerca de 75%.

Neste sector os mármore têm ganho competitividade relativamente a outros materiais tradicionais da pavimentação e revestimento.

Um outro tipo de mercado igualmente significativo é o funerário. Os artigos decorativos em pedra e o mobiliário ( tampos para móveis ) são um outro tipo de mercado em vias de crescimento.

O mercado interno de construção civil além de ser pequeno, faz ainda pouca aplicação do mármore. Este facto é devido ao seu elevado custo, motivado pela produção em série de peças normalizadas. Apesar desta

carência, não há que descurar este tipo de mercado, pelas razões que passamos a apontar:

- temos um nível de "capitação" de utilização de produtos de pedra (cerca de 30/40 Kg/ano) ainda muito baixo, comparado com a "capitação" espanhola (cerca de 60/70 Kg/ano) e com a italiana que é de (90/100 Kg/ano).

- a indústria continuará sempre a precisar de um mercado interno dinâmico, como suporte de base para a sua produção e ainda como escoamento para produtos de difícil exportação.

- os produtos pétreos, nas aplicações de pavimento e revestimento, podem tornar-se alternativos, em virtude de serem mais baratos do que os outros materiais sucedâneos.

Para concluir podemos dizer que o mercado interno deve ser melhor prospectado, em virtude de se lhe reconhecerem capacidades de absorver maiores quantidades de produtos do que aqueles que utiliza actualmente.

Nos primeiros meses de 1992 a maioria dos indicadores económicos disponíveis apontou para um abrandamento da actividade, mas no final do ano estas expectativas negativas dissiparam-se.

## **IV.5 - Que Futuro para o Sector ?**

### **IV.5.1 - A Nível Internacional**

Tal como já foi referido são os países europeus que definem a conjuntura do mercado para o sector da construção. A nível geral podemos quantificar a população em 340 milhões de habitantes para um parque habitacional de 42 milhões de habitações existentes, com um crescimento anual de 1 650 000 fogos.

Não podemos deixar de referir que tendo o sector da construção acusado um crescimento nos finais de 1990 superior ao P.I.B., é de prever para finais de 1991 e todo o ano de 1992 uma inversão deste crescimento, logo um decréscimo da actividade do sector. Devemos acrescentar que esta análise tem por base todos os dados disponíveis mais recentes.

Sabendo que o cenário mundial macroeconómico não deverá crescer mais do que 1% no decorrer de 1993 e sabendo também que o sector europeu da construção depende desse cenário macroeconómico, poder-se-á prever que o desenvolvimento da construção não ficará indiferente perante um quadro pouco favorável.

Este cenário de crise que atravessamos poderá não ter repercussões tão nefastas no mercado da pedra ornamental como seria de prever uma vez que este mercado está actualmente tão implementado que poderá suportar com alguma facilidade as depressões económicas. De facto, a recessão do comércio mundial em 1991 afectou a utilização das rochas ornamentais, mas conduziu também a um emprego diversificado da pedra em sectores diferentes da construção civil como era usual até então.

recessão do comércio mundial em 1991 afectou a utilização das rochas ornamentais, mas conduziu também a um emprego diversificado da pedra em sectores diferentes da construção civil como era usual até então.

Para comprovar o que acaba de ser dito constatámos que as consequências negativas da economia mundial no sector pétreo limitaram-se a um número circunscrito de países, tendo-se dado nalguns casos uma recuperação imediata.

Se nos centrarmos em 1992 poderemos dizer que é a primeira vez, desde há alguns anos a esta parte que se regista uma crise no sector mundial de construção sem que o sector das rochas ornamentais se ressinta, ainda que os preços das rochas tenham sido penalizados em virtude da crise<sup>1</sup>.

Poderá dizer-se que 1991 foi um ano de relevo no sector da indústria mundial da pedra decorativa, não obstante os factores negativos referidos anteriormente. Pode ainda dizer-se que a indústria pétreo ornamental reúne condições para enfrentar dificuldades e colocar-se a par de outros sectores de relevo na actividade económica.

---

<sup>1</sup> Referimo-nos a uma ideia expressa na revista A PEDRA, nº 46, p.35

#### IV.5.2 - A Nível Nacional

Baseando-nos na previsão pouco optimista feita por Víctor Constâncio<sup>1</sup> relativamente a 1993, pode dizer-se que efectivamente o sector da construção e obras públicas promete atravessar um período difícil. De acordo com a proposta de orçamento para 1993 pode deduzir-se que se manterão as linhas gerais da política económica que vem sendo desenvolvida pelo governo.

Apesar de um cenário pouco animador consegue manter-se um optimismo moderado em relação à evolução do sector da construção, sobretudo a partir do último semestre de 1993. Este cenário favorável tem por base alguns factores; por um lado que os fundos comunitários possam aumentar de forma significativa, por outro lado é de referir a importância das eleições para as autarquias locais. Este último factor pode ser de grande interesse uma vez que sempre que há eleições, o dinamismo das administrações públicas face à execução de obras aumenta.

---

<sup>1</sup> CONSTÂNCIO, Víctor; in revista EXAME, N° 46, P. 24

## **V - OS TRÊS SECTORES DA INDÚSTRIA PÉTREA**

---

## V - OS TRÊS SECTORES DA INDÚSTRIA PÉTREA

---

### V.1 - Introdução

Neste capítulo faremos a caracterização propriamente dita do sector dos mármore que é constituído por três segmentos: o extractivo, o transformador e finalmente o comercial. Iremos dar maior relevo à comercialização do mármore visto que é pelo estudo deste segmento que poderemos identificar as estratégias de internacionalização que as empresas poderão seguir -objectivo fundamental a que nos propomos. É evidente que não poderemos abordar o segmento comercial sem referir o extractivo e o transformador uma vez que estes dois influenciam o desenvolvimento do terceiro.

Uma abordagem da importância que a formação profissional tem tido na modernização e desenvolvimento da actividade pétreia é também um ponto que merece destaque. Referiremos ainda o papel do Cevalor como organismo de apoio aos programas de formação e investigação. Não descuraremos também a importância do programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas (P.A.I.E.P) porque este é de importância capital para a internacionalização das mesmas facto que tem levado o governo a prestar-lhes apoios.

O conhecimento que adquirimos no campo do comércio/indústria dos mármore é fruto de um longo processo de aprendizagem, desde há alguns anos a esta parte. Tal aprendizagem foi sendo adquirida através de:

- Leitura de revistas e artigos relacionados com o sector pétreo
- Contactos com profissionais do sector
- Contactos com organismos bancários e outros ligados ao sector dos mármorees:
  - Assimagra
  - Fabrimar
  - I.C.E.P.(Instituto do Comércio Externo Português)
- Recolha de dados

Na análise que vamos fazer referir-nos-emos ao período compreendido entre os anos 1986/1991 uma vez que este período é já suficiente para dar uma ideia global do desenvolvimento do sector.

## **V.2 - O Sector Extractivo/Transformador**

### **V.2.1 - O Sector Extractivo**

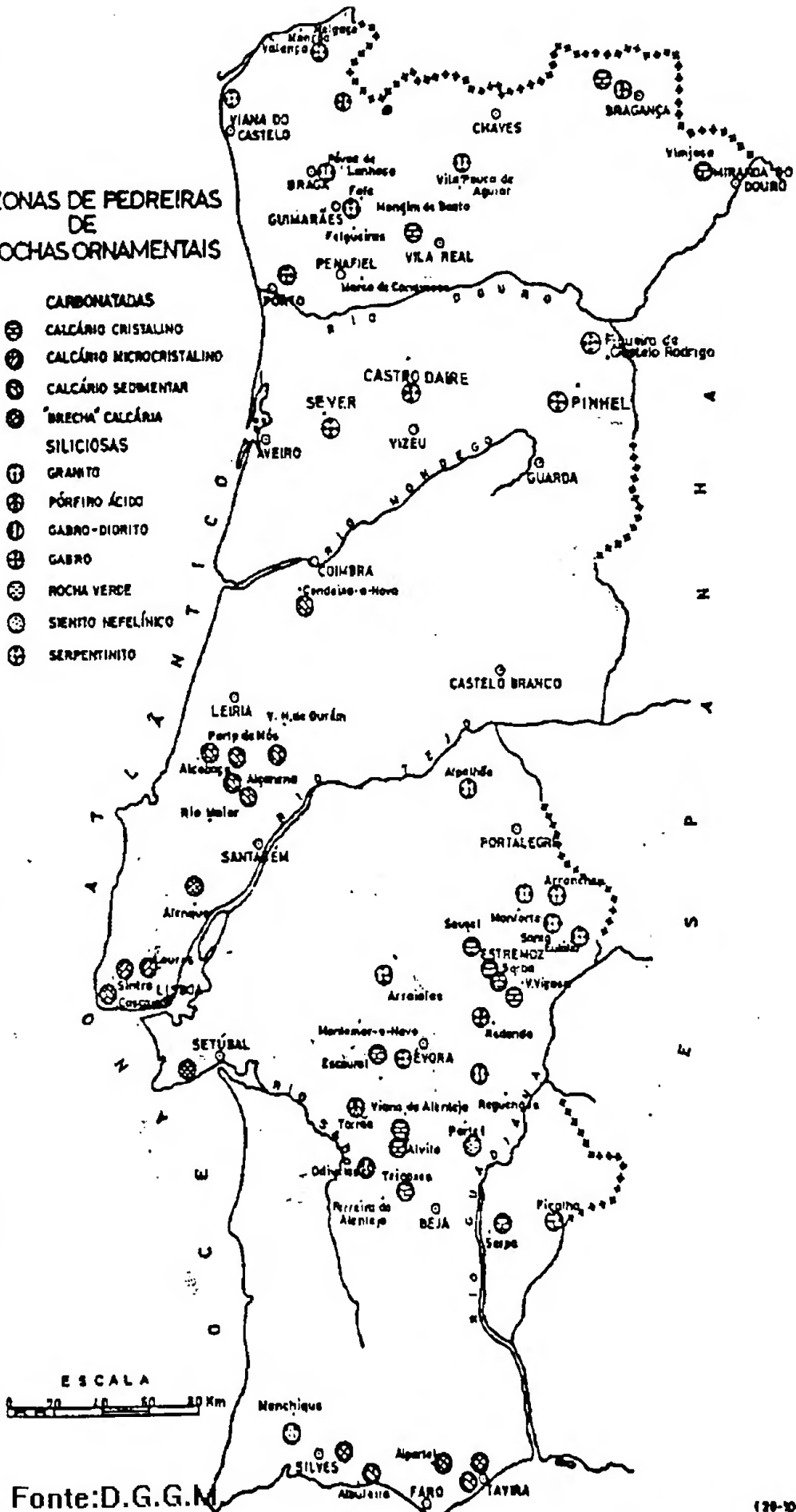
Exploram-se em Portugal fundamentalmente três tipos de rochas decorativas. O primeiro tipo que é também o mais vasto, engloba as variedades carbonatadas genérica e comercialmente designadas de "mármore" (calcário-cristalino, micro-cristalino, sedimentar e "brecha" calcária). No segundo tipo, de menor importância, integram-se as rochas de natureza preferentemente siliciosa ou seja, as que não têm quartzo, conhecidas em linguagem comercial por granitos, onde há que distinguir: (granito, pórfiro ácido, diorito, gabro, sienito nefilínico e serpentinito). Existe um terceiro grupo mas muito pouco expressivo que é constituído por ardósias; a sua exploração situa-se principalmente na zona do Valongo.

A indústria portuguesa de rochas ornamentais assenta principalmente em dois grandes centros: o primeiro, a exploração do triângulo Estremoz-Borba-Vila Viçosa. O segundo grande centro (transformador) situa-se a 220 km do primeiro, mais concretamente em Pêro Pinheiro, que tem uma capacidade significativa de transformação não acompanhada por uma produção extractiva de matérias primas (ver quadro 1 - Fonte: D.G.G.M. - Direcção Geral Geologia e Minas)

# ZONAS DE PEDREIRAS DE ROCHAS ORNAMENTAIS

## CARBONATADAS

- ⊕ CALCÁRIO CRISTALINO
- ⊗ CALCÁRIO MICROCRISTALINO
- ⊖ CALCÁRIO SEDIMENTAR
- ⊙ "BRECHA" CALCÁRIA
- SILICIOSAS
- ⊕ GRANITO
- ⊗ PÓRFIRO ÁCIDO
- ⊖ GABRO-DIORITO
- ⊙ GABRO
- ⊕ ROCHA VERDE
- ⊗ SIENITO NEFELÍNICO
- ⊖ SERPENTINITO



(20-10-1943)  
V. VICOSA DEL A.C.

Relativamente ao primeiro grande centro, nele se obtêm 75% da produção nacional no sector dos mármore e rochas afins e 80% da sua facturação. Ao estudarmos estas jazidas ficamos com uma ideia global sobre o sector dos mármore.

**As jazidas de calcários cristalinos** do Alentejo localizam-se em Estremoz-Borba-Vila Viçosa e são de uma importância fundamental dado corresponderem a 80% da população nacional. Com um peso bastante inferior existem as explorações de Trigaxes e as de Viana do Alentejo. A coloração dos mármore desta região varia entre o branco, o creme e o rosado. É também nestas jazidas que encontramos as pedreiras mais bem equipadas e organizadas do sector.

**Os calcários micro-cristalinos** extraem-se nas regiões de Pêro Pinheiro (Sintra) e Montemor (Loures). A sua coloração varia entre o creme-marfim e o avermelhado.

**Os calcários sedimentários** encontram-se nas orlas ocidental e meridional do país sendo de importância fundamental a região compreendida entre Fátima e Santarém. Estas rochas têm uma coloração branco-acastanhada ou dourada.

A "**brecha**" calcária localiza-se no distrito de Faro (Alportel, Olhão e Tavira). Este tipo apresenta uma coloração castanho-avermelhada.

A extracção de rochas ornamentais tem vindo a denotar uma expansão consecutiva em volume e em verba, o que constitui um acontecimento relevante. Mas o sector extractivo tem-se debatido com sérias dificuldades no recrutamento de operários para trabalharem nas pedreiras, em grande parte devido ao facto de os mais idosos se reformarem e os mais novos preferirem o trabalho nas fábricas visto ser este o trabalho menos penoso e menos sujeito a

intempéries. Consequentemente os salários praticados no sector são muito elevados acabando por não se seguirem as tabelas acordadas na Convenção Colectiva de Trabalho.

Este panorama tem-se esbatido face à introdução de tecnologia avançada; com efeito, a produtividade global da mão-de-obra, o rendimento do equipamento e o grau de mecanização têm apresentado boas "performances", assim o número de máquinas operatórias e a respectiva potência cresceu surpreendentemente mostrando que a indústria extractiva portuguesa tem tendência a acompanhar a evolução de outros países.

**Em resumo** podemos afirmar que independentemente de algumas dificuldades, este sector tem vindo a apresentar uma expansão contínua nos últimos anos uma vez que os "homens da pedra" têm sabido e têm sido capazes de dar resposta tanto às dificuldades surgidas no sector quanto às solicitações que o mercado internacional lhes tem colocado.

O nosso país é próspero em jazidas de variedades carbonatadas genericamente designadas por mármore. Um elevado número de pedreiras encontra-se actualmente em exploração. Elas são de uma apreciável riqueza tanto pela sua qualidade como pela sua enorme beleza.

Apresentamos em seguida três quadros, um relativo à localização da extracção de pedreiras (quadro 2), o segundo referente às diferentes variedades de mármore extraídas em Portugal (quadro 3), e o terceiro referente às toneladas extraídas das diferentes variedades de mármore (quadro 3-A).

## QUADRO 2

### Rochas Ornamentais

#### Localização da extracção e número de pedreiras

Designação	Distritos	Localização extracção	Nº de pedreiras	Localização extracção	Nº de pedreiras	Localização extracção	Nº de pedreiras	Nº de pedreiras activas
Mármore Calcário-cristalino	Beja:	Serpa	2	Trigaxes	5	-	-	7
	Évora:	Escoural Estremoz	1 28	Viana Alentejo Vila Viçosa	7 160	Borba	53	249
								256
Calcário Mi-crocristalino	Lisboa:	Loures	3	Pêro Pinheiro	23			26
Calcário Sedimentar	Faro:	Tavira	3		27			3
	Alcobaça: Santarém:	Alcobaça Div. Cons.	13	Porto Mós	21			40 41 64
Brecha- Calcária	Faro:	Alportel		Olhão		Tavira		14

Fonte: D.G.G.M.

## QUADRO 3

### As diferentes variedades de mármore e número de pedreiras activas

Rochas	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Nº Pedreiras activas	%	Nº Pedreiras activas	%	Nº Pedreiras activas	%	Nº Pedreiras activas	%	Nº Pedreiras activas	%	Nº Pedreiras activas	%
Calcário Cristalino	241	73,4	241	71,5	253	71	256	71,2	259	71,2	260	71,2
Calc. microcristalino	27	8,2	29	8,6	28	7,9	26	7,3	27	7,4	27	7,4
Calc. sedimentar	47	14,4	54	16	60	16,8	64	17,7	64	17,6	64	17,5
"Brecha" calcária	13	4	13	3,9	15	4,3	14	3,8	14	3,8	14	3,8
Total	328	100	337	100	345	100	360	100	364	100	365	100

Fonte: D. G. G. M. - Dados tratados pelo autor

\* Dados provisórios

## QUADRO 3-A

### Toneladas extraídas das diferentes variedades de mármore

Rochas	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Volume (t)	%	Volume (t)	%	Volume (t)	%	Volume (t)	%	Volume (t)	%	Volume (t)	%
Calcário Cristalino	418.846	82,1	450.475	79	502.554	74,8	549.365	70,5	624.244	70,5	835.925	88,2
Calc. microcristalino	11.943	2,4	13.461	2,4	13.691	2	12.680	1,6	14.167	1,6	16.112	1,7
Calc. sedimentar	69.512	13,6	96.413	16,9	144.517	21,5	204.539	26,2	231.989	26,2	82.455	8,7
"Brecha" calcária	9.536	1,9	10.124	1,7	10.896	1,7	12.521	1,7	15.053	1,7	13.269	1,4
Total	509.837	100	570.473	100	671.658	100	779.105	100	885.453	100	947.761	

Fonte: D. G. G. M.

\* Dados provisórios

Iniciaremos a análise do quadro 3 pelo estudo do **calcário cristalino**. Em termos percentuais pode dizer-se que em 1986, o calcário cristalino representou 73,4% do número total de pedreiras activas existentes. Explicitando melhor diremos do seguinte modo: em 328 pedreiras das diferentes variedades de mármore, 241 eram de calcário cristalino. Nestas 241 pedreiras foram exploradas 418.846 toneladas de mármore (quadro 3-A), valor que corresponde a 82,1% do total de mármore explorado, que foi de 509.837 toneladas. Daqui, podemos depreender o enorme peso que esta variedade de mármore tem em termos globais.

Ao longo dos seis anos em análise, ou seja, de 1986 a 1991 os valores, quer em número de pedreiras, quer em toneladas foram decrescendo progressivamente em valor percentual mas, este decrescer não foi suficientemente evidente para alterar o peso relativo que esta variedade tem em relação às demais. Em 1991 o valor percentual atingiu mesmo um nível bastante elevado relativamente aos anos precedentes.

Em segundo lugar e por ordem decrescente das variáveis em análise, temos o **calcário sedimentar** cujos valores se distanciam bastante dos primeiros. Em 1986 esta variedade era explorada em 47 pedreiras correspondendo o valor explorado a 14,4% do total. Assim, e em volume de produção, foram extraídas 69.512 toneladas o que equivale a 13,6%.

Ano após ano verificamos que o **calcário sedimentar** aumentou ligeiramente no número de pedreiras em exploração, no período compreendido entre 1986/1989 mas, de 1989 a 1991 esse número manteve-se constante (64 pedreiras). Falando em termos de volume extraído devemos dizer que este aumentou sempre excepto em 1991 em que se verificou um decréscimo.

Em relação às duas restantes variedades, ou seja, o calcário micro-cristalino e a brecha-calcária podemos dizer que elas têm um peso bastante diminuto relativamente às variedades descritas anteriormente. No entanto, achámos necessário inclui-las, uma vez que elas são também duas importantes variedades de mármore.

Tal como se verifica no quadro que se apresenta o calcário micro-cristalino aparece-nos em terceiro lugar, bastante distanciado pois, das duas variedades anteriores. Também a "brecha" calcária, tem um peso bastante reduzido neste contexto global, não merecendo por isso uma análise muito profunda. De referir ainda que estas duas últimas variedades apresentam pequenas variações ao longo dos anos em estudo, no entanto, essas variações mínimas nunca chegaram a alterar o panorama por nós descrito ao longo dos anos em análise. Em relação às unidades activas e à produção neste sector é necessário inferir que o número de pedreiras de 1986 até 1991 tem aumentado.

Seguem-se outros três quadros, o quadro 4, o quadro 4A e o 4B.

## QUADRO 4

### Unidades activas e produção

Designação	1986		1987		1988		1989		1990		* 1991	
	Pedreiras Nº	Produção t	Pedreiras Nº	Produção t	Pedreiras Nº	Produção t	Pedreiras Nº	Produção t	Pedreiras Nº	Produção t	Pedreiras Nº	Produção t
Mármore e afins	328	509.837	337	570.473	356	671.658	360	779.105	364	885.453	365	947.761

Fonte: D. G. G. M.

\* Dados Provisórios

## QUADRO 4-A

### Evolução do número de pedreiras

Ano	Índice (1986=100)	Varição %
1986	100	-
1987	102,7	+2,7
1988	108,5	+5,6
1989	109,8	+1,1
1990	111	+1,1
1991	111,3	+0,3

## QUADRO 4-B

### Evolução da produção

Ano	Índice (1986=100)	Varição %
1986	100	-
1987	111,7	+11,9
1988	131,7	+17,7
1989	132,8	+16
1990	173,7	+13,6
1991	185,9	+7

No primeiro quadro especificamos o número de pedreiras activas existentes e respectiva produção. No segundo fazemos a variação da evolução do número de pedreiras. No terceiro mostramos a evolução da produção.

O ano que registou um maior acréscimo do número de pedreiras (ver quadro 4A) foi 1988, tendo-se verificado um acréscimo de 5,6% relativamente a 1987, isto é, em 1987 havia 337 pedreiras em exploração tendo este número aumentado para 356 em 1988 (ver quadro 4). Nos anos seguintes continuam a verificar-se acréscimos, mas estes são pouco significativos, da ordem dos 1,1% em 1989/1990 e 0,3% em 1991, ou seja, em 1990 tínhamos 364 pedreiras e em 1991 temos 365.

Os acréscimos de produção expressos em toneladas (ver quadro 4B) são mais significativos. Em 1988 assiste-se a um maior acréscimo, sendo este da ordem dos 17,7%, isto é, passa-se de 570.473 toneladas produzidas em 1987 para 671.658 toneladas produzidas em 1988. Nos restantes anos os acréscimos continuam a verificar-se mas estes vão decrescendo ano após ano.

**Concluindo**, verificamos que tanto o número de pedreiras quanto a produção registaram valores dignos de registo, indício já por si bastante esclarecedor do que se irá verificar a nível comercial.

Antes de entrarmos na análise propriamente dita da distribuição das empresas por escalões de mão-de-obra, devemos explicar que escolhemos o triângulo Borba-Estremoz-Vila Viçosa para análise, por ser esta uma área suficientemente significativa no sector extractivo do mármore, pois é aí que se extrai cerca de 80% da totalidade de mármore do país.

A análise seguinte visa a distribuição das empresas por escalões de mão-de-obra.

## QUADRO 5

Vila Viçosa - Borba - Estremoz

Distribuição das empresas por escalões de mão-de-obra

Escalões Nº operários	1986		1987		1988		1989		1990		* 1991	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
N ≤ 5	51	40,8	46	38	49	38,3	44	34,4	44	34,4	44	34,4
5 < N ≤ 10	26	20,8	32	26,4	32	25	30	23,4	30	23,4	30	23,4
10 < N ≤ 20	24	19,2	15	12,4	18	14,1	24	18,8	24	18,8	24	18,8
20 < N ≤ 30	9	7,2	10	8,3	11	8,6	11	8,6	11	8,6	11	8,6
30 < N ≤ 50	4	3,2	5	4,2	5	3,9	6	4,7	6	4,7	6	4,7
50 < N ≤ 100	7	5,6	9	7,4	9	7	9	7	9	7	9	7
N > 100	4	3,2	4	3,3	4	3,1	4	3,1	4	3,1	4	3,1
Total	125	100	121	150	128	100	128	100	128	100	128	100

Fonte: D.G.G.M.

\* Dados Provisórios

Verificamos que relativamente ao número de trabalhadores, as empresas em análise são consideradas de pequena dimensão. Isto porquê?

Porque das 125 empresas existentes em 1986, 40,8% empregavam cinco ou menos trabalhadores. Das restantes empresas, 26 empregavam um número de trabalhadores que variava entre cinco e dez, isto é 20,8%do total. No entanto, 24 empresas empregavam entre dez e vinte trabalhadores, correspondente a 19,2%. O número de empresas com mais de vinte trabalhadores vai diminuindo acabando por ter um peso pouco significativo relativamente à totalidade das empresas do sector. Nos restantes anos em análise a situação pouco se altera.

**Podemos concluir** que estamos perante um sector pulverizado por um número elevado de empresas que empregam poucos trabalhadores.

O quadro 6 da Direcção Geral de Geolgia e Minas servirá de base à interpretação que se segue. Relativamente a cada ano em estudo vamos analisar como se distribui a produção, tendo em conta o número de empresas.

## QUADRO 6

### Vila Viçosa - Borba - Estremoz

#### Distribuição das empresas por escalões de produção anual

Escalões produção anual (t)	1986		1987		1988		1989		1990		* 1991	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
P < 500	38	30,4	32	26,4	31	24,2	25	19,5	26	10,8	25	19,5
500 ≤ P < 1000	21	16,8	21	17,4	22	17,2	23	18	24	10	23	18
1000 ≤ P < 2000	30	24	30	24,8	31	25,1	36	28	46	19,1	36	28
2000 ≤ P < 5000	16	12,8	15	12,4	19	14,8	20	15,6	33	13,6	20	15,6
5000 ≤ P < 10000	13	10,4	16	13,2	15	11,7	12	9,4	37	15,4	12	9,4
10000 ≤ P < 20000	7	5,6	7	5,8	4	3,2	7	5,5	31	12,8	7	5,5
≥ 20000	-	-	-	-	5	3,9	5	4	44	18,3	5	4
	125	100	121	100	128	100	128	100	241	100	128	100

Fonte: D. G. G. M.

\* Dados provisórios

O sector é caracterizado por um número elevado de empresas de pequena dimensão. Especificando teremos: em 1986, das 125 empresas existentes, 38 produzem menos de 500 toneladas, ou seja, 30,4% da globalidade. Em 1987, das 121 empresas existentes, 32 produzem menos que 500 toneladas (26,4% da totalidade). No entanto, ao longo dos anos em estudo esta situação tem vindo a alterar-se isto é, ano após ano o número de empresas que extraem anualmente até 500 toneladas tem vindo a diminuir. Por sua vez o escalão compreendido entre 1.000 e 2.000 toneladas tem um peso significativo e a sua tendência é para um aumento do número de empresas que extraem produções anuais compreendidas entre aqueles valores.

O número de empresas que extraem produções compreendidas entre as 10.000 e as 20.000 toneladas é relativamente pequeno, e empresas extraindo valores superiores a 20.000 toneladas só aparecem a partir de 1988, e são as de menor peso.

Esta caracterização é mais do que elucidativa da dimensão das empresas do sector pétreo português - um sector pulverizado por muitas empresas mas de pequena dimensão.

Continuando a análise no sector extractivo será interessante fazer incidir também o nosso estudo nas máquinas utilizadas. O quadro 7 foca a quantidade e a potência das máquinas utilizadas no sector da extracção. O quadro 7A mostra-nos a evolução do número de máquinas desse sector.

# QUADRO 7

## Máquinas Operatórias

Designação	1986		1987		1988		1989		1990		* 1991	
	Quantidade	Potência	Quantidade	Potência	Quantidade	Potência	Quantidade	Potência	Quantidade	Potência	Quantidade	Potência
Mármore afins	Nº	CV	Nº	CV	Nº	CV	Nº	CV	Nº	CV	Nº	CV
	3.270	117.275	3462	126.867	3744	141.192	4.080	159.266	4.543	182.092	4.921	201.653

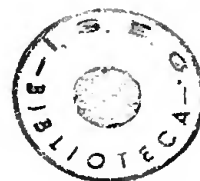
Fonte: D.G.G.M.

\* Dados Provisórios

# QUADRO 7-A

## Evolução do número de máquinas

Ano	Índice (1986=100)	Variação %
1986	100	-
1987	105,9	5,9
1988	114,5	8,1
1989	124,8	9
1990	138,9	11,3
1991	150,5	8,3



Após uma leitura atenta do quadro podemos verificar que o número de máquinas operatórias tem vindo a aumentar significativamente ao longo dos anos em estudo. Também a potência dessas máquinas é cada vez maior aparecendo esta expressa em cavalos vapor.

O maior acréscimo de máquinas operativas do sector dos mármorees verificou-se no ano de 1989/1990 e foi de 11,3% (ver quadro 7A). Logo, em termos globais poderemos afirmar que o sector se tem empenhado em apetrechar-se com equipamento tecnológico adequado, com vista a obter ganhos de produtividade e consequentemente poder competir com os parceiros internacionais.

# QUADRO 8

## Emprego

Mármorese e similares	1986			1987			1988			1989			1990			1991			
	Enc.	Oper.	Total	Enc.	Oper.	Total	Enc.	Oper.	Total	Enc.	Oper.	Total	Enc.	Oper.	Total	Enc.	Oper.	Total	
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
	298	3081	3379	327	2808	3135	349	2976	3325	357	3074	3431	367	3216	3583	367	3225	3592	

Fonte : D.G.G.M.

\* Dados Provisórios

Relativamente ao emprego como se vê pelo quadro 8 devemos dizer que em 1986 o sector extractivo contava com 3.379 empregados, sendo este número constituído por 3.081 operários e 298 encarregados.

Ao longo dos cinco anos em que incide a nossa análise o número de encarregados cresceu até 1990 e estabilizou em 1991. Relativamente ao número de operários ele diminuiu de 1986 para 1987 (-8,9%) para aumentar nos anos seguintes.

Em termos globais, o total de empregados (operários+encarregados) decresceu de 1986 para 1987 (-7,2%), invertendo-se esta tendência negativa nos anos seguintes.

No quadro 9 conjuga-se a produtividade, o rendimento e a mecanização, factores indicadores da situação actual do sector.

## QUADRO 9

### Produtividade/Rendimento/mecanização

	1986	1987	1988	1989	1990	1991 *
Produtividade mão-de-obra (Toneladas/trabalhador (ano))	151	182	202	227	247	263,8
Rendimento Equipamento (Toneladas/cavalos vapor (ano))	4,3	4,5	4,8	4,9	4,9	4,7
Grau de mecanização (Cavalos vapor/homem)	34,7	40,4	42,5	46,4	50,8	56,1

Fonte: D. G. G. M.

\* Dados Provisórios

Ao analisarmos-lo verificamos que a produtividade da mão-de-obra é uma constante. Sabendo que a produtividade se obtém através do rácio produção(t)/pessoal efectivo(ano) poderemos dizer que ela foi em 1986, de 151 toneladas por trabalhador/ano, no ano seguinte passou para 182 toneladas e acaba por atingir 263,8 toneladas em 1991. É um dado adquirido que a produtividade da mão-de-obra tem aumentado constantemente o que se torna um facto bastante positivo para a indústria dos mármore.

Tal como para a produtividade, também o rendimento do equipamento (que se obtém através do rácio produção(t)/cavalos vapor(ano)) apresentou progressos assinaláveis ao longo dos anos em estudo: passa de 4,3 em 1986 para 4,9 em 1990, tendo sempre aumentado até esta data. Porém, em 1991 assistimos a uma pequena quebra, altura em que de 4,9 passa para 4,7.

O grau de mecanização do equipamento (que se obtém através do rácio cavalos vapor/trabalhadores (ano)), tem evoluído muito favoravelmente ao longo do período em estudo; em 1986 era de 34,7 para aumentar ano após ano até atingir 56,1 em 1991.

Todos estes três rácios são altamente positivos e são indicadores de que o sector está a atravessar bons momentos.

Como términos desta análise no sector extractivo são de referir alguns pontos fortes, entre os quais destacamos a boa qualidade das matérias primas. De facto, as reservas que existem são praticamente inesgotáveis. Algumas unidades portuguesas começam a estar bem equipadas, aproximando-se das suas congéneres europeias.

Ao mesmo tempo, o sector extractivo tem pontos fracos que convém apontar:

- Falta de conhecimento das suas potencialidades
- Unidades extractivas de pequena dimensão
- Carência de infra-estruturas e de serviços de apoio
- Gestão ineficiente
- Falta de quadros técnicos
- Distância relativamente grande entre os locais de extracção e de transformação, fazendo encarecer o produto

Modernamente porém, as unidades transformadoras têm tendência a localizarem-se junto às unidades extractivas, denotando já uma preocupação por parte da indústria pétrea, em enquadrar-se no contexto deste sector de actividades.

## V.2.2 - O Sector Transformador

Tal como sucede a nível extractivo, também a nível transformador predominam as empresas médias ou muito pequenas. Isto não significa que não existam outras bem dimensionadas e estruturadas podendo estas comparar-se com as empresas internacionais do mesmo sector.

De facto, o sector de transformação está a revelar uma produtividade que se aproxima bastante da das indústrias suas congéneres mais modernas, nomeadamente a italiana. Num passado recente, registou-se um grande incremento nas explorações das rochas ornamentais facto que proporcionou um grande desenvolvimento do sector tendo-se introduzido melhorias tecnológicas, tanto a nível da extracção como da transformação.

A par com este melhoramento tecnológico deve também referir-se a questão do meio ambiente e sua preservação. De facto, os efeitos da indústria pétrea não se verificam apenas na atmosfera mas também no solo e são por vezes, bastante destrutivos agredindo o aspecto natural da paisagem e lançando poeiras e outros agentes agressivos na atmosfera. Para tentar minimizar os efeitos nocivos desta indústria o governo português promulgou legislação específica não devendo no entanto, ser encarada como impeditivo para o desenvolvimento da actividade. Pelo contrário, esta legislação deverá ser encarada como um estímulo positivo que em nada afectará o desenvolvimento do sector pétreo.

As unidades produtivas tradicionais têm-se apetrechado e modernizado. A modernização não passa apenas pela inovação tecnológica. O ideal seria acompanhar esta inovação de uma modernização dos processos de

gestão das empresas, do incremento do planeamento e ainda de reestruturação funcional e financeira.

A partir de 1983 houve uma aceleração no investimento devido principalmente, ao apoio dos fundos estruturais comunitários. Esta aceleração no entanto, evidenciou uma redução nos anos que se lhe seguiram.

Devemos referir que os dados de que dispomos se referem ao conjunto de todas as rochas ornamentais. Como o nosso estudo visa apenas os mármoreos encontramos-nos na impossibilidade de os desagregarmos desse vasto conjunto (rochas ornamentais). Logo, os dados que apresentamos não referem a realidade do sector transformador do mármore em particular.

Os principais produtos da indústria transformadora são: - O bloco, as chapas serradas e uma outra categoria de produtos bastante transformados. **O bloco** sofre uma pequena transformação (esquadrejamento) na própria pedreira sendo exportado em seguida. **As chapas serradas** têm uma transformação superior à dos blocos.

Em relação ao grupo dos produtos bastante transformados ele é constituído principalmente por cantarias diversas, tampos para mesas, escultura, artigos decorativos, construções funerárias, artigos para cozinha e sanitários, etc.

**QUADRO 10**  
**Estrutura e localização das principais fábricas**

DISTRITO	1986		1987		1988		1989	
	Nº Estab.	Nº Emp.	Nº Estab.	Nº Emp.	Nº Estab.	Nº Emp.	Nº Estab.	Nº Emp.
Aveiro	16	224	17	223	17	316	17	318
Beja	4	-	4	-	4	-	4	15
Braga	5	114	5	137	4	123	4	113
Bragança	0	0	0	0	1	-	1	-
C. Branco	5	33	4	29	3	22	2	-
Coimbra	12	223	10	119	9	107	9	99
Évora	17	546	16	634	14	620	14	652
Faro	10	208	11	185	11	187	12	189
Guarda	3	42	3	41	3	35	3	29
Leiria	28	599	27	532	24	383	24	387
Lisboa	110	2077	104	1976	97	2032	98	2096
Portalegre	4	26	4	25	4	19	3	23
Porto	16	552	18	576	13	458	14	473
Santarém	16	470	15	447	15	364	15	390
Setubal	16	136	18	196	16	149	15	132
V. Castelo	6	124	6	105	5	80	5	90
V. Real	2	-	2	-	-	-	1	-
Viseu	5	53	4	50	4	52	5	83
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>5463</b>	<b>268</b>	<b>5320</b>	<b>244</b>	<b>4972</b>	<b>246</b>	<b>5127</b>

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

(a) Não inclui os estabelecimentos de fabrico manual, desde que tenham 10 ou menos de 10 operários ou tenham uma área coberta inferior a 2000 m<sup>2</sup>

Analisando o quadro 10 verificamos que a grande maioria das empresas transformadoras se localiza no distrito de Lisboa, mais propriamente em Pêro Pinheiro (Sintra). Do total de estabelecimentos em funcionamento em 1986 (275) só no distrito de Lisboa, localizam-se 110 unidades transformadoras (40%). A esta concentração geográfica corresponde igualmente o maior número de empregados, 38% de um universo de 5.463 trabalhadores. Seguidamente vem Leiria com 10,2% de estabelecimentos e 11% dos empregados. Segue-se Évora com 6,2% de estabelecimentos e com 10% de empregados. Em quarto lugar vem um conjunto de distritos no qual se incluem Aveiro, Porto, Santarém e Setúbal. Os restantes distritos começam a ter um peso muito diminuto.

Em 1989 a situação mantém-se sensivelmente igual a 1986. Lisboa continua a ser o grande centro transformador e empregador de mão-de-obra neste sector de actividade.

**Concluindo**, pode dizer-se que a quase totalidade do sector se encontra distribuída de forma bastante heterogénea pois, é na zona de Lisboa que se centram a maioria das empresas.

Seguidamente vamos apresentar o quadro 11 relativo ao sector transformador.

## QUADRO 11

### Produção de rochas ornamentais-Sector transformador

	1986	1987	1988	1989
Estabelecimentos em actividade	275	268	244	246
Valor bruto da produção (10 <sup>3</sup> contos)	11.525,9	13.249,1	16.404,3	20.479,4
Trabalhadores (nº)	5.463	5.320	4.972	5.127
Remunerações pagas (10 <sup>3</sup> contos)	3.325,5	3.695,4	4.078,4	5.034,3
Produtividade (contos/trabalhador)	2.109,8	2.490,4	3.229,3	3.994,4

Fonte: INE - Estatísticas Industriais

(a) Não inclui os estabelecimentos de fabrico manual, desde que tenham 10 ou menos de 10 operários ou tenham uma área coberta inferior a 2000 m<sup>2</sup>, não inclui os estabelecimentos de transformação de ardósias.

Nos anos em evidência, o número de estabelecimentos em actividade diminui. Em 1986 havia 275 para em 1989 haver apenas 246. A estes valores corresponde um decréscimo de 10,5%. Ano após ano o número de estabelecimentos diminui. Esta diminuição transformou-se em aumento em 1989, altura em que de um decréscimo de 9% em 1988 se passou a um acréscimo de 0,8% em 1989. A diminuição do número de estabelecimentos não deve fazer-nos esquecer que o período de análise termina em 1988/1989, não traduzindo portanto ainda grande parte do impulso do investimento trazido ao sector, sobretudo nos segmentos dos calcários sedimentares impulso esse que se verificou a partir daquela data (1989) e que é constituído por empresas susceptíveis de integrarem o universo estatístico do Instituto Nacional de Estatística.

Tal como vinha sucedendo com o número de estabelecimentos em actividade, também o número de trabalhadores no período em questão vem diminuindo; assim em 1986 o sector empregava 5.463 trabalhadores e em 1989 empregava 5.127, depois de se ter alterado a tendência de diminuição que se vinha verificando. A este decréscimo corresponde uma diminuição percentual de 6,2%.

Quanto à produtividade há indícios seguros de que esta está a melhorar significativamente. Ela é obtida através do rácio valor acrescentado bruto/número de trabalhadores. Este número foi em 1986 de 2.109,8 e em 1989 de 3.994,4, observando-se um aumento constante ao longo dos anos. Em relação à remuneração, um factor que não se deve descurar, ela tem evoluído ano após ano, ao mesmo tempo que diminui o número de trabalhadores. O valor bruto da produção é outra variável que ao longo dos anos em estudo tem crescido sempre.

## QUADRO 12

### Fabricação de cantarias e de outros produtos da pedra

No ano de 1986 era a seguinte a distribuição dos diferentes produtos em relação ao volume total da facturação. (ver quadro 12).

	1986		1987		1988		1989	
	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%
Chapa Serrada	1.843.715	23,6	2.220.123	25,3	2.586.290	21,8	3.507.432	25,8
Cantarias Diversas	4.879.108	62,7	5.549.284	63,2	7.809.199	65,9	8.075.663	59,4
Tampos p/ Mesa	129.068	1,7	130.748	1,5	243.957	2,1	231.064	1,7
Escultura e artigos decorativos	42.216	0,5	52.571	0,6	71.821	0,6	103.057	0,8
Construções	270.584	3,5	326.300	3,7	318.997	2,7	382.262	2,8
Funerárias								
Artigos p/ cozinha e sanitários	394.869	5,1	117.673	1,4	116.391	1,0	133.418	1,0
Outras obras	226.243	2,9	373.121	4,3	702.031	15,9	1.151.745	8,5
<b>Total</b>	<b>7.785.803</b>	<b>100</b>	<b>8.769.820</b>	<b>100</b>	<b>11.848.686</b>	<b>100</b>	<b>13.584.641</b>	<b>100</b>

Fonte: INE

Nota: Só há dados disponíveis até 1989

Em primeiro lugar apareciam as cantarias diversas com uma percentagem de 62,7% relativamente ao conjunto dos produtos. Em segundo lugar surgem as chapas serradas com 23,6% e seguem-se por ordem decrescente de facturação os artigos para cozinha e sanitários, construções funerárias e outras obras, tampos para mesas e em último lugar temos as esculturas e artigos de decoração com as percentagens de 5,1; 3,5; 2,9; 1,7 e 0,5% respectivamente.

Ao longo do período em análise operam-se algumas modificações a nível percentual. Assim, em 1989 são as cantarias diversas que detêm a maior percentagem (59,4%), as chapas serradas em segundo lugar com 25,8%, depois seguem-se os outros materiais - construções funerárias, tampos para mesas, artigos para cozinha e sanitários e em último lugar temos a escultura e artigos decorativos tal como já acontecia em 1986 - 8,5; 2,8; 1,7; 1 e 0,8% respectivamente.

De 1986 para 1987 e em termos globais de facturação houve um acréscimo de 12,6%. De 1987 para 1988, o acréscimo foi mais significativo (35,1%) e de 1988 para 1989 ficou-se novamente por um valor mais modesto 14,6%.

Há a referir que o produto terá uma facturação tanto mais elevada quanto maior for o trabalho despendido na sua transformação. Se nos debruçarmos na análise de cada produto ao longo dos anos em estudo poderemos tirar conclusões sobre a evolução da sua produção, salvaguardando o peso que terão as alterações cambiais.

**Concluindo** acrescentaremos que ao longo dos anos em análise se deu um acréscimo em termos de facturação da ordem dos 12,6% em 1987, 35,1% em 1988 e 14,6% em 1989.

### V.2.2.1 - A Formação Profissional

Após a análise efectuada no domínio da extracção e da transformação é premente que as indústrias tomem consciência que a formação profissional é um investimento indispensável e prioritário nestes sectores. Para que isto aconteça, deverá existir também uma preocupação por parte da Administração Pública para a realidade do sector pétreo que carece de mão-de-obra qualificada.

De facto **FORMAR** é uma acção que se revela cada vez mais necessária, não só para as empresas do sector das rochas ornamentais, como também para as empresas de qualquer ramo de actividade. **Qual será a razão?**

Hoje mais do que nunca é preciso que tenhamos pessoal qualificado para que possamos ganhar a batalha europeia da competitividade. Devemos assinalar que a ASSIMAGRA é uma associação portuguesa que actualmente considera que a formação profissional poderá funcionar como um dos principais impulsionadores para o desenvolvimento do sector das rochas ornamentais e industriais, se esta funcionar a par com a modernização do equipamento e com o esforço comercial a nível internacional.

Para combater lacunas a nível de formação diversas entidades meteram mãos à obra e levaram por diante programas de formação em diferentes localidades e com diferentes níveis para poderem englobar o maior número possível de alunos e assim poderem combater o maior número de falhas.

Passamos pois a descrever os cursos levados a efeito de 1986 a 1992 e respectivos currículos.

### **1986**

No ano de 1986 efectuaram-se em Vila Viçosa dois cursos:

- Um de formação geral, por iniciativa da Escola Secundária de Vila Viçosa.
- O outro na linha profissionalizante por iniciativa do Ministério da Educação.

### **1987**

- Houve cursos de reciclagem feitos pela Assimagra e com a verba do Fundo Social Europeu.
- Houve um curso no norte, para pessoal fabril.
- Houve outro curso no sul para o pessoal das pedreiras e fábricas.

### **1988**

- Houve cursos e seminários (acções de formação), para jovens trabalhadores da firma Batamate Lda., nas suas instalações de Souselas.

Estas formações foram frequentadas por doze trabalhadores e realizaram-se com o apoio do Mix Gext.

### **1989/1990**

- Houve cursos na linha da informática e cursos de formação suportados pelo programa 2 do PEDIP.

### **1991**

- Houve cursos de informática e processamento de texto, com verbas do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

### **1991/1992**

- Houve cursos de reciclagem para trabalhadores das pedreiras e para trabalhadores das fábricas.
- Fez-se pela primeira vez um curso de formação de monitores.
- Por iniciativa da Universidade de Évora foi criada a licenciatura em tecnologia de materiais (ramos minerais e rochas ornamentais), e outro de bacharelato na linha do restauro.
- A licenciatura em tecnologia de materiais destina-se a preparar técnicos com vista a apoiar a indústria extractiva. Estes técnicos tentarão resolver os problemas não só a nível local mas também nacional.
- Em Sintra, Batalha e Évora, foram criados cursos na linha do restauro.
- No Norte foi criado o curso de "Design" de equipamentos e um outro de Técnico de pedreiras.

Estes cursos têm o apoio do Centro de Estudos e Trabalho da Pedra (C.E.P.) e da Associação dos Industriais de Pedreiras de Granito do Norte (A.I.P.G.N.), os quais são responsáveis pela criação da escola profissional onde funcionam estes dois cursos.

### **1992/1993**

Na linha da Cooperação ASSIMAGRA/CEVALOR estão a desenvolver-se cursos de formação profissional para o sector. Terão lugar durante o biénio 92/93 com o apoio do IEFP/FSE (Instituto de Emprego e Formação Profissional/Fundo Social Europeu).

## **V.2.2.2 - O Papel do Cevalor**

### **porquê o cevalor ?**

Possuindo o sector pétreo enormes potencialidades e tendo o mesmo perspectivas de desenvolvimento contínuo, revelou-se necessário criar um organismo que pudesse aproveitar os pontos fortes do sector, bem como remover os principais obstáculos (pontos fracos). A constituição do Cevalor tem como princípio fundamental o compromisso entre as empresas, as associações e o sector público.

## **DEFINIR O CEVALOR**

(Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais).

É uma associação de utilidade pública e tem por objectivo estudar e desenvolver iniciativas que permitam concretizar a fusão entre as actividades de investigação, a transferência tecnológica, a demonstração, a prestação de serviços, o ensino, a formação e a informação respeitantes ao campo das rochas ornamentais e industriais.

## **OBJECTIVOS DO CEVALOR**

Este organismo tem por objectivo desenvolver o potencial endógeno do sector pétreo através de acções de formação da mão-de-obra e da consultadoria. Pretende ainda prestar apoio técnico, certificação, promover a investigação, etc. Genericamente pretende criar condições para uma optimização da exploração dos recursos materiais e a transformação da matéria prima. Tem ainda em vista a introdução de novas tecnologias na produção, no marketing e no design, para que o sector das rochas ornamentais se coloque a um nível de qualidade, de produtividade e de rentabilidade crescentes no panorama internacional.

Neste contexto o Cevalor tem realizado convénios e protocolos com várias entidades e instituições tais como:

- **Instituto Superior Técnico** - com vista a possibilitar uma cooperação científica e tecnológica no domínio das rochas ornamentais.

- **Universidade de Évora** - com o intuito de promover acções estratégicas de desenvolvimento e valorização das potencialidades dos recursos geológicos do Alentejo.

- **IAPMEI** - com o objectivo de criar meios de informação, promoção e divulgação do sector pétreo, tanto interna como externamente.

- **CIMPOR (BETÃO)** - para valorizar as matérias residuais restantes do processo de extracção.

- **Associação Portuguesa para a Qualidade (A.P.Q.)** com vista a sensibilizar e divulgar a importância da qualidade.

- **Caminhos de Ferro Portugueses** - para encontrar as devidas soluções para os problemas que se colocam ao triângulo extractivo - Borba-Estremoz-Vila Viçosa, nomeadamente no que diz respeito aos acessos, à diminuição da degradação dos pavimentos e do estrangulamento da circulação nas estradas.

Muito se espera ainda do apoio do Cevalor a vários níveis sobretudo a nível tecnológico, de certificação e normalização, de formação empresarial e profissional, marketing, reestruturação e orientação estratégica entre outros.

Como apreciação final são de referir alguns **pontos positivos** do sector transformador: A nossa indústria tem sido competitiva a nível mundial apesar de ter havido e haver ainda dificuldades e obstáculos que têm sido sempre superados. Em termos qualitativos também a disponibilidade de mão-de-obra difere da dos países comunitários. De salientar também que o

sector transformador português tem adquirido ao longo das últimas décadas um capital tecnológico apreciável colocando a nossa indústria numa posição relativamente aceitável. Ainda de salientar o ritmo apreciável de crescimento do investimento bem como um acréscimo de produtividade bastante significativo aliado a boas técnicas de gestão e a pequenos esforços de investimento adicionais.

Em conjunto com os aspectos positivos que acabamos de referir devemos apontar algumas **insuficiências** do sector nomeadamente, a pequena dimensão da maioria das unidades transformadoras a que se junta uma carência de infra-estruturas e uma gestão deficiente, um baixo aproveitamento da capacidade produtiva instalada; ausência da produção de produtos normalizados, impedindo uma produção em série - daí resultando custos médios de produção elevados. As empresas carecem ainda de quadros técnicos a vários níveis. Na generalidade existe ainda um não aproveitamento económico dos desperdícios resultantes da transformação.

Identificadas as características tanto positivas como negativas dos sectores extractivo e transformador, estamos em condições de analisar o sector comercial, que referiremos mais detalhadamente, por ser a base do nosso estudo.

Sendo Portugal um país de tradições a nível da actividade pétreia e possuindo já um sector extractivo e transformador equipados de forma a poderem encarar o futuro com optimismo, torna-se indispensável possuir também um sector comercial dinâmico que acompanhe este evoluir de maneira a tornar a indústria pétreia portuguesa competitiva a nível mundial.

### V.3 - O Sector Comercial

Como tem vindo a ser referido o comércio internacional de rochas ornamentais detém uma posição de relevo no quadro do comércio português, devido por um lado à disponibilidade de jazidas e por outro lado devido à boa tradição de trabalho neste domínio aliada a uma boa imagem que as pedras portuguesas conquistaram em alguns mercados internacionais. A exportação dos mármore tem vindo a aumentar de ano para ano, de forma considerável: não só tem aumentado o volume de mármore exportado, como também tem variado a sua composição isto é, Portugal está a vender cada vez mais mármore em obra, significando um maior aumento do valor acrescentado do produto exportado.

O destino das exportações destes produtos visa em primeiro lugar a Comunidade Europeia, seguindo-se outros mercados importantes como os Estado Unidos da América, o Japão e os Países Árabes. Relativamente às importações, devemos referir que elas eram inexistentes até 1985, ano a partir do qual se legislou no sentido de tornar viável a importação. Desta data em diante as importações têm crescido ano após ano.

Como o nosso trabalho não visa o estudo sobre importação de produtos pétreos, referiremos apenas a importação como uma das variantes do comércio. Assim, devemos referir como ponto de referência que até 1985 não houve autorização para importar variedades de mármore, não produzidas em Portugal. Esta situação alterou-se com a entrada em vigor do despacho de 26 de Junho de 1985.

Passamos em seguida à análise do período de 1986 a 1991 através dos quadros comprovativos do número de toneladas e respectiva facturação em relação às três variedades de mármore e similares, blocos, serrados e em obra: quadros 13, 13a /b /c /d /e.

## QUADRO 13

### Importação portuguesa de mármore

(Valor CIF) unidades: contos

Materiais	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	(contos)	%	(contos)	%	(contos)	%	(contos)	%	(contos)	%	(contos)	%
Mármore e afins												
Blocos	13.713	14,3	58.806	30,0	36.900	19,0	47.810	17,4	61.707	15,6	26.204	6,9
Serrados	727	0,8	11.020	5,6	30.588	15,7	44.643	16,3	67.831	17,1	53.059	13,9
Em obra	81.186	84,9	126.248	64,4	126.774	65,3	181.580	66,3	266.887	67,3	301.396	79,2
Total	95.626	100	196.074	100	194.262	100	274.033	100	396.425	100	380.659	100

Fonte: D. G. G. M. - Dados tratados pelo autor

\* Dados provisórios

## QUADRO 13-A

### Evolução da importação de mármore

Ano	Índice (1986=100)	Variação %
1986	100,0	-
1987	205,0	105,0
1988	203,1	-0,9
1989	286,6	41,0
1990	414,6	44,7
1991	398,0	-4,0

Como se pode verificar através do quadro 13b no ano de 1986 foram importadas 405 toneladas representando este valor 60,8% das 666,2 toneladas totais. A esta cifra corresponde o valor de 13.713 contos ou seja, 14,3% do total (ver quadro que se segue).

## QUADRO 13-b

### Importação portuguesa de mármore

unidades: toneladas

Materiais	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Mármore e afins												
Blocos	405	60,8	1.869	77,5	1.572	56,2	2.564	55,1	3.101	55,7	1.414,5	46,8
Serrados	5,4	0,8	159	6,6	796	28,5	1.532	32,9	1.384	24,8	439,2	14,5
Em obra	255,8	38,4	382	15,9	428	15,3	556	12,0	1.086	19,5	1.170	38,7
Total	666,2	100	2.410	100	2.796	100	4.652	100	5.571	100	3.023,7	100

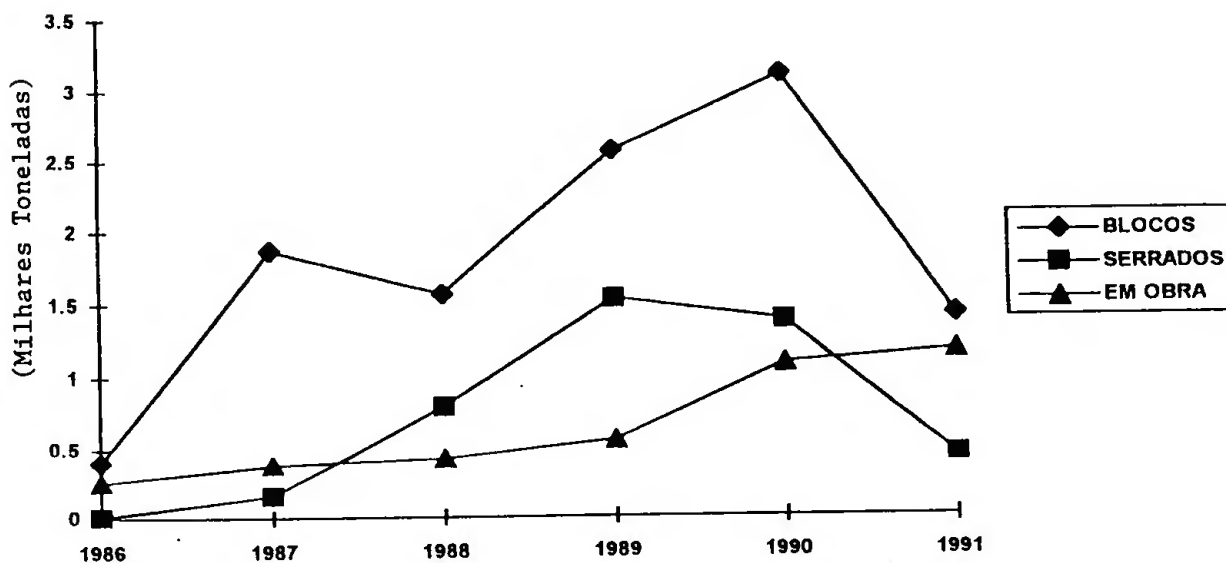
Fonte: D. G. G. M. - Dados tratados pelo autor

\* Dados provisórios

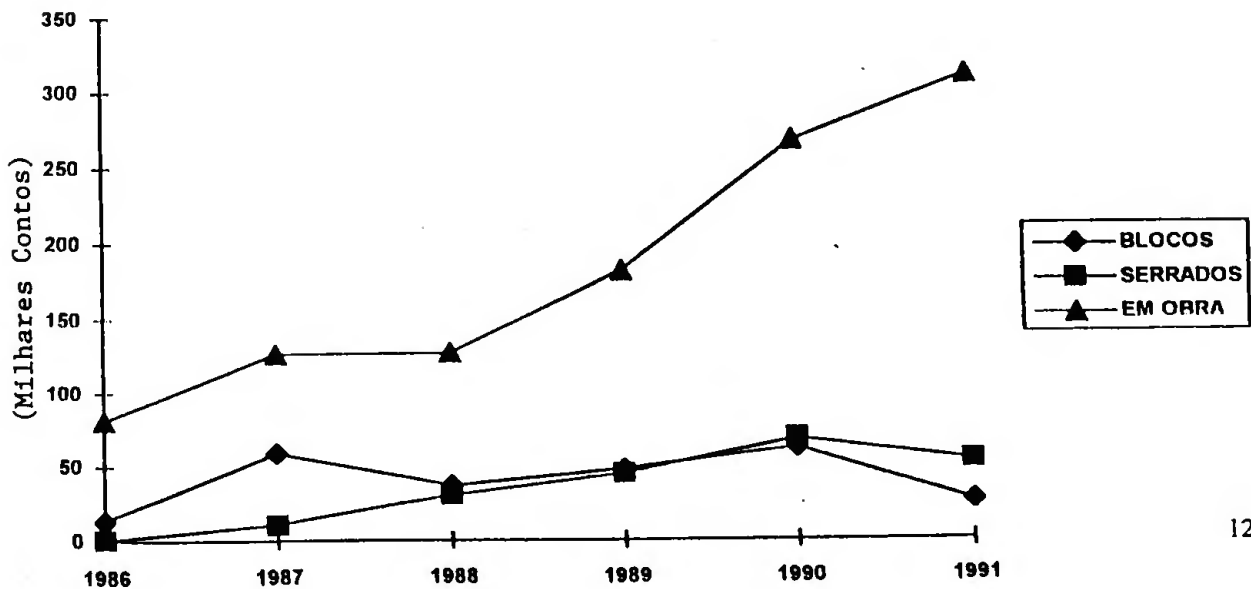
## QUADRO 13-c

Ano	Índice (1986=100)	Variação %
1986	100,0	--
1987	361,7	261,7
1988	419,7	-16,0
1989	698,3	66,4
1990	836,2	19,7
1991	453,9	-45,7

QUADRO 13-D  
 IMPORTAÇÃO PORTUGUESA DE MÁRMORES



QUADRO 13-E  
 IMPORTAÇÃO PORTUGUESA DE MÁRMORES (VALOR CIF)



De 1986 a 1991 os blocos foram consecutivamente a primeira variedade importada. No período compreendido entre 1986 e 1987 regista-se um aumento de 361,9%, o valor mais elevado de todo o período em estudo. Em 1987/88 verifica-se o valor mais baixo -a importação passou de 1869 toneladas para 1572 variação que corresponde a um decréscimo na ordem dos 16%. (Quadro 13c). Este decréscimo em termos de facturação corresponde a 21.906 contos, ou seja, os blocos deixam de representar 30% do total da importações e passam a representar só 19%.

A segunda variedade mais importada é o mármore em obra que em 1986 atingiu o valor de 255,8 toneladas correspondendo este valor a 38,3% do total. Esta situação de segundo lugar altera-se em 1988, altura em que passa de segundo para terceiro lugar mantendo este último até 1990. Em 1991 a situação inverte-se ou seja, o mármore em obra retoma o segundo lugar.

Os mármore serrados ocupam o terceiro lugar, de entre as outras variedades nos anos de 1986,1987 e 1991 alturas a que correspondem as percentagens de 0,8% de 666,2 toneladas, 6,6% de 2410 toneladas e 14,5% de 3023,7 toneladas respectivamente.

Os mármore serrados passam a ocupar o segundo lugar nos anos de 1988,1989 e 1990, altura em que são responsáveis por 28,5% de 5571 toneladas respectivamente. A estes valores cabe uma facturação de 30.588; 44.643 e 67.831 contos respectivamente.

Dentro desta variedade ainda temos a salientar que o aumento mais significativo se verificou em 1986/87 (acrécimo de 2844,4%). O aumento menos significativo que além disso è negativo dá-se de 1989 para 1990 (decrécimo de 9,7%).

Na globalidade das importações de mármore o maior acréscimo verificou-se de 1986 para 1987 altura em que a uma variação de 261,7% de toneladas correspondem um acréscimo de 105% em termos de facturação. O menor acréscimo verificou-se entre 1990 e 1991, altura em que atingiu -46%. A este decréscimo corresponde uma variação de -4,0% em termos de facturação.

Tudo indica que a evolução das importações se acentuará, porque segundo alguns entendidos elas ainda não atingiram os níveis suficientes para acompanhar o desenvolvimento industrial do sector dos mármore. É necessário aumentar mais as nossas importações, sobretudo de blocos, para nos colocarmos face ao nível das tendências recentes de evolução e diversificação da procura, além disso é ainda necessário termos uma oferta cada vez maior nos mercados externos.

Apresentam-se em seguida os quadros relativos à exportação de mármore e rochas afins em quantidade, evolução e valor (quadros 14; 14-a /b /c /d).

## QUADRO 14

### Estrutura das exportações de mármore e rochas afins em quantidade

unidades: toneladas

Tip. produtos	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Blocos	80.367	46,8	73.272	38,3	44.947	18,8	46.058	17,0	55.830	18,3	56.062	17,9
Serrados	23.479	13,7	36.349	19,0	73.520	30,8	77.697	28,8	84.966	27,9	81.818	26,1
Em obra	67.813	39,5	81.558	42,7	120.596	50,4	146.386	54,2	163.792	53,8	175.293	56,0
Total	171.659	100	191.179	100	239.063	100	270.141	100	304.588	100	313.173	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

## QUADRO 14-a

### Evolução da estrutura das exportações

Ano	Índice (1986=100)	Variação %
1986	100,0	--
1987	111,4	11,4
1988	139,3	25,0
1989	157,4	13,0
1990	177,4	12,7
1991	182,4	2,8

## QUADRO 14-b

### Estrutura das exportações de mármore e rochas afins em valor

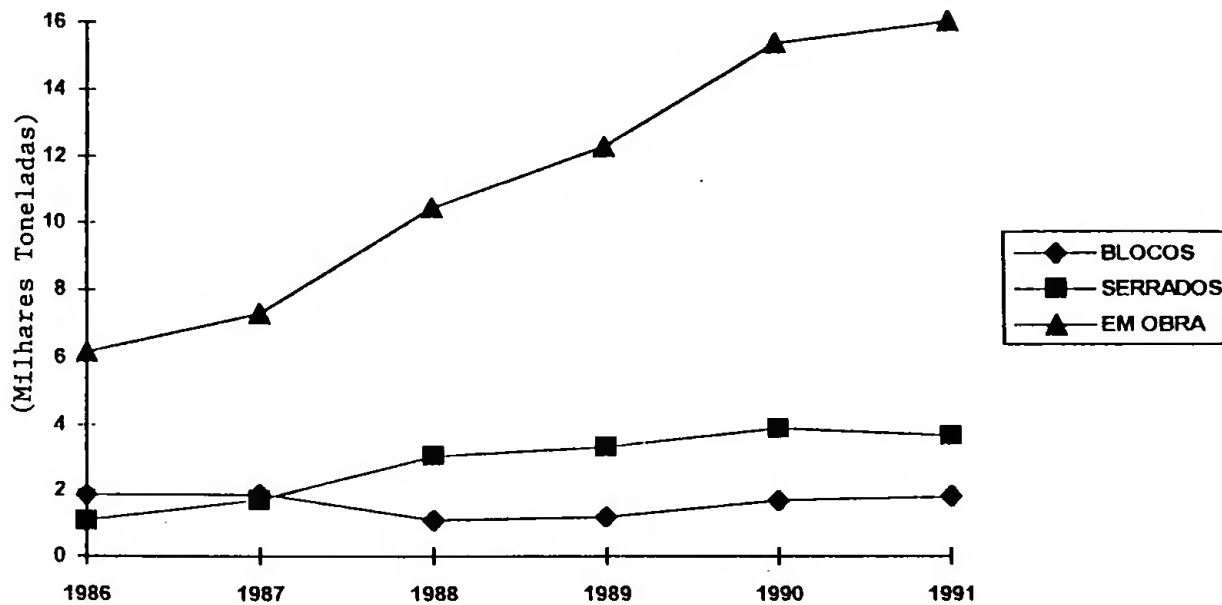
(Valor FOB) unidades: contos

Tipo produtos	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%
Blocos	1.864.030	20,4	1.871.812	17,2	1.075.477	7,4	1.164.042	7,0	1.671.972	8,0	1.779.706	8,3
Serrados	1.086.525	11,9	1.701.824	15,7	3.033.179	20,9	3.303.736	19,7	3.860.528	18,5	3.633.021	17,1
Em obra	6.169.673	67,7	7.290.418	67,1	10.418.669	71,7	12.256.956	73,3	15.308.523	73,5	15.929.154	74,6
Total	9.120.228	100	10.864.054	100	14.527.325	100	16.724.734	100	20.841.023	100	21.341.881	100

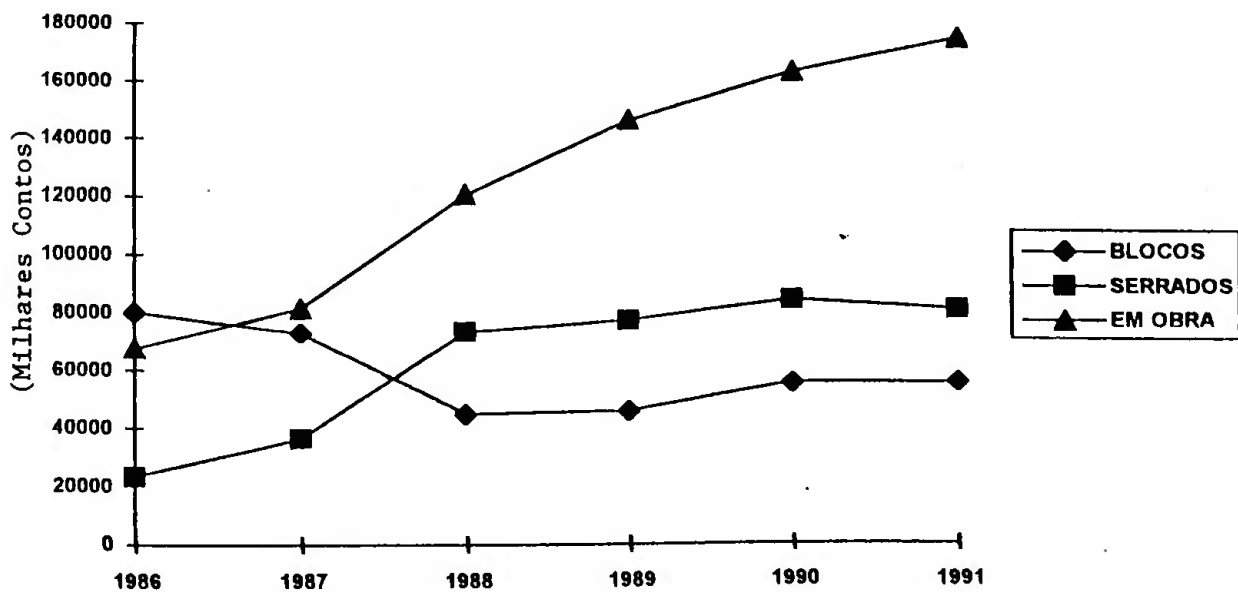
Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

QUADRO 14-C  
ESTRUTURA DA EXPORTAÇÃO DOS MÁRMORES



QUADRO 14-D  
ESTRUTURA DA EXPORTAÇÃO DOS MÁRMORES



Ao longo do ano de 1986, dos três tipos de mármore, blocos, serrados e em obra, os blocos são aqueles que ocupam maior peso no total das exportações, isto é, representam 46,8% do total. Em termos de facturação esta percentagem corresponde a 20,4% de 9.120.228 contos.

Os mármore em obra detêm o segundo lugar no total das exportações portuguesas de mármore e rochas afins com 39,5% em toneladas e 67,7% em valor. O terceiro lugar cabe ao mármore cerrado com 13,7% do peso relativamente à totalidade das exportações referentes ao ano de 1986.

No ano de 1987 a posição dos três tipos de mármore altera-se relativamente a 1986. O mármore em obra detém o primeiro lugar no total das exportações com um peso de 42,7%, valor a que corresponde uma facturação de 67,1%. Para o segundo lugar passa o mármore em blocos com 38,3%, perdendo o primeiro lugar que detinha em 1986 com 46,8% do total das exportações. Em terceiro lugar continua o mármore cerrado, tal com já acontecia em 1986, mas aumentando o seu peso no total das exportações isto é, passou de 13,7% para 19%. A este acréscimo corresponde um aumento de 615.229 contos.

Durante os anos em análise o ano de 1988 foi aquele em que se verificou o maior acréscimo nas exportações de mármore. Esse acréscimo foi de 25% relativamente a 1987 (ver quadro 14-a). Assim em 1987 tínhamos exportado 191.179 toneladas para no ano de 1988 exportarmos 239.063 toneladas valores a que correspondem facturações de 10.864.054 e 14.527.325 contos respectivamente.

A exportação de mármore em obra já em 1987 assumia o comando no total das exportações, continua a verificar-se ao longo dos anos seguintes e, ano após ano vê aumentada a sua percentagem. O segundo lugar a partir de

1987, é ocupado pelas exportações de mármore serrado e o terceiro lugar passa a pertencer aos mármore em bloco. Este último tipo de mármore diminui progressivamente o seu peso no total das exportações.

Na totalidade das exportações portuguesas, o peso das três variedades de mármore tem aumentado ano após ano. Dessas variedades o mármore em obra é a variedade que tem crescido mais. Por oposição e para reforçar a nossa afirmação anterior o mármore em bloco tem vindo a diminuir progressivamente, passando do primeiro lugar em 1986 para o terceiro lugar em 1988. Este facto evidencia que cada vez exportamos mais mármore com valor acrescentado e não exclusivamente a matéria prima com esta é extraída do solo.

A partir da recolha dos dados referentes às exportações de mármore e rochas afins em blocos, elaborámos os quadros 15 e 15-a que apresentaremos.

## QUADRO 15

### Exportações de mármore em blocos (por países)

unidades: toneladas

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Itália	31.802,3	39,6	24.696,3	33,7	8.217,2	18,3	9.102,6	19,7	19.327,1	34,6	26.837,2	47,9
Espanha	27.454,9	34,2	32.270,1	44,0	27.549,7	61,3	27.096,4	58,8	27.824,7	49,8	20.954,4	37,3
Japão	4.639,5	5,8	1.744,8	2,4	2.204,8	4,9	3.449,2	7,5	2.392,5	4,3	1.847,1	3,3
França	1.059,8	1,3	842,3	1,1	514,6	1,1	1.429,5	3,1	1.632,4	2,9	1.690,4	3,0
Alemanha Federal	5.311,5	6,6	5.079,8	6,9	2.027,3	4,6	1.195,3	2,6	2.019,6	3,6	1.681,6	3,0
Bélgica-Luxemburgo	6.418,9	8,0	6.059,9	8,3	1.830,8	4,0	1.346,0	2,9	971,8	1,8	1.431,6	2,6
Formosa	330,1	0,4	906,2	1,2	1.012,9	2,2	1.432,0	3,2	901,7	1,6	600,4	1,1
outros países	3.350,1	4,1	1.672,4	2,4	1.589,3	3,6	1.006,6	2,2	760,5	1,4	1.019,5	1,8
Total	80.367,1	100	73.271,8	100	44.946,6	100	46.057,6	100	55.830,3	100	56.062,2	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

## QUADRO 15-a

### Exportações de mármore em blocos (facturação)

(Valor FOB) unidades: contos

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%
Itália	885.346	47,5	879.576	47,0	252.852	23,5	238.655	28,2	875.505	52,4	1.043.885	58,7
Espanha	368.028	19,7	462.924	24,7	471.385	43,8	504.498	43,3	527.998	31,6	428.741	24,1
Japão	181.674	9,8	65.906	3,5	41.935	3,9	24.995	2,1	23.821	1,4	32.535	1,8
França	23.317	1,3	27.562	1,5	16.869	1,6	30.884	2,7	29.841	1,8	20.692	1,7
Alemanha Federal	160.547	8,6	167.700	9,0	79.574	7,4	33.820	2,9	63.533	3,8	53.938	3,1
Bélgica-Luxemburgo	160.123	8,6	135.201	7,2	41.935	3,9	24.995	2,2	23.821	1,4	32.535	1,8
Formosa	6.842	0,4	28.092	1,5	43.673	4,1	71.067	6,1	38.266	2,3	32.200	1,8
outros países	78.153	4,1	104.851	5,6	127.254	11,8	145.128	12,5	89.187	5,3	125.180	7,0
Total	1.864.030	100	1.871.812	100	1.075.477	100	1.164.042	100	1.671.972	100	1.779.706	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

Partindo de 1986, os nossos principais importadores por ordem decrescente de toneladas foram: a Itália, a Espanha, o grupo Bélgica-Luxemburgo, a Alemanha Federal e o Japão. Há um conjunto formado por alguns países que surgem também como importadores de mármore em bloco, mas estas importações têm um peso pouco significativo.

Com excepção dos anos de 1986 e 1991 em que o nosso maior importador é a Itália, nos anos intermédios o primeiro lugar é liderado pela Espanha. Este país atinge o auge das suas importações de mármore em bloco em 1988, altura em que detém 61,3% do total das nossas exportações e 43,8% da facturação (quadro 15-a). Nos anos seguintes a percentagem diminui, embora seja ainda elevada, rondando os 59% em 1989 por exemplo.

Retomando novamente a Itália pode dizer-se que à excepção dos anos 1988/89 em que a percentagem das suas importações de mármore se situa entre os 18 e os 20%, nos anos restantes essa percentagem teve também um elevado peso, situando-se na casa dos 30% e atingindo um espectacular valor de 47,9% em 1991. Quando em 1987 e 1988 a Itália é remetida para o segundo lugar em termos de importação de blocos, as importações italianas sofrem um decréscimo da ordem dos 22% e 66,7% em toneladas e da ordem dos 0,7% e 71% em valor respectivamente.

O nosso terceiro maior importador neste tipo de rochas em 1986 e 1987 foi o grupo Bélgica-Luxemburgo. Este terceiro lugar passa a pertencer ao Japão a partir de 1987 tendo nessa altura o grupo Bélgica-Luxemburgo passado a deter um lugar mais modesto.

No período de 1986 a 1991 a exportação de mármore em blocos desenvolveu uma tendência bastante irregular. Assim, em 1988 apresentou o valor mais baixo de sempre 44.946,6 toneladas e em 1986 apresentou o valor

mais alto 80.376,1 toneladas. Nos restantes anos os valores situam-se entre os dois citados.

Esta situação não deve constituir motivo de preocupação, uma vez que interessa ao sector que as vendas desta variedade declinem a favor das transacções de mármore semi-transformados e em obra.

Por ordem decrescente de importância são os seguintes os países que em 1991 mais importaram mármore em blocos. Em primeiro e segundo lugar surgem a Itália e a Espanha que no seu conjunto somam 85% da totalidade das exportações. Os restantes países tais como o Japão, a França e a Alemanha aparecem com uma posição bastante baixa na importação de mármore em bloco.

Em continuação do nosso estudo referente às exportações de mármore, passamos aos quadros 16 e 16-a que referem a variedade de mármore serrado. Os quadros 16 e 16a dizem respeito às exportações em toneladas e à facturação respectivamente.

## QUADRO 16

### Exportações de mármore serrados (por países)

(Valor FOB) unidades: toneladas

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Espanha	12.545,2	53,4	22.811,2	62,8	31.252,2	42,6	38.935,5	50,1	43.807,7	51,6	42.285,2	51,7
Itália	1.956,5	8,3	3.303,3	9,0	26.065,2	35,4	20.325,2	26,2	20.149,3	23,7	15.669,7	19,1
Bélgica-Luxemburgo	1.620,3	6,9	2.170,0	6,0	3.788,9	5,1	6.358,5	8,2	7.769,8	9,0	7.020,8	8,6
França	2.643,0	11,3	2.799,4	7,7	2.801,1	3,8	3.621,1	4,7	3.925,4	4,6	4.259,6	5,2
Alemanha Federal	960,3	4,0	1.109,8	3,0	3.118,8	4,2	2.393,7	3,1	3.916,6	4,6	2.890,2	3,6
E.U.A.	773,7	3,3	795,2	2,2	384,7	0,6	307,7	0,4	747,8	0,9	--	--
Japão	441,4	1,9	464,6	1,3	1.403,5	1,9	884,3	1,0	1.441,9	1,7	--	--
Suíça	--	--	--	--	291,4	0,4	1.794,3	2,3	1.330,3	1,6	926,9	1,1
outros países	2.538,3	10,9	2.895,8	8,0	4.424,8	6,0	3.076,6	4,0	1.977,2	2,3	8.765,5	10,7
Total	23.478,7	100	36.349,3	100	73.520,6	100	77.696,9	100	84.966,0	100	81.817,9	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

## QUADRO 16-a

### Exportações de mármore serrado

(Valor FOB) unidades: contos

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%
Espanha	408.049	36,6	774.505	45,5	1.046.765	34,5	1.404.611	42,5	1.656.617	42,9	1.582.836	43,6
Itália	128.115	11,8	213.685	12,5	1.059.469	34,9	934.100	28,3	1.004.265	26,0	789.650	21,7
Bélgica-Luxemburgo	74.904	6,9	100.186	5,9	154.078	5,1	244.341	4,8	337.772	8,7	296.410	8,2
França	147.633	13,6	180.398	10,6	184.482	6,1	245.098	7,4	197.594	5,1	211.683	5,8
Alemanha Federal	68.039	6,2	103.788	6,1	167.736	5,5	159.028	7,4	304.425	7,9	247.199	6,8
E.U.A.	89.722	8,2	94.793	5,6	36.640	1,2	27.168	0,8	55.262	1,4	--	--
Japão	35.720	3,3	36.839	2,2	83.898	2,8	33.995	1,0	53.273	1,4	--	--
Suíça	--	--	--	--	11.589	0,4	68.265	2,1	63.601	1,7	46.950	1,3
outros países	134.343	12,4	197.630	11,6	288.525	9,5	187.130	5,7	187.719	4,9	458.293	12,6
Total	1.086.525	100	1.701.824	100	3.033.179	100	3.303.736	100	3.860.528	100	3.633.021	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

Tal como se pode observar pelo quadro 16 a Espanha é o nosso principal importador de rochas de mármore serrado. Esta posição verifica-se ao longo de todos os anos em estudo. O peso das importações de mármore serrado deste país ao longo do período em questão é significativo, com excepção do ano de 1988 em que a percentagem é inferior a 50%. Nos restantes anos a percentagem é sempre superior a 50%, isto é, só a Espanha importa-nos mais mármore serrado que a totalidade dos restantes países. No ano de 1987 as importações por parte dos nosso vizinhos ascenderam a 62,8% em toneladas e 45,5% em valor (quadro 16-a).

Se fizermos uma análise da evolução das nossas exportações relativamente à Espanha verificamos que o acréscimo que se verificou de 1986 para 1987 rondou os 81,8% valor verdadeiramente surpreendente. Em termos globais verificamos que as nossas exportações para este país têm vindo a decrescer ano após ano para chegarmos ao ano de 1991 com um valor da ordem dos 3,5% negativos.

A Itália está em segundo lugar como país importador, posição que detém desde 1987. Em 1986 - primeiro ano do período em análise, a França detinha o segundo lugar com 11,3% do total das toneladas exportadas e 13,6% do valor da facturação que foi de 1.086.525 contos. A partir de 1987 e até 1991 essa posição passou a pertencer à Itália. O peso das nossas exportações de mármore serrado para a Itália é bastante inferior ao que se verifica para a Espanha, mas não deixa de ser representativo. Em 1987 a percentagem das exportações portuguesas para a Itália foi de 9%, passou para 35,4% em 1988, para 26,2% em 1989, para 23,7% em 1990 e para 19,1% em 1991.

A França bem como o grupo de países Bélgica-Luxemburgo são dois importantes grupos de países importadores do mármore serrado português. As importações por parte da Alemanha Federal começam a deixar de ter relevo neste quadro hierárquico, uma vez que este país se coloca em lugares mais modestos.

Do conjunto de países que actualmente não fazem parte da Comunidade Europeia, os Estados Unidos da América e o Japão são aqueles que têm maior peso nas nossas importações de mármore serrado. A percentagem de importação desta variedade por parte dos Estados Unidos, e relativamente às nossas exportações globais tem um peso pouco significativo. Para além deste, um outro aspecto importante há a assinalar, é que as exportações portuguesas para os Estados Unidos da América têm vindo a diminuir progressivamente desde 1986. alterando-se esta situação em 1990. Em contrapartida no ano de 1991 não temos exportações para aquele país.

Para o Japão o peso das exportações portuguesas varia entre os 1,1% e os 1,9% em toneladas e os 1% e 3,3% em valor ao longo do período por nós estudado.

Analisaremos em seguida a última das três variedades de mármore que exportamos - o mármore em obra (ver quadros 17 e 17-a).

## QUADRO 17

### Exportações de mármore em obra (por países)

unidades: toneladas

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Espanha	9.629,1	14,2	14.476,7	17,8	18.037,2	15,0	27.274,2	18,6	38.395,2	23,4	42.195,6	24,1
França	8.052,9	11,9	8.306,5	10,2	13.005,3	10,8	17.499,4	12,0	26.077,4	16,0	30.802,2	17,6
Alemanha Federal	8.924,3	13,2	9.420,1	11,5	19.068,5	15,7	22.686,4	15,5	12.255,4	7,5	13.179,5	7,5
Reino Unido	4.116,1	6,0	5.701,3	7,0	10.153,4	8,4	13.296,4	9,0	11.605,2	7,0	10.253,9	5,8
E.U.A.	8.398,9	12,4	9.463,7	11,6	9.612,9	8,0	10.413,8	7,1	10.639,1	6,5	9.678,2	5,5
Suécia	3.252,0	4,8	3.626,6	4,4	4.508,8	3,8	5.329,3	3,6	7.181,7	4,4	5.525,8	3,2
Dinamarca	3.706,4	5,5	3.376,5	4,2	--	--	--	--	--	--	--	--
Bélgica-Luxemburgo	--	--	--	--	6.101,3	5,0	11.781,9	8,1	16.532,3	10,1	16.048,3	9,2
Arábia-Saudita	--	--	--	--	5.404,7	4,5	6.211,7	4,3	8.033,2	4,9	12.135,0	6,9
outros países	21.733,1	32,0	27.186,5	33,3	34.703,7	28,8	31.893,0	21,8	33.072,1	20,2	35.474,4	20,2
Total	67.812,8	100	81.557,9	100	120.595,8	100	146.386,1	100	163.791,6	100	175.292,9	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

## QUADRO 17-a

### Exportações de mármore em obra (por países)

(Valor FOB) unidades: contos

País	1986		1987		1988		1989		1990		1991 *	
	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%	Facturação (contos)	%
Espanha	361.900	5,9	622.366	8,5	1.431.051	13,7	1.464.722	12,0	2.238.298	14,6	2.610.613	16,4
França	873.277	14,1	871.690	12,0	1.152.256	11,0	1.544.988	12,6	2.125.176	13,9	2.467.630	15,5
Alemanha Federal	742.840	12,1	863.450	11,8	1.198.988	11,5	1.419.943	11,6	1.529.933	10,0	1.709.640	10,7
Reino Unido	395.449	6,4	584.769	8,0	1.024.196	9,8	1.245.895	10,2	1.412.787	9,2	1.328.553	8,3
E.U.A.	1.059.629	17,2	1.252.301	17,2	1.301.715	12,5	1.593.993	13,0	1.567.304	10,2	1.198.088	7,5
Suécia	261.724	4,2	326.506	4,5	401.284	3,9	570.835	4,6	762.491	5,0	560.950	3,5
Dinamarca	316.620	5,1	323.942	4,4	--	--	--	--	--	--	--	--
Bélgica-Luxemburgo	--	--	--	--	379.349	3,6	770.340	6,3	1.155.163	7,6	1.268.442	8,0
Arábia-Saudita	--	--	--	--	496.188	4,8	497.132	4,0	769.140	5,0	1.090.684	6,9
outros países	2.158.634	35,0	2.445.394	33,6	3.033.652	29,2	3.149.108	25,7	3.748.231	24,5	3.694.554	23,2
Total	6.169.673	100	7.290.418	100	10.418.669	100	12.256.956	100	15.308.523	100	15.929.154	100

Fonte: INE - Comércio externo

\* Dados provisórios

A Espanha surge como o país que mais nos importa mármore em obra. De 1986 a 1991 aquele país é o nosso cliente principal com excepção do ano de 1988, em que detém o segundo lugar do volume das nossa exportações. Em 1988 o país que mais importou esta variedade de mármore foi a Alemanha Federal. Progressivamente, o peso das exportações para a Espanha assumiu percentagens mais elevadas. Assim, em 1986 a percentagem das nossas exportações para aquele país representava 14,2% do total das toneladas exportadas, percentagem esta que se eleva ano após ano, para chegar a 1991 com 24,1%. No ano de 1991 foram facturado à Espanha 2.610.613 contos o que corresponde a 16,4% do total efectuado (quadro 17-a).

A Alemanha Federal é um outro país com um peso significativo nas importações deste tipo de mármore. No ano de 1986 a 1989 ocupa o segundo lugar das exportações portuguesas, situando-se na casa dos 13,2% e 15,5% respectivamente. Em 1988, tal como já referimos anteriormente, a Alemanha foi o nosso principal importador com 19.068,5 toneladas valor que representa 15,7% do total. Em termos de divisas entraram em Portugal 1.198.988 contos valor que representa 11,5% de um total 10.418.669 contos - total da facturação portuguesa da variedade de mármore em obra. No ano de 1991 a Alemanha assume uma posição mais modesta, fica em terceiro lugar, isto se excluirmos o último conjunto de países designados no quadro por (outros países).

Um outro cliente considerável para os nossos mármore é a França. Em 1986, este país ocupava o quarto lugar com 8.052,9 toneladas importadas correspondentes a 11,9% do total das nossas exportações, se excluirmos um conjunto de países designados por "outros países". Ao longo dos anos em estudo a França mantém sempre uma boa posição no quadro das nossas exportações. Em 1991 este país importou a Portugal 30.802,2 toneladas

que corresponde a 17,6%, tendo esta cifra rendido ao nosso país 2.467.630 contos.

Fora da Europa um país nosso cliente é os Estados Unidos que de 1986 a 1991 tem vindo a manter o número de toneladas importadas embora em termos percentuais as importações daquele país tenham decrescido de 12,4% em 1986 para 5,5% em 1991.

Nos seis anos em que decorre o nosso estudo a exportação dos mármore em obra tem tido um aumento considerável. Progressivamente têm-se feito tentativas conseguidas no sentido de substituir a matéria prima enviada em blocos por produtos de elevada incorporação de mão-de-obra nacional. De facto, o material em obra apresentou um crescimento notável tanto em quantidade como em facturação, o que é digno de registo.

### **V.3.1 - P. A. I. E. P.**

#### **- Programa de Apoio à**

#### **Internacionalização das Empresas Portuguesas-**

Existe um programa de apoio à internacionalização das empresas portuguesas ( P.A.I.E.P.). Este programa tem como objectivo apoiar as empresas portuguesas que se queiram internacionalizar.

Os apoios disponíveis para a internacionalização, não se dirigem a nenhum sector de actividade específico mas sim a todas as indústrias. Como tal, o sector dos mármore também poderá usufruir deste apoio que o próprio governo considera de importância fundamental para que as empresas se

internacionalizem. A maioria das empresas portuguesas vende no estrangeiro em função da procura externa e não em prol de uma política comercial agressiva; são poucas as que utilizam os seus próprios canais de distribuição.

As empresas portuguesas encontram-se numa posição arriscada, e isto porque não são competitivas nos preços e não têm uma política comercial definida.

Os anos noventa são um marco de referência a ter em consideração, daí a preocupação governamental; tal como se afirma na brochura fornecida pelo I.C.E.P., de orientação às empresas<sup>1</sup> : " Acresce que as oportunidades de negócio na vertente comercial (exportação) criadas com a integração europeia, estão quase esgotadas, pelo que se deverão procurar oportunidades noutras áreas. A médio prazo só sobreviverão as empresas que se adaptem rapidamente a esta mudança estrutural da economia portuguesa e do respectivo enquadramento internacional. A insistência no modelo tradicional da competitividade assente na procura de vantagens já inexistentes ao nível dos custos, contribuirá apenas para acelerar a deterioração da situação económica e financeira das empresas".

Daqui se depreende que não bastará apenas apoiar a área tecnológica, é também necessário apostar nos canais de distribuição, criação e lançamento de novas marcas, bem como prestar apoio aos clientes e promover programas de apoio dirigidos aos mercados alvos.

Para além do governo, o I.C.E.P. (instituição dependente do Ministério do Comércio e Turismo) tem desenvolvido e estabelecido protocolos

---

<sup>1</sup> P. A. I. E. P. - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas

de colaboração com os demais organismos responsáveis<sup>1</sup> pelo apoio à internacionalização com o objectivo de levar por diante o processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Os apoios de que as empresas poderão beneficiar são os seguintes:

- apoio logístico e informativo
- apoio na área financeira e que poderá passar por:
  - \* reforço dos capitais próprios
  - \* acesso a capitais alheios
  - \* aquisição de instalações no estrangeiro
  - \* seguros
- apoios na área fiscal
- apoios na área comercial
- outras espécies de apoios

Perante esta conjuntura, compete às empresas portuguesas definirem a sua estratégia comercial para, a partir dela, se colocarem na cena internacional em igualdade de circunstâncias com as demais empresas

---

<sup>1</sup> - Banco de Fomento e Exterior  
- Cosec - Companhia de Seguros de Crédito  
- Fundo para a Cooperação Económica  
- I. P. E. - Investimentos e Participações Empresariais  
- Bancos  
- Sociedades de Capital de Risco  
- Sociedades de Leasing  
- Fundos Imobiliários

estrangeiras. Caso não queiram assumir esta aposta as empresas portuguesas serão vítimas da ausência ou da ineficiente política comercial.

### **Apoios na área financeira**

Acesso a capital alheio:

- \* Acordo de Cooperação ICEP/CDI
- \* FCE - Fundo para a Cooperação Económica  
(bonificação taxa de juro)

Aquisição de instalações no estrangeiro:

- Fundos de Investimento Imobiliário e Leasing
- Seguro de Investimento Directo Português no  
Estrangeiro

### **Apoios na área fiscal**

- Acordos de Protecção Mútua de Investimentos e  
de Dupla Tributação

### **Apoios na área comercial**

- IAPE - Incentivos Aduaneiros e Promocionais  
à Exportação
- Incentivos Fundo para a Cooperação Económica  
(FCE)
- Seguro de Crédito à Exportação

### **Outros Apoios**

- Programas Comunitários
- Financiamentos Mutilaterais

### V.3.2 As Feiras e sua Localização

Só poderá haver uma projecção do comércio internacional de rochas ornamentais se este, para além de dar a conhecer os seus produtos, também definir as suas políticas de internacionalização. Portugal, tal como os principais países produtores de rochas, tem uma palavra a dizer quanto à forma como comercializa os seus produtos quer interna quer externamente. Uma das maneiras, geralmente utilizada pelos países para promoverem e divulgarem um produto, é a participação em feiras e colóquios nacionais e estrangeiros. Estas feiras são certames que se destinam à expansão e desenvolvimento do sector das rochas ornamentais. São locais de contacto e cooperação entre todos os profissionais do sector com o intuito de conquistar novos mercados para o lançamento de produtos. De acrescentar que a promoção e divulgação dos produtos pétreos têm obtido grandes resultados devido sobretudo à captação de visitantes profissionais altamente qualificados.

Para acompanhar o desenvolvimento da qualidade e competitividade da indústria pétrea mundial as feiras são os locais ideais para a implementação de uma política de desenvolvimento do sector. Através do quadro que a seguir apresentamos (quadro 18) faremos referência às feiras em que Portugal é expositor e/ou ainda às consideradas mais importantes neste sector.

## QUADRO 18

<b>Feiras</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>
<b>Cevisama (Valência)</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Expopedra (Sevilha)</b>				X	X	X
<b>Carrara (Itália)</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Sant'Ambrogio (Itália)</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Siror (FIL)</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Batimat (Paris)</b>		X	X	X	X	X

Fonte: Várias revistas de "A Pedra"

- **Cevisama** - realiza-se em Valência desde 1917. É um salão internacional de cerâmica, vidros, pedras naturais, revestimentos, saneamento, matérias primas e maquinaria. Realiza-se anualmente.
- **Expopiedra** - realiza-se em Sevilha e só expõe pedra. É uma feira anual que se realiza desde 1989.
- **Carrara** - Certame dos mais conhecidos internacionalmente. Iniciativa que surgiu nos fins da década de setenta e cujo número de expositores tem aumentado progressivamente. É uma feira anual e onde são expostas pedras e equipamento.
- **Sant' Ambrogio** - è uma feira anual que comemorou a sua trigésima edição em 1992. Em 1991 foi transferida para Verona por falta de espaço e de infraestruturas.
- **Siror / Fil** - Feira portuguesa anual, realizada na FIL (Feira Internacional de Lisboa). Nesta feira realizam-se exposições de pedras e equipamentos.
- **Batimat** - é uma feira bienal que se realiza em Paris desde 1987. Nela se expõem materiais de construção civil.

## Conclusão

Apesar de o sector comercial ter evoluído muito positivamente poderão colocar-se-nos algumas interrogações:

- não poderia a estrutura das exportações ser diferente, dando-nos a possibilidade de exportar mais pedra do que aquela que extraímos?

- não poderia a estrutura das exportações ser diferente, dando-nos a possibilidade de exportar mais pedra transformada ?

- qual o nosso papel no fornecimento do mercado mundial da pedra uma vez que há previsões que apontam para o triplo dos níveis actuais?

- Quais as consequências desse facto para a indústria portuguesa ?

Torna-se premente aproveitar uma certa habilidade inata dos canteiros portugueses, aliás já de grande tradição e ainda valorizar cada vez mais as nossas exportações em termos de valor acrescentado. Com base nesta ideia há que reflectir sobre a possibilidade de uma maior penetração nos mercados externos dos nossos produtos em obra, uma vez que até ao presente as exportações de material em obra não atingiram os níveis que seria desejável serem atingidos.

É do conhecimento geral que as nossas rochas ornamentais têm uma qualidade reconhecida a nível internacional. Os nossos preços continuam competitivos em relação aos dos nossos concorrentes. Os organismos oficiais

têm prestado bastante apoio à internacionalização destes produtos, visto eles serem destinados à exportação.

Porém, existe por parte dos nossos empresários uma falta de perspectiva de mercado. Os objectivos são também demasiado circunscritos, passando pela ausência ou deficiência de estruturas de comercialização e organização. Este facto deve-se em parte à reduzida dimensão das empresas o que as inviabiliza de responder a grandes encomendas. A somar a estes aspectos devemos ainda acentuar que existe um individualismo exacerbado por parte dos industriais do sector que coloca as empresas numa concorrência sem regra e sem medida.

Mas o sector comercial dos mármorees tem dado grandes passos no sentido de ocupar um lugar de destaque no comércio internacional. Como ?

- embora a exportação se faça ainda e em grande parte em blocos, a tendência de evolução caminha num sentido desejável: o de incluir cada vez mais produtos transformados - os de maior valor acrescentado.

- o mercado externo constitui a via de escoamento predominantemente da produção, absorvendo 50% das quantidades extraídas e 60% a 70% do valor da produção transformada.

## **VI - O QUESTIONÁRIO**

---

## MODELO CONCEPTUAL P/ CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

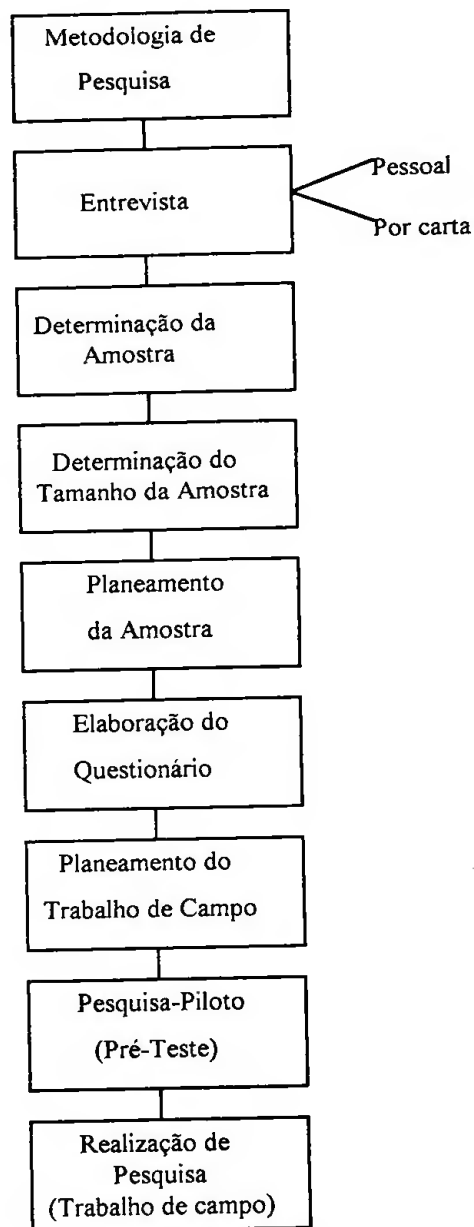


Figura 3

Fonte: Adaptado de Cobra, Marcos; Marketing Básico - Uma perspectiva Brasileira, S. Paulo, Editora Atlas, S.A., 1987, p. 136

## VI.1 - Metodologia de Pesquisa

Após a análise dos estudos de pesquisa efectuados por Susan Douglas/Samuel Craig/ Warren Keegan<sup>1</sup> , tendo em consideração os fundamentos teóricos, desenvolvimento estatístico e respectivas conclusões de Sanjeev Agarwal e Sridhar Ramaswami<sup>2</sup> , baseando-nos ainda nas referências de Peter J. Buckley<sup>3</sup> não descurando ainda as características estruturais do sector dos mármore analisados no capítulo V, deste nosso trabalho, guiando-nos por estudos e pesquisas de mercado já efectuadas e optando, embora adaptando-o ao nosso caso, o modelo conceptual de Marcos Cobra em Marketing Básico - uma perspectiva brasileira pg 136 elaborámos um questionário (veja-se capítulo VI) dirigido ao director comercial, caso exista departamento comercial, ou ao director geral das empresas do sector pétreo no caso de não existir departamento comercial.

Para obtermos as informações necessárias com vista à elaboração daquilo a que se denominam os dados primários recorreremos a dois tipos de entrevista: primeiro a entrevista pessoal depois, e porque a primeira foi ineficaz, recorreremos à entrevista por carta.

**1ª Etapa** No que diz respeito à entrevista pessoal, dirigimo-nos às quinze empresas presentes na Feira Internacional de Lisboa em Abril de 1993,

---

<sup>1</sup> DOUGLAS, Susan P.; C. Samuel CRAIG; Warren J. KEEGAN, Approaches To Assessing International Marketing - Opportunities for Small and Medium Sized Companies in International Marketing - Managerial Perspectives pp. 157-159.

<sup>2</sup> AGARWAL, Sanjeev; Sridhar RAMASWAMI; Choice of Foreign Market Entry Mode Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, pp 1-24

<sup>3</sup> BUCKLEY, Peter J.; Problems and Developments in the Core Theory of International Business p. 657

dedicada às rochas ornamentais. Embora o questionário por nós apresentado tenha tido uma boa receptividade por parte dos industriais do sector, o resultado saldou-se na obtenção de apenas uma resposta.

De facto, os industriais entrevistados não se mostraram disponíveis para responder " in loco " invocando necessidade de reflectir e indisponibilidade momentânea. Isto, apesar de lhes termos garantido confidencialidade absoluta às respostas.

Confrontados com uma realidade tão desmotivadora optámos pela mudança de estratégia em relação à obtenção dos almejados resultados. Foi assim que nos decidimos pela entrevista por carta, embora sabendo que esta modalidade por vezes falha visto que os entrevistados têm normalmente uma certa relutância em dar respostas por escrito.

### Porquê a utilização destes dois métodos ?

A entrevista pessoal é considerada o método mais utilizado na pesquisa de mercado, além disso é um dos melhores métodos para levar por diante este tipo de trabalho se tivermos em conta as características e as especificidades do sector dos mármore. É um método que exige ao entrevistador um determinado perfil e conhecimento específico do sector em causa porque pode surgir a possibilidade de trocar pontos de vista que complementem os assinalados no questionário, dando assim a oportunidade de obter um conhecimento mais profundo e enriquecedor do assunto.

**2ª Etapa** Em relação ao método de entrevista por carta, este foi por nós escolhido em virtude dos bons resultados que normalmente se obtêm, especialmente quando o universo que se pesquisa está bem definido, é

homogéneo, as pessoas falam a mesma linguagem ou existem listagens de fácil acesso com o endereço das firmas, facilitando o problema do contacto.

Enviámos o referido questionário pelo correio tendo como anexo uma folha do Centro de Estudos de Gestão do ISEG tendo como objectivo dar um carácter mais formal ao inquérito. Aí se solicitava a colaboração dos industriais do sector pétreo informando-os da confidencialidade das respostas, bem como da importância das mesmas para a realização do nosso projecto de análise do sector.

O questionário incluía ainda uma carta do presidente da Assimagra - Engº Jesus Fernandes em que se solicitava a colaboração dos intervenientes em virtude de ser este um trabalho científico com o qual o sector poderá beneficiar largamente.

Nestes termos foram enviadas cento e cinquenta cartas, tendo-se obtido apenas dezanove respostas, número bastante reduzido e insuficiente para uma amostragem digna de confiança.

**3ª Etapa** Resolvemos tentar de novo um contacto pessoal com as empresas a que já nos dirigíramos por carta. Este contacto foi efectuado nos dois pólos mais significativos do sector: Pêro-Pinheiro e o triângulo Borba-Vila Viçosa-Estremoz. Desta vez o resultado obtido foi muito mais motivador e frutífero, tendo-se conseguido o resultado optimista de trinta e nove respostas. O resultado final veio a saldar-se em cinquenta e nove respostas.

## **VI.2 - Determinação do Universo e Tamanho da Amostra**

O universo (população alvo) que serviu de base ao nosso estudo incide sobre as empresas que estão inscritas na Assimagra e que exportam mármore, independentemente de poderem exportar outras variedades de rochas, tal como já referimos no capítulo I.2.

Após termos definido este universo, o problema que de imediato se nos colocou, foi o de determinar a dimensão da amostra, por forma a que esta fosse suficientemente representativa do sector em causa. Esta tarefa não foi fácil uma vez que a dimensão da amostra dependia das características específicas da população e do tipo de informação que se queria obter.

A tese que por vezes se defende de que quanto maior é a dimensão da amostra, tanto maior será a sua precisão e fiabilidade é discutível, visto que o aumento da dimensão provoca maiores erros na recolha da informação.

No nosso caso concreto, tendo em consideração as características e especificidades do sector, consideramos suficientemente representativa uma amostra com um grau de confiança de 90% e nível de precisão de mais ou menos 8,5%.

### Exemplificando

Sendo: P - Ocorrência de um acontecimento favorável ( 50% )

Q - Ocorrência de um acontecimento desfavorável (50%)

N - Universo (150)

n - Amostra (59)

d - Desvio

$$d = U_x \sqrt{\frac{P \times Q}{n} \times \frac{N - n}{N - 1}}$$

(\*)

$$d = 1,645 \sqrt{\frac{0,50 \times 0,50}{59} \times \frac{150 - 59}{149}}$$

$$d = 0,0837$$

$$* \Phi^{-1}(u_x) = 0,95 \Rightarrow u_x = \Phi^{-1}(0,95) = 1,645$$

### **VI.3 - Elaboração do Questionário**

A elaboração do questionário baseou-se em metodologias propostas por autores diversos tal como já referimos anteriormente. Preocupámo-nos com a clareza e respeitámos o objectivo visado - Identificação das Estratégias de Internacionalização.

Nas entrevistas por carta e, tal como se pode observar, as perguntas são estruturadas. Em relação às entrevistas pessoais, embora tenhamos utilizado o mesmo questionário, sempre que as circunstâncias o permitiam íamos além do carácter rígido imposto nas primeiras entrevistas. Tal procedimento tinha como recompensa um conhecimento mais rico e abrangente do sector.

Relativamente às questões utilizadas, preocupámo-nos com a variedade, uma vez que utilizando um só tipo de perguntas ficar-se-ia de alguma forma limitado em relação à informação pretendida.

Assim, o questionário engloba questões abertas, fechadas e de escolha múltipla. Além da multiplicidade preocupámo-nos também com o número de perguntas e respectiva sequência para obedecermos a uma lógica de encadeamento dos assuntos.

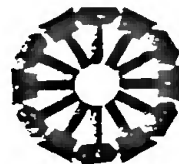


#### **VI.4 - Pesquisa - Piloto (Pré-teste)**

Os primeiros testes, apesar de terem sido reformulados várias vezes, foram bastante úteis pois permitiram que se fizessem algumas correcções por forma a tornar o questionário mais adequado à realidade empresarial pétérea. Aquando da sua elaboração foi nosso propósito torná-lo simples e claro por forma a evitar interpretações erróneas. Por vezes perdeu-se em conteúdo para ganhar em operacionalidade, tendo em conta que nem todos os industriais do sector estão familiarizados com determinados termos técnicos, como foi o caso dos termos " Exportação " e " Internacionalização " .

Quanto à consistência teórica, o teste foi apreciado por um académico especializado e testado junto do presidente da Assimagra e de dois industriais do sector, sendo um deles proprietário de uma pequena empresa - tipo familiar - e o outro empresário de uma empresa de maiores dimensões.

Fundamentalmente foi de grande importância que o teste ultrapassasse vários obstáculos para ter uma maior aderência à realidade. Após as devidas reformulações o presente questionário apresenta-se estruturado em três partes fundamentais. **Na primeira parte** pretendemos identificar e caracterizar a empresa em termos de capital social, número de efectivos, e existência ou não de departamento comercial. **A segunda parte** visa o relacionamento da empresa com o mercado externo a vários níveis. **Numa terceira parte** pretendemos apurar a existência ou não de internacionalização, respectivas vias e os factores limitativos ou expansionistas da mesma para a empresa. Do total de inquiridos apenas dois apontaram que o questionário poderia ter sido mais abrangente tendo eles apontado também que houve algumas questões que ficaram por abordar.



Assunto: INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

E frequente sermos chamados a colaborar em trabalhos ou estudos de índole universitária, através da prestação de informações sobre a nossa indústria.

Desta vez, trata-se de um docente que escolheu para a sua tese de Mestrado o nosso Sector e, em particular, um tema tão recente, actual e cheio de interesse como é a internacionalização das empresas.

Solicita-se, pois, a melhor colaboração na resposta ao inquérito do Dr. Francisco Serra, que há algum tempo vem falando conosco.

O trabalho virá a ser oportunamente divulgado (e, portanto, aproveitado pelo Sector), podendo mesmo aquele docente (licenciado em Gestão e Organização de Empresas) vir a colaborar na eventual formação de Quadros e Empresários do Sector.

Saudações cordiais.

Lisboa, 4. Junho. 1993

Lisboa, 07 de Junho de 1993

Exmo(a) Senhor(a)

O C.E.G.E. é o Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Está em curso um projecto de análise do sector dos mármore em Portugal.

Trata-se de um estudo que consideramos da maior importância para o conhecimento da realidade empresarial portuguesa. Só através de recolha de informação directa poderá concretizar-se o estudo em causa.

Assim, dirigimo-nos a V.Exa, solicitando a vossa colaboração através do preenchimento do questionário que se anexa, de resposta fácil e rápido preenchimento.


A informação nele contida será apenas divulgada agregada, após tratamento estatístico, sendo garantida absoluta confidencialidade.

Após o preenchimento do questionário, solicitamos o seu envio, até 22 de Junho de 1993, para:

CEGE - Centro de Estudos de Gestão  
ISEG - Gab.604 (Dr.Francisco Serra)  
R. Miguel Lupi, 20  
1200 LISBOA

Agradecemos antecipadamente a colaboração prestada, indispensável para o sucesso deste projecto, e apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

O Coordenador do Projecto



(DR. FRANCISCO JOSE DIAS SERRA)

# Inquérito

## I - Identificação e caracterização da Empresa

1 - Denominação social \_\_\_\_\_

2 - Endereço (sede) \_\_\_\_\_ Telef. \_\_\_\_\_

3 - Capital Social \_\_\_\_\_

4 - A empresa está integrada em algum grupo económico ?

Sim  Não

Em caso afirmativo diga qual: \_\_\_\_\_

5 - Número total de efectivos \_\_\_\_\_

6 - Quantos dos sócios da empresa são seus familiares ? \_\_\_\_\_

7 - Mencione o ano da entrada em funcionamento da empresa \_\_\_\_\_

8 - A sua empresa tem um departamento comercial/ marketing ?

Sim  Não

Em caso afirmativo responda às três perguntas que se seguem.

9 - Há quanto tempo ele existe ? \_\_\_\_\_

10 - Qual o número de pessoas a ele agregadas ? \_\_\_\_\_

11 - Que habilitações literárias e experiência profissional possuem ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 - Quanto facturou em 1992 ? \_\_\_\_\_

## II - A Empresa face ao Mercado Externo

13 - Contributo da exportação para a facturação da empresa em 1992.

1 - mais de 60%

2 - de 55% a 60%

3 - de 40% a 55%

4 - de 30% a 40%

5 - menos de 30%

14 - Como se tem processado a sua facturação no mercado externo nos últimos cinco anos ?

1 - Tem vindo a aumentar

2 - Não se tem alterado

3 - Tem diminuído

15 - Em 1992 a situação económica-financeira da empresa:

1 - melhorou

2 - não se alterou

3 - piorou

16 - Os mercados externos da empresa têm sofrido alterações nos últimos anos ?

Sim

Não

Caso tenha respondido afirmativamente responda à pergunta seguinte.

17 - Acha que as alterações são no sentido da expansão ou da retração ? \_\_\_\_\_

18 - Já alguma vez beneficiou de apoios estatais para vender os seus produtos no estrangeiro ?

Sim  Não

19 - Qual a percentagem das receitas que gasta em promoção ?

1 - mais de 3%

2 - de 2% a 3%

3 - de 1% a 2%

4 - menos de 1%

20 - Indique as formas de produção que utiliza:

1 - presença em feiras da especialidade

2 - publicidade

3 - notícias da empresa em revistas da especialidade

4 - outras

21 - Como avalia a concorrência no mercado externo ?

1 - forte

2 - média

3 - fraca

### III - Internacionalização da Empresa

*Nota:* Para a maioria das pessoas "exportar" e "internacionalizar" são sinónimos, no entanto devemos especificar que "exportar" significa simplesmente vender no mercado externo de acordo com as circunstâncias. "Internacionalizar" tem um significado mais profundo e abrangente: implica uma definição de objectivos, estratégias e políticas de vendas levadas a cabo pela empresa no estrangeiro.

22 - Indique a política de vendas da sua empresa

1 - exportação

2 - internacionalização

23 - Indique as razões que o levaram a internacionalizar-se.

1 - mercado nacional em estagnação e mercado internacional em desenvolvimento

2 - mercado nacional em desenvolvimento e o internacional em desenvolvimento

3 - aumento de vendas e redução de custos

4 - falta de escoamento da produção no mercado nacional

5 - carência no mercado internacional de mármore

6 - em resultado de alguns negócios feitos com o estrangeiro

7 - por uma questão de aumento do rendimento da empresa

8 - porque os estrangeiros pagam melhor o produto

9 - outras

24 - Quando se internacionalizou qual era a sua experiência a nível dos mercados externos ?

25 - Mencione a via utilizada no seu primeiro negócio com o estrangeiro

- 1 - Exportação indirecta
- Organização cooperativa
  - Tradings
  - Comerciantes exportadores com base doméstica
  - Outros

Quais ? \_\_\_\_\_

- 2 - Exportação directa
- criou departamento de exportação com base doméstica
  - através de filial de vendas com base no exterior (subsidiária)
  - vendedores viajantes para exportação com base doméstica
  - contratação de agentes ou distribuidores com base no exterior
  - outras

Quais ? \_\_\_\_\_

3 - Joint Ventures

4 - Investimento directo

26 - Porque é que utilizou esta via e não outra ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27 - Iniciou-se só num mercado ou em vários ? \_\_\_\_\_

28 - Se está em vários mercados utilizou a mesma estratégia para todos eles e para todos os produtos ?

Sim

Não

29 - Essa estratégia tem vindo a ser alterada, ou mantém-se ? \_\_\_\_\_

30 - Considerou que a quantidade de vendas dependeria não apenas do mercado alvo mas também da estratégia de entrada no mercado internacional e do respectivo plano de marketing ?

Sim

Não

31 - Quando se internacionalizou mandou elaborar estudos tendo em conta as vantagens e inconvenientes das várias alternativas possíveis (factores económicos sócio-políticos e outros) ?

Sim

Não

32 - Prevê a possibilidade de utilizar outras vias de internacionalização mais adequadas à realidade actual, sempre que estes o justifiquem ?

Sim

Não

33 - Em que fase do processo de internacionalização se encontra a sua empresa actualmente ?

1 - exportação indirecta

2 - exportação directa

3 - Joint-Venture

4 - investimento directo

34 - Acha que as questões atrás referidas poderão dar uma imagem real da sua empresa, bem como da sua política de vendas ?

Sim

Não

Caso tenha respondido negativamente diga que questões gostaria de ver abordadas:

---

---

---

---

---

---

---

Preenchido Por

---

Função

---

## **VII - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

---

## VII - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

### VII.1 - Metodologia de Análise

Pretendemos neste capítulo elaborar e desenvolver um plano de análise que decorreu por etapas, que foram desde a codificação numérica de todas as respostas obtidas no inquérito até à sua tabelação.

O plano de análise que elaborámos consta de etapas distintas. Na **primeira etapa**, codificámos numericamente todas as respostas por forma a poderem ser tratadas por um programa informático. De acrescentar que as perguntas abertas foram previamente categorizadas para que pudessem ser codificadas. Assim, e no caso específico das perguntas abertas quantitativas, (ex. volume de facturação) os intervalos foram estabelecidos em função da frequência de cada um de modo a que, dentro do possível, nenhum intervalo apresentasse um número reduzido de frequências. **Numa segunda etapa** introduzimos os códigos numéricos em computador. **A terceira etapa** consistiu na criação de ficheiros de Labels de modo a apoiar a leitura das matrizes (quadros de tabelação). Por último os dados foram tabelados e editados.

Após a obtenção dos dados computadorizados, passámos à construção dos quadros que apresentamos a seguir. Estes foram conseguidos fazendo uma análise das variáveis eleitas, através de um estudo que incidiu tanto sobre os valores absolutos quanto sobre as frequências ou ainda sobre a ordenação.

Até à pergunta referente à internacionalização das empresas, efectuámos análises de tipo analítico. Porém, a partir daqui mudámos o tipo de

procedimento passando de um estudo analítico a um estudo mais descritivo, em virtude de o número de empresas que têm uma política de internacionalização definida (são apenas oito). Perante este facto, considerámos mais viável não continuarmos com o procedimento que vínhamos seguindo até então. Poderíamos ter anunciado no questionário que as empresas que se limitavam a exportar transitariam para a última pergunta dispensando-as de responder às outras questões. No entanto, não o fizemos para levarmos as empresas a ponderar sobre as mesmas e não darem por terminada a colaboração que se lhes pedia.

Tendo em atenção a realidade específica do nosso estudo e dentro dos vários critérios que poderiam ser considerados, achámos necessário eleger aqueles que melhor definiam e se identificavam com o sector dos mármore: localização da empresa, montante de capital social, ano de início da actividade e facturação da empresa.

No que diz respeito ao critério localização da empresa, dividimo-lo segundo os três espaços geográficos já por várias vezes mencionados: Pêro Pinheiro, Alentejo e restantes localidades do país. Relativamente aos restantes três critérios - capital social, ano de início de actividade e facturação - foi possível dividi-los em quatro grupos. Esses quatro grupos resultaram de uma escalonação que a nosso ver era a mais representativa de todos os capitais sociais, anos de início de actividade e facturação. Obtivemos deste modo o capital social distribuído pelos seguintes escalões :

- até 15.000 contos
- de 15.000 a 50.000 contos
- de 50.000 a 100.000 contos
- mais de 100.000 contos

Em relação ao ano de início de actividade, consideramos os períodos seguintes :

- até 1970
- de 1970 a 1980
- de 1980 a 1988
- de 1988 a 1992

Quanto à facturação, procedemos de forma idêntica às anteriores, mas considerando os seguintes montantes facturados:

- até 100.000 contos
- de 100.000 a 500.000 contos
- de 500.000 a 1.000.000 contos
- valores superiores a 1.000.000 contos

Por limitação do universo de empresas que constituem o sector pétreo, fomos forçados a aplicar não um procedimento estatístico aprofundado mas sim uma análise mais superficial de tipo qualitativo.

De facto, o universo em causa é muito restrito obrigando-nos a inquirir todas as empresas registadas na Assimagra que são cento e cinquenta (150). Devido a esta limitação, actuámos junto das empresas como quando se fazem recenseamentos e não como quando se definem previamente tratamentos estatísticos sofisticados.

## VII.2 - Caracterização das Empresas do Sector Pétreo

### VII.2.1 - Localização dos Principais Centros -

Tal como já foi referido no capítulo V deste nosso trabalho, existem em Portugal dois grandes centros de extracção/transformação. Um destes centros localiza-se em Pêro Pinheiro e é fundamentalmente transformador. O outro situa-se no Alentejo e é essencialmente extractivo. Para além destes dois centros principais existem ainda empresas dispersas um pouco por todo o país, mas cuja importância não ultrapassa a dos centros anteriormente referidos.

O quadro I é bem representativo do que acabámos de afirmar uma vez que, das 59 empresas existentes, 18 localizam-se em Pêro Pinheiro, 23 no Alentejo, e 18 empresas estão dispersas pelo resto do país.

Em Pêro Pinheiro localizam-se as empresas detentoras de maiores montantes de capital social. De facto esta é a única zona em que se encontram empresas com montante superior a 100.000 contos. No resto do país poucas são as empresas cujo capital social excede os 50.000 contos.

No que diz respeito à variável ano de início de actividade, devemos referir que na zona de Pêro Pinheiro tem vindo a acentuar-se um decréscimo do número de empresas. A nosso ver, este facto poderá ter a ver com uma inversão de tendência, isto é, cada vez mais os homens do sector preferem instalar as unidades transformadoras próximo das pedreiras para obterem redução de custos em relação ao transporte dos materiais.

Por oposição, e para confirmar o que acabámos de referir, é de notar que na zona alentejana tem havido um aumento progressivo mas

acentuado do número de empresas que têm iniciado a sua actividade nos últimos anos.

Em termos de facturação, os montantes mais elevados são facturados nos dois centros principais.

As empresas localizadas fora destes dois centros pouco ultrapassam os 500.000 contos.

### **VII.2.2 - Capital Social -**

O quadro II dá-nos uma ideia da dimensão das empresas que constituem o sector relativamente ao capital social. Deste quadro depreendemos que o sector é constituído actualmente por um número elevado de empresas cujo capital social não ultrapassa os 15.000 contos (50%); até 1.000.000 de contos, existem ainda muitas empresas. Com valores superiores a este as empresas já são em número reduzido.

Pela observação do quadro verificámos que as empresas mais antigas são as que detêm maiores montantes de capital social: as duas empresas cujo montante de capital social se situa entre os cem mil e os um milhão de contos iniciaram a sua actividade antes de 1970 e aquela que facturou um montante superior a um milhão de contos iniciou a sua actividade na década de setenta.

Logicamente, são as empresas que maior montante de capital social detêm, que maior volume de facturação apresentam.

### VII.2.3 - Integração em Grupos Económicos -

De um total de 59 empresas apenas duas referiram estarem integradas num grupo económico. Estas são empresas com uma experiência assinalável e que se instalaram há mais de uma década no mercado. Ambas facturam um montante superior a 100.000 contos e empregam um número de trabalhadores que varia entre os vinte e os sessenta. Destes, alguns têm uma formação superior e fazem parte de um departamento onde existe uma verdadeira política comercial. Estas duas empresas têm uma política de internacionalização, utilizando a exportação directa para colocar os produtos no mercado externo. Uma das empresas referiu ainda que brevemente iria proceder ao investimento directo.

Dado o reduzido número de empresas que estão integradas num grupo económico não considerámos necessário apresentar um quadro que comprove o que acabámos de afirmar.

### VII.2.4 - Número de Efectivos -

Tal como se pode observar através do quadro III confirma-se a ideia que expressámos no capítulo V deste nosso trabalho, onde afirmámos que o sector pétreo era constituído por muitas empresas mas de pequena dimensão.

Se classificarmos as empresas relativamente à mão-de-obra que utilizam, verificamos que poucas empregam mais de quarenta e cinco trabalhadores. Com mais de cem trabalhadores existem apenas duas empresas,

uma localizada no Alentejo e a outra na zona por nós designada de "outras localidades".

Um grande número de empresas (cerca de vinte e três) empregam um número de trabalhadores que varia entre os quinze e os quarenta e cinco correspondendo a 39% da totalidade das empresas.

Relativamente ao capital social, são as empresas que detêm maiores montantes que empregam maior número de trabalhadores. Este facto dá uma imagem bastante clara das empresas que elaboram no sector. O maior número de empresas situa-se no nível que vai de 15.000 a 50.000 contos de capital social.

O maior número de empresas que empregam até quinze trabalhadores iniciaram a sua actividade no período que decorreu entre 1981 e 1988. Para os restantes intervalos a tendência que se vinha verificando continua a verificar-se, embora de uma forma não tão acentuada.

Quanto à facturação, poder-se-á dizer que ela varia na razão directa do número de trabalhadores, isto é, as empresas que mais trabalhadores empregam, maiores montantes facturam.

#### **VII.2.5 - Ano de Início de Actividade -**

O período que decorreu de 1981 a 1988 foi o momento por excelência do início de actividade para um grande número de empresas - o acréscimo saldou-se em 20 unidades (33,9%). A zona por nós designada de

"outras localidades" foi o local onde se verificou um maior acréscimo (ver quadro IV).

Comparando estes resultados com os do período decorrente entre 1989-1992, verificamos que continua a haver um desenvolvimento marcante (10 unidades equivalentes a 16,9% - valor bastante significativo se tivermos em conta que se refere somente a três anos). Pela análise deste quadro verificamos que as empresas que iniciaram a sua actividade há mais tempo, tendem para um maior montante de capital social.

Constata-se pois, que a década de oitenta e o início da de noventa, têm sido bastante férteis relativamente ao número de empresas que iniciaram a actividade neste sector, por oposição às décadas anteriores. Este facto resulta da política industrial prosseguida pelo governo nos últimos anos, que tem tido como alavanca os apoios internacionais europeus que o Ministério da Indústria disponibilizou para o sector industrial, nomeadamente para o sector pétreo.

#### **VII.2.6 - Departamento Comercial/Marketing -**

Ainda é relativamente diminuto o número de empresas que detém departamento comercial/marketing. Das 59 empresas inquiridas apenas 20 indicaram ter departamento comercial/marketing. Este número corresponde a uma percentagem de 33,9%. As restantes 39 empresas que correspondem a 66,1%, não possuem departamento comercial. Este facto revela que a grande maioria das empresas ainda não se apercebeu da importância que tem um departamento comercial para um desempenho eficaz das suas actividades.

Poder-se-á acrescentar que, apesar da visão pessimista que actualmente alguns empresários manifestam em relação aos negócios, possivelmente a situação não será assim tão negativa, porque as empresas ainda assumem uma política pouco agressiva, como se depreende do que atrás se afirmou.

Analisando a relação entre existência de departamento comercial/marketing e o capital social das empresas depreende-se que, das 39 empresas que não têm departamento comercial, 24 delas são detentoras de um capital social que não vai além dos 15.000 contos, valor bastante reduzido. Logo, as empresas com menores montantes de capital social atribuem menor importância à existência de um departamento comercial. Podemos assim verificar uma relação directa: capital social/ausência de departamento comercial.

As empresas que possuem departamento comercial facturam mais do que as que não o têm, como facilmente se depreenderá. As empresas que não têm esse departamento ficam-se quase todas por uma facturação inferior a 500.000 contos.

### **VII.2.7 - Tempo de Existência do Departamento Comercial -**

Através da leitura do quadro VI verificámos que só há bem pouco tempo (cerca de 8 anos) as empresas se aperceberam da importância de criar um departamento comercial/marketing. Assim, num total de vinte empresas, metade tem departamento comercial há menos de oito anos, cinco empresas

têm-no há mais de nove e há menos de dezasseis anos. O número de empresas com um departamento comercial superior a dezasseis anos é muito reduzido.

Quanto ao montante de capital social, ele é tanto maior, quanto mais antigo é o departamento comercial da empresa, excepção para a única empresa que tem departamento comercial há mais de vinte e quatro anos e tem um capital social não superior a 50.000 contos. Verifica-se assim que a antiguidade do departamento comercial está relacionada com o ano de início de actividade de cada empresa. Relativamente à facturação, esta atinge maiores montantes consoante a antiguidade do seu departamento comercial embora haja poucas empresas nestas circunstâncias.

#### **VII.2.8 - Número de Empregados Adstritos ao Departamento Comercial -**

Relativamente ao número de pessoas adstritas ao departamento comercial/marketing considerámos três níveis: o primeiro com um ou dois trabalhadores; o segundo compreendendo três ou quatro trabalhadores e o último nível com mais de quatro trabalhadores. A análise global dos inquéritos levou-nos a considerar estes três níveis que são os que melhor caracterizam a distribuição dos trabalhadores no departamento comercial/marketing. Por meio desta análise conclui-se que cerca de 45% das empresas emprega um número reduzido de trabalhadores (um a dois).

Através do quadro VII verificamos que existe uma certa semelhança na forma como os empregados se distribuem nos três espaços geográficos apontados.

Estabelecendo uma relação entre o número de trabalhadores e o capital social das empresas é detectável uma tendência para as empresas com um maior capital social empregarem maior número de funcionários.

Não é possível tirar ilações muito precisas sobre o número de empregados do departamento comercial em relação ao início da actividade da empresa. Já em relação à facturação o mesmo não acontece, podendo dizer-se que as empresas com maior número de funcionários adstritos ao departamento comercial são as que mais facturam.

#### **VII.2.9 - Habilitações dos Quadros do Departamento Comercial -**

Em relação ao quadro referente às habilitações escolares dos empregados do departamento comercial/marketing pode dizer-se que este é bem explícito da importância dada à formação académica. Assim, 65% dos funcionários possui formação superior com diferentes tipos de licenciaturas, predominando contudo as de engenharia e economia. Este facto é um aspecto de relevo para o relançamento do sector pétreo fundamentalmente a nível internacional e prova que os empresários têm consciência da importância de dotar os departamentos comerciais com profissionais que possuam uma boa formação.

Como é de prever são as empresas com menor montante de capital social as menos exigentes quanto ao tipo de formação dos quadros do departamento comercial. Normalmente nestes casos incluem-se as empresas mais pequenas, em que os membros da família desempenham os mais diversos cargos.

Sendo o bom nível de formação uma condição imprescindível, também as empresas do sector começaram a atribuir-lhe a importância merecida. Assim, e relativamente ao ano de início de actividade, são as empresas mais recentes as que mais se preocupam em contratar pessoal com boa formação académica.

A facturação das empresas varia consoante a formação dos funcionários dos seus departamentos comerciais, isto é, maior formação académica implica maiores níveis de facturação para a empresa.

#### **VII.2.10 - Montante Facturado (1992) -**

As empresas portuguesas do sector pétreo ainda se caracterizam por facturarem pouco tal como se depreende pela análise do quadro IX. De facto, a maioria das empresas tem um nível baixo de facturação. Assim, 33,9% das empresas facturam montantes que não vão além dos 100.000 contos, 32,2% facturam valores compreendidos entre 100.000 e 500.000 contos, e para além deste valor, existem poucas empresas. São as zonas de Pêro Pinheiro e do Alentejo são as que registam as melhores "performances".

Existe uma relação directa entre o montante de facturação e o capital social destas empresas, uma vez que são as que têm maiores montantes de capital social as que maior facturação apresentam.

Poder-se-á dizer de uma forma geral as empresas que iniciaram a actividade há menos tempo facturam normalmente menores montantes.

### **VII.3 - As Empresas Face ao Mercado Externo**

#### **VII.3.1 - Contribuição da Exportação para a Facturação em 1992**

Partindo do quadro anterior (quadro IX) onde analisámos o montante facturado pelas empresas do sector em 1992, vamos agora verificar como essa facturação se distribui pelos mercados interno e externo.

Existem 16 empresas com mais de 60% de facturação no mercado externo e existem 25 empresas com menos de 30%. Entre estes dois níveis existem ainda outros três intermédios que não consideraremos por serem pouco representativos (ver quadro x). São as zonas de Pêro Pinheiro e a Alentejana as principais responsáveis pelos montantes superiores a 60% da facturação. As restantes localidades têm uma participação muito modesta.

Relativamente ao capital social, as empresas com maior capital social foram, as que maiores montantes facturaram no mercado externo em 1992.

No que diz respeito ao ano de início de actividade, pode dizer-se que nenhuma relação evidente parece existir entre o ano e o contributo que as suas exportações têm para a facturação.

As empresas efectuam tanto maiores montantes de facturação quanto mais estiverem motivadas para a exportação. Pode concluir-se que a exportação é de importância extrema na facturação das nossas empresas. A este propósito um empresário do sector que por nós foi contactado disse-nos o seguinte:

" Que seria da minha empresa sem o mercado internacional ? "

### **VII.3.2 - Evolução da Facturação no Mercado Externo (1986/1991) -**

É importante entendermos como se tem processado a evolução da facturação no mercado externo, durante os últimos cinco anos. Assim, verificamos o seguinte:

**Vinte empresas** consideraram que houve uma evolução da sua facturação no mercado externo nos últimos cinco anos, **vinte e uma** empresas consideraram que a facturação não se alterou. As restantes **dezoito empresas** afirmaram que a produção diminuiu.

Se nos reportarmos ao capítulo v deste trabalho (referente à caracterização do sector), verificamos que nos últimos anos a facturação tem vindo a aumentar facto que vem confirmar a opinião expressa pelos empresários do sector no nosso inquérito.

Em relação às rubricas capital social, início de actividade e facturação nenhuma ilação evidente podemos tirar.

### **VII.3.3 - Situação Económica das Empresas (1992) -**

Tendo em conta que o ano de 1992 não foi propriamente um bom ano para a indústria portuguesa, tentámos analisar em que medida o sector dos mármoreiros foi afectado por essa crise, uma vez que este é um sector que faz parte integrante da indústria portuguesa.

Assim, ao analisarmos o quadro relativo à situação económica empresarial em 1992, verificámos que de um universo de 59 empresas, 10 afirmaram ter melhorado em 1992 a sua situação económica em relação aos anos precedentes. Existe um número significativo de 35 empresas que consideraram não ter havido grandes alterações na sua situação económica. As restantes 14 empresas consideraram que o ano em causa não foi bom para os negócios da empresa.

Outra ideia que extraímos do quadro e que se prende com o ano de início de actividade é a seguinte: são as empresas mais recentes as que se pronunciaram de forma mais optimista em relação à situação económica empresarial em 1992. Contrariamente, as empresas mais antigas consideraram que a economia empresarial não se alterou ou mesmo que até piorou tal como se depreende pelo quadro XII.

A nível de facturação qualquer que seja o montante a maioria das empresas verifica que não houve, em 1992 grandes alterações em relação aos

anos anteriores. Tal como já foi referido neste trabalho (cap. V) o sector pétreo poderia ter sido atingido pela crise que abalou a indústria portuguesa, no entanto este foi um sector que não sofreu grandes abalos.

#### **VII.3.4 - Alterações do Mercado Externo -**

No universo das 59 empresas por nós considerado devemos dizer que a maior percentagem (57,6%) considera ter havido alterações significativas em relação aos mercados externos onde as empresas têm efectuado transacções nos últimos anos. Este facto leva-nos a crer que as empresas estão cada vez mais receptivas para o facto de terem de existir mercados diversos no estrangeiro, que permitam o escoamento de produtos portugueses, (neste caso os mármore) nos mercados internacionais.

Um aspecto de grande interesse a registar, diz respeito ao facto de as empresas de maior montante de capital social afirmarem, que se têm verificado alterações relativamente ao mercado externo. As empresas de menor capital social consideram que não tem havido grandes alterações nos seus mercados.

Talvez a ideia pré-concebida de mercados externos estáveis esteja apenas na mente das empresas que poucos ou nenhuns negócios realizam a nível internacional.

Relativamente às duas outras variáveis, nada digno de realce se pode depreender em relação às alterações havidas nos mercados externos.

### **VII.3.5 - Expansão/Retracção dos Mercados -**

Numa amostra de 34 empresas uma referiu haver uma expansão nos mercados externos. Trinta e duas referiram-se à existência de uma retracção desses mercados. A outra empresa recusou a resposta.

A única empresa que referiu existir uma expansão no sentido das alterações é considerada das maiores da nossa amostra. Detendo um montante de capital social superior a 100.000 contos, iniciou a sua actividade antes de 1970 e factura um montante compreendido entre 500.000 e um 1.000.000 de contos.

Pode concluir-se que a maioria das empresas inquiridas não é favorável à actual conjuntura de expansão dos negócios.

### **VII.3.6 - Apoios Estatais -**

Relativamente à questão dos apoios estatais, todas as empresas foram unânimes em afirmar que nunca tinham beneficiado de qualquer tipo de apoio para colocar os seus produtos no mercado externo. Até à presente data, nenhuma empresa beneficiou dos apoios que o I.C.E.P. tem disponibilizado para incentivar as empresas a internacionalizar-se dentro da política que o governo vem desenvolvendo para o efeito.



### VII.3.7 - Percentagem das Receitas Aplicadas na Promoção -

Um outro aspecto bastante pertinente na sequência das análises que temos vindo a fazer, é a percentagem que as empresas normalmente gastam na promoção. O quadro xv mostra-nos a percentagem de verbas dispendidas no sector. Verifica-se que não tem sido dada grande importância à promoção, uma vez que as verbas gastas são muito reduzidas.

Das 59 empresas do nosso universo apenas 10 (17%) gastam 2 a 3% com a promoção, o que significa que a grande maioria das empresas do sector pétreo português disponibilizam montantes muito reduzidos. Este facto é bastante limitador dos nossos horizontes comerciais.

Face ao capital social, são as maiores empresas, aquelas que maiores verbas disponibilizam para as promoções, facto que as torna mais competitivas, o que não quer dizer que não haja também empresas com montantes elevados de capital a dispenderem pequenos montantes na promoção.

A promoção está directamente ligada à facturação, uma vez que são as empresas que maiores montantes gastam em promoção, as que maiores montantes facturam, o que prova que a promoção é crucial para o desenvolvimento da empresa. Assim, 75% das empresas que facturam até 100.000 contos gastam menos de 1% em promoção, enquanto que todas as empresas que facturam mais de 1.000.000 de contos gastam em promoção entre 2 e 3%.

### VII.3.8 - Formas de Promoção Utilizadas -

Estando o quadro XV relacionado com as receitas que as empresas aplicam na promoção dos seus produtos, é de toda a importância que nesta altura sejam explicadas as diferentes formas de que as empresas se servem para se auto-promoverem. Esta auto-promoção poderá fazer-se de diversas formas: feiras, publicidade, revistas da especialidade ou outros tipos. É evidente que uma empresa pode e eventualmente utilizará, mais do que um só tipo de promoção. Por exemplo, uma empresa poderá auto-promover-se através de revistas e de publicidade simultaneamente.

Em relação às quatro hipóteses de promoção que indicámos, constatámos que a forma de promoção mais utilizada pelos industriais do sector pétreo é aquela que se faz através de notícias nas revistas da especialidade. No universo por nós considerado, verificámos haver oito empresas que promovem os seus produtos por meio de processos não especificados no inquérito; quinze empresas esperam principalmente a realização de feiras da especialidade para fazerem as suas promoções; vinte e nove escolhem a publicidade como meio mais adequado de promoção e quarenta, ou seja, a maioria das empresas inquiridas utilizam preferencialmente as notícias em revistas da especialidade para darem a conhecer os seus produtos.

Em relação às dimensões capital social, ano de início de actividade e facturação, não parece haver qualquer relação evidente com as diferentes formas de promoção utilizadas. Depreende-se pois, que as empresas do sector utilizam actualmente uma ou outra forma de promoção, sem que haja uma investigação sobre os resultados que se poderão obter pelo uso de uma ou outra modalidade de promoção.

### VII.3.9 - Avaliação da Concorrência no Mercado Externo -

Através do quadro XVII tentámos dar uma visão sobre a maneira como os industriais do sector avaliam o mercado externo em termos de concorrência, para podermos ter uma percepção sobre o posicionamento das nossas empresas face às do exterior.

Dentro do universo por nós considerado 61% das empresas consideram que a concorrência externa é forte, 37,3% consideram-na média e apenas 1,7% avalia a concorrência como fraca. Pensamos que estes números são bastante elucidativos da forma como os nossos empresários vêem os seus congéneres estrangeiros isto é, o nosso inquérito prova claramente que os profissionais do sector pétreo conhecem devidamente o ramo de actividade em que actuam.

Ao analisarmos a dimensão capital social, testemunhamos que são as empresas detentoras de maiores montantes de capital social as que classificam a concorrência de forte. Este facto vem confirmar que são precisamente as empresas de maiores montantes de capital social as que mais se internacionalizam e portanto as que mais conhecem a fundo o mercado externo. E óbvio, que, empresas com menores montantes e que consequentemente estão menos ligadas aos mercados externos, não poderão avaliar com tanta facilidade a concorrência no mercado externo.

Após o que foi dito, é evidente que a facturação está intimamente ligada à avaliação da concorrência nesses mercados, uma vez que as empresas que classificam o mercado externo de forte são as que mais facturam.

### VII.3.10 - Política de Vendas da Empresa -

Em relação à questão base do nosso trabalho - internacionalização - o quadro XVIII serve para analisar a política de vendas da empresa. Trata-se de averiguar quais são as empresas que simplesmente exportam produtos de acordo com as circunstâncias e quais as que têm uma política de internacionalização. Verifica-se haver uma percentagem enorme (86,4%) de empresas que vendem os seus produtos no estrangeiro sem uma política definida. Dentro do nosso universo de 59 empresas apenas 8, ou seja 13,6% têm uma política de internacionalização, facto que não é de forma alguma animador quer no contexto económico nacional, quer no internacional. Oito empresas é um número bastante pequeno para podermos afirmar que o sector tem uma verdadeira política de internacionalização. Este facto foi por nós sentido aquando das leituras que fizemos, e, posteriormente, pelo contacto com os industriais do sector que não se mostraram suficientemente receptivos para falarem sobre um tema com o qual pouco se identificavam.

Em relação a este aspecto, achamos que terá interesse referir que é nas zonas de Pêro Pinheiro maioritariamente, e no Alentejo em menor escala, que se situam as empresas que se internacionalizam, com uma percentagem de 27,8 e 13% respectivamente.

Estando nós a tratar o problema da exportação/internacionalização, é fundamental referir a relação existente entre política de vendas e capital social. Logo, pela observação deste quadro (XVII), verificamos que as empresas que se internacionalizam são as detentoras de maiores montantes de capital social, por oposição às que se limitam a exportar, e cujos montantes de capital social são muito reduzidos.

Quando passamos a analisar a variável ano de início de actividade, testemunhamos que são as empresas que iniciaram as suas actividades até 1970 ou entre 1971 e 1980, aquelas que dispõem actualmente de uma política de internacionalização. Esta constatação vai imediatamente de encontro àquilo que certos teóricos como Franklin Root, que defendem a necessidade de um processo evolutivo para que uma empresa atinja um alto grau de maturidade no seu processo de internacionalização.

É compreensível que, face a tal processo, quanto mais anos as empresas estiverem ligadas aos mercados externos, tanto melhor será a concretização da sua política comercial externa.

A internacionalização é também factor determinante de um montante elevado de facturação. Este quadro confirma-nos a afirmação anterior na medida em que, 75% das empresas que facturam entre 500 e 1.000.000 de contos são empresas que têm uma política de internacionalização, em contraste com os 25% restantes, que representam empresas que facturam igual montante, mas através da exportação.

#### **VII.4 - A Internacionalização das Empresas**

Tal como o nosso questionário indica, a partir do momento em que identificamos o número de empresas que realizam uma política de internacionalização, a nossa amostra restringe-se apenas às oito empresas que referiram seguir tal procedimento.

Assim, dado o número reduzido de empresas de que agora dispomos, não é pertinente a apresentação de quadros, razão pela qual passamos apenas a descrever os resultados das informações obtidas através do inquérito.

Nesta fase do nosso estudo vamos referir as principais razões que levaram as oito empresas referidas a internacionalizar-se.

A razão que em primeiro lugar é apontada prende-se com o facto de os empresários verem a internacionalização como uma forma de aumento dos rendimentos da empresa (62.5%). Seguidamente aponta-se a dificuldade de escoamento dos produtos no mercado nacional e uma percentagem de 37.5% das empresas internacionalizou-se por achar que o mercado nacional está estagnado em relação ao internacional, que se encontra desenvolvido. Uma percentagem inferior de empresas (25%) refere várias razões para a sua internacionalização nomeadamente o aumento das vendas e a redução de custos, os resultados de negócios feitos no estrangeiro e ainda o facto de os estrangeiros pagarem melhor.

Nas oito empresas com política de internacionalização houve uma unanimidade em relação à via utilizada no primeiro negócio com o estrangeiro. De facto, todas estas empresas realizaram apenas exportação directa, não tendo utilizado outros meios, como por exemplo, a exportação indirecta, as joint-ventures, o licenciamento ou o investimento directo.

As empresas que utilizam a exportação directa, fazem-no de várias maneiras: a maioria delas contrata agentes ou distribuidores com base no exterior; outras empresas há, que preferem os contactos directos como forma de colocarem os seus produtos além fronteiras. Um menor número de empresas

opta por criar agentes de distribuição com base doméstica. Um número ainda mais reduzido opta pela venda através de viajantes para exportação com base doméstica, e por depósitos de vendas em grupo.

Trata-se de apurar agora a razão pela qual as empresas utilizam a exportação directa e não outro tipo de internacionalização. A principal razão apontada pelos comerciantes do sector prende-se com o facto de ser esta via a mais barata e a menos arriscada em relação às restantes vias possíveis.

Em relação ao número de mercados externos no início da fase da internacionalização, as empresas portuguesas de mármore têm a tendência para escolher uma multiplicidade de mercados em vez de optarem por um único. Este facto prende-se também com a necessidade de não arriscar demasiado, em termos de comércio externo, num só mercado, porque esta escolha poderá implicar maiores riscos.

Verificamos também que a maioria das empresas portuguesas de mármore utilizam uma estratégia específica para cada mercado. Apenas três empresas referiram ter o mesmo tipo de estratégia. Para além disso duas delas dizem ter alterado as suas estratégias, em função da evolução e alteração dos mercados externos, não sendo as restantes empresas sensíveis a esse facto.

No entanto, seis das oito empresas, consideram que é de extrema importância a existência de um plano de marketing, em virtude das vendas não dependerem exclusivamente do mercado alvo, mas também da estratégia de entrada no mercado internacional. Verificamos também que a maioria das empresas portuguesas não manda elaborar estudos de mercado antes de se

internacionalizarem. Apenas duas, do universo das oito, afirmaram ter tido tal procedimento.

Todas as empresas foram unânimes ao afirmarem não preverem a utilização de outro tipo de via para além da exportação directa. Esta unanimidade de opiniões talvez se prenda com o facto de estarmos perante empresas que comercializam um produto com características específicas, em relação a qualquer outro produto de características industriais. De facto, o mármore é um produto proveniente da natureza. Uma jazida pode ter características únicas e nunca mais se poderem obter variedades idênticas, nomeadamente no que diz respeito à coloração.

Por estas razões, o industrial/comerciante dos mármore deve distinguir-se de qualquer outro, na medida em que, deve ser um homem multifacetado isto é, deve conseguir estabelecer a ligação entre a produção e a comercialização. Pode fazê-lo, quer através de um conhecimento profundo das características físicas deste produto tão específico, quer através de conhecimentos de design, por forma a levar os compradores a optarem por determinadas espécies de mármore em virtude do seu stock disponível. Talvez seja por estas razões que as empresas portuguesas de mármore não tenham ainda transitado da exportação directa - fase inicial do seu processo de internacionalização - para uma outra via, nomeadamente os investimentos directos ou as joint-ventures.

A nosso ver, as empresas portuguesas não poderão utilizar as joint-ventures, porque estas estariam à partida condenadas ao fracasso, uma vez que o mármore de qualidade superior continuaria a ser vendido pelo produtor, inviabilizando o sucesso das joint-ventures que trabalhariam apenas

com o mármore de qualidade inferior. Logo, não se verificaria a ajuda do mármore de melhor qualidade para fazer escoar o de qualidade inferior.

## CONCLUSÕES

---

## CONCLUSÕES

---

Após uma análise que se pretendeu pormenorizada, em que fizemos uma caracterização da indústria dos mármore a partir das suas três vertentes extractiva, transformadora e comercial e, depois de termos efectuado um estudo de campo com a respectiva análise de resultados, estamos em condições de apontar as conclusões fundamentais do presente trabalho.

A produção mundial de produtos pétreos tem vindo a aumentar nos últimas décadas, o mesmo acontecendo com a produção nacional. A comunidade europeia é actualmente a maior responsável pelo seu consumo . O sector da construção civil é o principal consumidor de mármore, tanto a nível internacional como nacional, consumindo cerca de 75% da produção.

Apresentaremos as conclusões distribuídas pelos três sectores que compõem a indústria dos mármore - o sector extractivo; o transformador e finalmente aquele que constitui o cerne da nossa investigação, o sector comercial.

- É importante referir a boa qualidade dos nossos mármore. Além do mais, as nossas jazidas são praticamente inesgotáveis e encontram-se em boas condições económicas de exploração.

- Das quatro variedades de mármore - calcário cristalino, microcristalino, sedimentar e "brecha" calcária, o calcário cristalino é de longe, a variedade mais explorada, seguindo-se o calcário sedimentar, e com

percentagens já bastante diminutas, o calcário micro-cristalino e a "brecha" calcária.

- Estamos perante um sector pulverizado por um número elevado de empresas que empregam poucos trabalhadores; 40,8% dessas empresas empregam menos de cinco trabalhadores.

- As empresas do sector extraem um baixo número de toneladas, sendo raras as empresas que extraem mais de cinco mil toneladas por ano.

- Tal como verificámos para o sector extractivo também no sector transformador a estrutura empresarial é caracterizada predominantemente por empresas médias ou muito pequenas centrando-se estas essencialmente na zona de Pêro Pinheiro (Sintra).

- O sector transformador está a revelar uma produtividade que se aproxima bastante das suas congéneres mais modernas, nomeadamente a italiana.

- Num passado recente registou-se um grande incremento nas explorações das rochas ornamentais, facto que proporcionou um grande desenvolvimento do sector tendo-se introduzido melhorias tecnológicas, tanto a nível de extracção como de transformação.

- As unidades transformadoras tradicionais têm-se apetrechado e modernizado. A partir de 1983 houve uma aceleração no investimento devido principalmente ao apoio dos fundos estruturais comunitários tendo-se levado a efeito diversos cursos cujo objectivo é o de combater as lacunas existentes.

- Algumas das unidades do sector transformador são detentoras das suas próprias pedreiras, para além de exportarem directamente os seus produtos.

- A produtividade média do trabalho na indústria transformadora, tem vindo a evoluir de forma satisfatória.

- Verifica-se uma crescente instalação de unidades de transformação junto à extracção, principalmente na zona alentejana de mármore Estremoz e Borba.

- A nosso ver não se processa de forma satisfatória o aproveitamento industrial dos resíduos e desperdícios, quer da extracção quer da transformação.

- O sector da construção civil é o principal utilizador dos materiais marmóreos, tanto interna como externamente.

- O sector transformador manifestou um desenvolvimento assinalável ao longo das duas últimas décadas em virtude de ter atingido um capital tecnológico apreciável, um acréscimo significativo da produtividade aliado

a algumas técnicas de gestão e a significativos esforços de investimento, fazendo com que a indústria transformadora de mármore se tenha tornado competitiva a nível mundial.

- O comércio internacional de rochas ornamentais detém uma posição de relevo no quadro do comércio português devido, por um lado, à disponibilidade de jazidas e por outro lado, à boa tradição de trabalho neste domínio aliado a uma boa imagem que as pedras portuguesas conquistaram em alguns mercados internacionais.

- As exportações dos mármore visam em primeiro lugar a Comunidade Europeia, seguindo-se outros mercados importantes como os Estados Unidos da América, o Japão e os países árabes.

- É de reconhecer o bom caminho que a exportação dos mármore vem seguindo, pois exportamos cada vez menos material em bloco e mais mármore em obra o que implica a entrada em Portugal de maiores montantes de divisas.

- Em Pêro Pinheiro localizam-se empresas detentoras dos mais elevados montantes de capital social - cerca de 100.000 contos.

- No que diz respeito ao ano de início de actividade é em Pêro Pinheiro que se tem vindo a acentuar um decréscimo do número de empresas. Por oposição, nas duas outras zonas assiste-se a um aumento de empresas que iniciaram recentemente as suas actividades.

- É em Pêro Pinheiro e no Alentejo que se localiza o maior número de empresas que facturam montantes mais elevados.

- O sector é caracterizado por empresas que dispõem de montantes de capital social muito pequenos, pouco indo além dos 15.000 contos.

- Quanto ao ano de início de actividade são as empresas que iniciaram há mais tempo a sua actividade as que têm maiores montantes de capital social sendo igualmente estas as que mais facturam.

- Apenas duas empresas da amostra disseram estar integradas num grupo económico porque o sector pétreo é um sector essencialmente de tipo familiar.

- As empresas que constituem o sector empregam um número de trabalhadores muito reduzido. Poucas são as que empregam mais de 45 trabalhadores. Aquelas que empregam maior número são as que detêm maiores montantes de capital social e as que mais facturam.

- Foi durante a década de oitenta e até 1992 que se verificou o maior acréscimo de empresas que iniciaram a sua actividade, fruto dos subsídios disponibilizados pelo governo.

- Ainda é diminuto o número de empresas que detêm departamento comercial/marketing. Mas as empresas que detêm maiores montantes de capital social são as que têm maior número de departamentos comerciais verificando-se

uma relação directa entre departamento comercial e capital social. São igualmente as empresas que têm departamento comercial as que mais facturam.

- A existência de departamento comercial nas empresas é ainda muito recente e a sua existência está intimamente ligada ao capital social. As empresas que detêm maiores montantes de capital social são precisamente as que têm departamento comercial há mais tempo e são estas as que mais facturam.

- O número de pessoas adstrito ao departamento comercial é muito reduzido, pois cerca de 45% das empresas empregam dois ou menos trabalhadores, existindo mais trabalhadores no departamento comercial nas empresas com maior montante de capital social. As empresas com mais trabalhadores no departamento comercial são as que mais facturam.

- A grande maioria das pessoas adstritas ao departamento comercial têm formação superior (65%) predominando as licenciaturas em economia e gestão, bem como diferentes tipos de licenciaturas em engenharia.

- São as empresas com maiores montantes de capital social as mais exigentes quanto à formação de pessoal do departamento comercial. Tendo estas empresas iniciado as suas actividades há mais tempo, também se preocupam mais com a boa formação do seu pessoal.

- Em termos globais, como o sector se caracteriza por possuir um elevado número de empresas e de pequena dimensão, os montantes facturados

também não podem ser muito elevados. É na zona de Pêro Pinheiro e no Alentejo que maiores montantes de facturação encontramos.

- São as zonas de Pêro Pinheiro e Alentejo as que mais participam na exportação, por conseguinte as empresas situadas noutras localidades têm participação modesta.

- As empresas possuidoras de maiores montantes de capital social são as que mais facturam no mercado externo.

- As empresas mais recentes pronunciam-se de forma mais optimista em relação à situação económica. Contrariamente, as empresas mais antigas, consideram que a situação económica não se alterou ou que até piorou.

- Relativamente à facturação, qualquer que tenha sido o montante facturado a maioria das empresas diz que não houve grandes alterações no ano de 1992.

Do estudo que efectuámos podemos tirar as seguintes conclusões:

- Relativamente à alteração dos mercados externos nos últimos cinco anos, a maioria das empresas (57,6) considera ter havido alterações significativas neste campo.

- São as empresas detentoras de maiores montantes de capital social as que mais se referem às alterações nos mercados externos nos últimos anos.

- Relativamente aos apoios que o Estado tem disponibilizado para a internacionalização todas as empresas foram unânimes em afirmar que nunca tinham beneficiado de qualquer apoio.

- As verbas disponibilizadas pelas empresas para a promoção dos seus produtos tem sido muito modestas, esta é uma das conclusões a que chegámos no estudo por nós efectuado.

- As empresas com maiores montantes de capital social são também as que maiores montantes disponibilizam para a promoção.

- A facturação é directamente proporcional ao grau académico dos profissionais dos departamentos comerciais/marketing - uma boa formação académica implica uma política comercial mais agressiva e conseqüentemente maiores montantes de facturação.

- A forma mais utilizada pelos empresários do sector para promoverem os seus produtos é feita através das notícias publicadas nas revistas da especialidade.

- Relativamente à concorrência, 61% das empresas classificam a concorrência externa de forte. As empresas que têm maiores montantes de

capital social são as que mais se internacionalizam, assim, também são as que maiores montantes facturam.

- Apenas oito empresas têm uma política de internacionalização (13,6%), situando-se a maioria delas em Pêro Pinheiro (27,8%) e em menor escala no Alentejo (13,8%).

- As empresas que mais se internacionalizam são as que têm maiores montantes de capital social, iniciaram a sua actividade há mais tempo e são também as que maiores montantes facturam.

As principais razões que levaram as empresas a internacionalizar-se foram:

- 1º - O facto de a internacionalização aumentar os rendimentos da empresa (62,5 %)
- 2º - a dificuldade de escoamento dos produtos no mercado nacional
- 3º - a estagnação do mercado nacional e o desenvolvimento do internacional
- 4º - o aumento das vendas e a redução dos custos em resultado de negócios feitos no estrangeiro, uma vez que os estrangeiros pagam melhor

Relativamente à via utilizada no primeiro negócio com o estrangeiro todas as empresas utilizam apenas a exportação directa. Dentro desta via a preferência recai sobre:

- agentes ou distribuidores com base no exterior
- contactos directos
- agentes distribuidores com base doméstica
- viajantes exportadores com base doméstica ou por depósitos de vendas em grupo

- A principal razão que os comerciantes apontam para utilizarem a exportação directa prende-se com o facto de ser esta via a mais barata e a menos arriscada em relação às restantes vias possíveis.

- As empresas portuguesas ao internacionalizarem-se têm a tendência para escolherem vários mercados, e não um só.

- Quase todas as empresas utilizam uma estratégia diferente para cada mercado específico.

- Das empresas que se internacionalizam a maioria considera de importância extrema a existência de um plano de marketing.

- São poucas as empresas que mandam elaborar estudos de mercado antes de se internacionalizarem.

- Quase todas as empresas afirmaram não preverem a utilização de outra via que não a exportação directa para colocarem os seus produtos além fronteiras.

- Com o objectivo de relançar a internacionalização das empresas portuguesas existe um programa para apoiar aquelas que queiram exportar (P.A.I.E.P.) indiferentemente do sector de actividade. A nosso ver ainda não deu resultados já que os industriais por nós contactado referiram no inquérito, ainda não terem beneficiado de qualquer apoio por parte deste programa.

- Portugal está presente nos principais mercados internacionais de mármore, tendo contudo um fraco domínio das redes e canais de comercialização, um desconhecimento profundo dos mercados e uma falta de estratégia comercial.

- Existe por parte dos nossos empresários uma falta de perspectiva de mercados. Os seus objectivos são demasiado circunscritos, passando pela ausência ou deficiência de estruturas de comercialização e de organização.

- Há um individualismo exacerbado por parte dos industriais do sector que coloca as empresas numa concorrência sem regra e sem medida.

Para levar por diante esta política de internacionalização e inverter a situação actual das empresas exportadoras portuguesas, os empresários deverão adoptar atitudes mais activas. Estas atitudes passarão por um desenvolvimento e implementação de estratégias de internacionalização

comercial que levem os homens de negócios a uma presença de mérito nos mercados externos por forma a que possam melhorar as suas margens comerciais.

## BIBLIOGRAFIA DE BASE

### LIVROS

ASHEGHIAN Parviz; Bahman EBRAHIMI, International Business - Economics Environment, and Strategies, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.

BOYD, Harper W. Jr.; Ralph WESTFALL; Stanley F. STASCH, Marketing Research - Text and Cases, 6º ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985.

CATEORA, Philip R.; John M. HESS, International Marketing, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1979

CAVUSGIL, S. Tamer; John R. NEVIN, "The State of The Art in International Marketing: An Assessment" Cap. 1, pp. 27 - 53, in International Marketing - Managerial Perspectives, 2º. ed., Wadsworth, Inc., Belmont, Califórnia, 1979.

CEVALOR - Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais e Industriais, Estudo de Inventariação das Rochas Ornamentais, 1992

COBRA, Marcos; Marketing Básico, uma Perspectiva Brasileira, 3ª ed., Editora Atlas, S.A., São Paulo, 1987, 6º cap., pp. 134-167.

CUNDIFF, Edward W.; Richard R. STILL; Norman A. P. GOVONI, Fundamentals of Modern Marketing, 4<sup>a</sup> ed., Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985.

CUNNINGHAM, William H.; Isabella C. M. CUNNINGHAM, Marketing- A Managerial Approach, South - Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1981.

CUSHMAN, Robert F.; R. Lawrence SOARES, Business Opportunities in the United States - The Complete Reference Guide to Practices and Procedures, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1992, pp 275 - 294 .

DANIELS, John D.; Ernest W. OGRAM, Jr.; Lee H. RADEBAUGH, International Business: Environments and Operations, 2<sup>a</sup> ed., Addison - Wesley Publishing Company, Inc., Philippines, 1979 pp 344 - 345.

DOUGLAS, Susan P.; C. Samuel CRAIG, International Marketing Research, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

DOUGLAS, Susan P.; C. Samuel CRAIG; Warren J. KEEGAN, "Approaches to Assessing International Marketing - Opportunities for Small and Medium - Sized Companies" in International Marketing - Managerial Perspectives, 2<sup>o</sup> ed., Wadsworth, Inc., Belmont, California, 1979.

HALL, Peter; Rob DIXON, Franchising, Pitman Publising, London, 1988 (tr. port. de Rosário Torres e Fernando Grilo), Franchising - Uma Nova Forma de Negociar, Lisboa, Editorial Presença, Ld<sup>a</sup>., 1990.

HUGHES, G. David, Marketing Management: A Planning Approach, Addison - Publishing Company, U. S. A., s.d. pp. 421 - 431.

JAIN; C. Subhash; International Marketing Management, 3<sup>o</sup> ed., P W S - Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1990.

JAIN, C. Subhash; Lewis R. Tucker, JR., International Marketing: Managerial Perspectives, 2<sup>o</sup> ed., C.B.I. Publishing Company, Inc., Boston, Massachusetts, 1979.

JESUS, Avelino de c/ colaboração de Joaquim RUELA e Maria Luísa CERDEIRA, Introdução à Estratégia de Exportação, (Colecção Estratégia de Exportação), Instituto Superior de Economia e Gestão, Dezembro, 1992, vol(s) I e II.

JESUS, Avelino de c/ colaboração de Carlos VIANA e Peter KIRBY - HIGGS, Canais de Distribuição (Colecção Estratégia de Exportação), Instituto Superior de Economia e Gestão, Dezembro, 1992, pp. 99 - 118.

KEEGAN, Warren J.; Five Strategies for Multinational Marketing, abrev. de "Five Strategies for Multinational Marketing" European Business ( Jan. 1970) pp 35-40, in International Marketing Strategy, New York, Pergamon Press Inc., 1980, 148-160.

KEEGAN, Warren J.; Multinational Marketing Management, 3ªed., Prentice - Hall, Inc., New Jersey, 1984, pp. 1- 590.

KEEGAN, Warren J.; "A Conceptual Framework for Multinational Marketing" in International Marketing - Managerial Perspective, 2ª ed., Wadsworth, Inc., Belmont, California, 1979.

KOTLER, Philip; Marketing Management, Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, (tr. port. por H. de Barros), Marketing, Editora Atlas s.a., 1980

LEERSNYDER, Jean; - Marc De, Marketing International, 2ª ed., Jurisprudence Generale Dalloz, 1986.

LÉON, Pierre; Histoire Economique et Social Du Monde, Librairie Armand Colin, Paris, 1978, vol(s) I a VI ( tr. port. por Pedro Tamen), História Económica e Social do Mundo, Livraria Sá da Costa Editora, Lisboa, s. d.

LEVITT, Theodore; "The Globalization of Market, in International Marketing - Managerial Perspectives, 2º ed., Wadsworth, Inc., Belmont, Califórnia, 1979.

MANDELL, Maurice I.; Larry J. ROSENBERG, Marketing, 2º. ed., Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.

MARKIN, Rom J.; Marketing, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A., 1979

**MARTINEZ**, Ortega E.; Manual de Investigación Comercial, Ediciones Pirâmide, S. A., 1990.

**MASSON**, J. E.; A. WELLHOFF, Qu'est-ce que le Merchandising, Bordas, Paris, 1985, ( tr. port. por Laurinda Alves Brandão), que é o Merchandising - Para melhor vender bens de consumo numa economia moderna, Mem Martins, Edições CETOP, s. d.

**MOOIJ**, Maurice I.; Larry J. ROSENBERG, Advertising Worldwide - Concepts, Theories and Practice of International, Multinational and global Advertising, Prentice Hall International (U.K.) Ltdª, 1991. Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.

**MOSCAROLA**, J.; Enquêtes et Analyse de Donnés avec le Sphinx, Librairie Vuibert, Paris, 1990, Cap(s) III,V,VI e VII.

**NILSON**, John A., How To Establish a Business overseas Director Books, Cambridge, 1991, pp. 5 - 43.

**PRADA**, Valentim Vazquez de, História Económica Mundial, Ediciones Rialp, S. A., Madrid, 1966, (tr. port. de Armando Bacelar e Elisa Amado Bacelar), História Económica Mundial, Porto, Livraria Civilização Editora, 1980, vol(s) I e II.

**PRIDE**, William M.; O. C. FERRELL, Marketing - Basic Concepts and Decision, 4º ed., Houghton Mifflui Company, Boston, 1985.

Reza, Stephen; K. PAULSON; William H. TOMLINSON, International Business: Theory and Practice, Taylor & Francis, New - York, Inc., New - York, 1991.

ROBOCK, Stefan H.; Kenneth SIMMONDS, International Business and Multinational Enterprises, 4ª ed., Richard D. Irwin, Inc., Boston, 1989, pp. 3-31.

ROMÃO, António; c/ colaboração de Jorge Lopes do Rosário, Pesquisas de Mercados, (Colecção Estratégica de Exportação), Instituto Superior de Economia e Gestão, Dezembro, 1992, pp. 3- 92.

ROMÃO, António; Portugal Face à C.E.E., 4ª. ed., Livros Horizonte, Lisboa, 1983.

ROOT, Franklin R.; Entry Strategies for International Markets, 2ª ed., D. C. Heath and Company, U.S.A., 1987

SERRÃO, Joaquim Veríssimo; História de Portugal, 2ª ed., Editorial Verbo, 1980, vol.II.

SEYMOUR, Daniel T.; Marketing Research, Probus Publishing, U.S.A., 1988, (tr. port. por Jacqueline Medeiros), Estudos de Mercado - Métodos Qualitativos para os Profissionais de Marketing, ed. CETOP, Mem Martins, 1993.

SHAW, Roy T.; Richard J. SEMENIK, Marketing, 5ª ed., South - Western Publishing Co., U.S.A., 1)85.

SIEGEL, William L.; Franchising, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A., 1983, pp. 7 - 43.

SUTHERLAND, Peter; 1er janvier 1993 - Ce qui va Changer en Europe, P.U.F., Paris, 1988 ( tr. port. por João Luís Gomes), 1 de Janeiro de 1993 - O que vai mudar na Europa, Ed. 70, Lda., Lisboa, 1989. Lda., Lisboa, 1989.

TAYLOR, James W.; Competitive Marketing Strategies, 2ª ed., Alexander Hamilton Institute, Inc., Broadway, New York, 1986

TERPSTRA, Vern; International Dimensions of Marketing, Wadsworth, Inc., Belmont, California, 1982.

TERPSTRA, Vern; Ravi SARATHY, International Marketing, 5ª ed., The Dryden Press, USA, 1991 , pp.361 - 396.

TERPSTRA, Vern; "Critical Mass and International Marketing Strategy" in International Marketing - Managerial Perspective, 2ª ed., Wadsworth, Inc., Belmont, Califórnia, 1979.

VAGHEFI, M. Reza; Stephen K. PAULSON; William H. TOMLINSON, International Business: Theory and Practice, Taylor & Francis, New York, Inc., 1991.

YOUNG, Stephen, James HAMILL; Colin WHEELER; J. Richard DAVIES, International Market Entry and Development, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989.

## JORNAIS, ARTIGOS E REVISTAS PERIÓDICAS.

"As Técnicas de Gestão na Indústria das Rochas Ornamentais", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granito e Ramos Afins, nº 40, Abr./ Jun., 1991, pp. 69 - 70

"Acordos de Colaboração" , A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granito e Ramos Afins, nº 41, Jul./ Set. ,1991, pp. 73 - 75

A.E.C.O.P.S. - Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas do Sul, "O Sector da Construção em 1992 - Perspectivas para 1993" , Lisboa, 1993.

**AGARWAL**, Sanjeev; Sridhar N. RAMASWAMI, "Choice Of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", Journal of International Business Studies, 1992, 1º trim., ( vol. 23, nº. 1) pp. 1- 24.

**ANDERSON**, Erin; Hubert GATIGNON, "Modes of Foreign Entry: a transaction cost analysis and Proposition", Journal of International Business Studies, 1986, ( vol. 17, nº.3 ) pp. 1 - 23.

"Apoios à Internacionalização já em Vigor" , Bissemário, Vida Económica, 1992, Out., 23 ( 348) pp. 1 e 3.

AYAL, Igal; Zehiel ZIF, Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, abrev. de "Market Expansion on Strategies in Multinational" Journal of Marketing, vol. 43, (Primavera 1979) pp. 84 - 94, in International Marketing Strategy, New York, Pergamon Press, Inc., 1980, pp. 148 - 160.

Banco de Portugal - Boletim Trimestral - Estatísticas e Estudos - vol. 14 nº 2/Jun. e nº 3/Set. 1992

Banco de Portugal - Relatório mensal SaeR - Conjuntura e Negócios - Jan. 1993

"Batalha, Évora e Sintra Abrem Centros", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granito e Ramos Afins, nº 42, Out./ Dez., 1991, pp. 90 - 91

BILKEY, Warren J.; On the Export Behavior of Firms, abrev. de "An Attempted integration of the literature on the export behavior of firms", (Verão de 1978), pp. 33 - 46, in International Marketing Strategy, New York, Pergamon Press, Inc., 1980, pp. 268-279.

BRANDT, William K.; James M. HULBERT, "Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary", abrev. de "Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary", Columbia Journal of World Business, vol 12, ( Primavera 1977), pp. 7 - 14, in International Marketing Strategy, New York, Pergamon Press, Inc., 1980, pp. 148 - 160.

**BUCKLEY, Peter J.;** "Problems and Developments in The Core Theory of International Business" Journal of International Business Studies, 1990, 4º trim.,(vol. 21, nº 4) pp. 657-663

**BUCKLEY, Peter J.;** "The Limits of Explanation: Testing The Internalization Theory of The Multinational Enterprise",  
Journal of International Business Studies, 1988 ( vol. 19, nº. 2) pp. 181 - 191.

**CONTRATOR, Farok J.;** "Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests", Journal of International Business Studies, 1984, Inverno, pp.167 - 188

**COOPER, Robert G.;** Elko J. **KLEINSCHMIDT,** "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", Journal of International Business Studies, 1985, Primavera, ( vol. 16, nº. 1 ) pp. 37 - 53.

**CONSTÂNCIO, Victor;** "Optimismo Desbragado" Revista Exame, nº. 46, Jan. ,1993, pp. 24 - 28.

"Conversando Sobre Formação", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 39, Jan./ Mar., 1991, pp. 43 - 46

**COSTA, Pedro Ferraz da;** "A Evolução da Indústria Portuguesa Após a Adesão de Portugal à C.E.E.", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº45, Jul./ Set., 1992, pp. 49 - 52

FELÍCIO, Augusto; "A Internacionalização das Empresas Portuguesas é Inevitável", Bissemário, Vida Económica, 1993. Mai.. 14. (406) pp. 17.

FERNANDES, A. de Jesus; "A Indústria das Rochas Ornamentais em Portugal", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 37, Jul./ Set., 1990, pp. 7 - 18

"Incentivos à Reestruturação e à Internacionalização das Empresas Portuguesas", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 45, Jul./ Set., 1992, pp. 55 e 56

JOYNT, Pat "International Dimensions of Managing Technology" , Journal of General Management, 1991, Primavera, (vol.16, nº3), pp. 73 - 83.

KIM, W. Chan; Peter HWANG, "Global Strategy Multinationals Entry Mode Choice", Journal of International Business Studies, 1992, 1º Trim., (vol.23, nº. 1 ) pp. 29 - 50.

MAFRA, Francisco J.; "Análise Económica do Sector" A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 33, Jul./Set., 1989, pp. 11 - 16

MARQUES, António; "Incentivos Financeiros e Fiscais e Apoio Logístico Para as Empresas - Internacionalização à Vista" , Bissemário, Vida Económica, 1992, Set.. 18. (340) pp. 3

**MARQUES**, Miguel Atayde; "Empresas Querem Investir 3,5 Milhões Na Internacionalização", Bisemanário, Vida Económica, 1993. Fev.. 26. (384) pp. 1 e 23.

**MARTINEZ**, Jon I.; J. Carlos JARILLO, "Coordination Demands of International Strategies", Journal of International Business Studies, 1991, 3º trim., (vol.22,nº3), pp. 429-443

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "A Indústria Extractiva das Rochas Ornamentais de Portugal em 1986", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 25, (1), 1988, pp. 3-50

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "As Rochas Ornamentais no Contexto Mundial", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº. 41, Jul./ Set., 1991, pp. 17-38

**MARTINS**, Octávio Rabaçal, "A Indústria Extractiva das Rochas Ornamentais de Portugal em 1988", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 26, (4), 1989, pp. 341 -398

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "A Indústria Extractiva das Rochas Ornamentais de Portugal em 1987", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 26, (1), 1989, pp. 3 - 47

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "Rochas Ornamentais - Produção Nacional e Comércio Externo de Portugal em 1990", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 28, (3); 1991, pp. 203 - 238

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "A Indústria Extractiva das Rochas Ornamentais de Portugal em 1989", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 27, (4), 1990, pp. 361 - 425

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "Rochas Ornamentais - Produção Nacional e Comércio Externo de Portugal Em 1991", Separata de A Direcção Geral de Geologia e Minas, vol. 29, (3), 1992, pp. 207 - 266

**MARTINS**, Octávio Rabaçal; "A Indústria e o Comércio das Rochas Ornamentais à Escala Planetária em 1991", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granito e Ramos Afins, nº46, Out./ Dez., 1992, pp. 29 - 49

**MASCARENHAS**, Briance; "Combination of Forecast in the International Context: Predicting Debt Reschedulings", Journal of International Business Studies, 1989, ( vol 20, nº 3) pp. 539 - 550.

**MASCARENHAS**, Briance; "International Strategies of Non-Dominant Firms", Journal of International Business, 1986, Primavera, ( vol. 17, nº.1 ) pp. 1 - 24.

MOYER, Reed; International Market Analysis, abrev. de "International Market Analysis" Journal of Marketing Research, vol.5 ( Nov. 1986 ), pp. 353 - 360, in International Marketing Strategy, Ney York, Pergamon Press, Inc., 1980, pp.148 160.

OLIVEIRA, Faria de; "Seis Milhões Para Apoiar a Internacionalização das Empresas", Bissemário, Vida Económica, 1992. Out. 16 (346). p. 7

PRESTON, Lee E.; "Market Control in Developing Economies", abrev. de "Market Control in Developing Economies", Journal of Development Studies, vol.4, (1968), pp. 481 - 496, in International Marketing Strategy, New York, Pergamon Press, Inc., 1980, pp. 148 - 160.

"Programas de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas", I.C.E.P. - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Lisboa, s. d.

"Programa Assimagra 91 /92 em Balanço", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 39, Jan./Mar.,1991, pp. 43 - 46

RAGONE, Marcantónio; "Perspectivas da Indústria da Pedra Europeia", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 45, Jul./ Set., 1992, pp. 7 - 16

RICKS, David A.; "How To Avoid Business Blunders Abroad " in International Marketing - Managerial Perspective, 2º ed., Wadsworth, Inc., Belmont, California, 1979.

RITA, José J. Palma; "Os Mármore de Borba-Estremoz-Vila Viçosa e a Valorização dos Recursos humanos a Curto e Médio Prazo" , A Pedra: Revista Técnica de Mármore Granitos e Ramos Afins, nº 29, Jul./ Set., 1988, pp. 33 - 39

RYANS, Adrian B.; "Strategic Market Entry Factors and Market Share Achievement in Japan", Journal of International Business Studies, 1988, ( vol.19, nº3), pp. 389 - 407.

SANTOS, Hermano; "A Indústria dos Mármore e Granitos em Portugal", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 36, Abr./Jun., 1990, pp. 61 - 62

SILVA, Nuno Ribeiro da; "Intervenção do Senhor Secretário de Estado da Energia", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº. 33, Jul. / Set., 1989, pp. 8-10

SOUSA, António de; "Internacionalizar Sim, Mas Pelos Próprios Meios ", Bissemanário, Vida Económica, 1991. Dez.. 28 p. 13

SOUSA, Luís de; "Nível Tecnológico da Indústria Transformadora de Rochas Ornamentais", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº 33, Jul./ SEt., pp. 41 - 43

"Um Novo Curso Para o Sector na Universidade de Évora", A Pedra: Revista Técnica de Mármore, Granitos e Ramos Afins, nº.40, Abr./ Jun., 1991, pp.83

"Vantagens Competitivas Estão Nos Sectores Tradicionais", Bissemário, Vida Económica, 1993. Julho. 23.( 426), pp. 1-3

**WALKER**, Bruce J.; Michael J. ETZEL, "The Internationalization of U. S. - Franchise Systems: Progress and Procedures", Journal of Marketing, 1973, Abril, (vol.37) pp. 38 - 46 .

## **ANEXOS**

---

## I - Lista das Empresas Aderentes ao Inquérito

Alexandre e Maximiano, Ld<sup>a</sup>.  
António Bento Vermelho  
A. L. A. de Almeida, Ld<sup>a</sup>.  
Alfredo Vicente Julião e Filho, Ld<sup>a</sup>.  
António da Conceição Fonseca, Ld<sup>a</sup>.  
António Joaquim José de Mocho.  
António Manuel Cavaco e Herd., Ld<sup>a</sup>  
António Matias Rocho e Irmão, Ld<sup>a</sup>  
António Mocho, Ld<sup>a</sup>.  
Calemar - Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.  
Clemento Florindo Pecurto, Ld<sup>a</sup>.  
Curvomármore, Ld<sup>a</sup>  
Decormar - Soc. Transf. de Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.  
Empresa de Granitos Polidos e Cantarias, Ld<sup>a</sup>.  
Expomármore - Soc. de Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.  
Ezequiel Francisco Alves, Ld<sup>a</sup>.  
Fernando José Ganga  
Filipeda - Ind. de Mármore, Ld<sup>a</sup>.  
Filipes - Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.  
Germano e Cordeiro, Ld<sup>a</sup>.  
Granisul - Construção, Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.  
J. Nunes e Filhos, Ld<sup>a</sup>.  
J. Duarte & Filhos, Ld<sup>a</sup>.  
Joaquim Pereira & Marques, Ld<sup>a</sup>.

Jocamar - Mármore e Granitos, Lda.

Jorge Manuel Grilo de Azevedo, Lda.

José Joaquim Amaro e Filhos, Lda.

José Raimundo & Filho, Lda.

Lamármore, Lda.

Luximar - Transf., Exportação, Importação, de Mármore e Granitos, Lda.

M. Simões, Lda.

Marbosserra, Lda.

Marmocazi - Lda

Marcepor - Mármore e Cerâmica de Portugal, Lda.

Marfat - Mármore e Cantarias de Fátima, Lda.

Manuel Esteves Vitor, Lda.

Manuel Baleia Leitão, Lda. Marmontex, Lda.

Marmontex, Lda.

Marmopale - Comércio e Ind. de Mármore, Lda.

Mármore Batenete-Serração de Mármore e Granitos, Lda.

Mármore Central P. Mós, Lda.

Mármore da Granja, Lda.

Mármore Lopes, Lda.

Marmorose - Soc. Exportação Mármore, Lda.

Marmovilar, Lda.

Monumar - Mármore e Granitos, Lda.

Martoti, Lda.

Marvisa - Mármore Alentejanos, Lda

Nunes & Filhos, Lda.

Onofre José Simões Becinha.

Plácido José Simões, Ld<sup>a</sup>.

Polibloco - Ind.de Mármore e Granitos, Ld<sup>a</sup>.

Romargil , Ld<sup>a</sup>.

Ronfimar - Ind. Mármore, Ld<sup>a</sup>.

Serrações Viana, Ld<sup>a</sup>.

Sociedade de Mármore do Sabugo, Id<sup>a</sup>.

Solancis - Soc. Exploradora de Pedreiras, Ld<sup>a</sup>.

Somarmix - Soc. Portuguesa de Mármore, Ld<sup>a</sup>.

Timoz - Transf. Ind. de Mármore de Estremoz, Ld<sup>a</sup>.

## II - Lista de Abreviaturas Utilizadas

- A. P. Q. - Associação Portuguesa para a Qualidade
- C. D. I. - Centre pour le Developpement Industrial
- C. E. C. A. - Comunidade Europeia do Carvão e do Aço
- C. E. E. A. - ( EURATOM ) Comunidade Europeia de Energia Atómica
- C. E. P. - Centro de Estudos da Pedra
- D. G. G. M. - Direcção Geral de Geologia e Minas
- E. F. T. A. - Associação Económica do Comércio Livre
- E. M. C.(s) - Export Management Companies
- E. T. C.(s) - Export Trading Companies
- F. C. E. - Fundo para a Cooperação Económica
- F. I. L. - Feira Internacional de Lisboa
- G.A.T.T. - General Agreement on Tariff and Trade
- I.A.P.M.E.I. - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas  
Industriais
- I. C. E. P. - Instituto do Comércio Externo Português
- I. E. F. P. - Instituto de Emprego e Formação Profissional
- O. C. D. E. - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
- O. E. C. E. - Organização Europeia de Cooperação Económica
- P.A.I.E.P. - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas  
Portuguesas
- P. I. B. - Produto Interno Bruto
- P.E.D.I.P. - Programa Europeu Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

### III - Lista dos Quadros

- 1 - Localização da Extracção e Transformação das Principais Jazidas
- 2 - Localização da Extracção e Número de Pedreiras
- 3 - As Diferentes Variedades de Mármore e Número de Pedreiras Activas
- 3-A - Toneladas Extraídas das Diferentes Variedades de Mármore
- 4 - Unidades Activas e Produção
- 4-A - Evolução do Número de Pedreiras
- 4-B - Evolução da Produção
- 5 - Distribuição das Empresas por Escalões de Mão-de-Obra
- 6 - Distribuição das Empresas por Escalões de Produção Anual
- 7 - Máquinas Operatórias
- 7-A - Evolução do Número de Máquinas
- 8 - Emprego
- 9 - Produtividade / Rendimento / Mecanização
- 10 - Estrutura e Localização das Principais Fábricas
- 11 - Produção de Rochas Ornamentais - Sector Transformador
- 12 - Fabricação de Cantarias e de Outros Produtos da Pedra
- 13 - Importação Portuguesa de Mármore ( contos )
- 13-A - Evolução da Importação de Mármore
- 13-b - Importação Portuguesa de Mármore ( ton. )
- 13-c - Evolução da Importação de Mármore

- 14 - Estrutura das Exportações de Mármore e Rochas
  - Afins em Quantidade
  - 14-a - Evolução da Estrutura das Exportações
  - 14-b - Estrutura da Exportação de Mármore e Rochas
    - Afins em Valor
- 15 - Exportação de Mármore em Blocos por países
- 15-a - Exportação de Mármore em Blocos ( fact..)
- 16 - Exportação de Mármore Serrados por Países
- 16-a - Exportação de Mármore Serrados
- 17 - Exportação de Mármore em obra por Países
- 17-a - Exportação de Mármore em obra por Países
- 18 - Feiras da Pedra

#### **IV - Lista dos Gráficos**

- 13-D Importação Portuguesa de Mármore (ton.)
- 13-E Importação Portuguesa de Mármore ( ton. )
- 14-C Estrutura da Exportação de Mármore (ton. )
- 14-D Estrutura da Exportação de Mármore ( contos )

#### **V - Lista de Figuras**

- 1 Vias de internacionalização segundo vários autores
- 2 Vias de internacionalização segundo Terpstra e Ravi Sarathy
- 3 Modelo conceptual para a elaboração do questionário

## VI - Lista dos Quadros Referentes ao Inquérito

- I Endereço
- II Capital Social
- III Número Total de Efectivos
- IV Ano de Início de Actividade da Empresa
- V Existência de Deptº Comercial/Marketing
- VI Tempo de Existência do Deptº Comercial/Marketing
- VII Número de Pessoas no Deptº Comercial/Marketing
- VIII Hab. Escolares Pessoal do Deptº Com./Marketing
- IX Facturação em 1992
- X Contributo da Exportação p/Facturação da Empresa em 1992
- XI Situação Económica da Empresa em 1992
- XII Alterações nos Mercados Externos da Empresa
- XIII Sentido das Alterações
- XIV Percentagem das Receitas Aplicadas em Promoção
- XV Formas de Promoção Utilizadas
- XVI Avaliação da Concorrência no Mercado Externo
- XVII Política de Vendas da Empresa

**QUADRO I — ENDEREÇO**

	Total	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVIO				FACTURACAO 92			
		PERO PINH.	ALEN. TEJO	OU. TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971 1980	1981 1988	1989 1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	A MAIS 1000	
PERO PINHEIRO	18 30.5	18 100.0	0 0.0	0 0.0	10 33.3	3 20.0	2 40.0	1 100.0	9 54.7	3 27.3	5 25.0	1 10.0	5 25.0	6 31.6	4 50.0	0 0.0	
ALENTEJO	23 39.0	0 0.0	23 100.0	0 0.0	10 33.3	6 40.0	2 40.0	0 0.0	3 21.4	6 54.5	7 35.0	5 50.0	5 25.0	9 47.4	3 37.5	0 0.0	
OUTROS	18 30.5	0 0.0	0 0.0	18 100.0	10 33.3	6 40.0	1 20.0	0 0.0	2 14.3	2 18.2	8 40.0	4 40.0	10 50.0	4 21.1	1 12.5	1 100.0	
NS/NR	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO II — CAPITAL SOCIAL**

	Total	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVIO				FACTURACAO 92			
		PERO PINH.	ALEN. TEJO	OU. TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971 1980	1981 1988	1989 1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	A MAIS 1000	
ATE 15000 CONTOS	30 50.8	10 55.6	10 43.5	10 55.6	30 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 50.0	3 27.3	14 70.0	4 40.0	14 70.0	10 52.6	0 0.0	1 100.0	
MAIS DE 15000 ATE 50000	15 25.4	3 16.7	6 26.1	6 33.3	0 0.0	15 100.0	0 0.0	0 0.0	2 14.3	4 36.4	2 10.0	6 60.0	4 20.0	3 15.8	2 25.0	0 0.0	
MAIS DE 50000 ATE 100000	5 8.5	2 11.1	2 8.7	1 5.6	0 0.0	0 0.0	5 100.0	0 0.0	2 14.3	1 9.1	2 10.0	0 0.0	0 0.0	5 26.3	0 0.0	0 0.0	
MAIS DE 100000 ATE 1000000	2 3.4	2 11.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 66.7	2 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 25.0	0 0.0	
MAIS DE 1000000 CONTOS	1 1.7	1 5.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 11.3	0 0.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	
NS/NR	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

Media 0.72 1.92 0.19 0.21 0.10 0.33 0.75 10.33 0.99 2.03 0.18 0.24 0.14 0.30 3.96 0.10  
 Desv Padr. 2.71 4.69 0.21 0.17 0.00 0.00 0.00 6.84 1.86 5.69 0.21 0.11 0.10 0.28 6.48 0.00  
 E p Media 0.36 1.14 0.04 0.04 0.00 0.00 0.00 4.83 0.51 1.80 0.05 0.04 0.02 0.07 2.45 0.00  
 Médias: multiplicar por 100 p/ obter milhares de contos

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO III — NUMERO TOTAL DE EFECTIVOS**

	Total	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVIO				FACTURACAO 92			
		PERO PINH.	ALEN. TEJO	OU. TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971 1980	1981 1988	1989 1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	A MAIS 1000	
<15	21 35.6	5 27.8	9 39.1	7 38.9	14 46.7	6 40.0	0 0.0	0 0.0	5 35.7	3 27.3	9 45.0	4 40.0	11 55.0	4 21.1	0 0.0	0 0.0	
>15 E <45	23 39.0	11 61.1	8 34.8	4 22.2	10 33.3	7 46.7	3 60.0	1 33.3	5 35.7	5 45.5	7 35.0	3 30.0	7 35.0	10 52.6	3 37.5	0 0.0	
>45 E <100	7 11.9	2 11.1	4 17.4	1 5.6	1 3.3	0 0.0	2 40.0	2 66.7	3 21.4	2 18.2	2 10.0	0 0.0	0 0.0	2 10.5	4 50.0	0 0.0	
>100	2 3.4	0 0.0	1 4.3	1 5.6	1 3.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 7.1	0 0.0	1 5.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 100.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

Media 2.89 2.92 3.35 2.29 2.21 1.80 4.70 5.83 4.05 2.95 2.97 1.30 1.60 2.55 6.63 15.00  
 Desv Padr. 3.06 1.76 3.35 3.54 2.80 1.17 2.08 2.00 3.80 2.28 3.35 1.19 1.07 1.99 3.73 0.00  
 E p Media 0.40 0.43 0.71 0.86 0.52 0.31 1.04 1.42 1.06 0.72 0.77 0.40 0.24 0.47 1.41 0.00  
 Médias: multiplicar por 10 para número de trabalhadores

FONTE: INQUÉRITO

a)

**QUADRO IV — ANO DE INICIO DE ACTIVIDADE DA EMPRESA**

percentagens verticais

	ZONA					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				FACTURACAO 92			
	Total	PERO PINH.	ALFN. TEJO	OU TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971	1981	1989 1988	1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	MAIS 1000
ATE 1970	14	9	3	2	2	2	2	11	0	0	0	0	0	6	2	4	0
	23.7	50.0	13.0	11.1	23.3	13.3	40.0	66.7	00.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	10.5	50.0	0.0
1971 A 1980	11	3	6	2	3	4	1	0	11	0	0	0	0	7	3	0	0
	18.6	16.7	26.1	11.1	10.0	26.7	20.0	33.3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	36.8	37.5	0.0	0.0
1981 A 1988	20	5	7	8	14	2	2	0	0	0	20	0	7	8	1	1	0
	33.9	27.8	30.4	44.4	46.7	13.3	40.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	35.0	42.1	12.5	100.0	0.0
1989 A 1992	10	1	5	4	4	6	0	0	0	0	0	10	5	1	0	0	0
	16.9	5.6	21.7	22.2	13.3	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	25.0	5.3	0.0	0.0	0.0
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	0

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO V — EXISTENCIA DE DEPARTAMENTO COMERCIAL/MARKETING**

percentagens verticais

	ZONA					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				FACTURACAO 92			
	Total	PERO PINH.	ALFN. TEJO	OU TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971	1981	1989 1988	1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	MAIS 1000
SIM	20	7	8	5	6	4	2	3	3	5	6	3	6	5	6	1	0
	33.9	38.9	34.8	27.8	20.0	26.7	40.0	100.0	21.4	45.5	30.0	30.0	30.0	26.3	75.0	100.0	0.0
NAO	39	11	15	13	24	11	3	0	11	6	14	7	14	14	2	0	0
	66.1	61.1	65.2	72.2	80.0	73.3	60.0	0.0	78.6	54.5	70.0	70.0	70.0	73.7	25.0	0.0	0.0
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	0

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO VI — TEMPO DE EXISTÊNCIA DO DEP. COMERCIAL/MARKETING**

percentagens verticais

BASE: Empresas com esse departamento

	ZONA					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				FACTURACAO 92			
	Total	PERO PINH.	ALFN. TEJO	OU TROS	ATE 15	15 A 50	50 A 100	100 E +	ATE 1970	1971	1981	1989 1988	1992	ATE 100	100 A 500	500 A 1000	MAIS 1000
ATE 8 ANOS	10	2	5	3	4	2	2	0	1	2	3	2	5	3	1	0	0
	50.0	28.6	62.5	60.0	66.7	50.0	100.0	0.0	33.3	40.0	50.0	66.7	83.3	60.0	16.7	0.0	0.0
9 A 16	5	3	1	1	2	1	0	1	0	3	2	0	0	2	2	1	0
	25.0	42.9	12.5	20.0	33.3	25.0	0.0	33.3	0.0	60.0	33.3	0.0	0.0	40.0	33.3	100.0	0.0
17 A 24	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0
	10.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0
MAIS DE 24	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	5.0	0.0	0.0	20.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
base	20	7	8	5	6	4	2	3	3	5	6	3	6	5	6	1	0
Media	9.18	12.64	4.69	11.50	7.50	13.13	5.00	17.83	15.33	9.50	6.67	13.33	4.17	8.00	11.83	12.50	0.00
Desv Padr.	7.38	5.86	3.63	9.70	3.54	10.21	0.00	3.77	7.31	3.67	4.49	11.79	1.86	3.67	7.50	0.00	0.00
E p Media	1.69	2.39	1.37	4.85	1.58	5.90	0.00	2.67	5.17	1.84	2.01	8.33	0.83	1.84	3.36	0.00	0.00

FONTE: INQUÉRITO

a)

**QUADRO VII — NUMERO DE PESSOAS NO DEP. COMERCIAL/MARKETING**

BASE: Empresas com esse departamento

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	MAIS
	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
ATE 2	9	4	2	3	4	2	1	1	1	1	4	2	4	3	1	0
	45.0	57.1	25.0	60.0	66.7	50.0	50.0	33.3	33.3	20.0	66.7	66.7	66.7	60.0	16.7	0.0
3 OU 4	5	1	3	1	1	2	0	0	1	2	0	1	1	1	2	0
	25.0	14.3	37.5	20.0	16.7	50.0	0.0	0.0	33.3	40.0	0.0	33.3	16.7	20.0	33.3	0.0
MAIS DE 4	4	2	1	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	1	2	1
	20.0	28.6	12.5	20.0	16.7	0.0	50.0	66.7	33.3	40.0	16.7	0.0	0.0	20.0	33.3	100.0
base	20	7	8	5	6	4	2	3	3	5	6	3	6	5	6	1
Media	2.55	2.79	2.31	2.60	2.42	2.50	3.25	3.83	3.33	3.70	1.83	2.17	1.58	2.60	3.08	5.00
Desv Padr.	1.60	1.56	1.71	1.43	1.37	1.00	1.75	1.65	1.43	1.29	1.52	0.94	1.02	1.43	1.81	0.00
E p Media	0.37	0.63	0.65	0.71	0.61	0.58	1.75	1.17	1.01	0.64	0.68	0.67	0.45	0.71	0.81	0.00

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO VIII — HAB.ESCOLARES DO PESSOAL DO DEP.COMERCIAL/MARKETING**

BASE: Empresas com esse departamento

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	MAIS
	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
PRIMARIA	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	5.0	0.0	0.0	20.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
1º CICLO	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
	5.0	0.0	0.0	20.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
2º CICLO	3	2	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	0	1	2	0
	15.0	28.6	12.5	0.0	0.0	25.0	0.0	33.3	7	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	33.3	0.0
3º CICLO	11	3	4	4	4	2	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1
	55.0	42.9	50.0	80.0	66.7	50.0	50.0	33.3	7	60.0	50.0	66.7	33.3	60.0	50.0	100.0
SUPERIOR	13	5	4	4	4	2	1	1	3	4	3	4	4	2	1	1
	65.0	71.4	50.0	80.0	66.7	100.0	100.0	33.3	3	60.0	66.7	100.0	66.7	80.0	33.3	100.0
NS/NR	3	1	2	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	2	0
	15.0	14.3	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0	20.0	16.7	0.0	16.7	0.0	33.3	0.0
base	20	7	8	5	6	4	2	3	3	5	6	3	6	5	6	1

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO IX — FACTURAÇÃO EM 92 (milhares de contos)**

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	MAIS
	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
<100	20	5	5	10	14	4	0	0	6	0	7	5	20	0	0	0
	33.9	27.8	21.7	55.6	46.7	26.7	0.0	0.0	12.0	0.0	15.0	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0
>100 ATE <500	19	6	9	4	10	7	5	0	2	7	8	1	0	19	0	0
	32.2	33.3	39.1	22.2	31.3	20.0	100.0	0.0	14.3	51.6	40.0	10.0	0.0	100.0	0.0	0.0
>500 ATE <1000	8	4	3	1	0	2	0	3	4	3	1	0	0	0	8	0
	13.6	22.2	13.0	5.6	0.0	13.3	0.0	100.0	28.5	27.3	5.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
>1000	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	1.7	0.0	0.0	5.6	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
base	59	18	23	18	30	15	5	1	14	11	20	10	20	19	8	1
Media	2.58	2.94	2.37	2.47	1.97	1.87	3.00	2.50	3.00	3.95	2.68	0.80	1.00	3.00	7.50	15.00
Desv Padr.	2.84	2.67	2.34	3.47	2.66	2.47	0.00	0.00	2.96	2.33	3.29	0.87	0.00	0.00	0.00	0.00
E p Media	0.37	0.65	0.50	0.84	0.49	0.55	0.00	0.00	0.82	0.74	0.76	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00

Media: multiplicar por 100 p/ obter milhares de contos

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO X — CONTRIBUTO DA EXPORTAÇÃO PARA FACTURAÇÃO DA EMPRESA EM 92**

percentagens verticais

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92				
	Total	PERO	ALEN-	OU-	AIE	15 A	50 A	100	AIE	1971	1981	1989	AIE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
MAIS DE 60%	16	6	8	2	4	5	1	3	5	3	5	2	4	3	6	1	
	27.1	33.3	34.8	11.1	13.3	33.3	20.0	100.0	35.7	27.3	25.0	20.0	20.0	15.8	75.0	100.0	
55% A 60%	4	2	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2	2	0	1	0	
	6.8	11.1	4.3	5.6	3.3	13.3	0.0	0.0	0.0	9.1	5.0	20.0	10.0	0.0	12.5	0.0	
40% A 55%	7	3	3	1	5	0	2	1	1	2	1	0	2	5	0	0	
	11.9	16.7	17.0	5.6	16.7	0.0	40.0	0.0	7.1	14.2	20.0	0.0	10.0	26.3	0.0	0.0	
30% A 40%	7	0	1	6	4	2	1	0	1	1	2	2	2	3	0	0	
	11.9	0.0	4.3	33.3	11.3	13.3	20.0	0.0	7.1	9.1	10.0	20.0	10.0	15.8	0.0	0.0	
MENOS DE 30%	25	7	10	8	16	6	1	1	7	4	9	4	10	8	1	0	
	42.4	38.9	43.5	44.4	53.3	40.0	20.0	0.0	50.0	16.4	40.0	40.0	50.0	42.1	12.5	0.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	
Media	39.84	44.47	42.13	32.28	32.23	42.67	43.60	73.07	39.46	42.41	40.13	39.10	36.10	35.87	63.81	73.00	
Desv Padr.	24.30	25.09	25.84	19.17	21.00	25.50	18.90	0.00	26.59	23.64	23.48	23.09	23.53	20.90	19.13	0.00	
E p Media	3.19	6.08	5.51	4.65	3.90	6.81	9.45	0.00	7.37	7.48	5.39	7.70	5.40	4.93	7.23	0.00	

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO XI — SITUAÇÃO ECONOMICA DA EMPRESA EM 92**

percentagens verticais

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92				
	Total	PERO	ALEN-	OU-	AIE	15 A	50 A	100	AIE	1971	1981	1989	AIE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
MELHOROU	10	2	5	3	5	3	1	0	2	1	3	4	5	2	1	0	
	16.9	11.1	21.7	16.7	16.7	20.0	20.0	0.0	4.3	9.1	15.0	40.0	25.0	10.5	12.5	0.0	
NAO SE ALTEROU	35	10	15	10	18	9	2	1	6	8	14	5	10	13	4	0	
	59.3	55.6	65.2	55.6	60.0	60.0	40.0	33.3	20.0	22.7	20.0	50.0	50.0	68.4	50.0	0.0	
PIOROU	14	6	3	5	7	3	2	2	6	2	3	1	5	4	3	1	
	23.7	33.3	13.0	27.8	23.3	20.0	40.0	66.7	20.0	18.2	15.0	10.0	25.0	21.1	37.5	100.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO XII — ALTERAÇÕES MERCADOS EXTERNOS DA EMPRESA (últimos anos)**

percentagens verticais

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92				
	Total	PERO	ALEN-	OU-	AIE	15 A	50 A	100	AIE	1971	1981	1989	AIE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
SIM	34	13	11	10	14	9	5	3	9	9	10	4	8	12	6	1	
	57.6	72.2	47.8	55.6	46.7	60.0	100.0	100.0	64.3	81.8	50.0	40.0	40.0	63.2	75.0	100.0	
NAO	22	4	11	7	14	5	0	0	4	2	9	5	10	7	2	0	
	37.3	22.2	47.8	38.9	46.7	33.3	0.0	0.0	28.6	18.2	45.0	50.0	50.0	36.8	25.0	0.0	
NS/NR	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	
	3.4	0.0	4.3	5.6	3.3	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	10.0	5.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

FONTE: INQUÉRITO

a)

### QUADRO XIII—SENTIDO DAS ALTERAÇÕES

percentagens verticais

BASE: Empresas que indicam alterações nos mercados externos

	-----ZONA-----					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				-----FACTURACAO 92-----			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
EXPANSÃO	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
	2.9	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	
RETRACÇÃO	32	12	11	9	13	9	5	2	8	8	10	4	8	11	5	1	1
	94.1	92.3	100.0	90.0	92.9	100.0	100.0	66.7	38.9	88.0	100.0	100.0	100.0	91.7	83.3	100.0	
NS/NR	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
	2.9	0.0	0.0	10.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	
base	34	13	11	10	14	9	5	1	9	9	10	4	8	12	6	1	

FONTE: INQUÉRITO

### QUADRO XIV—PERCENTAGEM DAS RECEITAS APLICADAS EM PROMOÇÃO

percentagens verticais

	-----ZONA-----					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				-----FACTURACAO 92-----			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
MAIS DE 3%	5	2	2	1	0	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	0	0
	8.5	11.1	8.7	5.6	0.0	6.7	60.0	33.3	7.1	9.1	10.0	10.0	5.0	15.8	12.5	0.0	
DE 2% A 3%	15	2	1	2	2	3	0	0	0	1	2	1	1	1	0	1	1
	8.5	11.1	4.3	11.1	6.7	20.0	0.0	0.0	0.0	9.1	10.0	10.0	5.0	5.3	0.0	100.0	
DE 1% A 2%	11	2	6	3	4	3	1	1	3	2	2	3	3	3	2	0	0
	18.6	11.1	26.1	16.7	13.3	20.0	20.0	33.3	21.4	18.2	10.0	30.0	15.0	15.8	25.0	0.0	
MENOS DE 1%	38	12	14	12	24	8	1	1	10	7	14	5	15	12	5	0	0
	64.4	66.7	60.9	66.7	80.0	53.3	20.0	33.3	71.4	63.6	70.0	50.0	75.0	63.2	62.5	0.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	1	14	11	20	10	20	19	8	1	
Media	1.24	1.33	1.24	1.14	0.77	1.40	3.40	2.3	1.04	1.27	1.25	1.45	0.98	1.47	1.31	2.50	
Desv Padr.	1.30	1.45	1.28	1.15	0.57	1.24	1.98	1.9	1.17	1.34	1.40	1.35	1.07	1.62	1.46	0.00	
E p Media	0.17	0.35	0.27	0.28	0.11	0.33	0.99	1.3	0.33	0.42	0.32	0.45	0.24	0.38	0.55	0.00	

FONTE: INQUÉRITO

### QUADRO XV—FORMAS DE PROMOÇÃO UTILIZADAS

percentagens verticais

	-----ZONA-----					CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID				-----FACTURACAO 92-----			
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E +	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
FEIRAS DA ESPECIALIDADE	15	6	6	3	4	4	2	3	3	3	6	3	3	3	5	1	1
	25.4	33.3	26.1	16.7	13.3	26.7	40.0	100.0	21.4	27.3	30.0	30.0	15.0	15.8	62.5	100.0	
PUBLICIDADE	29	6	12	11	14	6	2	3	6	7	9	5	10	9	5	0	0
	49.2	33.3	52.2	61.1	46.7	40.0	40.0	100.0	42.9	63.6	45.0	50.0	50.0	47.4	62.5	0.0	
NOTÍCIAS REVIS-TAS ESPECIALID	40	10	17	13	21	7	4	2	9	4	15	8	16	10	5	1	1
	67.8	55.6	73.9	72.2	70.0	46.7	80.0	66.7	64.3	36.4	75.0	80.0	80.0	52.6	62.5	100.0	
OUTRAS	8	4	2	2	1	5	2	0	2	4	2	0	2	3	2	0	0
	13.6	22.2	8.7	11.1	3.3	33.3	40.0	0.0	14.3	36.4	10.0	0.0	10.0	15.8	25.0	0.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	1	14	11	20	10	20	19	8	1	

FONTE: INQUÉRITO

a)

**QUADRO XVI—AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA NO MERCADO EXTERNO**

percentagens verticais

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92				
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
3-FORTE	36	11	9	16	20	8	2	3	11	5	13	4	14	7	7	1	
	61.0	61.1	39.1	88.9	66.7	53.3	40.0	100.0	18.6	45.5	65.0	40.0	70.0	36.8	87.5	100.0	
2-MEDIA	(22)	6	14	2	9	7	3	0	3	6	6	6	6	11	1	0	
	37.3	33.3	60.9	11.1	30.0	46.7	60.0	0.0	21.4	54.5	30.0	60.0	30.0	57.9	12.5	0.0	
1-FRACA	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	
	1.7	5.6	0.0	0.0	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	
Media	2.59	2.56	2.39	2.89	2.63	2.53	2.40	3.00	2.79	2.45	2.60	2.40	2.70	2.32	2.88	3.00	
Desv Padr.	0.52	0.60	0.49	0.31	0.55	0.50	0.49	0.00	0.41	0.50	0.58	0.49	0.46	0.57	0.33	0.00	
E p Media	0.07	0.15	0.10	0.08	0.10	0.13	0.24	0.00	0.11	0.16	0.13	0.16	0.11	0.13	0.13	0.00	

média: correspondem a valores entre 1(fraca) e 3(forte)

FONTE: INQUÉRITO

**QUADRO XVII—POLITICA DE VENDAS DA EMPRESA**

percentagens verticais

	ZONA				CAPITAL SOCIAL				ANO INICIO DE ACTIVID.				FACTURACAO 92				
	Total	PERO	ALEN-	OU-	ATE	15 A	50 A	100	ATE	1971	1981	1989	ATE	100 A	500 A	1000 A	MAIS
	.....	PINH.	TEJO	TROS	15	50	100	E	1970	1980	1988	1992	100	500	1000	1000	
EXPORTAÇÃO	51	13	20	18	30	14	4	0	11	8	18	10	20	17	2	1	
	86.4	72.2	87.0	100.0	100.0	93.3	80.0	0.0	28.6	22.7	90.0	100.0	100.0	89.5	25.0	100.0	
INTERNACIONALIZAÇÃO	6	5	3	0	0	1	1	3	3	3	2	0	0	2	6	0	
	13.6	27.8	13.0	0.0	0.0	6.7	20.0	100.0	21.4	27.3	10.0	0.0	0.0	10.5	75.0	0.0	
NS/NR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
base	59	18	23	18	30	15	5	3	14	11	20	10	20	19	8	1	

FONTE: INQUÉRITO

a) Nos quadros onde a soma das parcelas é inferior à base significa que os inquiridos não assinalaram nenhuma resposta.