



Garantir a Sustentabilidade da Inovopedra

1. Evolução da Inovopedra – LSI STONE

Os sócios da Inovopedra – LSI STONE, Regina Vitória e Pedro Vazão, estão a refletir sobre a evolução da empresa nos últimos anos e sobre o futuro da empresa. A empresa está a ponderar efetuar um elevado investimento de 1,5 milhões de euros que aumente a dimensão da empresa e crie condições para garantir a sustentabilidade do negócio.

A LSI resultou da transformação da atividade exercida em nome individual por Pedro Vazão, desde 1991, numa sociedade por quotas. Após vários anos de experiência a trabalhar no setor das pedras naturais, Pedro Vazão juntamente com Regina Vitória, decidiram dar resposta às necessidades de alguns clientes que queriam trabalhos especiais feitos com calcário Português. A atividade começou numa pequena fábrica com pouco mais de 200 m² e focada apenas no mercado nacional. A estratégia não podia ser melhor e em 2001 a LSI teve de aumentar a sua fábrica para uma área de 650 m² para conseguir dar resposta ao crescimento das suas vendas no mercado Português.

No triénio 1999/2002 a empresa realizou um projeto de modernização que permitiu uma atualização tecnológica e abriu a possibilidade de lançamento de novos produtos e a penetração em novos mercados, em especial no mercado externo.

Em 2004, a LSI juntamente com um parceiro inglês, recebe o Natural Stone Award 2004. A aposta na internacionalização, em especial no mercado Inglês permitiu um forte crescimento pelo que se tornou indispensável investir numa área de cerca de 30.000 m² de forma a expandir o espaço de produção e transformação, aumentando a sua área de produção para 6.000 m². Para além disso, neste ano foi feito também um investimento em equipamento que incorporava novas tecnologias CNC, com o objetivo de servir a crescente exigência e necessidades dos diversos mercados internacionais.

Este investimento permitiu a criação de produtos de maior valor acrescentado, como pias, bases de duche, banheiras, etc., que apresentam formas complexas, permitindo reforçar a diferenciação e a atrair novos tipos de clientes.

Entre 2007 e 2012 a empresa apostou no reforço da internacionalização, na diversificação de mercado e na aquisição de equipamentos que incorporassem novas tecnologias. Para dar resposta às exigências ambientais, a empresa investiu também nos processos de gestão de resíduos. Em 2008 foi criada a marca LSI - Stone e registou-se a marca no mercado europeu.

Atualmente a LSI dispõe de instalações modernas e funcionais, equipamentos com tecnologias recentes e uma boa dinâmica comercial, procurando oferecer no mercado produtos com valor acrescentado, valorizando a matéria-prima abundante no concelho, mantendo uma estrutura flexível, para fazer face às flutuações de mercado, e com boa capacidade de resposta aos clientes, para aproveitar as oportunidades do mercado.

A visão definida para a empresa é “Ser uma empresa sólida, reconhecida nos mercados internacionais como líder de mercado na indústria transformadora de rochas ornamentais, presente nos segmentos de mercado de maior valor acrescentado, com tecnologias sofisticadas e processos otimizados para responder às exigências de clientes em obras de grande dimensão”.

O objetivo global e estratégico da LSI passa por explorar constantemente novas oportunidades de mercado e manter relacionamentos fortes com os clientes atuais. Para tal, a empresa irá focar-se numa resposta rápida, com produtos de elevada qualidade a preços competitivos. A subida na cadeia de valor para obras com maior valor acrescentado e de maior dimensão é o meio para atingir o objetivo de reforçar a diferenciação da LSI face aos seus concorrentes.

Quantitativamente, o objetivo da LSI é faturar 3,6M € em 2019/2020, sendo que, 60% será destinado ao mercado europeu (Alemanha, Reino Unido, Holanda, Bélgica e Luxemburgo), 20% aos Estados Unidos e 20% em mercados do médio oriente nomeadamente Kuwait, Israel e Catar. Para isto a empresa prevê investir em 2015 e 2016 300.000 euros na sua internacionalização, metade na presença nas principais feiras do setor (Europa, Estados Unidos e médio oriente) e o restante na prospeção de novos clientes.

Ajustar a imagem da empresa ao posicionamento no mercado é fundamental, sendo necessário dotar a empresa de instalações com arquitetura moderna e diferente de todos os concorrentes, integrada num espaço acolhedor. Nesse sentido, a construção de um Showroom, claramente inovador, incorporando tecnologias de informação, comunicação e decoração. Para concretizar estes objetivos foi necessário investir mais de 300.000 € em 2015.

A LSI prima pela utilização de tecnologia moderna e atualizada, tendo vindo a incorporar as tecnologias mais recentes inovando constantemente nos processos, conseguindo produzir obras de grande porte que os diferencia da concorrência. O objetivo da LSI é investir, pelo menos, 900.000 € em tecnologia no biénio 2015-2016 para assegurar a liderança em processos.

Relativamente aos recursos humanos, a LSI pretende melhorar a qualificação das pessoas que laboram na empresa e iniciar um processo de descentralização da decisão, admitindo novos quadros com formação superior. A curto prazo, pelo menos dois novos colaboradores com formação superior serão admitidos de forma a reforçar a empresa na produção e na internacionalização. Espera-se também reforçar a produção com quatro novos colaboradores qualificados.

Finalmente, a LSI traçou, enquanto objetivos financeiros, apresentar uma situação económico-financeira sólida com uma Autonomia Financeira superior a 30% e resultados crescentes que permitam sustentar a atualização tecnológica. A Rentabilidade das vendas deverá ser superior a 6% a partir de 2017.

Os produtos que a LSI oferece ao mercado inserem-se na cadeia de valor da pedra natural (rocha ornamental). A pedra é extraída e transportada para as instalações onde a LSI dispõe de todo o equipamento necessário para a sua transformação nas seguintes fases:

1. Transformação primária (acerto dos blocos e corte dos mesmos em chapas de várias espessuras para posterior transformação). A LSI trabalha com as melhores pedreiras de calcário português, em pleno Maciço Calcário Estremenho, o mais importante centro de extração calcária em Portugal. Procurando manter relações de longo prazo com os seus fornecedores, permitindo-lhe escolher a pedra mais adequada à necessidade do cliente. Os blocos, em função das necessidades específicas dos clientes, são cortados em chapas, de espessura configurável e são depois passadas por uma linha de polimento que trabalha a superfície com o tipo de acabamento solicitado pelo cliente.
2. Transformação final e acabamento (transformação de chapa ou bloco em produtos por medida e acabamento final, incluindo embalagem). A LSI disponibiliza vários tipos de acabamentos. No final as arestas são alinhadas, até os cantos atingirem os perfeitos 90 graus ou outros ângulos/perfis e são depois cortados nos tamanhos desejados. Além do processamento da pedra “em bruto” para polimento está também disponível tecnologia que trabalha a pedra com recurso a Jato de água e CNC que permitem a execução de trabalhos com base em desenhos computadorizados. As linhas de polimento automatizadas têm capacidade para

trabalhar continuamente e oferecer diferentes tipos de acabamentos: Standard, polido brilhante, amaciado, bujardado, escassilhado, flamejado, flamejado escovado, leather, riscado, riscado grosso e areado entre outros à disposição do cliente. Finalmente a LSI entrega o produto ao cliente.

3. Distribuição (comercialização por grosso ou a retalho para construtores, aplicadores e donos de obra, funcionando como clientes finais para a fileira da transformação da pedra natural em rocha ornamental). A LSI vende diretamente os seus produtos a construtores, aplicadores e donos de obra, respondendo aos cadernos de encargo que recebe, na sequência da atividade comercial desenvolvida, construindo e apresentando soluções baseadas na sua longa experiência nos diferentes mercados internacionais. A empresa procura responder a obras de maior dimensão e com alguma complexidade mas, está limitada pela sua capacidade atual.

O que a LSI pretende no futuro é ser capaz de responder a obras de maior dimensão, maior complexidade e rigor, posicionando-se em segmentos (CTZ obra dimensionada) de maior valor acrescentado e onde a concorrência é menor.

2. Análise Externa

Atualmente, a empresa atua nos seguintes mercados: Portugal, Alemanha, Cabo Verde, Coreia do Sul, Espanha, Estados Unidos da América, França, Grécia, Indonésia, Inglaterra, Irlanda, Marrocos, Suíça e Turquia e pretende exportar para a Bélgica, Catar, Israel, Holanda, Kuwait e Luxemburgo. Importa então avaliar as condições económicas desses países.

	Alemanha			Cabo Verde			Coreia do Sul			Espanha		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Crescimento PIB	0,60%	0,40%	1,60%	1,10%	1%	1,80%	2,30%	2,90%	3,30%	-2,10%	-1,20%	1,40%
Inflação	-	1,60%	0,80%	-	1,50%	-0,20%	-	3,10%	3,50%	-	1,40%	-0,20%
Desemprego	-	5,20%	5%	-	16,40%	12%	-	1,30%	1,30%	-	26,10%	24,50%

	EUA			França			Grécia			Indonésia		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Crescimento PIB	2,20%	1,50%	2,40%	0,20%	0,70%	0,20%	-6,60%	-3,90%	0,80%	6%	5,60%	5%
Inflação	-	1,50%	1,60%	-	1,00%	0,60%	-	-1,20%	-1,50%	-	6,40%	6,40%
Desemprego	-	7,40%	6,20%	-	10,30%	10,20%	-	27,50%	26,60%	-	5,70%	5,90%

	Inglaterra			Irlanda			Marrocos			Suíça		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Crescimento PIB	0,70%	1,70%	3%	0,20%	1,40%	5,20%	3%	4,70%	2,40%	1,10%	1,80%	1,90%
Inflação	-	2,60%	1,50%	-	0,50%	0,30%	-	1,90%	0,40%	-	-0,20%	0%
Desemprego	-	7,60%	6,20%	-	13,10%	11,30%	-	9,20%	9,70%	-	3,20%	3,20%

	Turquia			Portugal			Luxemburgo			Bélgica		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Crescimento PIB	2,10%	4,20%	2,90%	-4%	-1,60%	0,90%	-0,70%	4,40%	5,60%	0,10%	0,30%	1,10%
Inflação	-	7,50%	8,90%	-	0,40%	-0,20%	-	1,70%	0,70%	-	1,20%	0,50%
Desemprego	-	9,10%	10%	-	16,20%	13,90%	-	6,90%	7,10%	-	8,40%	8,50%

	Holanda			Israel			Kuwait			Catar		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Crescimento PIB	-1,10%	-0,50%	1%	2,90%	3,30%	2,60%	7,70%	0,80%	0,10%	4,90%	4,60%	4%
Inflação	-	2,60%	0,30%	-	1,50%	0,50%	-	2,70%	2,90%	-	3,10%	3%
Desemprego	-	7,30%	7,40%	-	6,20%	5,90%	-	3%	3%	-	0,30%	0,40%

No geral, de acordo com o World Factbook da CIA (Central Intelligence Agency), os mercados atuais e previstos da empresa registaram um crescimento real do PIB positivo entre 2012 e 2014. As únicas exceções são Espanha (2012 e 2013), Grécia (2012 e 2013), Portugal (2012 e 2013), Luxemburgo (2012) e Holanda (2012 e 2013). Tal pode ser explicado com a crise económica e financeira que se fez sentir na Europa. De notar ainda o crescimento elevado de países como a Coreia do Sul (acima de 2.5%), Indonésia (acima de 5.5%), Marrocos (acima de 3%), Turquia (acima de 3%), Catar (4.5%) e Luxemburgo (acima de 3%, apesar de ter tido um valor negativo em 2012).

No que diz respeito à inflação, os valores mais elevados verificam-se nos países do Médio Oriente (Turquia, Kuwait e Catar) e no Sudeste Asiático (Coreia do Sul e Indonésia), sendo que o valor mais alto (8.90%) se verificou na Turquia em 2014. Por outro lado, foi nos países europeus da zona do Mediterrâneo que mais sofreram com a crise (Portugal, Espanha e Grécia) que se verificaram os valores mais baixos, chegando mesmo a verificar-se deflação. Verificaram-se também valores negativos na Suíça (2013) e Cabo Verde (2014), ambos de - 0.2%.

Finalmente, os valores mais altos da taxa de desemprego verificam-se em Espanha, Grécia, Portugal e Cabo Verde, denotando ainda os efeitos da crise que afetou a o continente Europeu. No extremo oposto situam-se a Coreia do Sul, a Suíça, o Kuwait e o Catar, que possuem as taxas de desemprego mais baixas.

As exigências de clientes e os fenómenos de moda, cada vez mais presentes no negócio da pedra, vão exigir capacidade de resposta rápida aos diversos fornecedores. Apesar de tudo a LSI considera que esta é uma oportunidade de rentabilizar o seu know-how na subcontratação e resposta rápida aos clientes.

Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até 2020 e definiu objetivos temáticos para estimular o crescimento e a criação de emprego, no âmbito do Acordo Parceria com a União Europeia.

Os principais objetivos, entre outros, são: o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; o incremento das exportações; a promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos.

O domínio “Competitividade e Internacionalização” concentra mais de 40% dos fundos. Uma grande parte dos apoios vai ser reembolsável para assegurar uma maior internalização, por parte das empresas e das autoridades, das vantagens e benefícios dos financiamentos, e para apoiar um maior número de empresas.

No que toca à estabilidade política (Political Stability Index), a maioria dos países são bastante estáveis, à exceção de Grécia, Indonésia, Marrocos, Turquia, Israel e Kuwait.

Em termos de corrupção, de acordo com o Corruption Perception Index, os mercados-alvo da LSI que são considerados como tendo um nível de corrupção elevado são Grécia, Indonésia, Marrocos, Turquia e Kuwait.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação e a sofisticação das tecnologias de produção com crescente automação têm impacto relevante na atividade das empresas.

As tecnologias de comunicação e informação suportam sistemas de marketing digital cada vez mais eficientes e que permitem acompanhar os mercados em permanência, constituindo uma oportunidade para as empresas mais dinâmicas.

A evolução nas tecnologias de produção permite níveis de eficiência elevados na execução das tarefas e na qualidade do produto final. Permitem ainda reduzir os consumos energéticos, devido à utilização de sistemas cada vez mais eficientes nas operações.

A nível de fatores ambientais externos que influenciem a atividade da LSI, os mais importantes estão relacionados com normas e leis sobre eficiência energética e controlo de poeiras.

A regulamentação relativa à eficiência energética e o elevado peso do custo da eletricidade (com preços e condições impostas pelos fornecedores) obriga as empresas a adquirir novas máquinas com tecnologias mais avançadas que consumam menos energia e combustíveis, de modo a que sejam mais eficientes e ecológicas.

Quanto à regulamentação relativa ao controlo de poeiras, as empresas são obrigadas a reciclar as poeiras de maneira a que não prejudiquem o meio ambiente e a população, assim como têm que controlar as poeiras utilizando máquinas mais eficientes, o que requer mais investimentos.

Espera-se regulamentação mais sofisticada no domínio da responsabilidade social das empresas com impacto nos custos.

Os chineses compram uma parte significativa da pedra na região, a preços altos, criando dificuldades às empresas portuguesas. No entanto, é possível garantir fornecimentos através de acordos de longo prazo com os fornecedores.

Os fornecedores de equipamentos, essencialmente empresas nacionais e italianas, são empresas de média dimensão com capacidade instalada superior às necessidades de mercado, pelo que é possível negociar preços e condições de fornecimento.

Os clientes impõem as condições comerciais: preços, prazos, qualidade. No entanto, em segmentos específicos, sobretudo nos de maior valor acrescentado o seu poder diminui.

A procura de produtos compósitos, outras pedras menos nobres e produtos baseados no cimento está a crescer e estes são cada vez mais competitivos. Como as indústrias que os produzem estão em franco crescimento, limitam os preços das rochas ornamentais, sobretudo nos segmentos mais sensíveis ao preço.

Para entrar neste negócio é necessário efetuar investimentos elevados, existem dificuldades no acesso aos clientes nos mercados internacionais e é necessário ter uma forte imagem e notoriedade nos mercados internacionais. Adicionalmente pode existir alguma dificuldade no acesso às matérias-primas de qualidade. E as marcas tendem a ser importantes para aceder aos mercados.

Neste sector sucedem-se as guerras de preços para conquistar clientes. As barreiras à saída são fortes e as empresas menos eficientes ficam no sector e praticam condições difíceis de sustentar, criando dificuldades acrescidas aos concorrentes mais fortes. As empresas são de dimensão semelhante, o número de concorrentes é elevado, os custos fixos são elevados, devido à necessidade de investir em novas tecnologias, e a taxa de crescimento da indústria é fraca. É importante diferenciar produtos em segmentos específicos, em especial em obras mais complexas e de maior dimensão, em que é necessário, além de ter capacidade de produção, ter uma boa reputação nos mercados resultante de muitos anos de trabalho e de experiência nestes mercados.

No segmento da obra dimensionada e de elevado valor com produtos complexos, onde se exige resposta rápida e oferta de produtos de qualidade, a intensidade competitiva é menor, segmento em que a LSI se está a posicionar e a procurar desenvolver.

Nesta indústria, existem quatro fatores críticos para que qualquer empresa tenha sucesso: cumprimento de prazos e rapidez de entrega; qualidade do produto; notoriedade; e preço.

O cumprimento dos prazos de entrega acordados e a rapidez de entrega são fundamentais para melhorar a imagem de qualquer empresa do setor, assim como para criar lealdade nos clientes de modo a ter futuras encomendas. O cumprimento de prazos de entrega e a entrega em prazos curtos é fundamental, porque os clientes tendem a atrasar a colocação das encomendas e reduz-se o período de produção. Para comunicar com os clientes e estes acompanharem a evolução dos seus trabalhos é fundamental estreitar o relacionamento entre as empresas.

A qualidade do produto é indispensável para conquistar a confiança dos clientes e garantir futuras encomendas. É necessário oferecer no mercado produtos de elevada qualidade com formas cada vez mais complexas, para isto as empresas devem possuir tecnologias avançadas e devem ter experiência na sua utilização.

A existência de marcas e a sua afirmação nos mercados, a participação nas feiras de referência e a presença contínua nos mercados atuais e potenciais são fundamentais para obtenção de notoriedade que permita diferenciar a empresa. A notoriedade também se

reforça através do cumprimento dos prazos e do fornecimentos de produtos de elevada qualidade.

Neste negócio é fundamental ter preços competitivos, para isto é indispensável que a empresa controle os seus custos operacionais através da otimização de processos e do controlo rigoroso dos custos operacionais. Também é fundamental gerir os processos internos de produção e os seus custos para que se possam oferecer preços competitivos para os diferentes mercados. A existência de uma marca que se afirma nos mercados permite obter um prémio no preço. Os custos relevantes são: Matéria-prima, energia, custos de transporte, gastos com o pessoal e amortizações.

Apresentamos a seguir os principais concorrentes da empresa no segmento de mercado obra dimensionada e de elevado valor: Rocamat, Stone Firms e Solancis.

A Rocamat, França, foi fundada em 1853, a empresa integra a exploração de pedreiras e a transformação de rochas ornamentais, calcário e granitos. Em consequência esta empresa integra atividades de exploração de pedreiras e de transformação de rochas ornamentais.

Este grupo de empresas explora 30 pedreiras e tem 6 unidades de transformação. Em 2014 empregava 320 pessoas e tinha um volume de negócios da ordem dos 31 Milhões de euros.

Tem uma abordagem clássica ao mercado, com condições comerciais tradicionais. É uma empresa com forte tradição e reputação no mercado e a sua localização é uma vantagem no acesso aos mercados do centro da europa (Benelux, Alemanha) e Inglaterra onde a construção está a crescer. No entanto, a tecnologia que utiliza está ultrapassada com impacto na qualidade dos produtos.

A empresa tem elevada capacidade de produção, pratica preços elevados e concorre com a LSI no mercado do Reino Unido e Benelux.

A Stone Firms Ltd, Portland, Reino Unido, é uma empresa líder no fornecimento de rochas ornamentais baseada na exploração de três pedreiras na zona de Portland, Dorset. Também é uma empresa integrada a montante. No ano de 2010 a empresa tinha 59 colaboradores, mas devido à crise foi necessário reestruturar a empresa através de um processo de gestão controlada liderada pela KPMG.

No entanto, a tradição e prestígio da empresa granjeado desde 1897 e a construção de monumentos de referência permitiram recuperar a empresa que controla parte substancial do stock de calcário existente na zona de Portland.

Atualmente, a empresa tem cerca de 15 trabalhadores afetos à transformação. Tem capacidade de produção inferior à da LSI, tecnologia inferior e pratica preços mais elevados com uma qualidade equiparada. A concorrência com a LSI é no mercado do Reino Unido.

Solancis, Portugal, tal como a Rocamat e como a Stone Firms, é uma empresa que se dedica à extração e transformação do calcário. Tem cerca de 90 trabalhadores e um volume de negócios acima dos 7 milhões de euros. Esta empresa foi constituída em 1969 por sete sócios. No entanto, desde a primeira década do século passado, José Oliveira Delgado iniciou o negócio de extração e transformação de rochas ornamentais a título individual e em 1951, com apenas 17 anos, Manuel da Costa Oliveira Delgado assume a gestão da empresa do pai. O desenvolvimento do negócio culmina com a constituição da empresa Solancis.

No início dos anos noventa, os sócios passaram a ser Avelino Ramalho dos Santos, Maria de Lourdes Costa Ribeiro e Manuel Costa Oliveira Delgado. Posteriormente a gestão da empresa passa para os filhos dos sócios: Samuel, Pedro e Helena.

A Solancis tem tecnologia atualizada e exporta mais de 90% da sua produção. Mais de 60% das exportações destinam-se ao mercado comunitário. A empresa está certificada pelo Instituto Americano do Mármore (MIA) e este é também um mercado é importante. A Solancis concorre com a LSI no mercado do Reino Unido, Benelux e Estados Unidos da América.

No Kuwait, Israel e Catar a concorrência é com empresas locais e fabricantes italianos. Nos Estados Unidos à concorrência de empresas italianas e portuguesas junta-se a dos fornecedores locais.

3. Análise Interna da LSI

A vantagem da LSI assenta na matéria-prima, qualidade do produto/ preço e capacidade de resposta.

A nível comercial e de marketing a empresa mantém uma excelente gestão das relações com os clientes. A empresa conhece-os muito bem, as ofertas que faz são valorizadas e sabe quais são as suas necessidades não satisfeitas, desenvolvendo produtos que tenham em conta as mesmas. Como tal, a concentração de clientes é reduzida e a LSI tem uma boa reputação no mercado.

A LSI tem uma marca própria, que explora de modo a fazer o seu produto chegar a um número elevado de clientes e a satisfazer as suas necessidades. Embora ainda não tenha a

notoriedade que os concorrentes já alcançaram, pode considerar-se que a LSI se posiciona adequadamente nos seus segmentos.

A empresa tem uma carteira de produtos equilibrada e tem algum conhecimento dos preços dos concorrentes e do seu custo interno. Os seus canais de distribuição e plano de comunicação são adequados. A eficiência da força de vendas é avaliada com alguma frequência e a atividade de Marketing é bem planeada.

A produção também é um ponto muito positivo da LSI. Não existe dependência de um número reduzido de fornecedores, existe um bom sistema de controlo de encomendas e a empresa costuma receber os produtos nos prazos que pretende.

Os armazéns estão muito bem organizados e têm uma ótima acessibilidade. Faz-se uma gestão económica dos stocks, existem programas informáticos de apoio e efetuam-se inventários físicos com alguma periodicidade. Para além disso, a LSI dispõe de modernas instalações com uma boa localização.

Os layouts são extremamente funcionais e a capacidade de produção está equilibrada. As tecnologias estão atualizadas, existe um sistema de Gestão da Qualidade certificado, os equipamentos estão em muito bom estado e a sua manutenção é feita regularmente. A LSI possui um bom planeamento e controlo da produção e a empresa costuma cumprir os prazos de fabrico. Tal só é possível devido ao facto de a experiência da LSI ser bastante elevada e de a empresa utilizar mais de 90% da sua capacidade instalada. Finalmente, a empresa possui capacidade para conceção e desenvolvimento de produtos.

Concluindo, a LSI pretende aumentar a sua capacidade de produção e melhorar os seus equipamentos através da compra de novas máquinas, de forma a ser capaz de entrar num mercado de obras mais complexas e de maior dimensão, em que a concorrência é menor e o preço não é tão importante como arma competitiva.

No que diz respeito aos recursos humanos da LSI, as maiores falhas são a nível da qualificação dos trabalhadores, apesar da aposta constante na formação. Existe apenas um colaborador com formação superior. A empresa tem práticas de planeamento de necessidades de recursos humanos e estão definidos processos de recrutamento, seleção e integração na empresa. Em relação à igualdade e não discriminação em função do género, apesar do plano de formação não integrar nenhum módulo relacionado com a temática da igualdade entre mulheres e homens, a empresa dá as mesmas oportunidades, utiliza os mesmos critérios para o recrutamento, possui normas para garantir o respeito, apresenta igualdade a nível salarial e encoraja a participação de todos os trabalhadores independentemente de qual seja o seu género.

O estilo de liderança é participativo e a empresa concede horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. No entanto, as funções podiam estar melhor definidas e os objetivos para cada trabalhador deviam ser mais claros.

O volume de negócios LSI aumentou em cerca de 714.000 de 2011 para 2012 e em 2013 registou uma ligeira queda. Apesar da queda registada a evolução do período 2011-2013 é positiva. A margem de contribuição em 2013 era igual à registada em 2011, a quebra da margem em 2012 pode ser resultado da tentativa de tornar os preços da empresa mais competitivos, resultando no aumento do seu volume de vendas nesse mesmo ano.

O EBTIDA, ou seja os meios financeiros libertos pela exploração, têm seguido uma tendência de contínuo crescimento. Isto significa que a empresa tem conseguido atingir o break-even cada vez mais cedo, ou seja, absorve os custos fixos mais cedo no ano. Os resultados correntes e os resultados líquidos seguem a tendência crescente do EBITDA e confirmam que a empresa se apropria cada vez mais do valor que cria.

As rentabilidades do Ativo e dos Capitais Próprios aumentaram em 2013 face a 2012 revelando que existe mais eficiência na utilização dos recursos à disposição da LSI. A rentabilidade do Ativo era 3,1% em 2013. Pela avaliação do rácio do EBITDA sobre o volume de negócios, podemos afirmar que a LSI retinha 24,6 cêntimos de cada euro que vendia em 2011 e em 2013 esse valor era de 31,3 cêntimos.

A liquidez geral, que mede a capacidade da empresa resolver os seus compromissos a curto prazo, apresenta valores entre 1,03 em 2011 e 1,55 em 2013. Apesar do aumento registado no período, o rácio deve registar valores mais próximos de dois para que a empresa garanta uma eficiente gestão de tesouraria.

Em termos de Autonomia financeira, que avalia a capacidade da empresa cumprir os seus compromissos a longo prazo, a LSI apresenta valores a rondar os 32%. Dado que se considera que para ter uma situação equilibrada a empresa deve financiar os seus ativos com 25% de capitais próprios, então a empresa em princípio não terá problemas em solver as suas necessidades de longo prazo.

O NETDEBT/EBITDA avalia o prazo em que os meios libertos de exploração permitem pagar a dívida bancária. A banca considera que este valor deve ser inferior a 5 anos. O valor deste rácio na LSI foi de 2,36, o que é bastante positivo. Em adição, este rácio tem vindo a diminuir ao longo dos anos, ou seja, a empresa tem potencialidade de pagar as suas dívidas cada vez em menos tempo.

Os recursos e capacidades da empresa que permitem desenvolver uma estratégia que conduz a uma vantagem competitiva são a capacidade, experiência e dinâmica comercial da sócia Regina Vitório, o conhecimento e experiência do sócio Pedro Vazão na área da produção e no relacionamento com os fornecedores de matéria-prima e de equipamentos e a qualificação e experiência dos colaboradores chave da empresa na produção e execução de encomendas.

Pelo funcionamento da empresa conclui-se facilmente que a empresa procura desdobrar e utilizar estes recursos nas atividades concretas pelo que parece que a empresa utiliza adequadamente os recursos e capacidades que potenciam e geram vantagens competitivas.

No anexo 1 está uma análise breve ao mercado. No anexo 2 estão as demonstrações financeiras históricas da empresa (2011-2013). No anexo 3 estão as demonstrações financeiras previsionais a preços constantes.

Questões

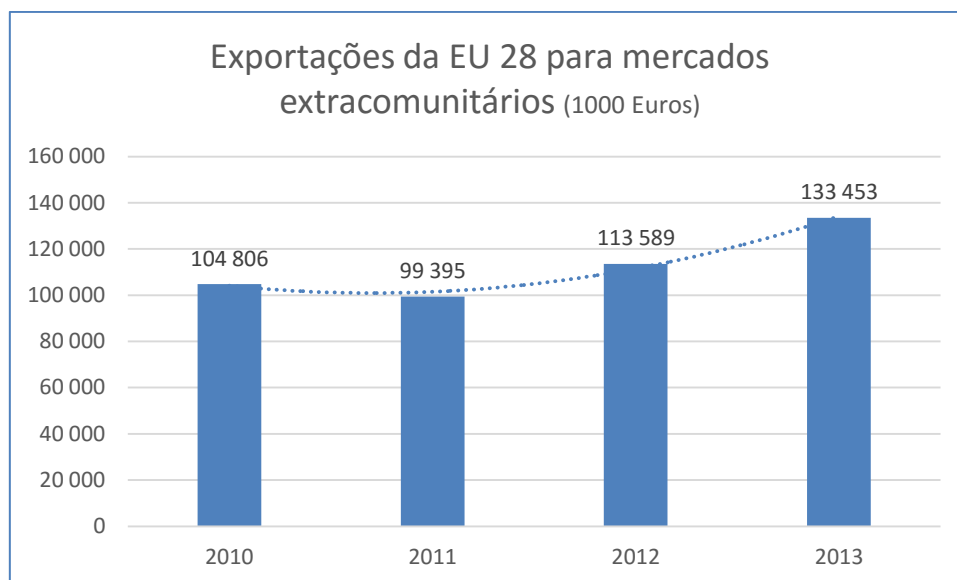
1. Identifique e descreva a estratégia competitiva e a direção de crescimento da LSI.
2. Efetue uma análise SWOT à empresa.
3. Avalie a estratégia da empresa, utilizando os critérios de adequação, aceitação e exequibilidade.

Nova Imagem da Inovopetra – LSI STONE

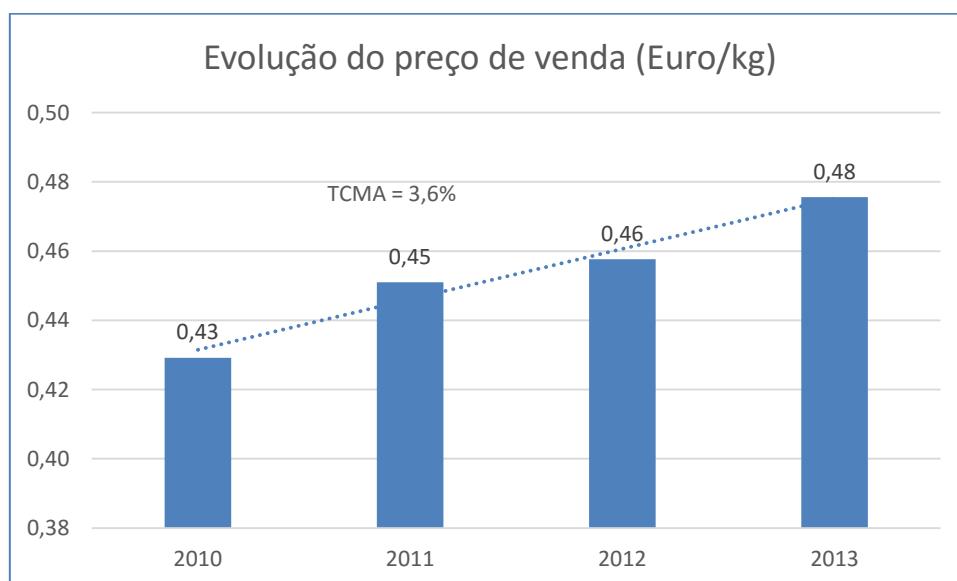


Anexo I – Análise de mercado

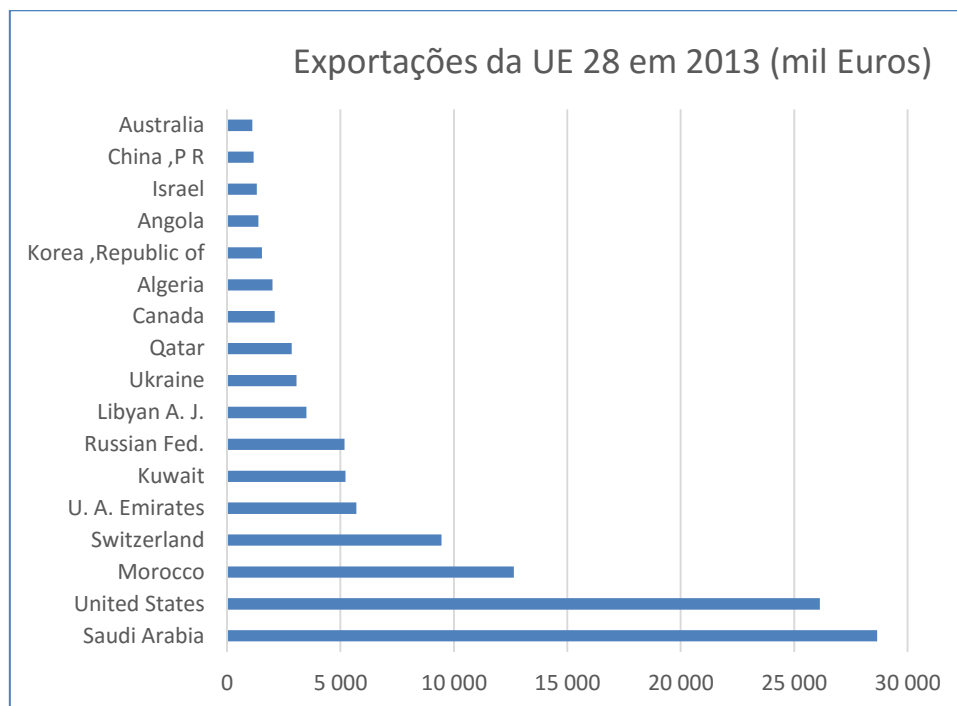
As análises seguintes foram elaboradas a partir de bases de dados estatísticas do Eurostat e reportam ao artigo com o código pautal NC 68029200 (rochas calcárias)



No próximo gráfico apresenta-se a evolução dos preços médios de venda. No período de 2010 a 2013 registou-se um crescimento médio anual de 3,6% no preço médio de venda de rochas calcárias.



No gráfico seguinte representam-se as exportações da UE28 em 2013 para mercados extracomunitários (abcissa em milhares de Euros). Estão representados os países cujo valor de exportações foi superior a 1 milhão de Euros, representando um valor acumulado de 84.7% do total de vendas.



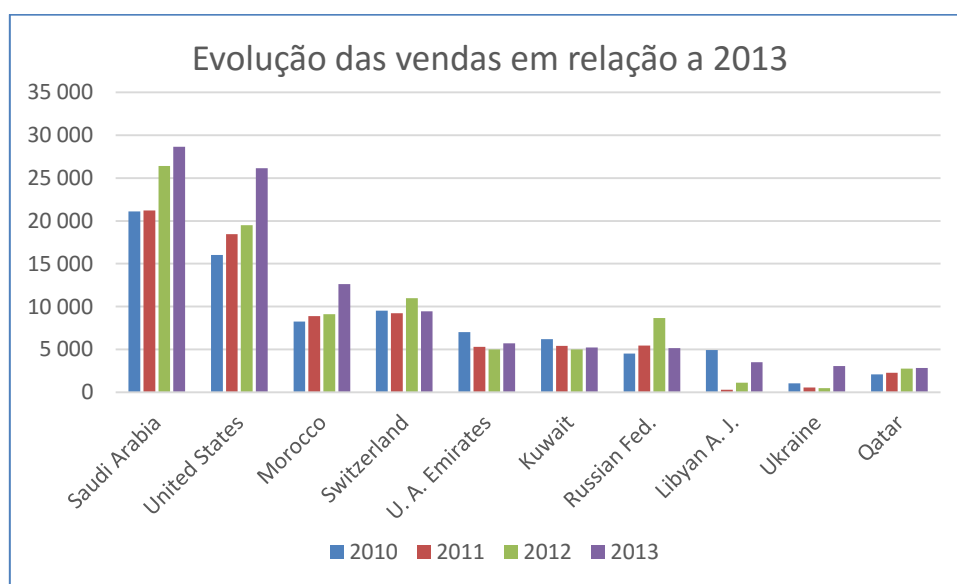
A tabela e os gráficos seguintes evidenciam o ranking de vendas de rocha calcárias, em relação a 2013, e as evoluções verificadas entre 2010 e 2013.

Os 3 maiores destinos de exportações em 2013 representaram mais de metade do total de exportações (50.5%): Arábia Saudita, EUA e Marrocos.

Os 10 maiores mercados em 2013 representaram mais de $\frac{3}{4}$ das exportações (76.7%).

Mercados/Anos	2010	2011	2012	2013	Percentagem	Acumulado
Saudi Arabia	21 119	21 206	26 413	28 661	21,5%	21,5%
United States	16 020	18 442	19 486	26 136	19,6%	41,1%
Morocco	8 252	8 882	9 113	12 639	9,5%	50,5%
Switzerland	9 509	9 243	10 981	9 453	7,1%	57,6%
U. A. Emirates	7 016	5 313	5 024	5 705	4,3%	61,9%
Kuwait	6 192	5 429	4 992	5 214	3,9%	65,8%
Russian Fed.	4 537	5 461	8 670	5 171	3,9%	69,7%
Libyan A. Jamahiriya	4 934	307	1 114	3 502	2,6%	72,3%
Ukraine	1 056	574	469	3 057	2,3%	74,6%

Catar	2 109	2 276	2 755	2 845	2,1%	76,7%
Canada	1 534	1 962	4 683	2 100	1,6%	78,3%
Algeria	1 500	979	1 150	2 009	1,5%	79,8%
Korea, Republic of	1 832	2 437	1 172	1 542	1,2%	81,0%
Angola	2 636	1 449	452	1 383	1,0%	82,0%
Israel	413	518	952	1 305	1,0%	83,0%
China, P R	1 706	1 405	1 385	1 168	0,9%	83,8%
Australia	1 237	1 191	1 107	1 109	0,8%	84,7%



A tabela seguinte representa o agrupamento de vendas por região económica.

	Agregado	2010	2011	2012	2013	Percentagem	Acumulado
Saudi Arabia	Golfo Pérsico	21 119	21 206	26 413	28 661	21,5%	21,5%
U. A. Emirates	Golfo Pérsico	7 016	5 313	5 024	5 705	4,3%	25,8%
Kuwait	Golfo Pérsico	6 192	5 429	4 992	5 214	3,9%	29,7%
Catar	Golfo Pérsico	2 109	2 276	2 755	2 845	2,1%	31,8%
Morocco	Magreb	8 252	8 882	9 113	12 639	9,5%	9,5%
Libyan A. J.	Magreb	4 934	307	1 114	3 502	2,6%	12,1%
Algeria	Magreb	1 500	979	1 150	2 009	1,5%	13,6%

United States	USA	16 020	18 442	19 486	26 136	19,6%	19,6%
Canada	CANADÁ	1 534	1 962	4 683	2 100	1,6%	21,2%
Switzerland	SUÍÇA	9 509	9 243	10 981	9 453	7,1%	7,1%
Russian Fed.	RÚSSIA	4 537	5 461	8 670	5 171	3,9%	3,9%
Ukraine	Ucrânia	1 056	574	469	3 057	2,3%	6,2%

O Top tem das exportações da EU 28 representam uma quota de 76.7% do total. Interessante, no quadro seguinte os valores relativos das exportações de rochas calcárias dos 3 países latinos, Portugal, Espanha e Itália

	TOP TEN 2013	EU 28	Portugal	Espanha	Itália	Portugal	Espanha	Itália	GRUPO
1	Saudi Arabia	28 661	830	1 803	26 015	2,9%	6,3%	90,8%	100,0%
2	United States	26 136	9 661	2 029	6 806	37,0%	7,8%	26,0%	70,8%
3	Morocco	12 639	87	134	12 288	0,7%	1,1%	97,2%	99,0%
4	Switzerland	9 453	497	328	2 188	5,3%	3,5%	23,2%	31,9%
5	U. A. Emirates	5 705	438	114	4 914	7,7%	2,0%	86,1%	95,8%
6	Kuwait	5 214	38	336	4 264	0,7%	6,4%	81,8%	88,9%
7	Russian Fed.	5 171	27	745	1 060	0,5%	14,4%	20,5%	35,4%
8	Libyan A. J.	3 502	0	96	3 407	0,0%	2,7%	97,3%	100,0%
9	Ukraine	3 057	25	1	216	0,8%	0,0%	7,1%	7,9%
10	Catar	2 845	121	14	2 430	4,2%	0,5%	85,4%	90,1%
	TOTAL	102 383	11 724	5 599	63 588	11,5%	5,5%	62,1%	79,0%
13	Korea, Republic	1 542	1 261	77	127	81,8%	5,0%	8,2%	95,0%
14	Angola	1 383	1 383	0	0	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Evolução das exportações portuguesas para mercados extracomunitários

	2010	2011	2012	2013	Quota em 2013
United States	6 935	7 546	8 252	9 661	49,7%
Angola	2 636	1 443	452	1 383	7,1%
Korea, Republic of	944	1 472	553	1 261	6,5%
Saudi Arabia	14	224	911	830	4,3%
Brazil	146	203	546	734	3,8%
Canada	489	544	762	565	2,9%
Switzerland	352	200	310	497	2,6%
Gabon			59	445	2,3%
U. A. Emirates	176	388	322	438	2,3%

	2010	2011	2012	2013	Quota em 2013
Indonesia	88	124	211	417	2,1%
Singapore	194	594	414	387	2,0%
Tanzania,U. R.				385	2,0%
Japan	140	165	270	271	1,4%
Israel	145	277	413	232	1,2%
Egypt	3	1		209	1,1%
Hong Kong	83	186	352	204	1,1%
China P. R.	232	228	166	186	1,0%
Pakistan			74	181	0,9%
Oman				128	0,7%
Catar		36	306	121	0,6%
Morocco	8	282	126	87	0,5%
Total EXTRA-EU28	13 603	15 729	17 149	19 434	

Comércio Intracomunitário (valores superiores a 1 milhão Euros em 2013)

	2010	2011	2012	2013	Quota 2013
France	11 247	11 549	13 392	15 815	27%
United Kingdom	11 283	8 315	8 686	10 326	18%
Italy	3 058	3 091	3 065	4 219	7%
Austria	5 081	4 567	5 302	4 053	7%
Germany	5 323	4 684	4 577	3 940	7%
Netherlands	8 343	6 012	4 518	3 778	6%
Belgium	4 349	2 803	2 771	3 436	6%
Spain	1 673	2 015	1 568	2 731	5%
Slovenia	296	203	144	1 778	3%
Sweden	659	830	941	1 317	2%
Hungary	1 859	1 766	1 367	1 295	2%
Denmark	1 216	1 287	950	1 222	2%
Total INTRA-EU28	62 364	53 353	52 828	58 780	

As transações intracomunitárias tiveram quedas muito acentuada em 2011 e 2012 relativamente a 2010. O ano de 2013 foi caracterizado por uma recuperação parcial das transações, valor que ainda foi inferior ao registado em 2010.

Evolução das exportações portuguesas para mercados comunitários

	2010	2011	2012	2013	Quota em 2013
France	4 559	5 358	7 371	9 126	38,1%
United Kingdom	5 399	3 976	4 648	4 999	20,8%
Germany	945	902	1 227	1 691	7,1%
Slovenia		16		1 605	6,7%
Italy	119	281	392	1 486	6,2%
Belgium	368	702	717	1 084	4,5%
Spain	922	1 635	1 174	1 050	4,4%
Netherlands	553	483	591	859	3,6%
Sweden	396	347	520	831	3,5%
Latvia				490	2,0%
Denmark	430	532	179	311	1,3%
Austria	126	57	157	148	0,6%
Outros					
Total INTRA-EU28	15 011	15 095	17 436	23 978	100,0%

Contrariando a tendência europeia, Portugal registou aumentos das suas vendas para mercados comunitários ao longo do período em análise com acelerações importantes em 2012 e 2013.

- Portugal apresenta uma forte concentração das vendas em 2 países: França e Inglaterra;
- Portugal transaciona para os restantes países da EU uma quota de 40.79% do total.

Anexo 2- Demonstrações financeiras 2011- 2013

RUBRICAS	2011	2012	2013
Vendas e PS	1.356.204,340	2.069.623,65	2.015.226,02
Vendas merc e PS	89.230,920	191.594,72	335.301,81
Mercado Comunitário	358.456,410	895.105,47	1.279.847,08
Mercado Extracomunitário	908.517,010	982.923,46	400.077,13
Variação da Produção	-2.813,000	-18.397,00	4.173,00
Custo das Vendas	314.052,570	700.394,96	603.552,46
Margem de Contribuição	1.039.338,770	1.350.831,69	1.415.846,56
Subsídios à Exploração	0,000	0,00	0,00
Outros Rendimentos e Ganhos	3.415,680	16.274,81	5.435,55
Rendimentos Suplementares	18.900,000		
FSE	399.926,650	409.814,90	410.324,09
Gastos com o Pessoal	250.949,810	312.115,91	364.924,05
Imparidades dívidas a receber			
Impostos Indiretos	2.868,280		6.018,49
Outros Gastos Operacionais	2.525,750	8.196,51	1.219,69
EBITDA	405.383,960	636.979,18	638.795,79
Depreciações	229.033,730	359.771,95	387.298,95
Provisões	71.690,940	135.158,82	8.509,11
EBIT	104.659,290	142.048,41	242.987,73
Juros e Rendimentos Obtidos			
Juros e Gastos de Financiamento	40.120,170	63.094,20	92.761,77
RAI	64.539,120	78.954,21	150.225,96
Imposto sobre o rendimento	21.133,450	22.977,80	31.166,92
RL	43.405,670	55.976,41	119.059,04

RUBRICAS	2011	2012	2013
ACTIVO			
Ativo Não Corrente	1.411.559,74	2.361.648,45	2.145.000,92
Ativos Fixos Tang. e Intang.	1.405.229,79	2.343.825,74	2.138.160,97
Ativos Financeiros	6.329,95	17.822,71	6.839,95
Ativos Impostos Diferidos			
Ativo Corrente	964.638,90	1.186.852,62	1.698.890,65
Inventários	140.986,20	98.830,00	101.133,00
Clientes	562.079,83	671.621,05	1.161.531,49
Sócios			
Adiantamentos a Fornecedores			
Estado	253.440,39	246.667,09	313.309,05
Outras Contas a Receber		155.809,42	116.706,09
Diferimentos	1.712,28	1.712,28	1.712,28
Caixa e Depósitos Bancários	6.420,20	12.212,78	4.498,74
TOTAL DO ACTIVO	2.376.198,64	3.548.501,07	3.843.891,57
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio	761.643,78	1.130.704,09	1.249.763,13
Capital Social	250.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Out. Instrum. Cap. Próprio	140.000,00		
Reservas Legais	10.513,61		
Outras Reservas	203.827,53		
Outras Variações CP	64.214,06	64.214,06	64.214,06
Resultados Transitados	49.682,91	10.513,62	66.490,03
Resultados Líquidos	43.405,67	55.976,41	119.059,04
Passivo Não Corrente	675.634,71	1.458.823,83	1.498.038,44
Financiamentos Obtidos	603.943,83	1.251.974,13	1.282.679,63
Provisões	71.690,88	206.849,70	215.358,81
Outras Contas a Pagar			
Passivo Corrente	938.920,15	958.973,15	1.096.090,00
Fornecedores	395.319,25	584.792,55	437.935,93
Adiantamentos Clientes			
Sócios			
Estado	62.154,00	22.977,80	31.166,92
Financiamentos Obtidos	343.617,08	102.658,08	211.467,09
Outras Contas a Pagar	137.829,82	248.544,72	415.434,38
Diferimentos			85,68
TOTAL CAP. PRÓP. + PASSIVO	2.376.198,64	3.548.501,07	3.843.891,57

Anexo 3- Demonstrações financeiras previsionais 2014-2019

RUBRICAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	1.978.626,90	2.240.292,89	1.871.794,57	1.994.779,93	1.592.519,42	1.272.880,18
Ativos Fixos Tang. e Intang.	1.961.186,98	2.240.292,89	1.871.794,57	1.994.779,93	1.592.519,42	1.272.880,18
Ativos Financeiros	17.439,92	0,00	0,00	0,00		
Ativos Impostos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativo Corrente	1.856.720,00	1.120.083,48	1.280.741,95	1.638.414,94	1.999.155,36	2.558.582,33
Inventários	141.069,88	123.287,67	159.246,58	203.424,66	223.767,12	244.109,59
Clientes	754.163,85	550.465,75	688.082,19	825.698,63	908.268,49	990.838,36
Sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adiantamentos a Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado	64.672,27	187.987,31	163.318,27	202.960,98	219.988,38	239.756,88
Outras Contas a Receber	390.959,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferimentos	2.546,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Caixa e Depósitos Bancários	503.308,27	258.342,75	270.094,91	406.330,67	647.131,37	1.083.877,50
TOTAL DO ACTIVO	3.835.346,90	3.360.376,37	3.152.536,52	3.633.194,87	3.591.674,78	3.831.462,51
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
Capital Próprio	1.278.846,86	1.459.777,590	1.577.542,08	1.866.669,38	2.100.354,82	2.488.469,09
Capital Social	1.000.000,00	1.000.000,000	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Out. Instrum. Cap. Próprio		173.440,040	173.440,040	241.440,040	241.440,040	241.440,040
Reservas Legais						
Outras Reservas						
Outras Variações CP						
Resultados Transitados	158.343,83	278.846,860	286.337,55	404.102,04	625.229,34	858.914,78
Resultados Líquidos	120.503,03	7.490,690	117.764,49	221.127,30	233.685,44	388.114,27
Passivo Não Corrente	1.029.787,59	948.063,383	565.984,80	612.040,27	360.513,49	196.305,00
Financiamentos Obtidos	1.029.787,59	948.063,383	565.984,80	612.040,27	360.513,49	196.305,00
Provisões	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Contas a Pagar						
Passivo Corrente	1.526.712,45	952.535,393	1.009.009,64	1.154.485,22	1.130.806,46	1.146.688,42
Fornecedores	552.361,64	454.678,720	582.685,99	723.426,40	793.563,87	865.503,70
Adiantamentos Clientes	30.031,82	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
Sócios						
Estado	91.819,57	0,000	29.611,97	32.171,86	12.155,34	50.368,54
Financiamentos Obtidos	439.511,86	447.673,573	341.578,58	342.651,20	267.726,77	172.308,49
Outras Contas a Pagar	412.987,56	50.183,100	55.133,10	56.235,76	57.360,48	58.507,69
Diferimentos						
TOTAL CAP. PRÓP. + PASSIVO	3.835.346,90	3.360.376,37	3.152.536,52	3.633.194,87	3.591.674,777	3.831.462,51

RUBRICAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e PS	2.582.834,07	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.300.000	3.600.000
Vendas merc e PS	43.585,20	40.000,00	50.000,00	60.000,00	66.000,00	72.000,00
Mercado Comunitário	2.015.777,62	1.460.000	1.700.000	1.890.000	2.013.000	2.088.000
Prestação Serviços Exterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da Produção	-15.165,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custo das Vendas	466.221,63	600.000	775.000,00	990.000,00	1.089.000	1.188.000
Margem de Contribuição	2.101.447,05	1.400.000	1.725.000	2.010.000	2.211.000	2.412.000
Subsídios à Exploração	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Rendimentos e Ganhos	16.814,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendimentos Suplementares						
FSE	689.157,86	527.700,00	659.200,00	790.700,00	869.600,00	948.500,00
Gastos com o Pessoal	530.641,37	401.850,84	439.723,19	445.742,19	585.774,61	605.967,68
Imparidades dívidas a receber	152.872,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos Indiretos	9.823,52	7.000,00	8.750,00	10.500,00	11.550,00	12.600,00
Outros Gastos Operacionais	37.682,31	10.000,00	12.500,00	15.000,00	16.500,00	18.000,00
EBITDA	698.084,06	453.449,16	604.826,81	748.057,81	727.575,39	826.932,32
Depreciações	401.923,83	382.633,03	401.958,32	422.487,64	402.260,51	319.639,24
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBIT	296.160,23	70.816,13	202.868,49	325.570,17	325.314,88	507.293,08
Juros e Rendimentos Obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros e Gastos de Financiamento	96.906,66	61.334,24	53.799,51	45.662,19	29.510,53	16.009,19
RAI	199.253,57	9.481,89	149.068,98	279.907,98	295.804,35	491.283,89
Imposto sobre o rendimento	78.750,54	1.991,20	31.304,49	58.780,68	62.118,91	103.169,62
RL	120.503,03	7.490,69	117.764,49	221.127,30	233.685,44	388.114,27