

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA OS MÁRMORES DO ALENTEJO: CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO COMPETITIVO DO SECTOR

Carla Russo Vivas (carla.vivas@esgs.pt)

Escola Superior de Gestão de Santarém

Complexo Andaluz – Apartado 295

2001-904 Santarém

António Coelho de Sousa (ajcs@uevora.pt)

Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Largo dos Colegiais, 2

7000-803 Évora

RESUMO

A competição no mercado internacional do sector dos mármore intensificou-se nos últimos anos, em resultado da queda de barreiras alfandegárias e integração económica na União Europeia. Para fazer face à concorrência, as empresas do sector sentiram necessidade de aumentar a sua dimensão crítica, integrar verticalmente e adoptar novas tecnologias, de modo a acrescentar valor aos produtos finais.

Na região Alentejo, encontram-se as mais importantes jazidas portuguesas de mármore, localizadas no anticlinório de Estremoz (triângulo “Estremoz, Borba, Vila Viçosa”). Contudo, as empresas desta região apresentam reduzidas dimensões, dedicam-se maioritariamente à extracção e denotam dificuldades em acrescentar valor aos produtos finais, comprometendo o seu dinamismo e competitividade num mercado global. O objectivo desta reflexão consiste em diagnosticar as estruturas e estratégias empresariais existentes e que estão na base da competitividade natural, assim como identificar as alterações a implementar para melhorar a competitividade destas empresas.

PALAVRAS CHAVE: Gestão, Estratégia, Competitividade, Rochas Ornamentais, Mármore, Alentejo.

1. REFERENCIAL TEÓRICO: ENQUADRAMENTO DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Uma empresa desenvolve a sua actividade em permanente interacção com o meio que a envolve. A compreensão desse meio permite detectar oportunidades e potenciais ameaças que se colocam à empresa e seus concorrentes, preparando-a para dar a melhor resposta, agindo proactivamente. Segundo a terminologia de Adriano Freire (1997), a análise do meio envolvente, deve ser efectuada a dois níveis: contextual (análise de variáveis que afectam o sistema global em que a empresa está inserida) e transaccional (análise de factores que influenciam directamente o sector no qual a empresa se encontra). Além da simples compreensão situacional, a empresa deve também tentar influenciar a evolução dos factores ambientais, adoptando, assim, uma atitude não só adaptativa, mas também de transformação do meio envolvente, a seu favor.

É ainda determinante para o desempenho competitivo de uma empresa sua vertente interna, ou seja, a quantidade e a qualidade de recursos de que dispõe. Por isso, impõe-se uma rigorosa avaliação dos seus pontos fortes e fracos e das suas competências distintivas face à concorrência, de forma a poder traçar as estratégias mais adequadas (Freire, 1997).

1.2 PERSPECTIVAS DE FORMAÇÃO/FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O problema da competitividade do sector é aqui estudado à luz das perspectivas de três escolas de abordagem estratégica: a escola do posicionamento (M. Porter), a escola da aprendizagem (Prahalad e Hamel) e a escola da configuração (H. Mintzberg).

Para **Porter** a estratégia competitiva é «a procura de uma posição competitiva favorável num determinado sector de actividade, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência nesse sector» (1985:1). A escolha da estratégia depende da atractividade do sector (rentabilidade a longo prazo) e da posição competitiva relativa nesse sector, sendo cada um destes dois factores passível de manipulação pela própria empresa (Porter, 1985).

A atractividade é determinada pelas regras da concorrência (cinco forças competitivas), as quais são visadas pela estratégia da empresa, no intuito de as modificar a seu favor (Porter, 1980). A escolha da estratégia competitiva é realizada mediante a identificação de dois tipos básicos de vantagem que têm origem na estrutura do sector: baixo custo e diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva dão origem a três tipos de estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e concentração (no custo ou com diferenciação). O diagnóstico das vantagens competitivas de uma empresa implica a definição da sua cadeia de valor e a gestão das relações entre as suas actividades. A capacidade da empresa para gerir essas relações, é, segundo Porter, uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Michael Porter (1990) estende ainda a sua reflexão sobre vantagem competitiva às nações. Na sua perspectiva, existem quatro atributos que ele designa de “Diamante da Vantagem Nacional” (condições dos factores de produção, condições da procura, sectores correlacionados/de apoio e estratégia, estrutura, rivalidade das empresas) que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação de vantagens competitivas. Os países obtêm êxito em determinados sectores onde o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador, estimulando e pressionando as empresas para que aperfeiçoem e ampliem as suas vantagens no decorrer do tempo.

Na década de noventa, foi questionada a validade das ideias de Porter, na medida em que estas valorizam demasiado os resultados e a competitividade presentes, sendo incompatíveis com a turbulência constante e enorme instabilidade da envolvente. Autores como **Hamel e Prahalad** responderam ao problema da turbulência dos mercados com a focalização no objectivo de obtenção de “monopólios efémeros”, visando uma competitividade futura baseada na obtenção de um *output* insubstituível e único.

O ambiente de competição que os dois autores consideram é mais amplo que o definido por Porter, afirmando que «as empresas devem criar vantagens competitivas para o futuro mais rapidamente que os concorrentes imitam as que possuímos hoje» (Hamel e Prahalad, 1989: 69). Consideram que as empresas não só competem com as estruturas industriais existentes, mas também com as estruturas industriais futuras.

Para Hamel e Prahalad (1994: 23), a estratégia competitiva baseia-se na «luta para superar as limitações de recursos através de um processo criativo e persistente do melhor efeito alavanca dos recursos e antecipação de competências que permitam chegar ao futuro primeiro». A gestão do stock dessas competências (*core competence*) está a cargo da gestão de topo, que deverá ser capaz de desagregar as suas componentes até ao nível de indivíduos específicos com talentos específicos. Para ser considerada *core competence*, uma capacidade deve passar cumulativamente, três testes (Hamel e Prahalad, 1994): teste do valor ao cliente, teste da diferenciação da concorrência e o teste da extensibilidade.

Em abordagens mais recentes, Hamel e Prahalad propõem uma estratégia mais «revolucionária» (1996), sublinhando que existem revolucionários em todas as organizações e que se os executivos não aceitarem os seus desafios, irão, eventualmente, defrontar-se com eles do outro lado do mercado. Defendem que o objectivo principal, numa perspectiva de mudança, será responsabilizar as pessoas pela implementação da própria mudança.

Henry Mintzberg, por sua vez, sugere uma abordagem estratégica ainda mais radical. Para o autor, «a formação da estratégia não se baseia numa análise contínua da envolvente, (...) mas antes ressalta de um processo fluido de aprendizagem, do qual emergem as estratégias criativas» (Mintzberg e Quinn, 1995:114). Concebe a estratégia como um processo de aprendizagem que se desenvolve entre actores inteligentes, visando a extrema vantagem para a organização a partir da afirmação de uma perspectiva organizacional.

Mintzberg critica Porter por este descrever o processo estratégico como deliberado e dedutivo e também por «não se limitar a desprezar a aprendizagem estratégica, mas também a negar a sua existência» (Mintzberg *et al*, 2000). Os comportamentos emergente e deliberado não devem ser mutuamente exclusivos, mas antes conjugados de forma a acoplar a aprendizagem ao controlo na implementação da estratégia. As empresas necessitam estabilizar e recorrer ao planeamento da acção, para poderem tirar partido da criatividade resultante dos períodos de aprendizagem e reflexão fundamentais à detecção de vantagens competitivas. A este respeito, Mintzberg

refere, no seu artigo *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994: 110), acreditar que «todas as estratégias viáveis possuem qualidades emergentes e deliberadas, pois todas combinam aprendizagem flexível com controlo cerebral». Os planos são um meio, não para criar estratégias, mas para programar uma estratégia já criada, para efectivar as suas implicações formalmente.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E MÉTODO APLICADO

O campo global de investigação identifica-se com a indústria extractiva e transformadora de mármore do Alentejo, mais concretamente do triângulo Estremoz - Borba - Vila Viçosa, numa perspectiva de estratégia empresarial. A delimitação espacial do campo de investigação, englobando a relação “empresa-envolvente”, incide sobre a envolvente contextual e transaccional, por um lado, e, sobre seis empresas da região, por outro. A delimitação temporal incide sobre o período 1992-2000.

Uma vez que o principal objectivo se prende com a compreensão da realidade estratégica presente, a investigação utiliza o método de estudo de caso múltiplo, de carácter comparativo. Este método aplica-se com o fim de «apreender a realidade das estruturas organizacionais, o estilo de gestão e as alterações que se desenvolvem (...) e as análises têm como objectivo principal a compreensão dos comportamentos num contexto específico» (Wacheux, 1996: 93).

Neste estudo concreto são analisadas seis empresas de forma sistemática: duas empresas com a extracção de mármore como actividade principal, duas empresas com a transformação de mármore como actividade principal e duas empresas que possuem um processo integrado de extracção e transformação de mármore.

2.2 RECOLHA DE INFORMAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

A recolha de dados primários foi realizada pessoalmente, junto das empresas, através da implementação de um questionário elaborado para o efeito que foi dirigido aos empresários e/ou gestores das empresas seleccionadas. Trata-se de um questionário misto, composto de questões abertas, fechadas e semi-abertas e estruturado em seis secções: características gerais da empresa, recursos organizacionais, recursos técnico-productivos, recursos comerciais, controlo financeiro e de gestão e plataforma estratégica.

Foram ainda utilizadas outras fontes de informação, de natureza secundária – bases de dados de organizações oficiais como o CEVALOR (Centro Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização das Rochas Ornamentais), o IGM (Instituto Geológico e Mineiro), a ASSIMAGRA (Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins) e o INE (Instituto Nacional de Estatística).

Tendo em conta a natureza do objecto de estudo e a preponderância de questões de carácter qualitativo, optou-se pela utilização de uma ferramenta de análise qualitativa, nomeadamente a construção de quadros comparativos, contendo os indicadores fundamentais de cada variável em análise para cada um dos casos. Esta ferramenta permite sistematizar a análise e concluir sobre as semelhanças, as diferenças e as tendências de fundo nos diversos casos estudados.

Com base no diagnóstico efectuado, são propostas linhas estratégicas de actuação para melhorar a competitividade das empresas no contexto actual. Essas linhas estratégicas são sintetizadas num modelo de abordagem estratégica, denominado “Nova Matriz SWOT”. A nova SWOT «enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo» (Freire, 1997: 144). O objectivo consiste em definir, no tempo, alternativas estratégicas de progressão para a empresa ou grupo de empresas. O novo modelo SWOT permite que muitas das ameaças detectadas no meio envolvente e que têm subjacentes oportunidades (ocultas) possam ser aproveitadas pelas empresas. Conforme refere Adriano Freire (1997:143) «para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes». Para além disso, a nova SWOT introduz a variável tempo na análise, uma vez que esta tem vindo a assumir importância crescente no pensamento estratégico.

3. O SECTOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS EM PORTUGAL

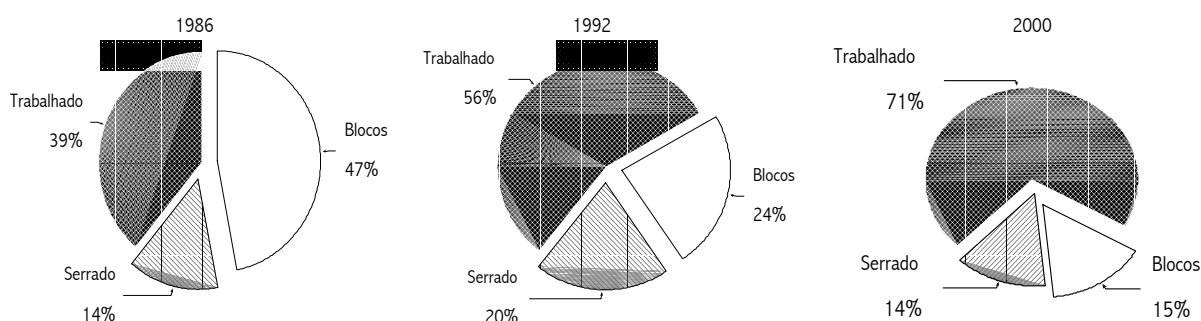
3.1 ESTRUTURA E IMPORTÂNCIA DO SECTOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS

Portugal é um dos principais produtores de rochas ornamentais do mundo. A extensa variedade de pedra natural proporciona-lhe uma posição de destaque no cenário mundial e um forte contributo para a criação de riqueza e sustentabilidade do sector.

O nosso país encontra-se na zona de maior produção mundial de pedra natural, o continente europeu, onde se destacam países da União Europeia, como a Itália, Espanha, Portugal, Grécia e França, com uma produção conjunta de cerca de 40% da produção mundial. Portugal ocupa a 5.^a posição mundial como produtor de rochas ornamentais, com cerca de 4% do volume da produção. A produção portuguesa baseia-se essencialmente em mármore e granito. Os sectores de extracção e transformação de rochas ornamentais têm vindo a consolidar uma importância cada vez maior no âmbito da indústria portuguesa e, com excepção de 1993 (ano em que teve lugar uma ligeira recessão), verificaram-se sempre fortes incrementos na produção e exportação de rochas ornamentais. No caso da pedra mármore, cerca de metade da pedra extraída destina-se à exportação.

A evolução positiva das exportações tem vindo a ser acompanhada por uma tendência crescente na exportação de produtos marmóreos serrados e trabalhados, com maior valor acrescentado, em detrimento dos blocos. A parcela que cabe ao produto trabalhado passou de 39% em 1986, para cerca de 71 % em 2000 (v. fig.1).

Figura 1 – Evolução das exportações nacionais (em quantidade) de mármore, por tipo de produto

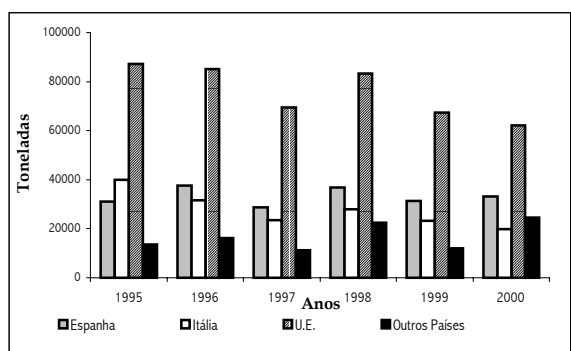


Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Anuários Assimagra)

Apesar de, em quantidade, a importância do mármore no total das exportações de rochas ornamentais ser de apenas 30%, quando consideramos o valor, este representamos mais de 60%, denotando uma forte apreciação e valorização que este tipo de pedra tem verificado no mercado externo.

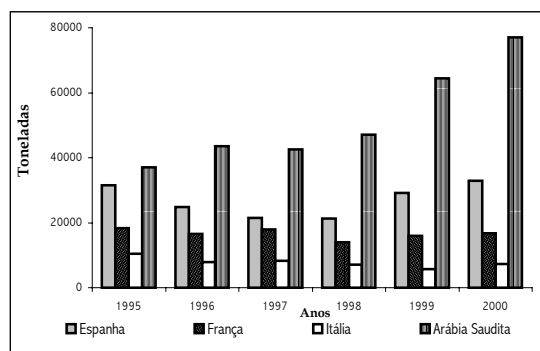
Os países da União Europeia, em especial a Espanha e a Itália, são habitualmente, os principais clientes de Portugal, correspondendo a cerca de 80% do total da exportação do produto em bloco e 50% da pedra trabalhada (v. fig. 2). Fora da União Europeia destaca-se a Arábia Saudita, destino que representa entre um terço e metade da pedra trabalhada exportada (v. fig. 3).

Figura 2 – Principais destinos das exportações portuguesas de mármore em bloco



Fonte: Anuários Assimagra

Figura 3 – Principais destinos das exportações portuguesas de mármore trabalhada



Fonte: Anuários Assimagra

Nos últimos anos a importação de mármore tem sido crescente (embora permaneça pouco significativa - v. Quadro 1) como consequência do desenvolvimento da indústria portuguesa do sector e da adopção de uma estratégia sectorial mais agressiva no mercado internacional. As importações são essencialmente provenientes de Espanha, Itália, Índia e Macedónia.

Em suma, o sector das rochas ornamentais assume primordial importância a nível económico, devido à sua elevada capacidade exportadora e de geração de postos de trabalho.

Quadro 1 - Importações portuguesas de mármore e saldo da balança comercial

(Valores em 10³ contos)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Exportações	19712	18510	20575	19847	20917	20498	21422	22314	25692
Importações	426	434	464	570	683	1063	1269	1818	2273
Saldo	19286	18706	20111	19307	20234	19435	20153	20496	23419

Fonte: Anuários Assimagra (Valores CIF)

3.2 A INDÚSTRIA DE EXTRACÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE MÁRMORE DO ALENTEJO: TRIÂNGULO ESTREMOZ – BORBA – VILA VIÇOSA

No cenário nacional, é particularmente relevante a região Alentejana, em particular a “Zona de *Ossa-orena*” que abrange o triângulo de Estremoz – Borba – Vila Viçosa, representando o núcleo mais valioso das rochas ornamentais portuguesas. A importância económica e social da extracção e transformação de mármore nesta região triangular (a 180 Km a leste de Lisboa e situada no eixo Lisboa – Madrid) confere-lhe uma natureza estratégica.

A produção de rochas ornamentais deste triângulo, representa 33% e 54%, respectivamente, do volume e do valor da produção nacional. Se se considerar apenas a produção de mármore, esta região é responsável por cerca de 99% do mármore produzido no país (tanto em volume como em valor), com produções que oscilam entre 590 e 640 mil toneladas (v. quadro 2).

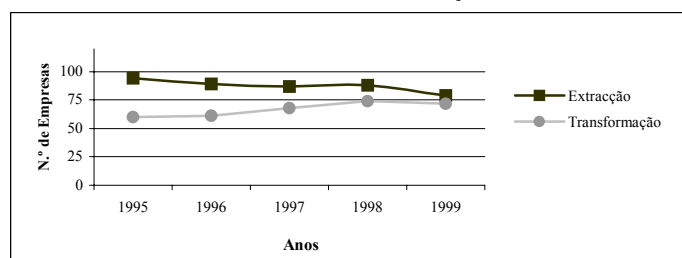
Quadro 2 - Produção de mármore no triângulo Estremoz – Borba – Vila Viçosa

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Quantidade Ton.)	637 003	589 776	615 632	618 932	626 517	634 038	640 378
Valor (10³contos)	17 650	17 465	18 898	19 229	20 011	20 685	21 004

Fonte: IGM

A concentração local de matéria-prima tem vindo a contribuir para a atracção de novas unidades industriais e para o investimento numa maior transformação da matéria-prima (v. fig.4), assumindo-se tais factos como indicadores de competitividade acrescida.

Figura 4 - Número de empresas por tipo de actividade no triângulo Estremoz – Borba - Vila Viçosa



Fonte: INE

Dos três concelhos do triângulo, evidencia-se Vila Viçosa como aquele que mais contribui para a grandeza do sector. É em Vila Viçosa que estão localizadas cerca de 60% das empresas e dos trabalhadores. Ao nível da produção contribui com cerca de 70%, em quantidade e em valor e, ao nível das vendas, são também as sociedades localizadas no concelho de Vila Viçosa as mais representativas (v. quadro 3).

Quadro 3 – Evolução do volume de negócios nas sociedades por concelho e tipo de actividade

(Unidade: 10³ contos)

Concelhos	1995	1996	1997	1998	1999	Variação 1995/99
Borba	2 386	2 199	2 221	2 464	2 497	+ 5%
Estremoz	2 440	2 371	2 612	2 752	2 435	0 %
Vila Viçosa	6 546	7 554	8 917	8 634	9 252	+ 41%
TOTAL	11 372	12 124	13 750	13 848	14 184	+ 25%

Fonte: INE

O universo empresarial da região caracteriza-se pelo predomínio de PME¹, verificando-se que mais de metade das empresas apresentam um volume de vendas anuais ainda inferior a 50 000 contos, apesar de se assistir a uma tendência para o aumento da dimensão, essencialmente nas empresas transformadoras.

A aposta dos industriais na transformação tem-se verificado com maior intensidade a partir de meados da década de noventa, pois grande parte da pedra extraída até então era transportada para a Estremadura (Pero Pinheiro) onde era serrada e transformada.

O crescimento da capacidade transformadora das indústrias deve-se à adopção de tecnologia mais moderna (permitindo melhor aproveitamento da pedra), à instalação de um centro tecnológico em Borba no início da década de noventa – o CEVALOR – que veio disponibilizar serviços técnicos até então inexistentes ou pouco acessíveis, passando também a desempenhar um papel muito importante na formação de activos, prestação de cursos especializados e cursos de carácter tecnológico (em associação com a Universidade de Évora).

No que concerne à atractividade da indústria, recorre-se ao modelo das 5 forças de Porter sintetizando-se a intensidade de cada uma forças (v. fig. 5) e focando apenas os aspectos mais relevantes. Do exposto na figura, pode-se inferir que o sector é medianamente atractivo. A favor tem a fraca pressão dos fornecedores e as elevadas barreiras à entrada (que contribuem para que o potencial de novas entradas seja baixo). A atractividade é ainda favorecida pela qualidade e durabilidade do mármore extraído no Triângulo e que lhe confere uma imagem de qualidade, permitindo praticar preços mais elevados. A seu desfavor, tem o poder negocial dos clientes e a forte competição com produtores italianos e, recentemente, indianos e chineses.

Figura 5 – Aplicação do modelo das cinco forças de Porter ao sector da extracção e transformação de mármore do Triângulo

Potencial de novas entradas	Elevadas necessidades de capital, para efectuar os investimentos iniciais e existência de restrições legais a nível ambiental e de segurança no trabalho. Assim, o potencial de novas entradas pode considerar-se baixo .
Pressão de produtos substitutos	Os produtos substitutos (produtos cerâmicos e aglomerados pétreos) apresentam preços muito mais baixos, maior uniformidade e, nomeadamente os produtos cerâmicos, maior agressividade nas campanhas promocionais efectuadas. No entanto, a qualidade, durabilidade e raridade dos mármore do triângulo, confere-lhe uma posição privilegiada. Conclui-se que a pressão dos produtos substitutos é média .
Poder negocial dos fornecedores	Verifica-se uma forte ligação entre extractores e transformadores, pois as empresas do sector, na maior parte das vezes reúnem as duas actividades. Por esta razão, o poder negocial dos fornecedores é baixo .
Poder negocial dos clientes	No mercado interno, verifica-se uma forte dependência do sector da construção civil e, consequentemente, da conjuntura económica. No mercado externo, sendo o número de concorrentes a actuar é muito elevado e o sistema de distribuição muito rudimentar (funcionando na maior parte dos casos por encomenda), resulta que a fidelização dos clientes é reduzida e o seu poder negocial elevado. Assim, de uma forma geral, o poder negocial dos clientes é médio/alto .
Rivalidade entre concorrentes actuais	Na sua maior parte tratam-se de pequenas empresas, caracterizadas por investimento promocional fraco. Além de Carrara (Itália), também a Índia ou a China, que apresentam preços muito competitivos, devido aos baixos custos de produção, têm contribuído para uma maior rivalidade em termos internacionais. Contudo, a pedra do triângulo apresenta maior qualidade e raridade, pelo que se conclui que a rivalidade entre concorrentes actuais é média .

Fonte: Elaboração própria, com base em informação documental e institucional.

¹ É utilizada a definição de PME da União Europeia: empresas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios até 35 milhões de euros (cerca de 7 milhões de contos). As PME's são, ainda, divididas em três escalões dimensionais: as médias empresas (entre 50 e 250 trabalhadores), as pequenas (entre 10 e 49 trabalhadores e com um volume de negócios inferior a 1,3 milhões de contos) e as microempresas (menos de 10 trabalhadores).

A figura seguinte evidencia as principais oportunidades e ameaças identificadas na macro, meso e micro-envolvente do sector analisado:

Figura 6 – Análise da envolvente macro, meso e micro do sector dos mármore

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
MACRO-ENVOLVENTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado da pedra em expansão; - Forte desenvolvimento da indústria de tecnologia de ponta para a extracção e transformação da pedra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso geológico de esgotamento progressivo; - Aparecimento de novos países produtores (China e Índia) com preços de custo mais baixos.
MESO-ENVOLVENTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novos mercados (segmentos) a partir de uma diversificação do produto e de canais comerciais; - Desenvolvimento de actividades relacionadas (indústria de equipamento e serviços de <i>design</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente pressão das associações ambientalistas; - Produtos substitutos competitivos (aglomerados pétreos e cerâmica); - Ausência de uma política sectorial conjunta para a promoção.
MICRO-ENVOLVENTE	
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade do centro tecnológico (CEVALOR) para a divulgação da pedra da região e das suas aplicações, em feiras institucionais nacionais e internacionais; - Contributo do CEVALOR na formação do pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de uma “denominação de origem” (possibilitando a cópia do nome por parte de alguns países emergentes); - Peso excessivo das pequenas empresas; - Cultura de mera reacção por parte dos empresários do sector.

Fonte: Elaboração própria, com base em informação documental e institucional.

4. RESULTADOS, PERSPECTIVAS E PROPOSTAS DE ACTUAÇÃO

As empresas questionadas classificam-se como pequenas e médias empresas (PME's). Tratam-se de empresas que foram constituídas, na sua maior parte, na década de oitenta e são, na sua totalidade, sociedades por quotas. De notar que, das empresas que se dedicam simultaneamente à extracção e transformação de mármore, apenas 20% do volume de negócios se deve à actividade extractiva. Da análise efectuada, podemos retirar a seguinte síntese conclusiva:

Figura 7 – Diagnóstico interno das empresas analisadas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
NÍVEL ESTRUTURAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Elevado nível de experiência profissional dos dirigentes de topo no sector; - Adaptação fácil às mudanças na envolvente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões fortemente centralizadas na gerência; - Sobrevalorização da função produção, em detrimento das restantes; - Evolução estrutural bastante lenta; - Dirigentes de topo dispõem de reduzido nível de habilitações literárias.
NÍVEL TÉCNICO-PRODUTIVO	
<ul style="list-style-type: none"> - Elevado grau de mecanização da pedreira (extracção); - Existência de mármore de boa qualidade, raro ou “único”, e em quantidade . 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada dependência das instituições bancárias no financiamento de equipamento produtivo; - Não se perspectivam aumentos dos níveis de mecanização actuais; - Trabalhadores com reduzido nível de qualificação/habilitações literárias.
NÍVEL COMERCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Elevada experiência exportadora das empresas; - Reconhecimento internacional da qualidade dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concentração dos mercados de exportação; - Actividade promocional muito reduzida ou até inexistente; - Ausência da função comercial; - Ausência de uma cultura de cooperação entre as empresas do sector; - Ligação deficiente aos prescritores (arquitectos, artistas, etc); - Fraca capacidade de <i>design</i>.
NÍVEL FINANCEIRO	
<ul style="list-style-type: none"> - Exames regulares de indicadores como: fundo de maneo, capacidade de endividamento, situação de tesouraria, etc.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análises financeiras mais completas e estudos evolutivos dos balanços e demonstrações de resultados assumem um carácter esporádico.

Fonte: Elaboração própria, com base na informação das entrevistas e dos questionários.

No que respeita às orientações estratégicas das empresas analisadas, predominam estratégias de especialização (através da produção com qualidade), houve ainda referências a estratégias de diferenciação pela qualidade e de custos baixos. Verificou-se a ausência de qualquer tipo de planificação estratégica, mantendo-se este cenário desde 1992. Em termos de factores estratégicos além da qualidade, as empresas extractivas referiram também a própria actividade de extracção, as empresas transformadoras destacaram os aspectos relacionados com a

actividade comercial (oportunidades de negócio, gestão de vendas e controlo de custos) e as empresas mistas identificaram o preço.

A estratégia de especialização baseada na qualidade é comum a todas as empresas analisadas, contudo, nas empresas de carácter misto é referido também o crescimento da empresa, quer na orientação estratégica anterior, quer na actual.

As sugestões de actuação estratégica, no curto ou médio prazo, traçadas com o intuito de facilitar a definição de uma linha de rumo que conduza as empresas de mármore do triângulo a melhorar a sua competitividade, têm subjacentes as seguintes medidas específicas a implementar e resultam do cruzamento dos principais pontos fortes e fracos das empresas, com as principais oportunidades identificadas no meio envolvente (v. nova análise SWOT - fig. 8):

- **Integração vertical das operações, garantindo a actuação ao longo de toda a cadeia de valor.** Em países mais desenvolvidos, como no caso de Itália e Espanha, acentuam-se os movimentos de concentração de empresas, na forma de fusões, aquisições ou parcerias estratégicas que, proporcionando um aumento da sua dimensão crítica, permitem-lhes deter elevadas participações no mercado mundial e dar resposta a grandes encomendas, em espaços de tempo relativamente reduzidos. A criação de alianças duradouras entre empresas pressupõe, obviamente, a disponibilidade dos empresários para cooperar. No entanto, esta predisposição não existe nos empresários das empresas estudadas.

- **Melhorar a gestão das tecnologias em todas as fases do processo produtivo e garantir maior formação dos recursos humanos.** O equipamento tecnológico está, em grande parte, condicionado pelo baixo nível de qualificação dos recursos humanos, visto que os trabalhadores têm, na sua maioria, idade avançada e baixo nível de instrução escolar. O investimento em formação contínua é pouco significativo. Assim, as empresas devem combinar o *know how* acumulado ao longo de décadas, na extracção e transformação da pedra, com a tecnologia mais moderna, investindo fortemente na formação dos recursos humanos.

- **Desenvolver capacidades e conhecimento em factores como o *design* e o *marketing*.** Dado que a pedra natural, principalmente a pedra mármore é, e possivelmente continuará a ser durante muitos anos, o principal produto mineiro de Portugal, importa que as actividades de extracção e transformação assentem progressivamente em empresas que transmitam uma sólida imagem de eficácia e de qualidade. Imagem essa que deverá ser “trabalhada” através de novos *designs* e acções de *marketing* oportunas e bem direccionadas, que proporcionem uma posição de destaque nos diferentes mercados. O desenvolvimento de capacidades e conhecimento em *marketing* e *design* pressupõe o recrutamento de técnicos qualificados e a realização de jornadas, cursos e outras iniciativas que despertem a necessidade de uma gestão integrada, onde estas duas componentes não sejam negligenciadas.

- **Melhorar os circuitos de comercialização e promover uma marca de origem,** de forma a poder competir mais de perto com os produtos cerâmicos. Seria fundamental a comercialização dos produtos de maior valor acrescentado (obra) em lojas especializadas em artigos de decoração e grandes superfícies (no ramo da bricolage e decoração). Para “vincar” a diferenciação dos produtos da região sugere-se o desenvolvimento de uma marca própria de origem, capaz de lançar, à escala mundial, uma imagem de qualidade.

- **Dar maior atenção à importação,** pois seria proveitoso, para as empresas portuguesas, acompanhar as estratégias das suas concorrentes europeias (*benchmarking*), as quais importam mármore em bloco, de modo a preservarem as suas reservas estratégicas para períodos de maior valorização e que, simultaneamente, lhes permite maior diversificação na oferta de produtos. Esta aposta na importação deve ser conciliada com a estratégia de integração vertical das empresas, geradora de maior capacidade de armazenamento, de transformação e de capacidade de investimento.

Os **novos países produtores**, como a China, a Índia, ou até mesmo o Brasil poderiam ser fornecedores importantes a considerar, na medida em que os custos de transacção a suportar seriam relativamente baixos. De maneira a reduzir o custo de transporte de blocos desses países, será conveniente **analisar a viabilidade da instalação, nesses países, de unidades transformadoras, ou até mesmo extractivas**, em parceria com empresas de origem, conhecedoras do terreno e das condições locais.

- **Desenvolver indústrias relacionadas**, nomeadamente de aproveitamento de inertes, **apostar na cooperação empresarial e nas relações com os prescritores** (arquitectos e construtores civis), assim como **profissionalizar a gestão**, constituem outros exemplos de medidas capazes de melhorar a competitividade das empresas.

Figura 8 – Sugestões de linhas de acção estratégica: aplicação da nova análise SWOT às empresas de extracção e transformação de mármore do Triângulo

Oportunidades e Tempo		
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado da pedra em expansão; - Desenvolvimento de novos centros de transformação e distribuição a nível mundial; - Crescente valorização da componente design; - Competitividade baseada na qualidade dos recursos técnicos e humanos; - Disponibilidade de centro tecnológico (CEVALOR) para formação de pessoal e divulgação do produto; - Forte posição dos mercados emergentes no cenário mundial; - Preocupações ambientais crescentes; - Denominação de origem inexistente. 		
Curto e Médio Prazo		Médio e Longo Prazo
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada experiência profissional dos dirigentes; - Capacidade de adaptação à mudança; - Elevado grau de mecanização; - Existência de mármore de boa qualidade, raro ou “único” e em quantidade; - Elevada experiência exportadora; - Reconhecimento internacional da qualidade dos produtos. 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento na integração vertical, quer a montante, quer a jusante; - Aposta na importação de matéria prima nos novos países produtores (China e Índia); - Investimento em tecnologia de ponta e na sua gestão. 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da indústria de aproveitamento de inertes; - Investimento nos novos países produtores (China e Índia), na área da transformação.
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisões fortemente centralizadas; - Sobrevalorização da função produção; - Evolução estrutural bastante lenta; - Dirigentes de topo dispõem de reduzido nível de habilitações literárias; - Trabalhadores com reduzido nível de qualificação e de habilitações literárias; - Forte concentração dos mercados de exportação; - Actividade promocional muito reduzida; - Ausência de uma autêntica função comercial; - Ausência de uma cultura de cooperação; - Ligação deficiente aos prescritores; - Fraca capacidade de “design”. 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar formação contínua dos recursos humanos; - Melhorar a comunicação interna; - Investimento em design e know how artístico; - Desenvolvimento de campanhas de marketing adequadas. 	<p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforço dos laços de cooperação entre as empresas; - Maior profissionalização da gestão das empresas; - Promoção da marca de origem; - Melhorar a implantação nos novos circuitos de comercialização; - Melhorar as relações com os prescritores (arquitectos e construtores civis).

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÕES

No contexto nacional, assume particular relevância a indústria extractiva e transformadora de mármore do triângulo, quer do ponto de vista geológico, quer económico, na medida em que constitui o principal pólo do sector extractivo e transformador de rochas ornamentais.

Independentemente da estratégia seguida pelas empresas e segundo a perspectiva de Michael Porter, as empresas do sector poderão alcançar uma vantagem competitiva sustentável se dirigirem os seus esforços para a gestão adequada das suas capacidades e das relações entre todas as actividades desenvolvidas (ao nível das actividades principais, os gestores descuram demasiado a componente “marketing e vendas”, assim como a componente “gestão de recursos humanos” no que respeita às actividades de apoio), conferindo, desta forma, maior valor aos seus produtos. A concentração das empresas portuguesas de mármore neste pequeno triângulo, poderá proporcionar um reforço mútuo, favorecendo a rivalidade interna e capacitando as empresas para o sucesso no mercado global. No entanto, as estratégias apresentam-se muito estáticas e os canais de distribuição sub-desenvolvidos, a procura local além do fraco nível de sofisticação é de pequena dimensão e os recursos humanos, apesar da sua capacidade de adaptação, denotam lacunas nas capacidades de gestão.

Para fazer face às limitações dos recursos naturais que são a base de desenvolvimento do sector, as empresas deverão, de acordo com a perspectiva de Hamel e Prahalad, fomentar a criação, a inovação, ao nível do processo de transformação, de forma a obter um efeito alavanca dos recursos, desenvolvendo a capacidade de fazer o máximo com recursos que são limitados.

No computo global e segundo a proposta de Mintzberg, será importante salientar que a definição da estratégia, em contextos cada vez mais complexos e dinâmicos, não se deve limitar ou centrar na análise do meio envolvente, pois a experiência adquirida ao longo dos anos no sector confere a todos os elementos da empresa uma base de conhecimento e de experiência que poderá marcar a diferença no futuro, permitindo a qualquer elemento da empresa detectar as oportunidades e transformá-las, de forma criativa, em vantagem competitiva.

A existência de uma infra-estrutura tecnológica e de uma base de conhecimento de apreciável qualidade, poderão constituir condições favoráveis à superação de algumas das limitações, caso se consiga melhorar substancialmente os mecanismos e a cultura de cooperação entre as empresas. As novas linhas de orientação deverão passar essencialmente pelo desenvolvimento de empresas de maior dimensão e/ou pela promoção de movimentos associativos/cooperativos entre as empresas do sector, para que, dessa forma, disponham dos recursos necessários (massa crítica) para poderem competir com sucesso no mercado global.

Bibliografia:

- ASSIMAGRA - Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins. (1992). «Anuário Assimagra - 1992».
- (1996). «Anuário Assimagra - 1996».
- (1997). «Anuário Assimagra - 1997».
- (2000). «Anuário Assimagra - 1998».
- FREIRE, Adriano. (1997). *Estratégia*. Editorial Verbo. Lisboa.
- (1999). *Internacionalização: Desafios Para Portugal. Vol.II*. Editorial Verbo. Lisboa.
- HAMEL, Gary; C.K. Prahalad. (1989). «Strategic Intent». *Harvard Business Review*. Maio-Junho. 63-76.
- (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review*. Maio-Junho. 79-91.
- (1997). «Killer Strategies that Make Shareholders Rich». *Fortune*. 23 Junho. 70-88.
- (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press. Boston.
- HAMEL, Gary. (1996). «Strategy as Revolution». *Harvard Business Review*. Julho-Agosto. 69-82.
- IGM. (1998). «Distrito de Évora – Indústria Extractiva (Edição Especial 1997)». Lisboa.
- (2001). «Portugal – Indústria Extractiva (Edição Especial 2000)». Lisboa.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (1991). «Anuário Estatístico da Região Alentejo».
- (1999). «Fichas de Caracterização Concelhia».
- (2000). «Anuário Estatístico da Região Alentejo».
- JAMEUX, Meschi e Moscarola. (1997). «La Production de Theses en Strategie: 1991-1995 ». *Papier de Recherche*. Université de Savoie.
- MARCHERNAY, Michael. (1990). *La PME: Une Gestion Spécifique*. INRA. Publications ERFI. Pp. 4.
- MARTINET, A. e Thietart, R. (2001). Org. «Stratégies : Actualité et Futurs de la Recherche». *Vuibert*. Fnege. Paris.
- MARTINS, Octávio Rabaçal. (1996). «Rochas Ornamentais, Produção Nacional e Comércio Externo de Portugal em 1995». *Boletim de Minas*. Volume XXXIII. N.º 3. 223-300.
- (1999). «Técnicas e Tecnologias de Transformação de Rochas Ornamentais». *A Pedra*. 71/72. Jan.-Mar.
- MINTZBERG, Henry. (1982). *The Structuring of Organizations: a Syntesis of the Research*. Prentice Hall. New York.
- (1982b). *Structure et Dynamique des Organisations*. Editions d'Organisation. Paris.
- MINTZBERG, Henry. (1994). «The Fall and Rise of Strategic Planning». *Harvard Business Review*. Jan-Fev. 107-114.
- MINTZBERG, Henry e James Quinn. (1995). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. European Edition. Prentice Hall International. Reino Unido.
- MINTZBERG, Henry, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. (1998). *Strategy Safari*. The Free Press. Nova York.
- MINTZBERG, Henry e Joseph Lampel. (2000). «Reflexão Sobre o Processo Estratégico». *Revista Portuguesa Gestão*. N.º2. Série III. 24-34.
- MONITOR COMPANY. (1984). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Fórum para a Competitividade. Lisboa
- MOURA, A. (2001). «A Pedra Natural Ornamental em Portugal - Nota Breve» *Boletim de Minas*. Vol. 38. N.º 3.
- PORTER, Michael. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press. Nova York.
- (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press. Nova York.
- (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan. London.
- (1991). «Towards a Dynamic Theory of Strategy». *Strategic Management Journal*. Vol. 12.
- (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review*. Novembro-Dezembro. 61-78.
- (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press. Boston.
- RETO, Luís. e Francisco Nunes. (1999). «Métodos de Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo Numa Investigação». *Revista Portuguesa de Gestão*. N.º1. 21-31.
- SILVA, Jacinto. (1997). «Avaliação de Estratégias de Crescimento das Empresas do Sector dos Mármore da Região de Évora». Tese de Doutoramento. Departamento de Gestão de Empresas. Universidade de Évora.
- SOUSA, António. (2000). «Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura Face à Evolução do Mercado Comum Europeu». Tese de Doutoramento. Departamento de Gestão de Empresas. Universidade de Évora.
- THIETART, R-A.. (1993). «La Dialectique de l'Ordre et du Chaos Dans les Organisations». *Revue Française de Gestion*. N.º 93. Paris. Março-Abril-Maio. 5-15.
- VIVAS, Carla. (2002). «A Indústria de Mármore no Triângulo Estremoz – Borba – Vila Viçosa: Estratégias Competitivas e de Desenvolvimento». Tese de Mestrado. ISCTE.
- WACHEUX, Frédéric. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica. Paris.
- WILLIAMSON, O.E. e S.G. Winter. (1993). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. Oxford University Press. NYork.
- YIN, Robert K.. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2.ª Ed.. Sage Publications. Beverly Hills.