



Instituto Superior de Gestão

**Internacionalização no setor da pedra: o caso da Filstone.**

**Vânia Cristina Oliveira Lourenço**

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em Estratégia  
de Investimento e Internacionalização

**Orientador:** Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Lisboa

2017

Instituto Superior de Gestão

**Internacionalização no setor da pedra: o caso da Filstone.**

**Vânia Cristina Oliveira Lourenço**

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em Estratégia  
de Investimento e Internacionalização

**Orientador:** Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Lisboa

2017

## Resumo

O estudo contextualiza o comportamento da empresa Filstone, nomeadamente ao nível do seu processo de internacionalização, tendo em conta a perceção da importância da formação de parcerias e da marca.

A criação de parcerias tende a ser relevante caso, uma empresa consiga responder, atempadamente, às necessidades do mercado, e, desta forma ganhar vantagens competitivas e comparativas.

Da mesma forma, a marca influencia a credibilidade do produto e pode otimizar a utilização dos canais de distribuição e o posicionamento num setor caracterizado por processos de customização.

Este trabalho pretende observar como a formação de parcerias e o posicionamento da marca interferiram com o processo de internacionalização da Filstone.

Numa primeira fase, foi feita uma análise documental aprofundada para averiguar os fatos importantes, e os pontos críticos. De seguida, efetuou-se uma entrevista explorativa, a fim de recolher informação específica e detalhada; Finalmente, foi efetuada uma entrevista conclusiva de validade da apreciação do investigador.

Através deste “estudo de caso”, avaliamos a fileira da Pedra em Portugal, e no mundo, de onde é possível retirar que, com a Internacionalização a promoção de parcerias adequadas, tende a promover a reputação, a notoriedade e o ganho de escala num mercado caracterizado por uma forte concorrência.

Foi, ainda, constatado que a criação do Cluster da Pedra, esta década, tende a promover uma revolução organizacional (ao nível da integração de várias competências e capacidades) e tecnológica (com novos e diferentes equipamentos e processos) que se reflete na evolução da eficiência das suas empresas.

**Palavras-chave:** Marca; Internacionalização; Parcerias

## ***Abstract***

The study contextualizes the behavior of the company Filstone, namely in terms of internationalization, taking into account the importance of the formation of partnerships and the brand.

The creation of partnerships tends to be relevant if a company is able to respond in a timely manner to the needs of the market, and thus gain competitive and comparative advantages.

Likewise, the brand influences the credibility of the product and can optimize the use of distribution channels and positioning in a sector characterized by customization processes.

This work intends to determine the importance of the formation of partnerships and the positioning of the brand for the company Filstone, and how they interfere with the process of internationalization.

In the first phase, an in-depth documentary analysis was carried out to ascertain the important facts and the critical points. Then, an exploratory interview was carried out, in order to collect more specific and detailed information. Finally, a conclusive interview was conducted on the validity of the investigator's assessment.

Through this "case study", we evaluated the Stone line in Portugal and in the world, from where it is possible to discover that, with internationalization, there is in fact the need to create partnerships to maintain good reputation, the brand of the company, and thus , it continues to operate outside the national territory with the same success.

**Keywords:** Brand; Internationalization; Partnerships.

## **Agradecimentos**

O meu maior agradecimento é dirigido ao Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, que me mostrou a importância da capacidade de “sair da zona de conforto” e arriscar. Obrigada pela transmissão de conhecimentos, não só na realização deste trabalho, mas também ao longo de toda a fase curricular. Obrigada pela força e por acreditar, nas alturas mais difíceis e, quando eu pensava não ser capaz!

Obrigada ao Ricardo Jorge, por partilhar toda a informação necessária à elaboração deste estudo e, por durante a visita à Filstone, me permitir vivenciar todo ambiente acolhedor e familiar partilhado pelos seus trabalhadores. Agradeço de igual forma ao João Calado, por sempre estar disponível para responder a qualquer questão! Sem a vossa ajuda, não seria possível!

Agradeço a todos os meus colegas mestrandos, aprendi algo com todos. Agradeço em especial à Filipa Rodrigues, que em alturas difíceis me apoiava e me mostrava que ia conseguir!

A todos os intervenientes, o meu muito obrigada! Sem a informação e disponibilidade prestada jamais seria possível a realização deste trabalho.

Obrigada Eduardo Silva, pelo amor e compreensão nos momentos de maior ausência.

Por último, mas não menos importante, agradeço àqueles que me são tudo! À minha família por sempre me apoiarem ou terem uma palavra de encorajamento sempre que precisava. Em especial à minha mãe, Florbela, pela paciência e por nunca duvidar de mim! São as pessoas que me motivam em qualquer objetivo, e que jamais me deixam cair. São o meu pilar!

## Abreviaturas e Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ANIET	Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos
ASSIMAGRA	Afins
CAE	Código de Atividade Económica
CEI	Centro de Estudos Internacionais
CEVALOR	Centro Tecnológico da Pedra Natural de Portugal
DGEG	Direção Geral da Energia e Geologia
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
<i>InovSTONE</i>	Projeto mobilizador do setor da Pedra
<i>JetSTONE</i>	Projeto mobilizador do setor da Pedra
JIT	<i>Just in time</i>
Lda.	Limitada. Designação Jurídica
LNEG	Laboratório Nacional de Energia e Geologia
PME	Pequena e Média Empresa
STONE.PT	Marca da Pedra Portuguesa
TCMA	Taxa Média de Crescimento Anual
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VALORPEDRA	Cluster da Pedra Natural
VN	Volume de Negócios

# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Estrutura do Trabalho .....	3
<b>2. Enquadramento teórico</b> .....	<b>4</b>
2.1. Conceito de Internacionalização .....	4
2.1.1. Modelo da Escola de Uppsala.....	5
2.1.2. Teoria das Redes .....	7
2.2. A Marca e a sua importância.....	8
2.3. Parcerias .....	10
<b>3. O Setor da Pedra</b> .....	<b>13</b>
3.1. O setor da pedra a nível mundial.....	13
3.2. O setor português da fileira da Pedra .....	15
<b>4. Modelo de Investigação</b> .....	<b>26</b>
4.1. Recolha de Informação.....	27
4.2. Tópicos principais do guião – Instrumentos .....	28
<b>5. Enquadramento da Empresa Filstone</b> .....	<b>31</b>
5.1. A Empresa .....	31
5.3. Projeção da Filstone .....	41
<b>6. Conclusões</b> .....	<b>44</b>
6.1. Contribuições para futuros estudos .....	47
6.2. Limitações .....	47
6.3. Sugestões para futuras investigações .....	48

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Produção Mundial de Pedra. ....	15
Quadro 2 - Evolução do volume de vendas por subactividade.....	17
Quadro 3 - Evolução do Setor da Pedra em Portugal (2004 - 2014).....	18
Quadro 4 - Peso das exportações de Rochas Ornamentais para os principais clientes em percentagem (%), (2015). ....	20
Quadro 5 - Informação Geral do Cluster VALORPEDRA. ....	21
Quadro 6 - Tipos de Modelos de Investigação. ....	26
Quadro 7 - Grau de escolaridade por género (dados em unidades). ....	35
Quadro 8 - Faturação Filstone (2010-2017). ....	36
Quadro 9 - Volume de vendas por mercado em 2017. ....	37

## Índice de Figuras

Figura 1- Mecanismo básico de Internacionalização. ....	6
Figura 2 - Elementos da Marca.....	10
Figura 3 - Tipo de alianças estratégicas.....	12
Figura 4 - Principais Países Produtores Mundiais. ....	14
Figura 5 - Tipos de Pedra em Portugal. ....	16
Figura 6 - Tipos de Pedra. ....	17
Figura 7 - Logotipo da marca STONE.PT. ....	22
Figura 8 - Caracterização dos Projetos Mobilizadores do Setor da Pedra. ....	24
Figura 9 - Logotipo Filstone.....	31
Figura 10 - Logotipo da Kingstar Marble.....	33
Figura 11 - Produtos Comercializados pela Filstone.....	34
Figura 12 - Exemplos de máquinas adquiridas à Frazivel.....	39
Figura 13 - Produtos Filstone Collection.....	42

## 1. Introdução

O tema presente na investigação é a formação de parcerias e a importância da marca no setor da Pedra.

Para tal, é analisado o processo de internacionalização da empresa Filstone, situada em Casal Farto, Fátima, nomeadamente, como a criação de parcerias incentivou o seu processo de internacionalização.

O Sector da Pedra, em Portugal, depende da capacidade de as suas empresas criarem valor no mercado global.

A “Pedra” é um produto facilmente exportável. E, Portugal, apesar de ser um país relativamente pequeno, tem uma grande diversidade e quantidade a oferecer ao mercado internacional (Frazão, 2016). 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 setor (Novo Banco, 2012).

As empresas da fileira da Pedra têm necessidade de construir parcerias para melhor concorrerem a nível global. Segundo Carvalho (2014), é importante saber lidar com o facto de que cada parceiro atua com o comprometimento de compromissos para cumprir os seus próprios objetivos. É neste sentido que, se torna tão importante estabelecer cooperações entre empresas, para se conseguir entregar o produto no mercado exigido, no momento pedido e na quantidade solicitada.

A rede de cooperação é entendida como um elo de troca salientada pelas desigualdades entre os atores e uma certa duração. O que os atores trocam entre si são recursos e saberes que cada um detém e do qual os outros necessitam para realizarem os seus objetivos, individualmente ou coletivamente.

Esta troca permanece desigual, uma vez que os recursos e saberes são distintos entre cada um. Dada esta desigualdade e as regras que regulam a troca, normalmente favorecem quem detém os melhores trunfos, ou seja, vantagem competitiva (Quivy & Campenhoudt, 2013).

É aqui que se torna imperativo criação de uma marca reconhecida que ofereça reputação e notoriedade (Carvalho, 2012). Na realidade, ter uma marca cativante e forte é essencial para criar valor. Mais importante ainda, é manter a relação tanto física como emocional com o consumidor e, uma boa reputação para criar relações de confiança com o mercado.

Carvalho (2011), defende que a construção da marca passa, essencialmente, pela comunicação, uma vez que esta é um instrumento de integração. A empresa, com o processo de internacionalização, fica exposta aos vários riscos (os decorrentes do ciclo de vida do setor, do contexto sociopolítico e económico do país e da implementação da estratégia), próprios do processo e, os custos de imagem acrescentados a estes riscos podem ser fatais. O autor afirma que, os investimentos internacionais vingam quando aceites localmente.

Paralelamente, o processo de internacionalização “obriga” as empresas a explorar relacionamentos em que a posição relativa de poder dos intervenientes tende a mudar ao longo do tempo útil de vida dos seus produtos. A internacionalização das empresas e das economias é a resposta certa ao fenómeno da globalização e a melhor forma de aproveitar os seus benefícios (Rocha, 2002).

Estas questões levam-nos a questionar o valor da “marca” do setor da Pedra Português junto dos destinos de exportação? E as parcerias construídas, manterão a sua relação de confiança de forma a continuar a responder assertivamente às necessidades do mercado global?

Na formação de redes entre empresas têm surgido redes flexíveis de pequenas e médias empresas chamadas de *Clusters* (Porter, 1995). Um *Cluster*, de modo abrangente, é uma concentração setorial e geográfica de empresas em que as características mais importantes são o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias (Amaral, 2015).

Esta investigação pretende estudar o processo de Internacionalização de uma entidade específica, bem como, como a formação de parcerias contribuiu para este processo e, como foi alcançada a reputação da sua marca em destinos estrangeiros.

Com este problema de investigação esperamos contribuir de forma objetiva para o processo de desenvolvimento de parcerias como fator de competitividade.

Assim, são identificadas duas questões de partida, essenciais para analisar a problemática deste tema:

- Q1** - Como contribuem as Parcerias para o processo de Internacionalização?
- Q2** - Qual foi o impacto da marca na exportação?

A metodologia utilizada para responder a estas questões foi a análise documental à fileira da Pedra. Foi, também, efetuada uma entrevista explorativa a uma empresa líder no mercado, sendo que as exportações apresentam um peso muito significativo.

### 1.1. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo, a introdução, é identificado o tema central, nomeadamente qual a importância da formação de parcerias e da marca, o objetivo do estudo, o problema de investigação, as questões a serem investigadas e identificação dos objetivos, explicadas as motivações do trabalho e, por fim, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, são descritas as teorias que fundamentam a investigação, especificamente, o conceito de internacionalização, onde são aprofundados o modelo de Uppsala e a teoria das redes, a importância da marca e, as parcerias.

No terceiro capítulo é realizada uma análise económica ao setor da Pedra, quer a nível mundial, quer a nível nacional. São apresentados os tipos de Rochas Ornamentais que Portugal dispõe e, é feita uma breve contextualização do que é o *Cluster* da Pedra.

No capítulo seguinte é apresentado o modelo de investigação onde é explorado o "problema de investigação" e, quais as questões de partida que se pretendem ver respondidas com este estudo.

No quinto capítulo, é apresentada e analisada a empresa Filstone. Neste mesmo ponto, é estudado o processo de internacionalização e estratégias de parcerias utilizadas por esta entidade e quais os vários produtos disponibilizados.

Por fim, no capítulo seis, são apresentadas as conclusões acerca do tema em questão, bem como as limitações da investigação e sugestões para investigações futuras.

Os capítulos sete e oito respeitam às referências bibliográficas e aos anexos, respetivamente.

## 2. Enquadramento teórico

A Internacionalização de uma empresa apresenta-se, muitas vezes, como um imperativo na sobrevivência.

Este capítulo visa estudar aspetos fundamentais do fenómeno da (i) internacionalização, nomeadamente o seu conceito e aspetos mais pertinentes, (ii) a importância da marca e das (iii) parcerias.

### 2.1. Conceito de Internacionalização

Entende-se por internacionalização a inserção de atividades de uma empresa num mercado diferente do seu país de origem. É um processo onde se pretende criar vínculos entre a empresa e os mercados internacionais.

O Processo de Internacionalização consiste na exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no mundo, as vantagens competitivas que as empresas e os Estados possuem. Aparece com o objetivo de consolidar ou obter novas posições nos mercados, manter ou reforçar relações com grandes clientes, atuando de acordo com lógicas globais e integradas, de reduzir custos de produção, de aceder e absorver novas competências e afigurar-se, para um número crescente de empresas, com uma realidade indispensável a exploração de oportunidades detestados ou como resposta aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado (AICEP, 2013).

Para (Freire, 2008), a Internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Segundo Barber & Darder (2004), a Internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais.

Meyer (1996), define a Internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Já para Kraus (2000), internacionalização é o processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado.

Chetty & Campbell-Hunt (2003) consideram que a internacionalização não pode apenas ser vista como um processo de progressão crescente, mas como um fenómeno que também pode representar retrocessos (desinternacionalização) manifestado por uma diminuição da atividade internacional de uma empresa.

Nesta fase, importa diferenciar os conceitos de internacionalização e globalização.

A globalização é a tendência para a tomada de decisões económicas, quer de consumo, quer de investimento, com base numa perspetiva mundial, incrementando de modo significativo as inter-relações entre mercados nacionais (AICEP, 2013).

Para Scott (1998), a globalização é um processo de crescente interdependência e, em último caso, convergência de economias, liberalização de comércio e mercados.

Altbach & Knight (2007) distinguem estes dois conceitos da seguinte forma: “A globalização pode ser inalterável, mas a internacionalização envolve muitas escolhas”.

O processo de internacionalização de uma empresa deve ser estudado com base nos modelos e teorias explicativas, tendo em conta a componente delimitadora de alguns aspetos das teorias existentes.

Borini, Ribeiro, Coelho, & Proença (2006), defendem que existem dois grandes grupos de teorias de internacionalização: as teorias económicas (teoria da internalização, custos de transação, paradigma eclético e organização industrial) e as comportamentais (Escola de Uppsala, teoria das redes, estratégia de negócios e as *born globals*).

As teorias económicas preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão e, as comportamentais entendem que ocorre um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados (Gonçalves, 2010).

### **2.1.1. Modelo da Escola de Uppsala**

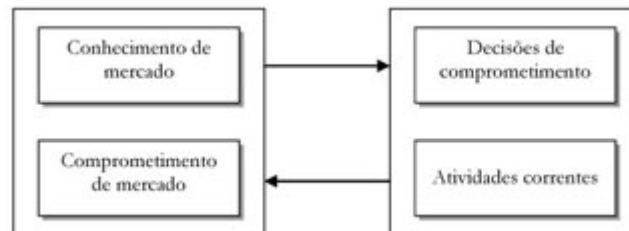
O Modelo de Uppsala é considerado o modelo suporte da internacionalização que teve origem nos anos 70, na escola nórdica de Uppsala e é baseado nos estudos sobre a internacionalização de empresas suecas, efetuados por Johanson e Vahlne, em 1977. O

modelo contempla os seguintes passos: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e produção.

Para Johanson & Vahlne (1990), o processo de internacionalização envolve por um lado a interação entre o conhecimento do mercado externo e as operações e, por outro lado, o aumento do comprometimento de recursos para o mercado externo.

“Conhecimento” refere-se ao mercado-alvo, enquanto “comprometimento” diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, à possibilidade de utilizarem esses recursos em outros mercados sem que ocorra a desvalorização deles (Oliveira, 2014).

**Figura 1- Mecanismo básico de Internacionalização.**



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Gonçalves (2010) afirma que a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados e, o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que as suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha do destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor "distância psíquica" em relação a esse mercado. Este processo ocorre em fases sequenciais de comprometimento gradual de recursos, primeiramente através da exploração dos seus mercados domésticos, depois a exportação e com o passar do tempo seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. A última fase é o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Carvalho (2011), afirma que normalmente, a internacionalização inicia-se pelos países geográfica e/ou culturalmente próximos, daí que se avance primeiro pela forma que implica uma menor afetação de recursos (exportação) até à instalação de filiais produtivas.

Para Carvalho (2014), o modelo é interpretado de forma incremental devido à “incerteza” e “imperfeição” das informações recebidas sobre o mercado. O comércio internacional é iniciado com um envolvimento “leve”, geralmente, através da exportação direta. Este

envolvimento aprofunda-se a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação. Os defensores da Escola de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psicológica ou psíquica: quanto maior é a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior é o nível de incerteza.

O modelo da escola de Uppsala foi evoluindo ao longo do tempo, percebendo-se que, também a constituição das redes é bastante importante.

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o conceito de networks, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Moraes, Oliveira, & Kovacs, 2006).

Segundo Serra (2016), o modelo da Teoria de Uppsala tem evoluído ao longo do tempo. Se na primeira versão (1977) o foco estava na escolha de mercados próximos pela distância psíquica; na versão de 2009, os autores, Johanson e Vahlne, mostraram a importância das empresas pertencerem a redes de relacionamentos. Na versão de 2013, estes autores introduzem a “capacidade dinâmica” da empresa na adaptação ao ambiente do mercado de três formas: i) “identificação de oportunidades”, ii) “diferentes estratégias para diferentes mercados” e iii) “capacidade de construir, manter e coordenar relações no contexto da rede”.

### **2.1.2. Teoria das Redes**

A teoria das redes surge em seguimento do pensamento da teoria de Uppsala.

Esta teoria é tratada tendo em conta várias áreas: redes sociais, redes interorganizacionais, redes de economia solidária, redes estratégicas, redes de empresas, redes colaborativas, redes pessoais, redes cooperativas, redes de cooperação, redes de relacionamentos e redes de negócios (Hey, Castro, Castro, & Lara, 2015).

Johanson & Mattsson (1988) descrevem a teoria das redes como redes de relacionamento entre empresas.

Carvalho (2014) afirma que nesta teoria são relevantes algumas características de teor comportamental como a “confiança”, as “relações de poder” e “controlo”, a “equidade”, a “reputação” e a “cultura de valores”. De todas as características, a confiança representa

um papel fundamental na criação de relacionamentos, no sucesso da cooperação entre empresas e na diminuição de conflitos.

A confiança mútua é um fator recorrentemente utilizado para a contribuição da diminuição da incerteza, relativamente ao comportamento oportunista que pode surgir por parte do parceiro envolvido numa rede de cooperação. A presença ou ausência de confiança pode ter, neste sentido, uma grande influencia no sucesso de uma rede de empresas (Carvalho, 2008).

A rede de cooperação é entendida como um elo de troca salientada pelas desigualdades entre os atores e uma certa duração. O que os atores trocam entre si são recursos e saberes que cada um detém e do qual os outros necessitam para realizarem os seus objetivos, individualmente ou coletivamente. Esta troca permanece desigual, uma vez que os recursos e saberes são distintos entre cada um. Dada esta desigualdade e as regras que regulam a troca, normalmente favorecem quem detém os melhores trunfos, ou seja, vantagem competitiva (Quivy & Campenhoudt, 2013).

### **2.2. A Marca e a sua importância**

Ter uma marca cativante e forte é essencial para manter o produto no mercado. Mais importante ainda, é manter a relação tanto física como emocional com o consumidor e, a sua boa reputação para criar relações de confiança com o consumidor. Neste tópico, é explicada a marca e a sua importância nas escolhas dos consumidores e, também no que toca a sua importância para a internacionalização.

“Marca” é um nome, um som, uma imagem uma palavra, uma letra, ou até mesmo a combinação de ambas, que faz com que as pessoas identifiquem um produto ou serviço. “Marca” é a identidade do produto, é o que faz com que os consumidores associem o produto ao seu fabricante e à confiança, responsabilidade, qualidade, entre outras características que este assegura. Esse poder de associação ajuda muito as empresas, pois sem marcas seria praticamente impossível (além de inviável) diferenciar os fabricantes de um mesmo artigo ou produto. Quando uma marca é conhecida e reconhecida, pela sua qualidade e atendimento, se o produtor lança algum produto ou serviço, a aceitação do mesmo pelo público, geralmente é altíssima, pois já conhecem a qualidade da marca (Metidieri, 2012).

Carvalho (2011) define marca como ativos económicos capazes de construir relações com os diferentes *stakeholders*, posicionado as empresas nos seus ramos de atividade, servindo e sustentando as suas estratégias.

A marca é uma imagem associada a um desejo que o consumidor pretende ver satisfeito através do seu produto.

Mota (2011) define marca como a soma da utilidade, benefício e empresa à qual o produto está associado, bem como o nome, lembranças, experiências vivenciadas e elementos de identificação que o remetem para a marca em questão. A autora defende que, por parte da empresa, deve existir uma compreensão das verdadeiras motivações e desejos dos consumidores para uma associação assertiva de características agregadas ao produto e, quando criada a marca.

É importante, neste contexto, perceber como se constrói uma marca forte.

Carvalho (2011) defende que a construção da marca passa essencialmente pela comunicação, uma vez que esta é um instrumento de integração. A empresa, com o processo de internacionalização, fica exposta aos vários riscos (os decorrentes do ciclo de vida do setor, do contexto sociopolítico e económico do país e da implementação da estratégia), próprios do processo e, os custos de imagem acrescentados a estes riscos podem ser fatais. O autor afirma que, os investimentos internacionais vingam quando aceites localmente.

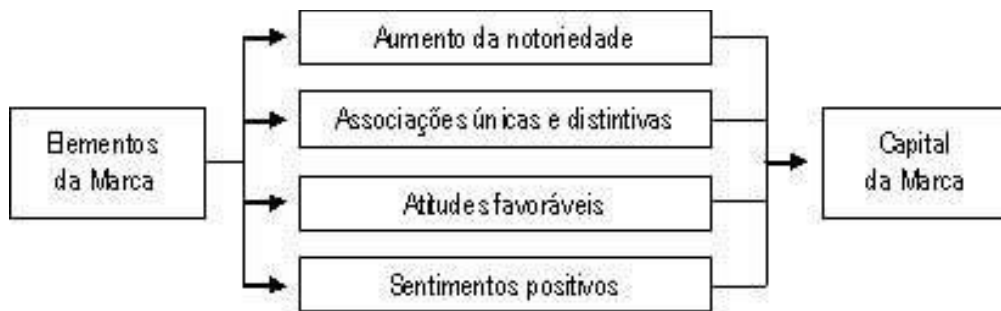
A construção da marca depende de uma comunicação coerente e criativa, geradora de vínculos de confiança de que depende o valor da própria relação, isto é, o reconhecimento, o prestígio e a lealdade. A essência da marca não é formada apenas pelo posicionamento de quem a cria, ela é fruto de compreensão e interpretação dos consumidores da marca, que podem, inclusivamente, transformá-la com o tempo (Dias & Capra, 2012).

Ribeiro (2014) afirma que, a construção da marca deve ser pensada, refletida e decidida. Atualmente, com as constantes mudanças de mercado, com a facilidade de informação e com a facilidade de imitação por parte de outros, as marcas que estiverem desatualizadas devem redefinir-se, não devendo mudar os seus princípios, características e personalidade.

A autora alega ainda que, uma marca forte tem de ter como base uma boa gestão. A gestão da marca está relacionada com a criação e a manutenção da confiança, o que implica o

cumprimento das promessas da marca. As melhores e maiores marcas são aquelas que são mais coerentes. Prometem e cumprem.

**Figura 2 - Elementos da Marca**



Fonte: Adaptado de Keller (2003)

Como ilustra a figura, e já verificado anteriormente, constata-se assim que, os elementos referenciadores da marca são o aumento da notoriedade porque se a marca não tiver notoriedade nunca será grande e pode ser esquecida com o tempo, associação únicas e distintivas, pois uma grande marca tem de ter características que a diferenciem, atitudes favoráveis, ou seja, tem de cumprir o que promete e, por último, a marca deve sempre despertar sentimentos ao consumidor, sentimentos positivos e que despertem boas sensações.

Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (Aaker, 1998). O que remete para o efeito que o do País de Origem tem na marca. O efeito do País de Origem é a percepção geral que os consumidores formam dos produtos de um determinado país, com base nas suas percepções anteriores de produção e de comercialização, pontos fortes e fracos do país (Roth e Romeu, 1992).

### 2.3. Parcerias

Para Carvalho (2014), a concorrência internacional exige parcerias.

As relações de cooperação entre as empresas visam reduzir as suas dificuldades, como por exemplo, os custos de transação. A partir do modelo de cooperação, a empresa tem a possibilidade de dispor de tecnologias, reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação e, impactos na produtividade. É assim gerada eficiência económica e, por consequência, aumentada a competitividade das empresas envolvidas (Botelho, Oliveira, & Barbosa, 2015).

No mundo globalizado, o incremento da competitividade torna-se uma questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo em que se inserem. A internacionalização não só exige presença nos mercados chave, mas também o aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias; entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas. Poucas delas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em lugares tão distintos. Isso faz com que atividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, ou seja, a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade (Klotzle, 2002).

O sucesso de uma aliança estratégica depende muito de todo o processo de transferência de conhecimentos e habilidades no decorrer da parceria, afirma ainda o autor.

A corrida pela vantagem competitiva impõe uma nova descoberta para os clientes, novas oportunidades de mercado e novas respostas a questões pré-existentes.

O fenómeno de cooperação entre empresas é complexo e necessita de uma análise prévia, no que toca à escolha dos parceiros. Vários autores defendem que é importante definir vários pontos antes de iniciar a aliança: i) definição de valor para cada empresa; ii) como é que cada parceiro cria valor para o outro; iii) saber como manter o equilíbrio; e iv) o que deve ser feito para manter/ aumentar a criação de valor. Ao formar uma aliança é requisito primário, também, o desenvolvimento de uma ideologia e razão de ser da mesma.

Para Carvalho (2014), a determinação do potencial valor de uma aliança, é definida pelos parceiros, numa primeira fase, com o estabelecimento das expectativas em relação ao que desejam obter e só depois quantificar os custos que podem advir da parceria.

É defendido por vários autores que existem três situações a serem ultrapassadas: (i) o facto de uma das partes dispor de melhor informação que outra, (ii) a dependência de cooperação de um parceiro do outro e, (iii) quando existem alterações tão grandes que resultam em cargas insustentáveis para uma das partes. Nesse sentido, é necessário identificar as fontes de instabilidade, antecipar e reagir para que as alterações não levem a uma rotura na aliança.

Assim, é importante saber lidar com o facto de que cada parceiro atua com o comprometimento de compromissos para cumprir os seus próprios objetivos.

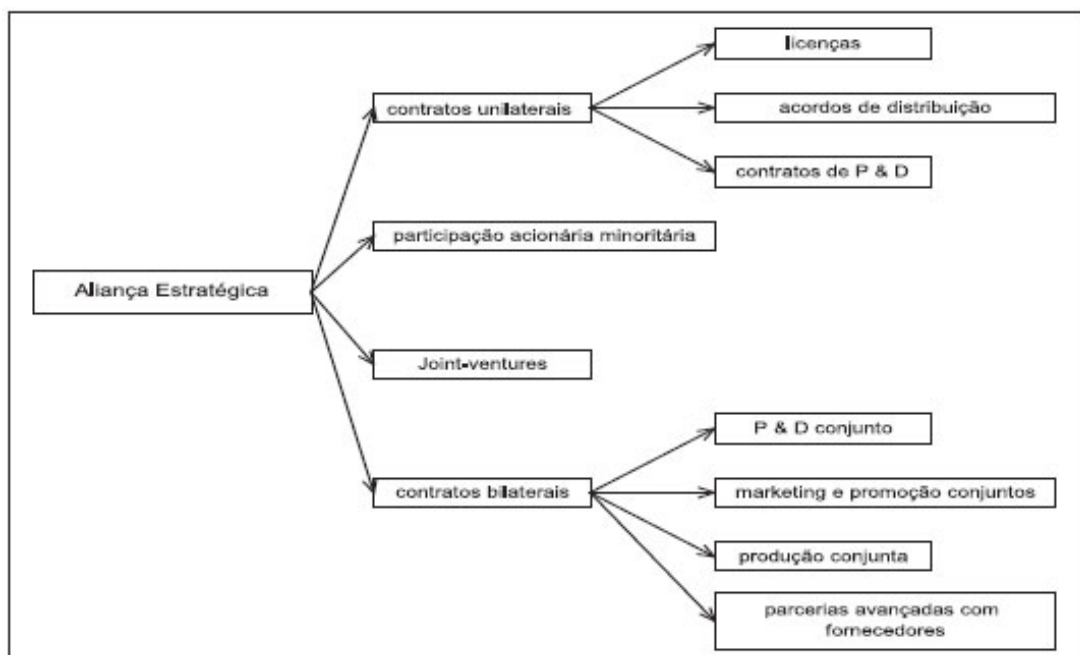
Contudo, a concordância na definição das estratégias pode ainda, não ser suficiente para o sucesso da aliança. Este facto eleva a extrema importância para o estudo da compatibilidade entre os parceiros.

Carvalho (2014) defende que a importância da análise sociocultural é deveras importante, nomeadamente das hierarquias e redes de poder, onde é possível prever os ambientes recetores do investimento. As diferenças culturais e organizacionais podem ajudar positiva ou negativamente, de forma imperativa o seu entendimento.

Quanto à forma das alianças, podem ser identificados vários critérios de cooperação e vários tipos de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas podem assumir as seguintes formas:

**Figura 3 - Tipo de alianças estratégicas.**



Fonte: Adaptado de Klotzle (2013)

A escolha dos diferentes tipos de alianças estratégicas a serem considerados no estudo prévio da formação da aliança vai depender, entre outros fatores, do tipo de pesquisa adotado, do universo e da amostra a serem analisados, das limitações impostas pelo método utilizado, entre outros.

### **3. O Setor da Pedra**

Pedra, ou rocha ornamental, são rochas passíveis de polimento (ou não) e são utilizadas na construção civil como revestimento de pisos, paredes, entre outros. São essencialmente usadas como elementos de decoração (Laboratório Nacional de Energia e Geologia, 2011).

Comercialmente, as rochas ornamentais são basicamente classificadas em granitos, mármore, além de ardósias, quartzitos, pedra sabão e basalto que também se destacam sectorialmente. Os granitos e mármore são as rochas ornamentais economicamente mais importantes.

A utilização da Pedra, como materiais de revestimento, está condicionada às suas propriedades físicas, mecânicas, químicas e ao seu aspeto decorativo. Este último item é muito importante, em virtude de o consumidor ser levado à escolha do material pelo aspeto decorativo, que se relaciona fundamentalmente com a cor e a textura do material, que decorrem da sua estrutura e composição.

#### **3.1. O setor da pedra a nível mundial**

Segundo a análise setorial do Novo Banco (2014), verifica-se que a indústria das rochas ornamentais tem estado, historicamente, concentrada em dois grupos de países. Na Europa, assume especial destaque Itália, Espanha e Portugal e, na Ásia, ressaltam como principais produtores a China e a Índia.

Estas duas zonas geográficas têm vindo a ser responsáveis por aproximadamente 80 % da produção mundial de mármore e granitos.

**Figura 4 - Principais Países Produtores Mundiais.**



Fonte: XXIV Report Marble and Stones in the World (2015)

A Europa comanda a oferta mundial no que se refere aos mármore, a Ásia domina a produção de granitos.

Segundo o Relatório Anual de Mármore e Pedra (2015), verifica-se que o comércio internacional da Pedra quadruplicou nos últimos vinte anos, o que mostra um crescimento sustentado.

A Produção de Pedra, de 1996 a 2013, cresceu em média 6% ao ano, como se pode verificar no quadro seguinte (Montani, 2015).

Em 2014, a China e a Índia ocupam a posição dos maiores produtores de Rochas Ornamentais. Itália, que era o país mais conhecido como explorador de Pedra está a perder relevo, uma vez que passou de 1º em 1996 para 6º em 2014. Os países que têm ganho notoriedade ao longo dos últimos 12 anos são a Turquia e o Egito. Portugal tem uma posição de destaque a nível mundial, ocupando, em 2014, a 9º posição com 2.750 mil toneladas produzidas.

O Quadro 1 apresenta a evolução da produção mundial. Observa-se que a quota global de Portugal, entre 1996 e 2014 evoluiu de 4,2% para 2,0%.

**Quadro 1 - Produção Mundial de Pedra.**

	Países	1996		2013		2014	
		1000 t	%	1000 t	%	1000 t	%
1	China	7.500	16.1	39.500	30.4	42.500	31.1
2	Índia	3.500	7.5	19.500	15.0	22.000	14.7
3	Turquia	900	1.9	12.000	9.2	11.500	8.4
4	Brasil	1.900	4.1	9.000	6.9	8.750	6.4
5	Irão	2.500	5.4	6.500	5.0	7.000	5.1
6	Itália	8.250	17.7	7.000	5.4	6.750	4.9
7	Espanha	4.250	9.1	5.000	3.8	4.850	3.6
8	Egipto	1.000	2.2	3.000	2.3	4.200	3.1
9	Portugal	1.950	4.2	2.650	2.0	2.750	2.0
10	EUA	1.350	2.9	2.750	2.1	2.650	1.9
11	Grécia	1.800	3.9	1.250	1.0	1.300	1.0
12	Arábia Saudita	250	0.5	1.200	0.9	1.300	1.0
13	França	1.150	2.5	1.050	0.8	1.200	0.9
14	Paquistão	200	0.4	1.000	0.8	1.000	0.7
	Sub-total	36.500	78.5	111.400	85.7	115.750	84.8
	Outros	10.000	21.5	18.600	14.3	20.750	15.2
	Mundo	46.500	100	130.000	100	136.500	100

Fonte: XXIV Report Marble and Stones in the World (2015)

Segundo o Barómetro do Mármore (2016), a perspetiva sobre a procura da pedra nacional pelo mercado internacional nos próximos anos, é que esta continue estável e com uma evolução favorável.

### 3.2. O setor português da fileira da Pedra

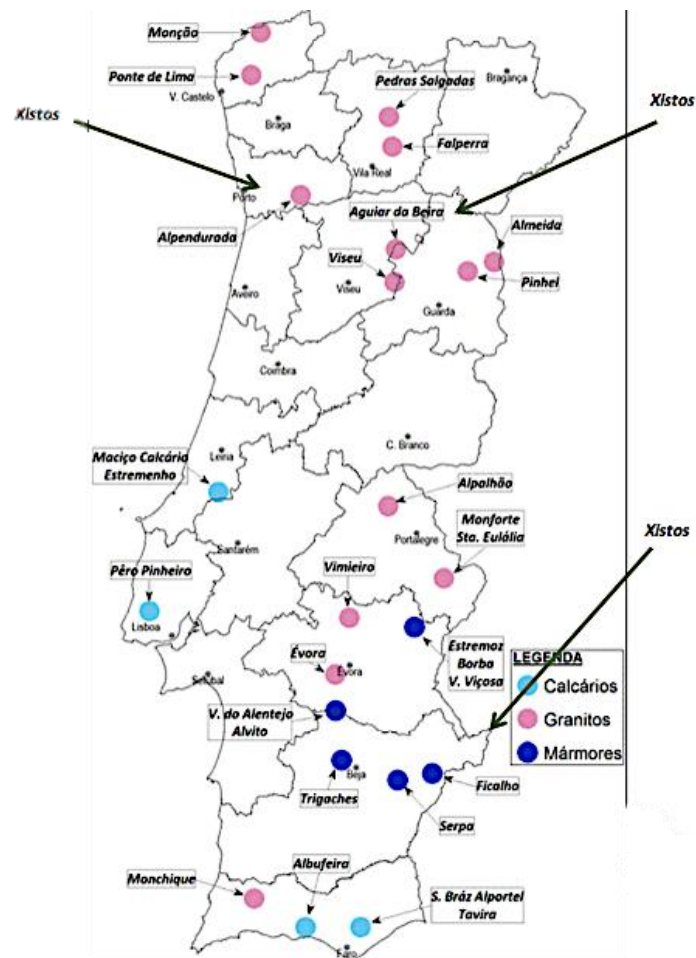
“Bastará uma viagem pelo território hoje reconhecido como Portugal, para encontrar a história nacional, inscrita na pedra e pela pedra” (Silva, 2014).

Portugal tem o costume da Pedra e oferece uma diversidade significativa (Silva, 2014).

As rochas ornamentais são um dos subsectores da indústria extrativa nacional, relevante em termos de produção e de exportação.

Em Portugal existem depósitos das principais rochas – mármore, granito, calcário e ardósia - em praticamente todo o País, como podemos observar na figura seguinte.

Figura 5 - Tipos de Pedra em Portugal.



Fonte: DGEG (Direção Geral da Energia e Geologia), LNEG (Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia), INE, ES Research – Research Sectorial (2014)

O processo industrial subdivide-se principalmente em 4 fases: Extração, Transporte, Transformação e Comercialização. Isto permite concluir que existem dois tipos de produto para comercialização, pedra vendida em bruto e pedra transformada (Frazão, 2016).

A Indústria extrativa é a atividade que disponibiliza os recursos minerais à sociedade e só pode ser exercida no local onde se encontram esses recursos.

As principais rochas ornamentais extraídas e transformadas em Portugal são o mármore, o granito, o calcário e a ardósia, como se ilustra na figura seguinte.

Figura 6 - Tipos de Pedra.

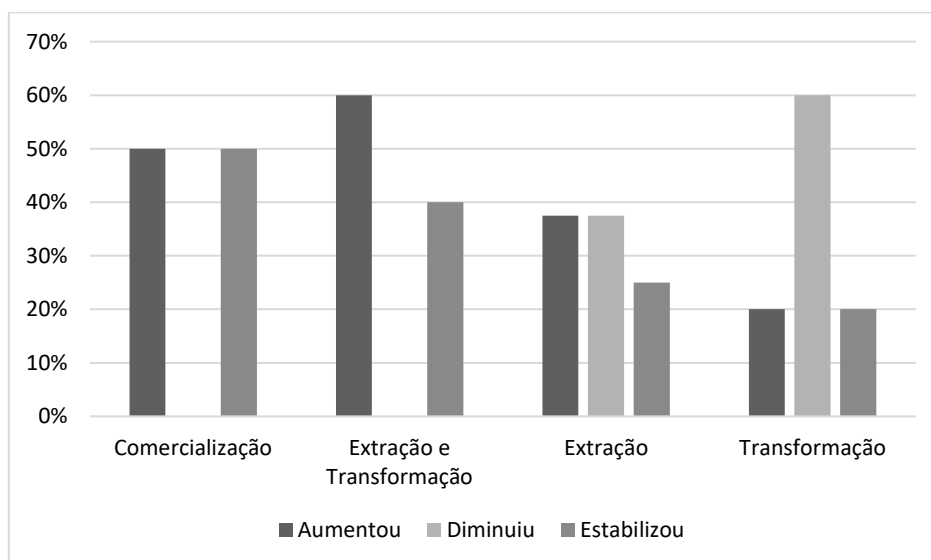
Calcário	Granito	Mármore	Xistos (Ardósia)
			
Já entrou no circuito das grandes casas de arquitetura de renome internacional. É frequentemente prescrito para obras de referência.	É a rocha ornamental que mais existe em Portugal. Existe em praticamente todo o país. Mas nem todo o granito é bom para trabalhar. Tem um elevado nível de concorrência a nível mundial.	Existe em grande abundância no triângulo Estremoz/Vila Viçosa/Borba. Tem características únicas no mundo e é muito procurado por vários países, com a China e Arábia Saudita.	É uma rocha que está na moda, nacional e internacionalmente. Debate-se com uma concorrência de peso – o Brasil – que tem ardósia de cor, única no mundo.

Fonte: DGEG (Direção Geral da Energia e Geologia), ASSIMAGRA, ES Research – Research Sectorial.

Estas Rochas produzem-se em diferentes zonas do país, resultado da acumulação de depósitos ao longo de distintas etapas geológicas, (tal como se pode ver no mapa do Anexo 1).

O sector da Pedra em Portugal é composto por empresas do campo de extração e de transformação. Os Códigos de Atividade Económica (CAE) são: (i) 8111 – Extração de mármore e de outras rochas carbonatadas, (ii) 8112 – Extração de granito ornamental e rochas similares, (iii) 8113 – Extração de calcário e cré, (iv) 8115 – Extração de ardósia e, (v) 2370 – Serragem, corte e acabamento de rochas ornamentais e de outras pedras de construção.

Quadro 2 - Evolução do volume de vendas por subactividade.



Fonte: Barómetro do Mármore (2016)

## Internacionalização do Setor da Pedra

Como se pode verificar no gráfico, as empresas que integram extração e transformação, registaram um aumento no volume das vendas. Em contrapartida, houve uma diminuição acentuada nas empresas que praticam apenas a transformação.

Santos (2017) afirma que “*é na área da transformação que as empresas tendem a criar valor ao nível da reputação, da notoriedade e da rentabilidade*”.

Segundo o Barómetro do Mármore (2016), os principais fatores que explicam a variação positiva da faturação foram sobretudo a diversificação de mercados (50%), seguido de “outras razões” como a melhoria da qualidade do produto ou novos investimentos:

- i) Aumento da procura do mercado externo;
- ii) Diversificação de mercados;
- iii) Diversificação de produtos/ serviços da empresa; e
- iv) Melhoria da conjuntura dos mercados internacionais.

Por outro lado, a redução da faturação é justificada sobretudo pela pioria da conjuntura dos mercados externos (50%) ou por outras razões como opções estratégicas das empresas que preferem vender menos, mas manter o preço ou que optam por uma maior seleção dos clientes: (i) Diminuição do mercado doméstico; (ii) Pioria da conjuntura económica Portuguesa; (iii) Deterioração da conjuntura dos mercados externos; (iv) Diminuição da procura dos mercados externos; e (v) Aumento da concorrência.

Podemos observar a evolução do setor da Pedra nos últimos 11 anos, no quadro seguinte.

**Quadro 3 - Evolução do Setor da Pedra em Portugal (2004 - 2014).**

Setor Pedra Natural e Outros Minerais Não Metálicos CAE 0811, 0812 e 2370)													
	Anos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variação
Nº Empresas		3812	3790	3697	3691	3661	3518	3275	3084	2916	2813	2673	-30%
Nº Trabalhadores		28166	27959	27118	26411	25568	23686	21754	20328	18207	16601	16119	-43%
Dimensão Média (NºEmpresas/NºTrabalhadores)		7,39	7,38	7,34	7,16	6,98	6,73	6,64	6,59	6,24	5,90	6,03	-18%
Remunerações Empresa	M€	274	275	271	272	266	250	234	216	192	176	171	-38%
Remunerações por trabalhador (Remunerações empresa/Nºtrabalhadores)	€	9 728 €	9 836 €	9 993 €	10 299 €	10 404 €	10 555 €	10 757 €	10 626 €	10 545 €	10 602 €	10 609 €	9%
Volume de Negócios	M€	1497	1544	1517	1576	1562	1332	1262	1173	1009	965	952	-36%
Produção	M€	1450	1485	1462	1514	1516	1283	1226	1146	982	937	920	-37%
Importações	M€	65	64	69	72	71	53	48	46	40	36	37	-43%
Exportações	M€	231	226	276	303	326	279	302	312	320	340	332	44%
Exportações	M kg	1312	1331	1547	1782	1779	1386	1701	1709	1694	1711	1707	30%
Taxa de Cobertura (Exportações/Importações)	%	355%	353%	400%	421%	459%	526%	629%	678%	800%	944%	897%	

Fonte: ASSIMAGRA (2016) e Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016)

## Internacionalização do Setor da Pedra

Ao observar os principais indicadores deste sector, infere-se que em Portugal, o mesmo é fragmentado, sendo composto por 2700 empresas, é formado, maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Constata-se que, nos últimos 11 anos, o número de trabalhadores diminuiu cerca de 43%, mas, a diminuição de postos de trabalho nas empresas ativas foi de apenas 18%.

No período demonstrado o volume de negócios do setor diminuiu cerca de 36% e os níveis de produção cerca de 37%.

Para Frazão (2016), ao longo dos 11 anos, este setor aumentou a representatividade da exportação de 15% para 35% do Volume de Negócios Total, sendo que a taxa de cobertura das exportações relativamente às importações atingiu o seu ponto mais alto em 2013, com cerca de 944%.

De grosso modo, este setor apresenta um decréscimo nos últimos 11 anos a todos os níveis, muito por força do setor da construção, que está intimamente ligado ao setor da Pedra. O setor da construção entrou em crise, com a crise financeira de 2008.

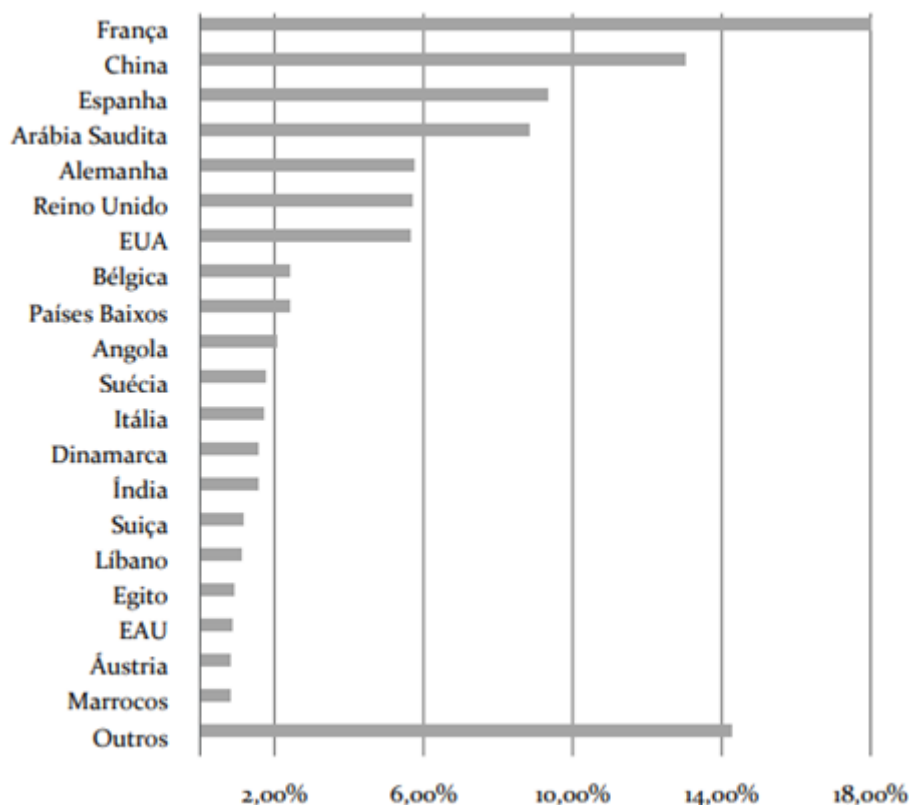
O setor da Pedra é uma exceção no destino das exportações em comparação aos destinos de exportação de bens e serviços em Portugal. Segundo dados fornecidos pela associação que representa os Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins (ASSIMAGRA), em 2013, *“o Setor das Pedras Naturais Português, exportou para 116 Países onde 45% das exportações foram para fora da Europa”*.

A tendência do setor é crescente, pois só em 2015, Portugal exportou para 127 países, sendo 48% das exportações do setor para fora da Europa.

Portugal é o 7º maior exportador mundial de Rochas Ornamentais. Em 2015, as vendas para o mercado externo ultrapassaram os 341 milhões de Euros, traduzindo uma Taxa Média de Crescimento Anual (TMCA) entre 2011 e 2015 de 2,1%.

No quadro seguinte podemos verificar o peso das exportações de Rochas Ornamentais.

**Quadro 4 - Peso das exportações de Rochas Ornamentais para os principais clientes em percentagem (%), (2015).**



■ Quota nas exportações de Rochas Ornamentais

Fonte: AICEP (2017)

Em 2015, os principais mercados de destino de Rochas Ornamentais foram a França e a China, com compras no valor de 61,5 e 44,5 milhões de Euros (quotas de 18% e 13% nas nossas exportações, respetivamente). O top 10 dos países compradores de Rochas Ornamentais foi completado pelos seguintes: Espanha (32 milhões de euros), Arábia Saudita (30,3 milhões de euros), Alemanha (19,7 milhões de euros), Reino Unido (19,4 milhões de euros), Estados Unidos da América (19,3 milhões de euros), Bélgica (8,283 milhões de euros), Holanda (8,279 milhões de euros) e Angola (7,058 milhões de euros). Este setor, por ter um peso significativo na balança comercial, é regido por algumas associações nacionais.

A ASSIMAGRA - Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, em Granitos e Ramos Afins, fundada em 1964, que surgiu da constituição do Grémio Nacional dos Industriais de Mármore, Granitos, Rochas similares e Cantarias. E, a ANIET-

## Internacionalização do Setor da Pedra


Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora, fundada em 1975 (ASSIMAGRA, 2017).

Até 2009, existiam duas associações sectoriais e um Centro Tecnológico (CEVALOR). Com os objetivos e estratégias assumidas por todos os intervenientes, em 2008, é lançado o Programa de *Clusters* e Polos de Competitividade, pelo Governo.

Em 2009, ergue-se a necessidade de conceber um *Cluster* para promover a internacionalização, sustentabilidade e competitividade na fileira da Pedra. Assim, nasce o projeto VALORPEDRA, com o intuito de englobar todos os intervenientes no setor, em torno de uma estratégia e programa de ação definidos e assumidos coletivamente por empresas e instituições de suporte para uma visão comum, no setor da Pedra, a nível nacional (Frazão, 2016).

Em Fevereiro de 2017, foi reconhecido o Cluster dos Recursos Minerais de evolução do cluster da Pedra Natural, tendo o setor obtido novamente reconhecimento institucional que garante, no futuro próximo, instrumentos de financiamento próprios para os Recursos Metálicos e não metálicos (Pedra Natural). Assim deixa de existir a associação ValorPedra que passa a ser conhecida como Cluster dos Recursos Minerais (Assimagra, 2017).

### Quadro 5 - Informação Geral do *Cluster* VALORPEDRA.

<b>Logótipo da Organização</b>	
Ano de Estabelecimento	Terça, 12 de Maio de 2009
Nº de Funcionários do <i>Cluster</i>	1-5
Formato Legal da Organização	Associação Registada
Região	Alentejo
Etiqueta de Excelência do <i>Cluster</i> (3 níveis: Ouro, Prata e Bronze)	Bronze
Membros do <i>Cluster</i>	39 entidades
Empresas do Setor da Pedra	22 PME's
Entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT)	17

Fonte: Frazão (2016)

As estratégias do *Cluster* são a internacionalização da Pedra Natural Portuguesa, a sustentabilidade das atividades do *Cluster*, arriscar na qualificação de recursos e territórios, avançar com a inovação organizacional, produtiva e tecnológica. Desde a sua constituição, o *Cluster* tem impulsionado e comandado diversos projetos âncora: (1) Valorização da Pedra Natural; (2) Sustentabilidade Ambiental da Indústria Extrativa e (3) Novas tecnologias para a competitividade da Pedra Natural.

## Internacionalização do Setor da Pedra

Frazão (2016) chama a atenção para a circunstância de apesar de o *Cluster* ser um tipo de rede de empresas, as diferenças entre ambos têm a ver com o facto que um *Cluster* ser formado apenas quando os aspetos setoriais e/ou geográficos estão concentrados.

A CEVALOR (Centro Tecnológico da Pedra Natural de Portugal), fomentou em 2012 o estudo “*Portugal Pedra a Pedra*”, para desenvolver uma estratégia de Marketing e Comunicação para a Pedra Natural Portuguesa.

Para Frazão (2016), este estudo demonstra que o suporte da estratégia do Setor da Pedra deve assentar na Internacionalização, formação e recrutamento de recursos humanos, implementação da marca “Stone PT” e formação de parcerias, alianças e aquisições.

Várias têm sido as ações tomadas nos últimos anos para promover as parcerias no setor da Pedra: exibição de uma marca comum, participação conjunta em feiras, produção partilhada e projetos I&D.

Apesar de ainda haver alguma relutância no que toca à construção de Parcerias, Frazão (2016), identificou que, em 2012, foi possível identificar o desenvolvimento de algumas parcerias pontuais para concorrer a obras internacionais específicas. A título de exemplo, a maior obra em Pedra no Mundo, a desenvolver no Qatar, está a ser fornecida por três empresas portuguesas, o que evidencia cooperação empresarial.

Sendo a Pedra Portuguesa um recurso natural abundante em Portugal e com nível elevado de exportações, há a necessidade de criar uma marca que dê credibilidade ao produto. Assim, surge a marca STONE.PT, desenvolvida pela ASSIMAGRA, para transmitir uma imagem de sofisticação e de qualidade, com garantia de origem, possibilitando o aumento do nível de credibilidade da pedra portuguesa certificada juntos dos consumidores de pedra natural (ASSIMAGRA, 2017)

**Figura 7 - Logotipo da marca STONE.PT.**



Marca de Pedra Portuguesa

Fonte: STONE.PT

O *Cluster* dos Recursos Minerais (2017), assume a certificação dos produtos como um instrumento que permite aos fabricantes demonstrarem de uma forma imparcial e credível a qualidade, a fiabilidade e as performances dos seus produtos e identifica as seguintes vantagens: (i) reforça a confiança dos clientes, (ii) permite evidenciar o cumprimento de requisitos regulamentares, (iii) facilita o acesso a novos mercados, (iv) reforça a imagem da empresa, (v) aumenta a competitividade através da redução dos custos da não qualidade e, (vi) faz a diferença face aos concorrentes.

Segundo a ASSIMAGRA (2016), a pedra natural portuguesa tem grande aceitação nos mercados internacionais, os consumidores reconhecem as suas qualidades e características próprias, sendo estes motivos para que as empresas do Setor da Pedra Natural implementem a marca STONE.PT nos seus produtos, como forma de fortalecer e estreitar o nível de confiança entre empresas e consumidores.

Para Carvalho (2014), reconhecer a necessidade de colaboração é um importante passo para o desenvolvimento de uma aliança. No entanto, mesmo as empresas que identificam essa carência, muitas não sabem como começar a trabalhar em conjunto sendo tentadas a descobrir como resolver o problema de modo unilateral. Assim, pode ser necessário um “agente mobilizador” – uma instituição ou um indivíduo – para iniciar o processo.

Carvalho (2014), afirma que um agente mobilizador deve ter acesso às fontes e à regulamentação, ser influente, e promover fóruns para a promoção de colaboração, assim como ter credibilidade e transmitir confiança. O autor defende ainda que é o mobilizador que deve definir quando se passa do compromisso experimental para o compromisso efetivo, compondo a aliança.

É neste sentido que surgem os projetos mobilizadores do Setor da Pedra: JetSTONE (2005) e InovSTONE (2010). Estes projetos *Lean* (o material certo, no momento certo, nas condições certas, no local certo e no tempo certo), têm como objetivo desenvolver uma nova geração de tecnologia, conceitos e práticas inovadoras (ValorPedra, 2014).

**Figura 8 - Caracterização dos Projetos Mobilizadores do Setor da Pedra.**

Projecto Mobilizador JetStone	Cartilha LeanStone	Projecto Mobilizador InovStone
<ul style="list-style-type: none"> <li>› 10 entidades:</li> <li>› empresas e entidades do sistema científico e tecnológico;</li> <li>› 9 protótipos <i>lean</i>;</li> <li>› 6 equipamentos de teste e controlo de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› O material certo;</li> <li>› No momento certo;</li> <li>› Nas condições certas;</li> <li>› No local certo;</li> <li>› No tempo certo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 15 entidades:</li> <li>› empresas e entidades do sistema científico e tecnológico;</li> <li>› 8 soluções - PPS;</li> <li>› 14 protótipos.</li> </ul>

Fonte: VALORPEDRA (2015)

O primeiro grande impulso desta postura foi concretizado com o Projeto Mobilizador *JetSTONE*, que integrou 10 Entidades do meio empresarial e sistema científico e tecnológico e que desenvolveu 9 protótipos *lean* para a transformação de Pedra Natural, liderados pela CEI.

O reconhecimento do Cluster da Pedra Natural (em 2009), e os resultados obtidos no Projeto *JetSTONE*, encorajaram a manutenção da aposta no caminho traçado, surgindo o Projeto – *InovSTONE* – Novas Tecnologias para a Competitividade da Pedra Natural que teve como objetivos promover a I&D ao nível dos equipamentos, processos e produtos, aumentando a produtividade e alargando a cadeia de valor e estimulando e apoiando soluções inovadoras na conceção e no desenvolvimento de novas tecnologias e fabrico de máquinas, bem como no seu uso racional e na sua manutenção.

Recentemente foi aprovado um novo projeto mobilizador: *InovSTONE 4.0* (tecnologias avançadas e software para a pedra digital). Estamos a atravessar uma era em que o desenvolvimento digital e o seu acompanhamento por parte das empresas é quase crucial ao sucesso das mesmas. O projeto *InovSTONE 4.0* assenta no desenvolvimento de novas tecnologias (máquinas) que permitam um maior controlo e uma assistência remota eficaz (acompanhar o funcionamento em direto e à distância, monitorizar a produtividade da máquina, fazer manutenção preventiva) para que desta forma sejam encontradas soluções de conexão entre equipamentos. Este projeto mobilizador foi desenvolvido para que esta indústria consiga dar resposta à aquisição do BIM (Building Information Model).

Building Information Model (BIM) é um processo integrado de gestão da informação das várias especialidades do projeto, construção e operação, por via do qual é possível gerar

um fluxo estruturado de partilha de informação entre os diferentes intervenientes (Bimtec, 2015).

O processo BIM é suportado por modelos computacionais tridimensionais que permitem representar com elevado grau de rigor, virtualmente, todas as características físicas e funcionais de uma construção, constituindo assim uma ferramenta poderosa no controlo e suporte à tomada de decisão ao longo das várias fases do ciclo de vida de um empreendimento, até mesmo ao desmantelamento do edifício. Este processo permite a intervenção de todos os intervenientes em tempo real, diminuindo erros, custos, entre outros (Silva, 2016).

Para Silva (2016), a Produção Colaborativa INOVSTONE 4.0 pretende, transformar a Ameaça potencial do procurement BIM, numa Oportunidade real para a Pedra Natural Portuguesa.

Para conseguir acompanhar toda esta evolução tecnológica pela qual o setor atravessa, as empresas terão de fazer investimentos a curto prazo. Segundo o Barómetro do Mármore (2016), 50% das empresas do setor têm intenção de o fazer num futuro próximo.

Trata-se sobretudo de investimento relacionado com alterações tecnológicas capazes de efetivar uma melhoria da produção, no âmbito do core business” empresarial.

As principais razões identificadas, para o aumento do investimento das empresas são:

(i) Ampliação da capacidade/expansão do negócio; (ii) Alterações tecnológicas; (iii) Obsolescência de processos e produtos; (iv) Alteração nas infraestruturas; e (v) Alteração nos sistemas de informação.

## 4. Modelo de Investigação

O objetivo do presente trabalho é determinar, a partir do estudo da empresa *Filstone*, localizada na região de Ourém, “onde” e “como” a empresa adquire o conhecimento necessário para a realização das suas atividades e desempenho no seu processo de Internacionalização.

A empresa apresenta um grande nível de exportações e, esta é a grande motivação da sua seleção.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2013), o método de investigação trata-se de estudos, exames ou análises, consoante a formação do investigador e as precauções que o rodeiam para finalizar o seu projeto.

O Estudo de Caso é apenas uma de muitas formas que existem para a realização de uma pesquisa em ciências sociais. Yin (2015), cita diversas formas para fazer investigação nesta área, nomeadamente, pesquisa, experiência, relato histórico, estudo de caso e análise de arquivos.

Segundo Yin (2015), as estratégias a adotar dependem quer do contexto em que está inserido o estudo quer das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do mesmo, isto é, do tipo de questões a serem investigadas, do controlo que o investigador exerce sobre o desenrolar dos acontecimentos e, do enfoque dos acontecimentos históricos comparativamente com os contemporâneos.

O Quadro seguinte ajuda a identificar a seleção da estratégia de investigação.

**Quadro 6 - Tipos de Modelos de Investigação.**

<b>Estratégia</b>	<b>Questão</b>	<b>Há necessidade de controlar os acontecimentos</b>	<b>São focados eventos contemporâneos?</b>
<b>Experimental</b>	Como, porquê	Sim	Sim
<b>Pesquisa</b>	Quem, o quê, onde, quantos eram e quanto foi	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	Quem, o quê, onde, quantos eram e quanto foi	Não	Sim/ Não
<b>Relato histórico</b>	Como, porquê	Não	Não
<b>Estudo de Casos</b>	Como, porquê	Não	Sim

Fonte: Yin (2015)

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros. Este método não é uma simples forma de recolha de dados, mas sim, a compreensão de factos ocorridos.

É neste sentido que, esta investigação tem como objetivo fulcral a compreensão dos principais motivos que levam ao sucesso da Internacionalização desta entidade.

Uma investigação procura solucionar questões. Questões estas que devem servir de fio condutor para a metodologia e estratégias utilizadas.

Assim, conclui-se que, é determinante para o sucesso do trabalho em questão, uma boa revisão da literatura inserida no contexto das perguntas que servem de “guião” da investigação.

### **4.1. Recolha de Informação**

Como já evidenciado, sabe-se que para uma investigação ser lógica o investigador deve definir e seguir um fio condutor.

Na elaboração da questão de investigação, a linha a seguir foi Quivy e Campenhoudt (2013), quando afirmam que “uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência”.

A definição das questões a investigar é o passo mais importante num projeto de investigação, afirma Yin (2015).

Para o presente projeto de investigação foram definidas algumas questões que servem de orientação para a realização do mesmo, sem excluir a evidência de que cada dificuldade encontrada origina um desafio a tentar ser ultrapassado.

Assim, o foco deste trabalho tem por base as seguintes questões:

#### **Q1 - Como contribuem as Parcerias para o processo de Internacionalização?**

Carvalho (2014) ressalta que, face à importância das alianças no processo de internacionalização, Parkle (1991) identifica o acordo cooperativo de cariz internacional entre empresas com uma relação relativamente longa que envolve ligações e fluxos que usam recursos e/ou estruturas de organizações autónomas, sediadas em dois ou mais países, para satisfação de objetivos comuns.

Com esta questão pretende-se perceber a importância da formação de parcerias e o contributo das mesmas, quer seja no mercado nacional ou internacional. O estudo é direcionado ao contexto da internacionalização da empresa e quais as vantagens de fomentar as parcerias.

### **Q2 - Qual foi o impacto da marca na exportação?**

É pretendido, aqui, estudar a marca, como pode ser construída e mantida e, como pode ser relevante no processo de exportação e internacionalização.

Ribeiro (2014) afirma que a construção da marca deve ser pensada, refletida e decidida. O autor alega ainda que, uma marca forte tem de ter como base uma boa gestão. A gestão da marca está relacionada com a criação e a manutenção da confiança, o que implica o cumprimento das promessas da marca. As melhores e maiores marcas são aquelas que são mais coerentes.

Para responder a estas questões, foi realizado um estudo de caso, onde é feita a análise documental e, realizadas visitas e entrevistas à Filstone.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso assenta em seis fontes de evidências: entrevistas espontâneas, entrevistas focais, entrevistas em elementos estruturados, observação, análise documental e levantamento de arquivos. Assim, é possível chegar ao estudo pretendido.

Definidas as questões centrais da pesquisa, vamos eleger quais as principais formas de obter a informação.

### **4.2. Tópicos principais do guião – Instrumentos**

A análise documental foi o primeiro instrumento a ser utilizado. Tendo em conta o objetivo da investigação foi efetuada uma exploração exaustiva da documentação já existente e, complementada com a informação necessária requisitada junto da entidade a ser estudada.

A leitura impulsiona a constituição dos conhecimentos relativamente ao problema em investigação; as entrevistas impulsionam a descoberta dos fenómenos a ter em conta e ampliam ou corrigem os conhecimentos obtidos através das leituras (Quivy & Campenhoudt, 2015).

As leituras e as entrevistas exploratórias devem-se complementar e fortalecer em simultâneo.

Neste sentido, foram elaboradas entrevistas exploratórias com fontes diretas da entidade, afim de complementar toda a informação já retirada do método anterior.

As entrevistas exploratórias têm, assim, como objetivo principal levar à descoberta de determinados aspetos que o investigador não tinha ainda ponderado. Este método, para além de levar à descoberta de novas evidencias, leva também, a que a informação obtida através das leituras seja mais completa (Quivy & Campenhoudt, 2015).

Estes autores, sugerem que a entrevista exploratória deve decorrer de forma natural e aberta, sem recorrer a demasiado rigor, para que a informação extraída seja o mais clara possível, e dê ao investigador uma maior liberdade.

Este tipo de entrevistas não adota uma técnica específica, mas, será mais frutuosa quanto melhor estiver formulada a questão de partida, pois permite ao investigador limitar e filtrar a informação pretendida.

Desta forma, foi criado um “guião” de entrevista aberto com o Administrador Ricardo Jorge, que visa a seguinte estrutura:

- a) Identificação da Empresa Filstone. Neste ponto pretende-se conhecer a empresa e a sua história.
- b) Medidas de Internacionalização. É importante nesta investigação conhecer em concreto e, junto da fonte mais fiável (a própria entidade), quais as estratégias adotadas que serviram de impulso ao sucesso do elevado grau de exportações e como se mantém. Aqui, recolhe-se também informação de como foram escolhidos os países para onde são efetuadas as exportações.
- c) A Marca. Tendo em conta as questões que guiam esta investigação, é de extrema relevância perceber como a marca foi construída (em relação aos seus produtos), como foi mantida e qual o seu peso nas exportações.
- d) Parcerias. Neste trabalho, é valoroso investigar se a empresa recorreu (e recorre) a parcerias para responder ao sucesso que apresenta na Internacionalização. É, ainda, imperativo questionar como foram escolhidos os seus parceiros e qual o sucesso das mesmas permanecerem.
- e) Futuro. Por último, tenta-se saber quais os objetivos que a empresa pretende alcançar.

## **Internacionalização do Setor da Pedra**

Estas respostas não tiveram qualquer tratamento específico, uma vez que servem de complemento à leitura efetuada e informação obtida com a mesma, bem como o conhecimento mais detalhado do setor e da empresa em estudo.

## 5. Enquadramento da Empresa Filstone

A Filstone é uma empresa de capital português, de exploração de calcário, sediada em Casal Farto, Fátima, classificada como PME Líder.

**Figura 9 - Logotipo Filstone.**



Fonte: [www.filstone.com](http://www.filstone.com)

A Filstone foi fundada em 2002 com o objetivo de agregar a produção de diversas pedreiras de pequena dimensão com produtos similares e pequena capacidade de produção para a resposta adequada a um mercado cada vez mais exigente que solicita a entrega de material de qualidade, em grandes quantidades e em curto prazo.

### 5.1. A Empresa

Segundo a Filstone, *“O homem responsável pelo despertar deste projeto, Francisco dos Santos “Canteiro”, nasceu em 1903. O envolvimento da família na atividade da pedra deve-se a ele, à sua paixão pela perfeição e pela arte do seu trabalho em cantaria.”*

Após vários anos de aprendizagem com o sogro (Francisco dos Santos), Daniel Filipe, convida os irmãos, em 1966, para criarem a Manuel Rafael Filipe e Irmãos, Lda., (também conhecida como Rafaéis), para se dedicar à exploração de várias pedreiras na região dos calcários. A empresa harmonizava de uma unidade de serragem para o próprio produto e para o de outras empresas e efetuava a venda do material em chapa; na década de 80, era já uma das maiores referências na indústria da pedra no Centro de Portugal.

Em 1987, surge a Filipedra – Indústria de Mármore, Lda., fundada por Alfredo Filipe (filho de Daniel Filipe), um projeto próprio para a exploração de pedreiras de calcário, uma das primeiras empresas nacionais a apostar na área da transformação do produto em mobiliário de Pedra. No mesmo ano, a Filipedra exporta os primeiros blocos para o Japão.

Segundo a Filstone, “A *pedreira da Filipedra* apresentava, contudo, uma reduzida dimensão para aquele mercado: era imperativo apostar numa melhor organização interna e numa cooperação mais eficaz.”.

É desta necessidade de estratégia que nasce a Filstone – Comércio de Rochas, Lda., em 2002, projeto que reúne as produções de várias pedreiras com produtos semelhantes, num espírito de cooperativa, o que permite a obtenção da dimensão e capacidade adequadas para responder ao mercado chinês, ou seja, responder adequadamente a um mercado cada vez mais exigente que solicita a entrega de material de qualidade, em grandes quantidades e em curto prazo.

A Filstone afirma que “para uma empresa ser fortemente internacionalizada é necessário estar fisicamente presente no destino”.

Assim, em 2004, a Filstone, abre escritórios em Shangai e a empresa internacionaliza-se com arquitetos sediados e várias figuras públicas e clientes. É alcançada, desta forma, uma maior proximidade com o mercado de destino, o apoio na promoção dos produtos e o desenvolvimento de uma relação “*win-win*”, onde se divulga, promove e comercializa a pedra ornamental e, assim, dá-se início a uma maior proximidade ao mercado internacional e, ao Chinês, em particular.

Para este processo ser concretizado, houve por parte da Filstone, muito investimento em pessoas. Era objetivo que o espírito vivido na empresa fosse também uma realidade em Shangai. Para que estes valores fossem transmitidos, houve envolvimento direto com a Filstone, em Portugal. Foram escolhidas pessoas de confiança para estabelecerem uma rede de contactos.

Carvalho (2014) salienta a confiança como uma característica essencial no estabelecimento de redes de empresas.

Em 2006 inicia-se a parceria da Filstone com a Kingstar. Com esta parceria, houve um ponto de viragem para o sucesso, até então só se exportavam os produtos *Rosal* e *Moca Creme*. É nesta fase que, a exportação passa a abranger seis produtos de pedra ornamental, de diversas pedreiras de calcário português, no mercado Chinês.

Segundo a Filstone, a partir deste momento, começa a existir movimento e tudo começa a fluir.

Desta parceria resulta em 2012 a decisão de construção da fábrica da Kingstar em Dafeng (Shangai).

Em 2008, na sequência das alterações no negócio de *trading* e cooperativa em Portugal, a empresa adquire a pedreira de Casal Farto, em Fátima. Segundo a Filstone, é aqui que se encontra o calcário ornamental Português que melhor reúne a relação qualidade, quantidade, dimensão do bloco e preço. Esta aquisição aconteceu devido à necessidade de haver produto próprio, para que a empresa não ficasse dependente dos seus fornecedores e, com características específicas.

É, também, em 2008 que a Filstone integra o *Cluster* da Pedra, atualmente denominado *Cluster dos Recursos Minerais*.

A Filstone salienta que as principais vantagens notadas na adesão ao *Cluster* foram: a colocação em funcionamento das sinergias e das diversas valências de cada empresa, em prole de um objetivo comum; e, o aumento da notoriedade da pedra natural portuguesa.

Com a aquisição dos terrenos, em 2012, inicia o projeto de construção da fábrica Kingstar em Dafeng, Shangai. Dois anos mais tarde, abre a primeira fase da fábrica.

**Figura 10 - Logotipo da Kingstar Marble.**



Fonte: [www.kingstarmarble.com](http://www.kingstarmarble.com) (2012)

Na pedreira são comercializadas, atualmente, nove variedades de calcário ornamental, as quais têm como destino final a exportação para diversas partes do mundo, das quais se destacam Estados Unidos da América, Índia e Norte da Europa.

**Figura 11 - Produtos Comercializados pela Filstone.**

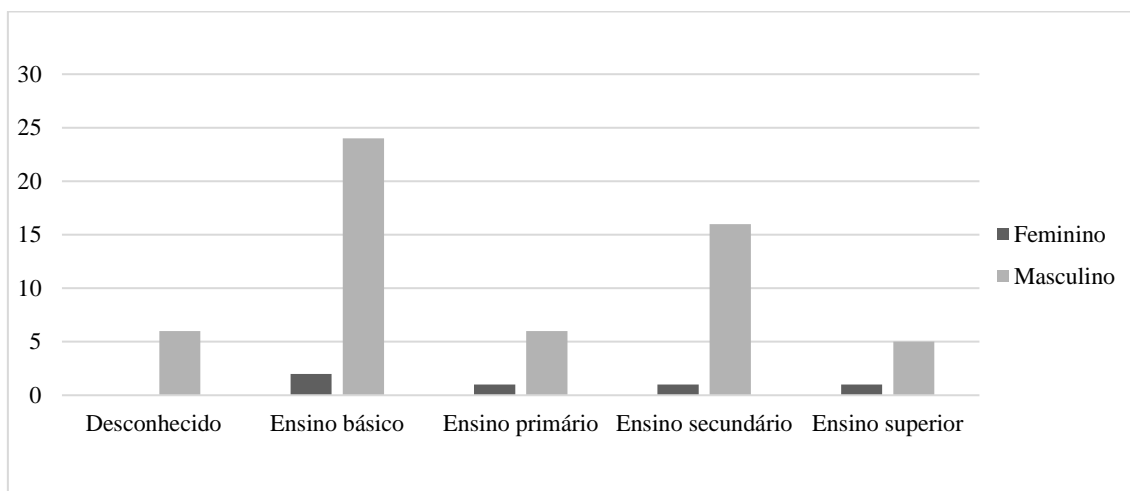


Fonte: Filstone (2017)

Podemos verificar através da imagem acima, as nove variedades de produto disponibilizadas pela Filstone. A riqueza da pedreira da Filstone manifesta-se na grande diversidade de pedra natural que é oferecida.

Entre 2013 e 2014, observa-se uma mudança no paradigma através da industrialização/ inovação com a introdução das novas tecnologias resultando uma alteração do processo artesanal para o processo industrial. Existe, também, com esta mudança, a aposta de contratação de pessoas com aprendizagem especializada para ajudar o setor (como nas áreas de minas e geologia).

**Quadro 7 - Grau de escolaridade por gênero (dados em unidades).**



Fonte: Filstone (2017)

Podemos observar, através do Quadro 8, que independentemente do grau de escolaridade o gênero que predomina neste setor é o masculino.

Esta constatação vai de encontro ao estudo realizado por Frazão (2016b) sobre o perfil dominante do colaborador no setor da Pedra, quando a autora conclui que, da amostra de 14.307 trabalhadores, 88% são do sexo masculino e, apenas o restante corresponde ao sexo feminino (12%). Esta realidade, em muito se deve por este ser um setor que requiere força na maior parte das suas atividades.

Quanto ao grau de escolaridade, a empresa admite mais trabalhadores com o ensino básico e de seguida segue a categoria com o ensino secundário.

A tendência nesta empresa, é que esta condição altere. Espera-se a contratação de cada vez mais mão de obra especializada. Esta mudança vem na sequência da Quarta Revolução Industrial, pois para trabalhar com tecnologia de ponta é preciso saber manusear as máquinas. Frazão (2016b) afirma que as empresas irão beneficiar da Indústria 4.0 dependendo do quão bem criarem e gerirem os novos talentos recém qualificados.

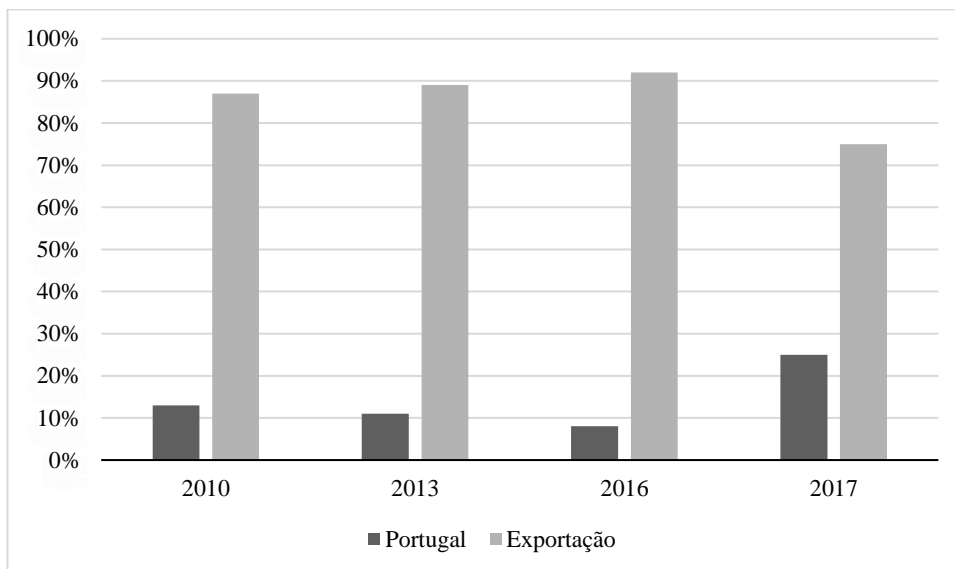
## **5.2. Internacionalização e Parcerias da Empresa**

A Filstone apostou, desde o início, na sua internacionalização. Exportar não é internacionalização, mas é o início. A exportação representa a primeira alternativa de internacionalização para as empresas em relação a mercados externos. Esta alternativa é

muito utilizada, pois requer um grau reduzido de risco e comprometimento por parte da empresa.

No Quadro 9 observa-se a evolução das exportações na Filstone:

**Quadro 8 - Faturação Filstone (2010-2017).**



Fonte: Filstone (2017)

Podemos verificar que a Filstone apresenta, durante os últimos oito anos um nível de exportação acima dos 75%.

Em 2010, o volume de faturação correspondente à exportação alcançou 87% e as vendas em Portugal 13%. Passados três anos, o nível de exportação continuou a aumentar, alcançando, em 2013 um volume de faturação de 89%, no que respeita à exportação.

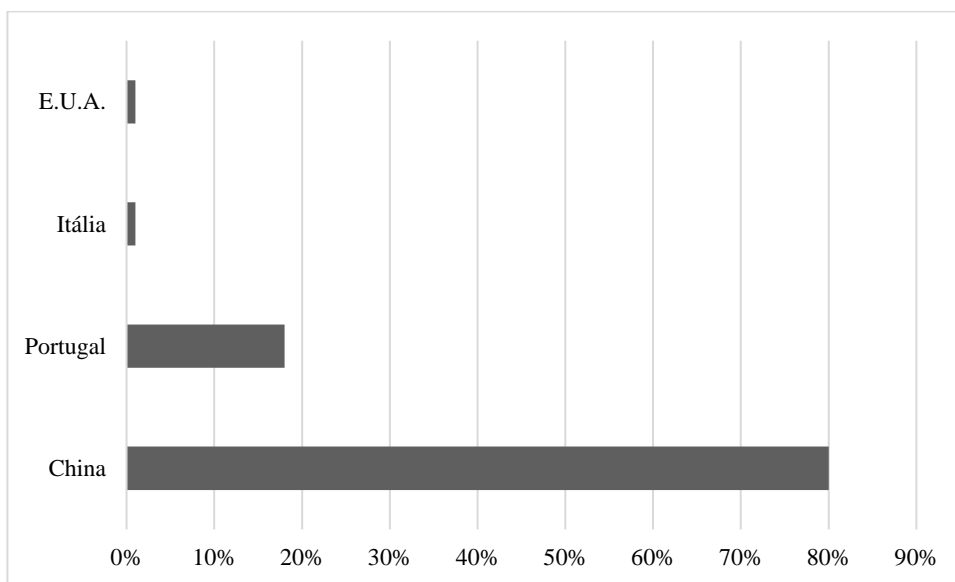
Em 2016, a Filstone atingiu o seu pico mais elevado de exportações, tendo ascendido a 92% do volume de faturação.

Verifica-se um decréscimo no nível de faturação das exportações, em 2017, tendo sido este de 75%. Este acontecimento, deve-se, como já mencionado, ao facto de uma parte considerável de produto exportado voltar para Portugal. O produto que tem como destino final o nosso país, volta porque sofreu transformação ou apenas por ter sido adquirido de forma indireta ou de parcerias.

Os principais países para onde a empresa exporta são: China, Portugal, Itália e E.U.A.. Portugal é considerado um país alvo de exportação uma vez que, apesar de não acontecer diretamente através da empresa, esta exporta matéria-prima através de outras empresas.

A Filstone é uma empresa fortemente exportadora, apostada na procura de novos mercados externos, mas sem nunca descuidar o mercado nacional, promovendo e incentivando parcerias estratégicas com outras empresas no território português.

**Quadro 9 - Volume de vendas por mercado em 2017.**



Fonte: Filstone (2017)

O gráfico apresenta o volume do peso das exportações em cada mercado, no ano de 2017. Ao analisar o gráfico, conclui-se que os E.U.A. e Itália apresentam o mesmo peso no que respeita à exportação – 1%. De seguida, com 18% no volume total no que toca às exportações, temos Portugal, que como já verificado anteriormente, acontece através de um processo indireto.

Por último e, com maior peso para esta contagem, temos a China, com um volume de vendas em 2017, a ascender os 80%. Este número, deve-se às parcerias criadas com empresas chinesas, como a Kingstar e, ainda, com a abertura da fábrica desta empresa, que aconteceu em 2012.

A Filstone tem uma capacidade de extração de 135.000 toneladas/ano.

É de extrema importância ressaltar que a internacionalização acontece na China, mas, a marca está no mundo! Isto acontece porque o produto é adquirido por um determinado país que o transforma e que não é o seu destino final. Por exemplo, existem rochas da Filstone na Rússia que foram adquiridas pela Turquia. Através da China (principal

## Internacionalização do Setor da Pedra

mercado de exportação da empresa) é transformada bastante pedra que posteriormente é exportada para todo o mundo como produto acabado.

A Filstone recorre a várias parcerias, seja para atingir mercados para a exportação (clientes), seja para a aquisição de máquinas.

A empresa mantém vários parceiros a nível de maquinaria que prestam apoio nesta altura em que a 4ª revolução industrial acontece. A mais importante parceria é a Fravizel - empresa de Engenharia Metalomecânica, sediada em Alcanede, que desenvolve e fabrica equipamentos de terraplenagem (baldes, rippers, patolas, engates rápidos, tomba bancadas, entre outros) e máquinas para pedreiras, floresta e indústria em geral ([www.fravizel.com](http://www.fravizel.com)).

Este é um exemplo prático, quando anteriormente demos ênfase à chamada de atenção de Frazão (2016), em que refere que um *Cluster* é formado quando existem aspetos setoriais e geográficos concentrados.

A Filstone sempre sentiu necessidade de desenvolver e criar equipamentos que ainda não existiam no mercado e que a ajudassem a atingir os seus objetivos de produção diários e, como tal, a Fravizel tem criado esses equipamentos e têm tido o sucesso esperado (Jorge, 2017).

Estas empresas, não só desenvolvem maquinaria com as características solicitadas pela Filstone, como fazem estudos no setor da pedra de forma a conseguir desenvolver máquinas de nova tecnologia e que possibilite atingir uma maior produção num tempo mais reduzido.

Em termos práticos, este processo acontece da seguinte forma: o gerente da Filstone em conjunto com os seus engenheiros, identificam a necessidade de um determinado equipamento que, a funcionar de determinada forma e mediante certas características, irá ajudar a consolidar e a aumentar os objetivos de produção diários. É agendada uma reunião com a Fravizel, onde é apresentada a ideia pretendida aos engenheiros da empresa. A Fravizel compromete-se a criar o equipamento e a Filstone compromete-se a fazer a aquisição do mesmo.

Quando se fala de maquinaria neste ramo, são alguns exemplos: pás carregadoras, retroescavadoras, dumpers, escavadoras, automóveis ligeiros e pesados – na empresa estes equipamentos ultrapassam as cem unidades.

As máquinas recentemente adquiridas com esta parceria foram Máquinas de Fio e Bifios, como consta na imagem seguinte.

**Figura 12 - Exemplos de máquinas adquiridas à Frazivel.**



Fonte: Imagens cedidas pela Filstone (2018)

Segundo a Filstone, este tipo de parcerias com fornecedores ascende a 10% em comparação com os quais não existem parcerias, uma vez que a maior parte dos investimentos se prende com equipamentos convencionais e aquisições de outros materiais inerentes ao funcionamento da pedreira e dos escritórios.

## Internacionalização do Setor da Pedra

Como já constatado anteriormente, a Filstone mantém, também, parcerias com clientes. O principal motivo identificado pela empresa para a formação deste tipo de parcerias foi a necessidade de consolidar o uso das pedras da empresa nos diversos mercados internacionais e ter um escoamento equilibrado e sustentado da venda do produto.

De acordo com a Filstone, as parcerias criadas com clientes, permitem criar valor ao produto ao permitir que a empresa tenha acesso a uma maior diversidade de mercados, o que potencia a utilização da sua pedra para fins diferentes, publicitando, assim, a pedra da marca Filstone.

A Filstone apresenta cerca de metade do valor total das vendas com parcerias formadas com clientes.

Como já mencionado anteriormente, a Kingstar é o principal cliente com o qual a empresa mantém este tipo de parcerias.

*“A Kingstar foi durante anos, enquanto a Filstone era uma trading, sua cliente, a relação estreitou-se entre as partes e quando adquiriu a pedreira começou a ser um dos nossos principais clientes e parceiros. Esta situação justifica a importância da abertura da fábrica em Dafeng. É à Kingstar que a Filstone recorre quando são necessário cartas convite para a obtenção dos vistos (vice-versa), é a Kingstar que dá todo o apoio quando delegações se deslocam à China, sendo sempre um cliente preferencial.”*(Jorge, 2017).

A Filstone refere que *“A Kingstar tendo fornecimento de pedra garantido em Portugal, na Filstone, avançou para a construção da fábrica em Dafeng, e a Filstone tendo garantia de escoamento da sua pedra, à data pouco conhecida, teve a garantia de ter fundos (da compra da pedra por parte da Kingstar), para avançar com o negócio e a contínua ampliação da pedreira”*.

A Filstone assume uma forte componente de responsabilidade social e ambiental. Desde a sua fundação, a empresa tem vindo a desenvolver uma sólida política de responsabilidade social que se traduz num apoio constante e integrado a diversas instituições, numa estreita relação de confiança e proximidade, promovendo a melhoria das questões sociais e culturais entre a empresa e as populações locais.

### 5.3. Projeção da Filstone

Como já verificado anteriormente, estamos perante uma empresa bem sucedida no que toca à sua internacionalização e exportação.

Mas, existe também alguma dificuldade neste processo que a empresa tem de ultrapassar, respeitante aos mercados: a concorrência das pedras de outros países, os preços da concorrência, e o seu aumento exponencial na produção, que implica envidar maiores esforços no seu escoamento para novos mercados.

A internacionalização, é, assim, um processo complexo, que exige uma grande dedicação.

No que diz respeito aos investimentos, a Filstone admite realizar vários com muita diversidade e de diferentes montantes. Para além de investimentos em maquinaria, esta entidade também investe em Recursos Humanos, o que inclui formações em diversas áreas, terrenos, equipamentos de vigilância, equipamentos diversos como equipamento de informática e afins e, em feiras e exposições.

Tal como a nível de mercados, também a nível dos investimentos a Filstone admite conhecer os obstáculos a contornar: o custo elevado dos investimentos no setor para obter cada vez melhor qualidade, o investimento que é preciso fazer em feiras para promover a sua pedra, a concorrência dos outros países, e das outras pedras e, conseguir convencer os clientes de que a sua pedra é perfeita para as suas necessidades. Para esse efeito, a empresa participa frequentemente em feiras internacionais e nacionais.

A Filstone apresenta uma nova filosofia empresarial de atuação no sector das rochas ornamentais, onde se destaca a sua forte preocupação com o ambiente e a sustentabilidade, bem como a procura constante em enquadrar e apoiar as comunidades, envolvendo-se ativamente em projetos de responsabilidade social. Uma postura de integração com o meio ambiente, com as pessoas e com o futuro, em permanente construção. Assim é a Filstone. *Feel the new wave.*

Neste seguimento, surge a *Filstone Collection*, um processo diferenciador e amigo do ambiente. Estamos a falar do aproveitamento ao máximo do sub-produto (cerca de 70%), para transformação em produto final. Nada é desperdiçado, o que remete para o conceito de economia circular. Economia circular assenta na redução, reutilização e reciclagem de materiais e energia, o que proporciona uma economia mais verde com a mudança para um paradigma mais sustentável (eco.nomia, 2018).

## Internacionalização do Setor da Pedra

Esta filosofia, de redução de desperdícios, insere-se na política de *lean thinking*, fazer mais com menos, desenvolvida pelo Cluster da Pedra.

Segundo Menezes (2018), a redução de desperdício é sustentada por dois pilares fundamentais: o sistema just-in-time e a automação.

O JIT integra a disponibilização do produto/serviço certo, no local certo, na quantidade certa e no momento certo, enquanto que a automação consiste na integração humana, isto é, intercalar as atividades praticadas pelos trabalhadores com as das máquinas, de forma a aumentar a produtividade e a evitar que os erros sejam produzidos em série (Menezes, 2018).

Um ponto interessante, utilizado pela Filstone, no que toca à sustentabilidade ambiental é o facto desta entidade ter construído à sua volta uma barreira natural, onde o ruído e o pó são diminuídos para fora daquelas “paredes” e assim o impacto causado na natureza e na população em redor é muito mais reduzido.

**Figura 13 - Produtos Filstone Collection.**



Fonte: Filstone (2017)

Na imagem podemos observar os produtos oferecidos pela Filstone Collection. Estes novos e inovadores produtos fazem parte da estratégia ambiental promovida pela Filstone,

## Internacionalização do Setor da Pedra

uma vez que recorre ao aproveitamento ao máximo das potencialidades estéticas da matéria-prima, produzindo peças únicas e intemporais.

Segundo a Filstone, “*Esta nova coleção propõe um conjunto de produtos transformados com elevados níveis de qualidade, acabamento e design, demonstrando assim que é possível criar novos produtos e novas oportunidades, bem como contribuir para uma melhor gestão de recursos e sustentabilidade do setor*”.

Em 2017, a pedra natural tende a ser substituída por outros materiais, como a cerâmica. Esta substituição foi causada, principalmente, pelo preço. Atualmente, um dos grandes obstáculos a serem ultrapassados, é fazer acreditar o prescritor que agora consegue adquirir pedra natural com a relação qualidade preço que antes não conseguia. Implementar um produto novo no mercado é um dos maiores desafios, trata-se de confiança (Filstone, 2017).

Neste momento, a pedra transformada tende a tornar-se mais económica que a própria cerâmica. É importante realçar que estamos perante um processo lento, que é o da transformação da pedra, pois esta transformação tem vindo a ser adaptada através dos métodos do qual é realizada a transformação na cerâmica.

A Filstone admite que, todo este processo tem um custo bastante elevado. Para contornar esta evidencia, a empresa pretende construir várias parcerias para conseguir responder aos pedidos e desenvolver os produtos *Collection*.

Uma das grandes apostas da Filstone é uma Loja Online, funcionalidade inovadora e única a nível mundial. Através desta funcionalidade, disponível no website da empresa, os clientes podem seleccionar os blocos que pretendem adquirir, devidamente caracterizados, e proceder de imediato à sua compra. Uma inovação que seguramente irá revolucionar o sector da pedra nos mercados mundiais!

Num futuro próximo, a Filstone vai ter um espaço personalizado de exposição e venda na “*Stone Art Gallery*”, da empresa Kangli Stone Group, uma das maiores empresas do sector da pedra na China, com o objetivo de consolidar a sua presença naquele país asiático e adquirir parceiros. O showroom da Filstone localiza-se na cidade de Shuitou, na província de Fujian, com exposição e venda dos blocos Filstone Natura, assim como dos produtos transformados da Filstone Collection.

## 6. Conclusões

A investigação abordou um estudo de caso de uma empresa do setor das rochas ornamentais, a Filstone.

O foco da dissertação foi centrado nas questões de partida, nomeadamente “Como contribuem as Parcerias para o processo de Internacionalização?” e “Qual foi o impacto da marca na exportação?”.

A revisão da literatura baseou-se no conceito de Internacionalização, onde foi estudado o Modelo da Escola de Uppsala e a Teoria das Redes, a Marca e a sua importância e, as Parcerias.

Quanto à metodologia de investigação, assentou num estudo de caso, com recurso a dois instrumentos: análise documental e entrevistas exploratórias.

As entrevistas possibilitaram compreender e recolher informação e indicadores sobre a temática da internacionalização e das parcerias.

Aos entrevistados foram realizadas entrevistas abertas, onde serviram de fio condutor as seguintes questões: as duas questões de partida, reformuladas para uma clara interpretação e enquadramento, e quatro questões de pesquisa focadas em investimentos e mercados: i) Quais os cinco principais mercados de exportação?; ii) Qual peso em % de cada mercado no volume de vendas?; iii) Qual a evolução dos novos mercados em 2010, 2013, 2016 e 2017?; iv) Quais os principais desafios na conquista de novos mercados?; v) A empresa realiza investimentos no setor?; vi) Quais os principais desafios na conquista de novos mercados?.

Sendo o ambiente de uma empresa condicionado pelas múltiplas relações que se cruzam numa “rede de empresas”, importa analisar as implicações para a forma como as empresas aprendem, constroem confiança, desenvolvem compromissos, identificam e exploram oportunidades (Vahlne e Johanson, 2009).

Foram observadas as competências e o percurso de investimentos da empresa, que adoptou uma estratégia de optimização de recursos nas várias unidades. Os projetos de investigação e inovação desenvolvidos apoiaram a empresa a reforçar a sua marca e presença no mercado mundial.

Com os investimentos e alterações realizadas no âmbito “Indústria 4.0”, verificou-se uma diminuição de desperdícios e uma melhoria nos processos de tratamento de resíduos, ou seja, o modelo de sustentabilidade é perseguido pela gestão da empresa.

Estas conclusões estão de acordo com Menezes (2018) quando refere que as tecnologias *lean* visadas no cluster da pedra visam fazer cada vez mais com menos e menos - menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço, aproximando-se cada vez mais de fornecer aos clientes exatamente o que eles querem.

A empresa realiza várias parcerias, desde investimentos em maquinaria até à área comercial de modo a otimizar competências e capacidades.

Quanto à análise da marca, concluiu-se que é uma marca forte com elevado índice de notoriedade e reputação. Estamos perante a marca da pedra portuguesa, com certificação de marca “Stone.PT”. O que reforça a marca de pedra *made in* Portugal no mundo (efeito do País de Origem). A Filstone foi umas das primeiras empresas portuguesas a promover a marca de pedra portuguesa pelo mundo e a abrir a porta a todas as outras empresas.

Através dos instrumentos aplicados, podemos encontrar pistas, pelo menos parceladas, para as duas questões de partida desta investigação:

### **Q1 - Como contribuem as Parcerias para o processo de Internacionalização?**

Após a análise e apreciação deste estudo, é sugerido que a formação de parcerias é relevante para este projeto.

Os resultados vão de encontro de Hey, Castro, Castro & Lara (2015), quando afirmam que a internacionalização passa por várias áreas, entre as quais redes estratégicas, redes cooperativas, redes de cooperação, redes de relacionamento, entre outros.

Tal como afirma Carvalho (2008), a necessidade da cooperação entre empresas não se pode fazer numa atitude de “orgulhosamente sós”, no que toca ao investimento internacional das empresas.

A Filstone ao perceber todas estas questões, recorreu a uma parceria na China, como visto durante o estudo, país para onde exportava grande parte do seu produto. Foi assim que se sediou neste país e até então tem tido muito sucesso.

A capacidade de inovação da indústria depende não só das grandes empresas com poder de mercado, mas também dos empreendedores ambiciosos e das pequenas empresas que visam inovações radicais e um rápido crescimento (Frazão, 2016).

É possível inferir que, o impacto do mercado internacional é refletido na estratégia utilizada por cada empresa, nomeadamente, no investimento em investigação, tecnologia e inovação e valorização de mão de obra especializada.

Como constatado anteriormente, estamos perante uma nova revolução organizacional (ao nível da integração no Cluster) e tecnológica (com novos e diferentes equipamentos e processos), que se reflete bastante neste setor.

Carvalho (2014) defende que a formação de uma aliança se deve à intenção de criar vantagem competitiva, expansão para novos mercados e aumento da oferta de produtos ou serviços.

A empresa admite investir em parcerias com empresas que lhe forneçam o melhor equipamento, constantemente, para conseguir acompanhar esta nova revolução tecnológica. Admite, ainda, estar cada vez mais a investir em mão de obra especializada e com “conhecimento” no setor.

É verificado ainda que, a Filstone recorre à formação de parcerias, também para obter resultados mais rápidos e económicos, ou seja, redução de custos de transportes p.e., e para conseguir entregar o produto desejado pelo consumidor quando este o deseja.

### **Q2 - Qual foi o impacto da marca na exportação?**

Uma marca forte, será sempre um ativo promotor de competitividade da empresa e da sua oferta, atraindo melhores públicos, parceiros e investidores. O seu contributo mais importante é o valor que aporta para os seus agentes, internos e externos, e nos mercados onde opera, promovendo a oferta e atividade corporativa, independentemente do meio ou canal de interação (Viegas, 2015).

Carvalho (2011) afirma que os investimentos internacionais vingam quando aceites localmente.

Para Viegas (2015), o valor que uma marca tem, os valores que transmite e os que lhe são atribuídos pela opinião pública, natural e espontaneamente, contribuem para a construção da imagem que deve ser coerente, adequada e despertar confiança e intenção de compra, ou seduzir para despertar uma associação ou relação, no consumidor.

A marca Filstone está no mundo! Isto significa que a marca tende a ser implementada de forma coerente, e tentando transmitir segurança ao consumidor e, assim, sempre foi aceite

no mercado. E, mais importante, o trabalho sugere que se trata de uma marca “com procura” e que a sua entrada no mercado reforçou toda a marca portuguesa de pedra.

Verifica-se que os resultados vão ao encontro de Metidieri (2012), quando o autor defende que quando a marca é conhecida e reconhecida, pela sua qualidade, se o produtor lança algum produto novo, a aceitação do mesmo pelos consumidores é altíssima, pois já conhecem a qualidade da marca.

Este é um fenómeno que, de facto, acontece com esta empresa. A marca por transmitir confiança ao público, tem sempre sucesso quando investe e lança em produtos novos e diferenciados. Assim a marca Filstone, tem reforçado a sua exportação bem como de todo o setor da pedra.

### **6.1. Contribuições para futuros estudos**

São retirados desta investigação todos os dados recolhidos da análise efetuada à empresa e a perceção dos mesmos. A empresa consegue também retirar conclusões do trabalho que tem efetuado ao longo do seu percurso.

É reconhecido que uma empresa pode ter acesso, embora limitado, aos recursos de outras empresas graças, por exemplo, a uma parceria (Dyer e Singh, 1998). Ou seja, é retirado que a empresa recorre frequentemente a parcerias e é constatado que a empresa o deve continuar a fazer para o seu sucesso.

Dada a dimensão da Filstone, percebe-se que este estudo, apesar de académico, é importante para o reconhecimento de algumas análises e conclusões que poderiam estar em menos destaque na prática da empresa.

É, ainda, salientada a importância da empresa acompanhar a fase que o setor atravessa, no que se refere à quarta revolução industrial.

### **6.2. Limitações**

A investigação apresenta uma série de limitações que devem ser consideradas em trabalhos futuros, nomeadamente:

- (i) A concentração da análise num sector específico com clara identidade;
- (ii) A amostra reduzida com apenas uma entrevista;
- (iii) O facto do estudo de caso não ser múltiplo não permite a generalização dos resultados;

- (iv) É uma limitação, analisar o setor como um todo quanto às exportações (€/kg). Pois existem diversos tipos de Pedra com diferentes valores e a procura tem influência nestes valores;
- (v) A data da realização do trabalho, não permitiu analisar dados recentes, pois os que existiam eram apenas provisórios, daí o desfasamento existente entre o estudo e a data dos dados existentes.

### 6.3. Sugestões para futuras investigações

São consideradas importantes as seguintes sugestões para futuras investigações:

- i) Fazer o estudo a duas ou três entidades do mesmo setor e comparar os dados obtidos, seja com a mesma dimensão ou não, para perceber a evolução das mesmas;
- ii) Dar continuidades ao estudo na mesma empresa, nos períodos seguintes;
- iii) Analisar, detalhadamente, o impacto da 4ª Revolução Industrial na empresa e fazer a comparação dos dados com o período anterior;
- iv) Realizar o estudo e análise da evolução da *Filstone Collection*, a nível nacional e internacional.

## Bibliografia

- Aaker, D. (1998). *Marcas: brand equity : gerenciando o valor da marca*. Negócio Editora, 10ª Edição
- AICEP. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME>
- Altbach, P., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 274-290.
- Amaral, L. (2015). Seminário sobre Clusters / CCDRLVT. *CLUSTERS E POLÍTICA INDUSTRIAL - O caso português*. Lisboa.
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *DIRECCION DE EMPRESAS INTERNACIONALES*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. *Revista de Administração FACES Journal*, 42-55.
- Botelho, G. K., Oliveira, E. G., & Barbosa, L. C. (2015). Identificação de Oportunidades em Redes de Cooperação e Redes Sociais entre Empresas. *8ª ECAECO*.
- Carvalho, R. M. (2008). *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português*. Lisboa: Tese de Doutoramento no ISCTE Business School.
- Carvalho, R. M. (2011). *Compreender + África, fundamentos para competir no Mundo (2ª Edição)*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Carvalho, R. M. (2014). *Parcerias, Como criar valor com a Internacionalização (3ª Edição)*. Lisboa: bnomics.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 5/6, pp.796 - 820.
- Dias, F. T., & Capra, R. (2012). Construção da marca. *BRANDTRENDS JOURNAL*, vol. 2, p. 130-133.
- eco.nomia. (2018). *O que é a economica circular?* Obtido de <http://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias>

- Fravizel. (2017). *Fravizel*. Obtido de FRAVIZEL metalomecânica e engenharia: <https://www.fravizel.com/>
- Frazão, I. P. (2016). *Evolução do Cluster da Pedra*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização pelo Instituto Superior de Gestão.
- Frazão, J. (2016). *Evolução do Colaborador no Setor da Pedra*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização pelo Instituto Superior de Gestão.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gonçalves, U. (28 de Março de 2010). *Teorias sobre internacionalização*. Obtido de Comunidade ADM: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>
- Hey, I. R., Castro, J., Castro, M., & Lara, L. F. (2015). A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE COOPERAÇÃO: UM LEVANTAMENTO DOS ESTUDOS PUBLICADOS ENTRE 2000 E 2014. *Revista UNIABEU*, 73-88.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Knowledge, Networks and Power, The Uppsala School of International Business*. New York: Croom Helm: Palgrave Macmillan UK.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 11-24.
- Jorge, R. (2017). Entrevista Livre. (V. Lourenço, Entrevistador)
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.6; nº1.
- Kraus, P. G. (2000). *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Santa Catarina: Tese de doutoramento - Universidade Federal de Santa Catarina.
- Menezes, R. (2018). *A CEI como Agente Mobilizador do Cluster da Pedra*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Metidieri, G. (16 de Outubro de 2012). *O que é marca e qual sua importância?* Obtido de Comunidade ADM: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-marca-e-qual-sua-importancia/66602/>

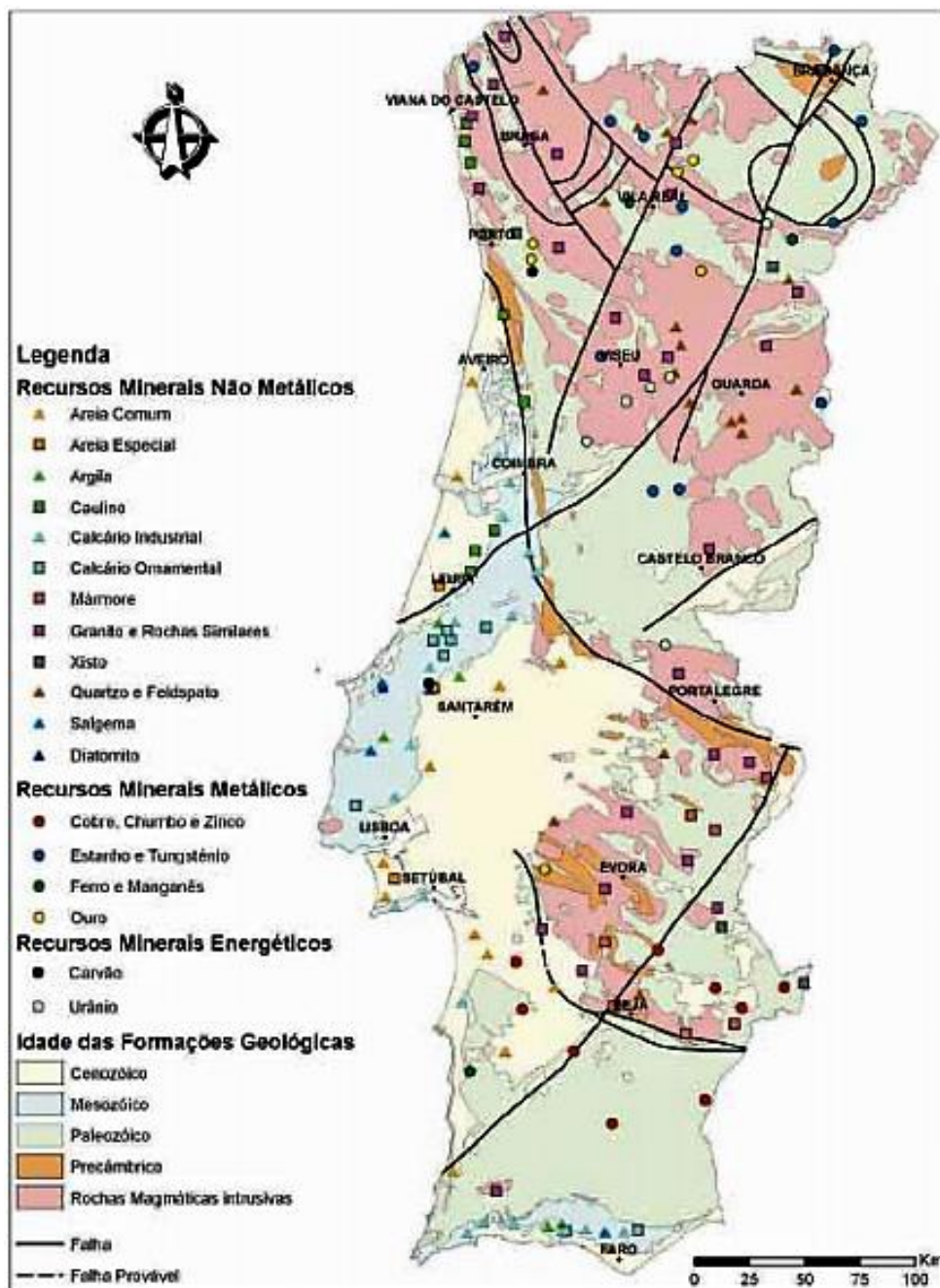
- Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: explaining patterns of geographic sales expansion*. Roterdão: Rotterdam : Erasmus University, Faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management.
- Montani, C. (2015). *XXVI Report marble and stones in the world*. Obtido de STONE-IDEAS: <https://www.stone-ideas.com/46295/dr-carlo-montanis-xxvi-report-marble-and-stones-in-the-world-stone-branch-in-sustained-bull-market/>
- Moraes, W. F., Oliveira, B. R., & Kovacs, E. P. (2006). TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E APLICAÇÃO EM PAÍSES. *Revista Eletrônica de Negócios*, 203-220.
- Mota, G. (2011). *SlideShare*. Obtido de O significado da marca: <https://pt.slideshare.net/GrazielaBernardoMota/gesto-de-marcas-aula-1>
- Oliveira, R. M. (2014). *DISTÂNCIA PSÍQUICA E SEUS EFEITOS SOBRE O FLUXO DE EXPORTAÇÕES DOS ESTADOS BRASILEIROS*. Universidade de Coimbra: Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS (6ª Edição)*. Lisboa: gradiva.
- Ribeiro, R. (2014). *O Valor da Marca e a Estratégia de Comunicação: Caso de Estudo - Beira Salgados*. Lisboa: Tese de Mestrado em design na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa.
- Rocha, A. d. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Roth, M. S., Romeo, J. B. (1992) Matching Product Category and Country Image Perceptions: a Framework for Managing Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter:477-497
- Serra, J. J. (2016). *Evolução da Matriz Organizacional dos Produtores de Pera Rocha na Região do Oeste*. Lisboa: Tese de Mestrado no Instituto Superior de Gestão.
- Silva, A. d. (16 de Novembro de 2016). CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA PEDRA NATURAL. *Produção Colaborativa INOVSTONE 4.0 em contexto de procurement BIM na Indústria de Construção*.
- Silva, A. M. (2014). *Tecnologias e práticas lean thinking - Fábricas de Rochas Ornamentais*. Lisboa: Dissertação de Mestrado Estratégia de Investimento e Internacionalização pelo Instituto Superior de Gestão.
- bimTEC. (2015). Obtido de *Sobre o Bim*: <http://www.bimtec.pt/p7-sobre-o-bim-pt>

## Internacionalização do Setor da Pedra

- Viegas, P. (2015). *Em nome da Marca*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização pelo Instituto Superior de Gestão.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso . Planejamento e Métodos (5ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Bookman Editora.

## Anexos

### Anexo 1 - Detalhe da localização das reservas de rochas em Portugal.



Fonte: DGEG (Direção Geral da Energia e Geologia, INE, ASSIMAGRA, ES Research – Research Sectorial).