

ESTUDO DO SECTOR DOS VIMES DA MADEIRA



Agência de Desenvolvimento
Região Autónoma da Madeira

DIAGNÓSTICO ESTRUTURAL

7 DE FEVEREIRO DE 2001

COMUNIDADE EUROPEIA

Fundo Europeu de
Desenvolvimento Regional



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL



PROGRAMA OPERACIONAL
PLURIFUNDOS DA REGIÃO
AUTÓNOMA DA MADEIRA

Projectos e Consultoria, Lda.

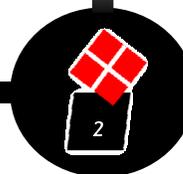
INFORTEC

ÍNDICE



INFORTEC

Projectos e Consultoria, Lda.





1. MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

1.1. CONTEXTO ECONÓMICO

1.1.1. Actividade Económica Global

A Madeira, como pequena região insular, é uma economia aberta e dependente face ao exterior, pelo que, num contexto de inserção numa economia global interdependente e, em particular, no espaço da União Europeia, em que decorre um exigente processo de integração, de expansão e de reposicionamento na economia global, é forçosamente influenciada por factores externos, favoráveis ou desfavoráveis, que são determinantes da dinâmica mundial.

Assim, a Região Autónoma da Madeira confronta-se com a permanência de constrangimentos ao seu desenvolvimento que decorrem da descontinuidade física e da localização distanciada das regiões centrais europeias, bem como de um conjunto de restrições estruturais particularmente intensas, nomeadamente as exíguas dimensões e o acentuado relevo.

O distanciamento e isolamento relativamente aos lugares de maior centralidade originam desvantagens e restrições no acesso aos mercados e à informação, na mobilidade de pessoas e na possibilidade de aceder às grandes redes transeuropeias, particularmente nos domínios dos transportes e energia.

Devido às características geomorfológicas da Região, a superfície agrícola utilizada (7.315 hectares) representa apenas cerca de 9% da superfície total. Na ilha da Madeira a área territorial acima dos 1.000 metros de altitude corresponde à quarta parte da superfície total e 11% apresenta declives inferiores a 16%. Estas condicionantes físicas originam fortes limitações à actividade agrícola, ao povoamento, à implantação de infra-estruturas básicas e ao funcionamento das redes de serviços.

Devido à sua condição insular, a Região da Madeira dispõe de ecossistemas frágeis e recursos limitados. A exiguidade de recursos e de mercados, as condições naturais de carácter local e zonal, incluindo as que derivam da matriz subtropical do seu clima, bem como a conjugação de factores naturais e históricos determina, em grande medida, um padrão de **especialização produtiva muito vulnerável e pouco diversificada**, com fraco desenvolvimento da cadeia de valor num contexto de grande abertura ao exterior.

Em relação ao comércio externo, observa-se a base da exportação regional que se concentra no sector ligado a exportação turística, com as respectivas receitas a ultrapassar as exportações de bens provenientes do sector primário e das indústrias transformadoras. No que se refere às exportações destes últimos sectores, estas encontram-se concentradas num grupo de 5 produtos principais:

- Banana;
- **Bordado**;
- Vinho da Madeira;
- Obras de **Vime**;
- Flores.

O montante total das exportações deste grupo de produtos, atingia quase 10 milhões de contos em 1992, representando cerca de 2/3 das exportações de mercadorias da Região. Contudo, esta proporção encontra-se em trajectória de quebra, pois em 1987 o peso relativo era superior a 3/4 do total.

As exportações destes produtos mantiveram-se praticamente inalteráveis no período 1987-1992, o que corresponde a uma quebra em termos reais. Esta tendência, mais do que sugerir uma diversificação da base económica regional, aponta para um **declínio das principais exportações tradicionais**. A existência desta base de exportação estreita deve-se ao subdesenvolvimento do sector primário e secundário.

Quadro 1.1. Caracterização Sócio-Económica da Região

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Indicadores Económicos				
VAB		10 ⁶ Esc.	307.760,0	15.368.681,0
Sector Primário	1996	%	4,1	4,1
Sector Secundário	1996	%	18,2	33,9
Sector Terciário	1996	%	77,7	61,9
PIB/ Hab.	1997	10 ³ Esc.	1.373,0	1.797,0
Rendimento Disponível Bruto das Famílias p.c.	1995	10 ³ Esc.	1.028,0	1.137,0
Emprego (e)	1998	10 ³	117,8	4.738,8
Sector Primário	1998	%	14,8	13,5
Sector Secundário	1998	%	31,6	35,8
Sector Terciário	1998	%	53,6	50,7
Taxa de actividade	1998	%	46,9	50,0
Taxa de desemprego	1998	%	3,5	5,0
Ambiente (f)				
Abastecimento de água	1996	%	92,0	(d) 86,0
Drenagem de águas residuais	1996	%	42,0	(d) 64,0
Tratamento de águas residuais urbanas	1996	%	n.d.	n.d.
Tratamento de resíduos sólidos urbanos	1996	%	n.d.	n.d.
Transportes e Comunicações				
Rede de estradas	1996	km	531,4	(d) 9.742,0
Itinerários principais	1996	km	n.d.	(d) 2.558,0
Itinerários complementares	1996	km	n.d.	(d) 2.416

(d) Continente; (e) Valores de acordo com a metodologia da série IE-98; (f) Níveis de atendimento globais

Fonte: POP RAM 2000-2006

1.1.2. VAB dos Sectores

Devido, em grande medida, aos constrangimentos de ordem natural e ao contexto sócio-económico, histórico e cultural, a economia regional orientou-se para o aproveitamento de potencialidades numa base agro-turística. A actividade industrial, principalmente em resultado da exiguidade de recursos e de mercado e das desvantagens competitivas decorrentes da insularidade, tem assumido uma posição modesta, apresentando um fraco crescimento.

O sector dos serviços tem vindo a reforçar a sua contribuição para a formação do VAB (72,4% em 1990 e 77,3% em 1995). Em 1995, apenas as actividades mais directamente ligadas ao turismo (hotelaria, restauração e agências de viagens e turismo e aluguer de automóveis sem condutor) já representavam 12% do VAB.

A base industrial, constituída predominantemente por **indústrias tradicionais**, em que se salientam as indústrias alimentares, bebidas e tabacos, algumas indústrias ligadas à construção e as de carácter marcadamente artesanal, apresenta **baixos níveis de produtividade e de competitividade**, sobretudo quando comparados com a média comunitária.

Esta evolução tem-se reflectido numa redução do peso do VAB da indústria, o qual passou de 7% em 1990 para 5,5% em 1995.

A fileira da construção tem vindo a assumir um peso relativamente elevado (o qual correspondeu, em termos médios anuais, a 10% do VAB no período 1990/ 1995) devido ao crescimento do investimento público (regional e municipal) e do investimento privado (hotéis e edifícios de natureza residencial).

O sector da agricultura tem vindo a perder importância relativa na produção regional, representando 6,2% e 3,5% do VAB, respectivamente em 1990 e 1995.

Quadro 1.2. Evolução dos Indicadores Económicos

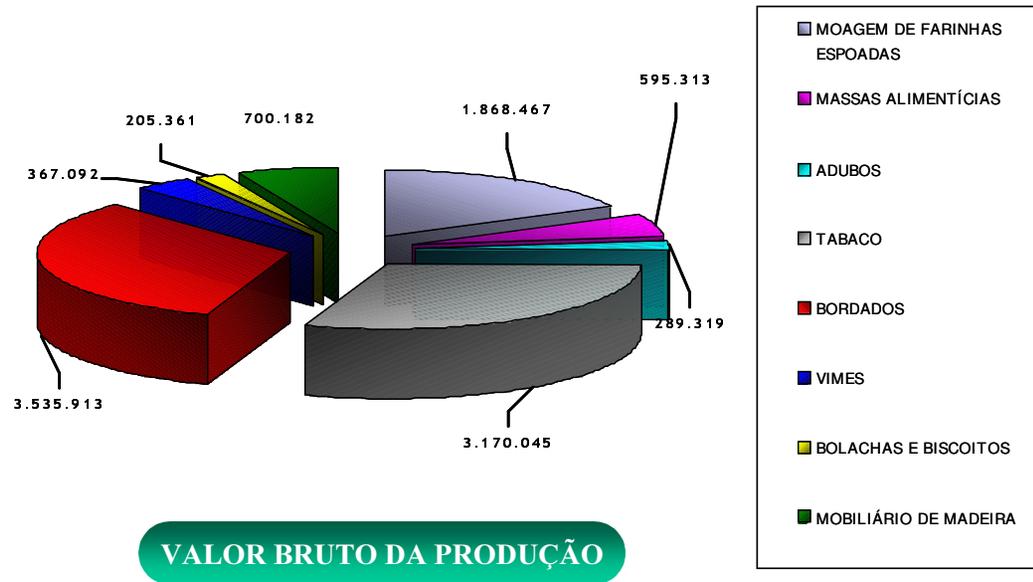
DESIGNAÇÃO	1990	1995
VAB pm (10 ⁶ Esc.)	162.301,0	292.557,0
Distribuição do VAB por ramo (%)		
Agricultura	6,2	3,5
Pesca	0,7	0,7
Energia	3,9	4,3
Indústria	7,0	5,5
Construção	9,8	8,7
Comércio	9,9	10,6
Hotéis e Restaurantes	12,1	11,2
Outros	50,4	55,5
PIB/hab. (10 ⁶ Esc.)	687,0	1.242,0
PIB/hab. (PPS) EUR 15=100 (%)	41,0	55,0

Fonte: POP RAM 2000-2006

1.1.3. Peso na Economia Regional

O Gráfico 1.1 apresenta o valor bruto das principais indústrias transformadoras, em 1992, nas quais se destaca as indústrias dos bordados (em 1º lugar) e dos tabacos.

Gráfico 1.1. Principais Indústrias Transformadoras 1992 (10³ esc.)



1.1.4. Estrutura e Nível de Rendimentos

Quadro 1.3. Ganho Médio Mensal, por Concelhos (em contos)

CONCELHOS	1992	1996
Total da Região	93,6	113,4
Calheta	72,9	114,4
Câmara de Lobos	61,6	95,8
Funchal	84,0	117,3
Machico	82,7	97,4
Ponta do Sol	66,1	79,8
Porto Moniz	85,1	95,2
Ribeira Brava	71,5	88,6
Santa Cruz	93,0	117,3
Santana	94,8	98,5
São Vicente	82,6	91,0
Porto Santo	87,9	124,0

Fonte: Quadros de Pessoal - Direcção Regional do Trabalho

O aumento do nível de vida na Região Autónoma da Madeira é notório quando analisamos o ganho médio mensal e verificamos um crescimento em todos os concelhos, de 1992 a 1996. Câmara de Lobos foi protagonista do maior aumento (de 72,9 contos em 1992 para 114,4 contos em 1996) enquanto Santana registou o menor aumento (94,8 contos em 1992 para 98,5 contos em 1996).

1.1.5. Evolução Económica Regional

Entre 1992 e 1996 o número de empresas cresceu 34% (passou de 2 908 para 3 892), conforme se descreve no quadro 1.4, o que permite assinalar uma dinâmica empresarial relevante.

O Concelho do Funchal regista em 1996 cerca de 63,2% do número de empresas da R.A.M. (perdeu 11 pontos percentuais desde 1992). Seguem-se, em termos relativos, os Concelhos de Câmara de Lobos (9,7%), Santa Cruz (8,2%) e Machico (6,4%) e Ribeira Brava (3,5%). Estes quatro Concelhos, no seu conjunto, garantem cerca de 27,8% do número de empresas existentes na R.A.M. Entre 1992 e 1996, estes 4 Concelhos no seu conjunto registaram um crescimento de 8,3% do número de empresas, pelo que absorveram uma parte significativa da quebra relativa verificada no Concelho do Funchal.

Quadro 1.4. Número e Distribuição Percentual das Empresas, por Concelhos

CONCELHOS	1992		1996	
	N.º	%	N.º	%
Total da Região	2.908	100,0	3.892	100,0
Calheta	39	1,3	95	2,4
Câmara de Lobos	181	6,2	376	9,7
Funchal	2.160	74,3	2.459	63,2
Machico	137	4,7	248	6,4
Ponta do Sol	31	1,1	66	1,7
Porto Moniz	20	0,7	36	0,9
Ribeira Brava	65	2,3	138	3,5
Santa Cruz	185	6,4	318	8,2
Santana	24	0,8	46	1,2
São Vicente	32	1,1	52	1,3
Porto Santo	34	1,1	58	1,5

Fonte: Quadros de Pessoal - Direcção Regional do Trabalho

Quadro 1.5. Dinâmica Empresarial, por Concelhos, 1992-1996 (%)

CONCELHOS	TAXA CRESCIMENTO DO N.º DE EMPRESAS	TAXA CRESCIMENTO DO N.º DE ESTABELECIMENTOS	TAXA CRESCIMENTO N.º DE PESSOAS NOS ESTABELEC.
Total da Região	33,8	34,4	13,9
Calheta	143,6	107,1	109,4
Câmara de Lobos	107,7	108,0	138,2
Funchal	13,8	13,8	-3,1
Machico	81,0	84,6	59,6
Ponta do Sol	112,9	100,0	108,7
Porto Moniz	80,0	74,1	48,8
Ribeira Brava	112,3	108,0	111,6
Santa Cruz	71,9	82,2	60,9
Santana	91,7	93,5	130,4
São Vicente	62,5	59,5	101,6
Porto Santo	70,6	75,4	78,7

Fonte: Quadros de Pessoal - Direcção Regional do Trabalho

Prevalecem, na Região, as empresas de reduzida dimensão: em 1996, 79,2% das empresas têm menos de 9 colaboradores e 17,5% têm menos de 50 trabalhadores (ver Quadro 1.6).

Quadro 1.6. Número de Empresas, por Concelho, Segundo a Dimensão da Empresa

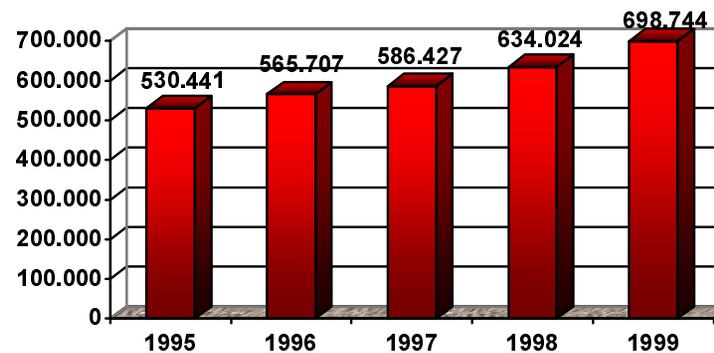
CONCELHOS	1992					1996				
	Total	Até 9 pessoas	10-49 pessoas	50-99 pessoas	100 e + pessoas	Total	Até 9 pessoas	10-49 pessoas	50-99 pessoas	100 e + pessoas
Total da Região	2.908	2.196	600	67	45	3.892	3.082	682	80	48
Calheta	39	35	3	-	1	95	81	12	1	1
Câmara de Lobos	181	154	26	-	1	376	321	52	1	2
Funchal	2.160	1.567	499	56	38	2.459	1.882	478	61	38
Machico	137	120	13	2	2	248	201	40	3	4
Ponta do Sol	31	28	3	-	-	66	56	9	1	-
Porto Moniz	20	15	5	-	-	36	31	5	-	-
Ribeira Brava	65	52	12	-	1	138	113	24	1	-
Santa Cruz	185	147	28	8	2	318	258	46	11	3
Santana	24	22	2	-	-	46	43	3	-	-
São Vicente	32	29	3	-	-	52	43	8	1	-
Porto Santo	34	27	6	1	-	58	53	5	-	-

Fonte: Quadros de Pessoal - Direcção Regional do Trabalho

O sector do Turismo e Hotelaria tem uma grande relevância no tecido económico da R.A.M. Em 1998 disponibilizou cerca de 20 000 camas, através de 167 empresas que garantiam, no seu conjunto, 5 426 postos de trabalho. Entre 1990 e 1998 o número de empresas cresceu 82 unidades (96,5%) fundamentalmente através de unidades que garantem menor volume de emprego do que em 1990.

Neste último ano, as empresas garantiam em média, 52,8 empregados, enquanto que as 167 existentes em 1998 têm uma média de 32,5 empregados. Globalmente, o emprego neste sector cresceu 935 empregados.

Gráfico 1.2. Evolução do Número de Turistas na Madeira



Fonte: Direcção Regional de Estatística

No **Gráfico 1.2.** podemos constatar que o número de turistas que visitam a Madeira aumentou no período de 1995 a 1999, confirmando a RAM como um dos destinos turísticos preferenciais a nível mundial. A confirmar esta tendência está que, o maior aumento nestes 5 anos foi de 1998 para 1999, com uma taxa de crescimento de 10,2%

Esta situação vem beneficiar o mercado interno, aumentando o número de potenciais consumidores assim como a entrada de possíveis divisas. O turismo representa um aspecto que deve ser incrementado e protegido devido ao importante papel que desempenha na economia regional.

Quadro 1.7. Turismo-Hotelaria - Alguns indicadores

	1990	1998
Estabelecimentos (N.º)	85,0	167,0
Pessoal ao Serviço (N.º)	4.491,0	5.426,0
Capacidade de Alojamento (N.º)	13.419,0	19.996,0
Hóspedes (N.º)	520.515,0	634.024,0
Estrangeiros	403.939,0	503.119,0
Nacionais	116.576,0	130.905,0
Dormidas (N.º)	3.256.178,0	4.483.127,0
Estrangeiros	2.766.315,0	3.959.824,0
Nacionais	489.863,0	523.303,0
Taxa de Ocupação (%)	67,4	62,9
Estadia Média (dias)	6,3	5,9
Estrangeiros	6,8	6,4
Nacionais	4,2	3,6

Fonte: POP RAM 2000-2006

Actualmente o Porto do Funchal é o segundo maior porto português em termos do mercado de cruzeiros, mercado que se encontra em crescimento a nível mundial. Movimentou em média, nos últimos anos, cerca de 100.000 passageiros/ ano em trânsito, a que correspondem cerca de 150 escalas. No âmbito de uma política de cooperação que tem sido desenvolvida com os portos das Ilhas Canárias, a Região tem vindo progressivamente a tornar-se numa zona alternativa do mercado de cruzeiros.

No sentido de potenciar o desenvolvimento desta vocação, encara-se como desejável que, de uma forma progressiva, a movimentação de mercadorias seja transferida para o porto do Caniçal e que, paralelamente, sejam efectuados melhoramentos nas infra-estruturas do Porto do Funchal que permitam elevar a qualidade na prestação de serviços.

O sector agrícola tem vindo a registar um decréscimo da sua importância na economia da Região: o número de explorações com Superfície Agrícola Útil passou (SAU) de 23 148 (em 1989) para 16 833 (em 1997), a mão-de-obra familiar passou de 52 400 para 37 669 pessoas, tendo a mão-de-obra não familiar registado um ligeiro acréscimo neste período (de 1 329 para 2 771). A percentagem dos rendimentos do agregado familiar gerados exclusivamente pela exploração agrícola também decaiu de 11, 1% para 9,3% em igual período.

Quadro 1.8. Agricultura

	1989	1997
N.º de Explorações c/ SAU	23.148,0	16.833,0
SAU (ha)	7.012,0	7.315,0
Dimensão Média Expl. (ha)	0,3	0,43
N.º Blocos/ Explorações	3,6	3,6
Rendimento do Agregado (%)		
Exclusivamente da exploração	11,1	9,3
Mão-de-obra Familiar (incluindo produtor)	52.440	37.669
Permanente 0-49%	77,1	74,3
Permanente 100%	3,4	5,4
Mão-de-obra Não Familiar	1.329,0	2.771,0
Permanente 0-49%	33,9	55,3
Permanente 100%	47,9	10,4

Fonte: POP RAM 2000-2006

A actividade piscatória registou um crescimento de 15% entre 1990 e 1997 (ver Quadro 1.9).

Quadro 1.9. Pesca

	1990	1997
Descarga de Pescado (ton)	9.638,0	11.067,0
Tunídeos e similares	4.041,0	4.178,0
Peixe espada preto	2.857,0	4.023,0
Cavala	967,0	1.663,0
Chicharro	1.333,0	792,0
Outras espécies	440,0	411,0
Tonelagem Média (TAB/ embarcações)	6,69	10,52
Potência Média (kW/ embarcações)	71,2	79,8

Fonte: POP RAM 2000-2006

1.1.6. Infra-estruturas de Apoio

A nível de infra-estruturas rodoviárias tem sido desenvolvido, nos últimos anos, um significativo esforço de investimento com o objectivo de **reforçar os níveis de acessibilidade** intra-regional e a criação de uma rede de acessibilidades internas visando a estruturação e o desenvolvimento equilibrado do território.

Com a política adoptada nos últimos anos pretendeu-se, igualmente, contribuir para a diminuição de custos dos agentes económicos, a redução de custos associados ao tráfego em trânsito e a melhoria dos circuitos turísticos.

A estratégia que tem vindo a ser prosseguida assenta na implementação de vários investimentos (alguns dos quais ainda não concluídos), dirigidos principalmente para:

- a construção de novas vias com características de vias rápidas e respectiva articulação com a rede viária envolvente e com os pontos de ligação ao exterior;
- construção de novas ligações mais rápidas e seguras ao norte da ilha da Madeira;
- melhoria da acessibilidade às zonas mais interiores e isoladas;
- requalificação da rede viária, em termos de sinalização e segurança;
- melhoria das condições de operacionalidade da rede em serviço.

Além da finalização da **rede viária** principal e respectivas ligações a outras vias regionais ou municipais, persistem carências que se situam principalmente a nível da acessibilidade local e no domínio da estruturação urbana. A Região depende, quase exclusivamente, do transporte marítimo para a realização das suas trocas comerciais com o exterior e, particularmente, para o seu abastecimento em produtos básicos.

Como reflexo das características da estrutura económica regional (elevado grau de abertura e dependência do exterior) verifica-se um profundo **desequilíbrio no fluxo de mercadorias movimentadas**, correspondendo as importações a 90% do volume total. Esta situação de desequilíbrio tem consequências negativas a nível dos custos, quer de transporte, quer de manuseamento de mercadorias.

O **Porto do Funchal** é a principal infra-estrutura portuária da Região, sendo responsável por cerca de 52% das mercadorias movimentadas em 1997. Atendendo às suas actuais dimensões e à sua vocação polivalente (porto de cruzeiros, de pesca e de movimentação de mercadoria transportada de modo convencional ou temporizado), este porto apresenta graus de saturação e incompatibilidade significativos, pelo que a sua reformulação se afigura fundamental.

O alargamento do **Aeroporto Intercontinental da Madeira** abriu perspectivas aos emigrantes (passaram a poder voar directamente para a Madeira), aos exportadores (oportunidade de, com maior facilidade e rapidez, poderem escoar os seus produtos) e aos operadores turísticos (possibilidade de operarem com aviões de maior capacidade), esperando-se um aumento do número de turistas para o destino Madeira.

A nível de infra-estruturas básicas de **telecomunicações** a Região dispõe de meios de grande capacidade nas ligações com o continente europeu e o resto do mundo (via cabo submarino e via satélite), bem como uma rede interna de telecomunicações e de TV por cabo modernas.

Em resultado de investimentos que permitiram o aproveitamento das oportunidades decorrentes da posição estratégica, a Região beneficia, nas suas ligações com o exterior, de redes suportadas pela amarração à Região de cabos submarinos de tecnologia recente com ligações à África, Europa e Américas. Estas infra-estruturas de grande qualidade vieram colocar a Madeira no mapa mundial das telecomunicações, possibilitando um crescimento assinalável do tráfego internacional circulando através da Região.

A Região dispõe, ainda, de uma estação terrena de satélites (*Intelsat, Eutelsat, Inmarsat, Hispasat e Panamsat*).

1.2. CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL

1.2.1. Adesão aos Princípios da União Europeia

A União Europeia confronta-se com importantes desafios que se colocarão, no período 2000-2006, a nível político, económico-financeiro e tecnológico, envolvendo o alargamento e cooperação a Leste, a União Económica Europeia e Monetária, as políticas comuns e a segurança e defesa.

Na perspectiva do futuro alargamento, existem problemas relativos ao processo de integração económica e de estabilização política da Europa Central e Oriental, que terão implicações quer no quadro institucional, quer nas políticas comuns e outras políticas da União (PAC, Política Regional, Redes Transeuropeias) que, por sua vez, terão repercussões no orçamento comunitário.

A política monetária terá, por sua vez, implicações no orçamento da União Europeia, seja devido à pretensão dos Estados-membros de reduzir as suas contribuições, pressionados pela disciplina orçamental do "Pacto de Estabilidade e Crescimento" ou, pelo contrário, e após uma crise, à pretensão de ampliar o orçamento da União, como factor de estabilização face a choques assimétricos e novas necessidades de coesão económica e social da UE alargada.

Tendo em conta as características, as potencialidades e a dinâmica de desenvolvimento criada na Região, bem como os exigentes desafios que se apresentam num enquadramento externo marcado por um intenso processo de integração e expansão a nível europeu e pela globalização, a política a desenvolver no período 2000-2006 orienta-se no sentido de propiciar condições que, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável e de coesão interna, se dirijam ao reforço da capacidade de afirmação da economia regional em áreas de especialização estratégicas, onde existam ou possam vir a ser criadas vantagens comparativas e condições de competitividade na economia global em que se insere.

Pretende-se, também, de forma articulada, superar as debilidades e insuficiências da base económica e social, e à redução das assimetrias internas de desenvolvimento.

Para operar as necessárias transformações estruturais no sentido apontado, foram definidos os seguintes grandes **objectivos**:

- Reforçar a **competitividade** e o posicionamento geoestratégico da economia madeirense;
- Promover o **emprego** e a empregabilidade do potencial humano;
- Assegurar a melhoria da **qualidade de vida** e preservar os valores ambientais.

1.2.2. Políticas Económicas

O Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira para o período 2000-2006 é um Programa Operacional integrado de iniciativa regional, apoiado pelos quatro Fundos Estruturais (FEDER, FSE, FEOGA-O e IFOP), que abrange todo o território da Região Autónoma da Madeira.

Atendendo ao significativo volume de recursos financeiros que envolve, e por compreender um conjunto integrado de acções coerentes entre si, decorrentes dos eixos estratégicos de intervenção e das prioridades definidas no Plano de Desenvolvimento Regional da Madeira 2000-2006, constitui um instrumento fundamental da estratégia de desenvolvimento da Região.

A operacionalização dos objectivos definidos no Plano de Desenvolvimento Económico e Social para o período 2000-2006 (e assumidos no âmbito da Intervenção Operacional - ver ponto 1.2.1.), será assegurada através das seguintes linhas estratégicas de acção:

- Valorização do **potencial turístico**, cultural e de lazer;
- Reforço de um conjunto de factores e de estímulos que possibilitem a potenciação do desenvolvimento endógeno e específico, a promoção das capacidades de empreendimento de **iniciativas empresariais** criadoras de emprego e a diversificação da base produtiva;
- Potenciação do **desenvolvimento científico e tecnológico** da RAM em áreas estratégicas e promoção da inovação;
- Desenvolvimento de condições potenciadoras do aproveitamento das **oportunidades** oferecidas à Região pelas novas tecnologias da informação e comunicação;
- Apoio à **internacionalização** e melhoria das condições de acesso aos mercados e à informação, bem como à cooperação e inserção de redes;
- Melhoria das **qualificações**, das competências humanas e da empregabilidade;
- Criação de condições para **reduzir as assimetrias** internas de desenvolvimento, para a preservação, recuperação e promoção da gestão sustentável dos recursos naturais estratégicos e para a melhoria da qualidade de vida e das condições básicas de desenvolvimento;
- Criação de condições para uma maior **coesão e valorização social**.

Consubstanciando as orientações estratégicas anteriormente expostas, as actuações programadas no âmbito do P.O. Madeira foram organizadas em Medidas enquadradas por dois eixos Prioritários, como seguidamente se apresenta:

- **Eixo Prioritário 1:** Desenvolvimento de uma Plataforma de Excelência Euro-Atlântica
 - **Medida 1.1.:** Valorização do Potencial Turístico, Cultural e do Lazer
 - **Medida 1.2.:** Estímulo à Inovação e Sociedade da Informação
 - **Medida 1.3.:** Melhoria das Acessibilidade Exteriores
 - **Medida 1.4.:** Protecção e Valorização do Ambiente e Ordenamento do Território
 - **Medida 1.5.:** Competências Humanas e Equidade Social

- **Eixo Prioritário 2:** Consolidação da Base Económica e Social da Região
 - **Medida 2.1.:** Agricultura e Desenvolvimento Rural
 - **Medida 2.2.:** Pescas e Aquacultura
 - **Medida 2.3.:** Competitividade e Eficiência Económica
 - **Medida 2.4.:** Melhoria das Acessibilidades Internas
 - **Medida 2.5.:** Coesão e Valorização Social
 - **Medida 2.6.:** Intervenção Integrada do Porto Santo

1.2.3. Estabilidade Política

Com a revolução de Abril de 1974, foi possível dar novos passos na regionalização do país. A Constituição de 1976, veio consagrar a autonomia política da Madeira que ficou dotada de estatuto político-administrativo – fundamentados nas características geográficas, históricas, sociais e culturais – e de órgãos de governo próprio.

A condução política do processo de desenvolvimento económico e social tem sido conduzido pelo mesmo partido que se encontra no Governo Regional há mais de 20 anos, fornece-lhe uma **estabilidade política** que lhe permite a coerência em termos de políticas das mais variadas áreas e a defesa dos interesses de uma região com aspectos muito particulares.

1.2.4. Enquadramento Legal

O sector dos vimes não é legislado de uma forma particular (como acontece com o sector dos bordados). Existem lacunas quer em termos de especificações dos produtos, quer em termos dos próprios artesãos. A inexistência de um sindicato próprio leva a que esta classe não encontre, junto das entidades competentes, uma defesa activa dos seus interesses.

Apesar disso, existe actualmente a tentativa de várias entidades (entre elas o IBTAM) de criarem o Estatuto do Artesão a nível nacional. Este projecto dará ao artesão um cartão e benesses em termos de Segurança Social e IVA. Com a entrada em vigor do Estatuto do Artesão todas as pessoas que quiserem trabalhar terão que se inscrever e apresentar provas em como têm condições de trabalho (espaço de trabalho condigno, volume de trabalho, etc.).

1.2.5. Incentivos e Apoios Financeiros à Actividade Empresarial

Com base no seu Estatuto Político-Administrativo, a Região tem vindo a elaborar planos de desenvolvimento de médio prazo, dos quais os realizados no último decénio coincidiram com o período de vigência dos quadros comunitários de apoio a Portugal, respectivamente 1990/ 1993 e 1994/ 1999.

No âmbito da componente FEDER e no período de 1994/ 1998 foram aprovados co-financiamentos a projectos em diferentes domínios e de natureza muito diversificada, de que se destacam os projectos considerados de maior relevo para este trabalho:

- **Indústria e Artesanato:** foram aprovados projectos na área das Infra-estruturas de Apoio ao Desenvolvimento da Actividade Industrial ("Parque Industrial da Zona Oeste", "Infra-estruturas Básicas da Zona Franca Industrial" e "Construção de Pavilhões Industriais") e na área da Defesa, Valorização e Renovação do Artesanato Regional.
- **Apoios à Actividade Empresarial:** os projectos aprovados neste domínio, num total de 69, visam contribuir, de forma selectiva, para a mobilização do potencial endógeno das empresas regionais e para a promoção do acesso a mercados externos. Do lote de projectos aprovados, refira-se que 67 dizem respeito a investimentos apoiados através do Sistema de Incentivos de Apoio à Actividade Empresarial da Região Autónoma da Madeira (SIDERAM).

1.2.6. Políticas de Emprego

A nível de recursos humanos, as principais necessidades colocam-se, tanto a nível do **aperfeiçoamento e qualificação inicial**, como da formação de competências profissionais que acompanhem a necessária recomposição do produto turístico.

As indústrias artesanais (**bordados e vimes**) têm desempenhado uma função importante na **absorção parcial do desemprego** e como factor equilibrante da economia rural. No entanto, estas indústrias vêm registando, no seu conjunto, quebras sucessivas de actividade, o que vem originando graves consequências para as empresas e activos ligados a estas indústrias.

Face aos constrangimentos resultantes da situação insular e ultraperiférica, à exiguidade do mercado regional, às debilidades estruturais da actividade económica, às insuficiências a nível da qualificação dos recursos humanos e de factores institucionais, a Região enfrenta problemas de competitividade e de sustentação de empregos com níveis de rendimentos que se aproximem da média da União Europeia.

Um dos reflexos desta situação é evidenciado pelos **baixos níveis de produtividade da mão-de-obra**, medido pelo PIB por pessoa empregada. Este indicador, quando comparado com a média comunitária, situava-se em 51% em 1993 e em 57% em 1996.

A melhoria da posição relativa da Região, no período atrás referido, em termos do PIB por pessoa empregada está ligada a um processo de reforço do emprego no sector terciário, em contrapartida de uma redução em actividades de baixo nível de produtividade do trabalho, quer na agricultura, quer nas actividades industriais, sobretudo nas de carácter artesanal (ver **Quadro 1.10.**)

Quadro 1.10. Estatísticas do Emprego na R.A.M.

<i>EMPREGO</i>	1992	1997
Distribuição do Emprego por Sectores (%)		
Agricultura	13,1	10,4
Indústria	20,7	15,8
Construção	12,9	11,8
Comércio	10,6	12,1
Hotéis e Restaurantes	10,1	9,0
Taxa de Actividade (%)		
Total	46,3	44,3
H	52,7	51,3
M	40,5	38,4
Taxa de Desemprego (%)		
Total	3,3	5,2
H	3,0	5,2
M	3,6	5,4
Jovens	9,1	13,4
H	6,3	11,4
M	13,3	16,5

Fonte: POP RAM 2000-2006

Na Região, têm ainda grande expressão situações de emprego/ ocupação em actividades que poderão ser designadas por não formais, nomeadamente as que se referem a trabalho por conta própria, a trabalho de domicílio e a trabalho a tempo parcial, muitas vezes em actividades de baixo nível de remuneração e que configuram a existência de situações de subemprego. Enquadra-se particularmente nessa situação, o emprego nas indústrias de **bordados e tapeçarias** que recorrem a trabalho domiciliário.

Segundo o Inquérito ao Emprego, o **desemprego juvenil** tem vindo a acentuar-se, atingindo em especial os candidatos a emprego do sexo feminino.

O desemprego de longa duração apresenta níveis com algum significado, afectando mais intensamente os adultos e, de entre estes, as mulheres à procura de emprego. Este tipo de procura tem vindo a aumentar, nomeadamente devido à elevada rotação das primeiras experiências no mundo do trabalho.

Após a integração europeia, os apoios do Fundo Social Europeu permitiram reforçar significativamente o desenvolvimento de políticas activas de promoção do emprego, as quais contribuíram para que os níveis de desemprego não se tenham agravado significativamente.

Contudo, persistem maiores dificuldades de inserção profissional relativamente a grupos de desempregados que têm vindo a ser menos favorecidos no acesso ao emprego, nomeadamente os jovens, as mulheres e os adultos desempregados de longa duração. Por outro lado, a situação do emprego enfrenta importantes desafios decorrentes, em especial, da pressão sobre o mercado de emprego por parte da elevada percentagem de população jovem, actualmente enquadrada no sistema escolar e de activos ocupados no passado em actividades tradicionais, actividades estas que têm vindo a perder peso na estrutura sectorial do emprego.

Assim, a par do desenvolvimento de políticas activas de emprego, impõe-se a valorização dos recursos humanos, quer através da elevação dos níveis escolares, quer da formação e experiência profissional, de modo a melhorar a competitividade da economia e a capacidade de adaptação às transformações sócio-económicas.

Na componente FSE os apoios concedidos nesta área foram orientados para:

- Contratação e Criação de Actividades Independentes (criação de 1.181 postos de trabalho e apoio a 624 entidades);
- Criação de Iniciativas Locais de Emprego (criação de 312 postos de trabalho e apoio a 99 entidades);
- Reinserção e Ocupação Temporária de Desempregados (criação de 697 postos de trabalho e apoio a 2.882 pessoas);
- Formação e Apoio à Actividade de Agentes de Desenvolvimento / criação de 19 postos de trabalho).

1.2.7. Regulamentação Técnica

Não existe qualquer regulamentação técnica no sector dos vimes. Os produtos são especificados pelos artesãos que têm um *know-how* acumulado e executam o trabalho da mesma forma há muitos anos. Em termos de segurança não existe qualquer tipo de regulamentos, verificando-se que os artesãos trabalham, na sua maioria, em más condições.

1.3. CONTEXTO DEMOGRÁFICO

1.3.1. Dimensão da População

A população residente na Região era de 259,3 milhares de habitantes em 1997. A esta população acresce um fluxo turístico de cerca de doze mil turistas/ dia. Na década de 90, a **população aumentou** (mais de 5.650 pessoas entre 1990 e 1997), depois de um período de relativa estagnação no decénio anterior.

O crescimento efectivo da população é explicado, não só pela contribuição positiva da taxa de excedentes de vida (embora seja cada vez menor por força da descida acentuada da taxa de natalidade - ver ponto 1.3.4.), mas também pelos movimentos migratórios que se vêm traduzindo por saldos positivos, contrariamente ao que se verificara durante décadas (com particular acuidade nas de 50 e 60) em que a Região foi fortemente repulsiva.

Quadro 1.11. Indicadores Demográficos e Sociais

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Área		km ²	(a) 776,8	91.900,0
População	1997	10 ³	259,3	9.957,3
Densidade Populacional	1997	hab/ km ²	332,0	108,3
Taxa de Saldo Migratório	1997	‰	2,7	n.d.

Fonte: POP RAM 2000-2006

(a) Relativo à área habitada (não inclui as áreas das Ilhas Desertas (14.23 km²), das Selvagens (3,62 km²) e dos ilhéus em redor do Porto Santo (2,1 km²).

1.3.2. Distribuição Geográfica da População

A Região apresenta uma **densidade populacional muito elevada** (332 habitantes por km²). Devido a factores geográficos, económicos e administrativos, o padrão de povoamento apresenta acentuadas diferenciações no espaço regional, ocorrendo, paralelamente, um tipo de povoamento muito disperso e fragmentado e uma excessiva **concentração no litoral e no sul** e, mais acentuadamente, no espaço central polarizado pelo Funchal. Este aglomerado urbano concentra cerca de 45% da população.

A distribuição espacial das actividades económicas é também muito assimétrica, localizando-se a maior parte das empresas nos concelhos do litoral sul, na faixa entre os concelhos de Machico e Câmara de Lobos. A ilha e concelho de Porto Santo detinha apenas 1,5% das empresas.

O alojamento turístico está fortemente concentrado nos concelhos do Funchal e Santa Cruz, os quais detêm cerca de 85% da capacidade de alojamento.

Investimentos estruturais recentes (melhoria do Aeroporto, Zona Franca Industrial e zonas de localização de actividades fora do Funchal), estão a alargar a dinâmica industrial, principalmente para a zona leste. A construção de eixos viários estruturantes, já parcialmente concretizada, contribuirá para um desenvolvimento mais equilibrado do território.

Quadro 1.12. Evolução da População Residente, por Concelho, em 31.XII

	1991		1996	
	N.º	Índice 100=1991	N.º	Índice 100=1991
Total da Região	253.390	100,0	258.040	101,8
Calheta	12.950	100,0	13.200	101,9
Câmara de Lobos	31.610	100,0	33.530	106,1
Funchal	115.440	100,0	115.850	100,4
Machico	22.000	100,0	22.170	100,8
Ponta do Sol	8.730	100,0	8.800	101,7
Porto Moniz	3.410	100,0	3.320	97,4
Porto Santo	4.730	100,0	4.830	102,1
Ribeira Brava	13.140	100,0	13.440	102,3
Santa Cruz	23.520	100,0	24.580	104,5
Santana	10.220	100,0	10.190	99,7
São Vicente	7.640	100,0	8.090	105,9

Fonte: INE-Gabinete de Estudos Demográficos

1.3.3. Estrutura Etária da População

As tendências a nível da composição da população por grandes grupos etários apontam para a **diminuição do peso relativo da população jovem** e para o aumento do peso da população em idade activa. Neste grupo etário é notório um aumento da idade média, já que os acréscimos previstos decorrerão, principalmente, dos estratos de idades mais avançadas. Por outro lado, o estrato etário que assegura a renovação da população em idade activa registará uma descida significativa.

Quadro 1.13. Indicadores da População por Grupos Etários (1997)

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
População Total	255.301	255.401	255.599	256.100
Até 24 anos	96.209	98.394	98.199	96.766
25-49 anos	80.833	79.605	80.800	80.996
50 e mais anos	78.259	77.402	76.600	78.338
População Activa	112.257	112.744	114.573	113.580
Até 24 anos	18.141	20.512	20.863	20.437
25-49 anos	65.724	64.200	65.504	65.085
50 e mais anos	28.392	28.032	28.206	28.058
População Empregada	106.591	106.730	108.540	107.567
Até 24 anos	15.696	17.664	18.109	17.775
25-49 anos	63.029	61.381	62.649	62.112
50 e mais anos	27.866	27.685	37.782	27.700
População Desempregada	5.666	6.015	6.032	6.013
Até 24 anos	2.445	2.848	2.754	2.682
25-49 anos	2.695	2.819	2.854	2.973
50 e mais anos	526	348	424	358
Taxa de Actividade (%)	44,0	44,1	44,8	44,3
Até 24 anos	18,9	20,8	21,2	21,1
25-49 anos	81,3	80,6	81,1	80,4
50 e mais anos	36,3	36,2	36,8	35,8
Taxa de Desemprego	5,0	5,3	5,3	5,3
Até 24 anos	13,5	13,9	13,2	13,1
25-49 anos	4,1	4,4	4,4	4,6
50 e mais anos	1,9	1,2	1,5	1,3

Fonte: Sec. Regional do Plano e da Coordenação - Dir. Regional de Estatística

1.3.4. Taxa de Natalidade

Quadro 1.14. Indicadores Demográficos

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Taxa de Natalidade	1997	‰	12,1	11,4
Taxa de Mortalidade	1997	‰	9,9	10,5
Índice de Envelhecimento	1997	%	59,7	88,5

Fonte: POP RAM 2000-2006

1.3.5. Estrutura Sócio-Profissional

Quadro 1.15. Estrutura do Emprego por Situação na Profissão (1997)

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
TOTAL	106.592	106.730	108.540	107.567
Patrões	4.648	4.685	4.873	4.015
Isolados	14.268	13.572	13.425	12.356
Trab. por Conta de Outrém	86.783	87.438	89.951	89.952
Trab. Familiares não Remunerados	892	1.035	1.291	1.244

Fonte: Sec. Regional do Plano e da Coordenação - Dir. Regional de Estatística

1.3.6. Nível de Instrução

A nível da qualificação dos recursos humanos, constata-se que, não obstante as melhorias verificadas a nível do ensino, a situação na Região no que respeita ao nível de instrução da respectiva população apresenta-se muito desfavorável quando comparado com os níveis médios nacionais e comunitários (ver **Quadro 1.16**).

Quadro 1.16. Dados Sobre a Educação na RAM

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Educação				
Número de alunos				
Básico	1995/ 1996	N.º	41.682,0	1.339.749,0
Secundário	1995/ 1996	N.º	10.677,0	477.221,0
Superior	1995/ 1996	N.º	2.308,0	319.525,0
Estabelecimento de Ensino				
Básico	1995/ 1996	N.º	275,0	12.874,0
Secundário	1995/ 1996	N.º	13,0	664,0
Superior	1995/ 1996	N.º	8,0	290,0
Taxa Líquida de Escolarização do Ensino Básico	1995/ 1996	%	n.d.	(d) 82,1

Fonte: POP RAM 2000-2006

(d) Continente

Com efeito, em 1997, no conjunto das pessoas com idades compreendidas entre 25 e 59 anos, 85% tinham um nível de instrução correspondente à educação de base, ou seja, o 3º Ciclo do ensino básico, 10% estavam habilitados com o ensino secundário e 5% com um nível de instrução elevado (ensino superior). Os valores assumidos por idênticos indicadores era, respectivamente, e em termos médios, 76% 12% e 12% no País e 41% 40% e 20% na União Europeia.

Na evolução recente do sistema educativo têm-se registado melhorias de cobertura significativas na educação pré-escolar, as quais têm sido obtidas de forma gradual. Estima-se que a taxa de cobertura do Pré-Escolar (crianças de 3,4 e 5 anos) tenha evoluído de 36% em 1990/ 1991, para 62% em 1997/ 1998.

A nível do ensino básico e do ensino secundário vem-se registando um acréscimo da escolarização, o qual se deve não só à melhoria das condições de ensino nos níveis inferiores, mas também à política seguida em que se pretende motivar um número cada vez maior de estudantes para o prosseguimento dos estudos.

A nível do sistema formativo assistiu-se, na década de 90, a um significativo esforço de investimento. No entanto, persistem carências a nível de infra-estruturas de formação e insuficiência de competências em termos de formadores. Paralelamente, constata-se a necessidade de reforço de acções de enquadramento, a montante da formação/ emprego, nomeadamente:

- a nível de estudos de base visando a fundamentação das intervenções públicas;
- na área da formação de quadros no domínio da informação e orientação profissional;
- montagem de dispositivos de certificação profissional e de produção de recursos e materiais didácticos.

O reforço das acções visando a melhoria das competências profissionais é tanto mais necessário quando se constata que o perfil de formação dos activos continua a evidenciar debilidades, as quais se traduzem **pelos baixos níveis de qualificação e de escolarização dos activos**. A proporção de pessoal ao serviço das empresas com níveis de qualificação igual ou inferior a profissional semi-qualificado é ainda muito elevada (cerca de 45%).

Saliente-se ainda o reduzido peso do subconjunto constituído por quadros médio ou superiores, encarregados e profissionais altamente qualificados (16,2%). Em termos de nível de escolarização verifica-se ainda uma elevada percentagem de trabalhadores (44%) que têm habilitações iguais ou inferiores ao 1º Ciclo do ensino básico, sendo de, apenas, 15,2% os que detinham o nível de ensino básico. A situação é ainda mais gravosa na agricultura, já que 56% dos produtores agrícolas não possuíam o 1º Ciclo da escolaridade básica e, deste conjunto, 38,4% não sabiam ler nem escrever.

A tendência perspectivada para o aumento da idade média da população activa tornará mais lento o processo de requalificação da população, exigindo uma **intensificação das políticas de formação dirigidas à população adulta** e uma atenção aos aspectos relacionados com as condições de trabalho, a produtividade e a aprendizagem ao longo da vida. Por outro lado, considerando que a estrutura etária da população tem ainda características de juventude, o incremento do nível de escolarização e da formação inicial de que vêm beneficiando os estratos populacionais mais jovens irá traduzir-se, a prazo, em melhorias na qualificação do emprego.

1.3.7. Habitação

A Região, apesar da considerável recuperação dos últimos 20 anos, apresenta ainda um evidente **défice estrutural** no sector da habitação, o qual tem origem em aspectos de ordem quantitativa e qualitativa. Os factores que têm condicionado negativamente o acesso à habitação resultam, sobretudo, de importantes constrangimentos ligados ao elevado custo da construção, o que deriva, em grande medida, de particularidades insulares, nomeadamente escassez de solos, estruturas morfológicas e orográficas difíceis, elevada densidade populacional e elevado custo dos materiais importados. Estima-se que, na Região, o custo da construção deverá ser superior, em cerca de 35%, à média do Continente.

Por outro lado, a situação da habitação continua a ser caracterizada, em termos qualitativos, pela existência de um grande número de habitações dispersas, que não dispõem de condições mínimas de habitabilidade e que não têm acesso às redes públicas de saneamento básico, o que ocorre especialmente nas moradias unifamiliares das zonas rurais.

Deste modo, e atendendo a que o rendimento *per capita* da generalidade dos agregados familiares é relativamente baixo, tem vindo a ser desenvolvida uma política pública de apoio à habitação, visando particularmente as famílias mais carenciadas, através da construção para arrendamento social. A intervenção pública tem-se dirigido, também, a famílias de rendimentos intermédios.

O acesso a uma habitação em regime de arrendamento social, constitui um factor importante para a melhoria das condições de vida das famílias mais carenciadas. Pela análise dos rendimentos dos agregados mais carenciados, beneficiários do regime de arrendamento social, verifica-se que cerca de 42% não chegam a dispôr, por mês, de um rendimento equivalente ao salário mínimo.

1.4. CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL

1.4.1. Indicadores de Conforto, Bem-estar e Saúde

As condições de vida e de acessibilidade aos serviços e equipamentos beneficiaram, na década de 90, de melhorias nalguns domínios, principalmente ao nível da saúde, da segurança social, do acesso ao desporto e das condições de conforto dos agregados domésticos. No entanto, persistem algumas condições deficientes.

No que respeita aos níveis de consumo das famílias, a Região apresenta uma posição desfavorável no contexto nacional em termos de **despesa média per capita**. Apesar da melhoria registada entre 1990 e 1995, este indicador representava, no período referido, 69,7% da média nacional.

Segundo o Inquérito dos **Indicadores de Conforto das Famílias** e no que respeita às condições básicas de alojamentos - electricidade, água canalizada e instalações sanitárias -, registou-se uma **melhoria generalizada** no período de 1990/ 1997, embora continue a existir uma parcela significativa de alojamentos que não apresentam condições básicas de conforto, nomeadamente em termos de água canalizada no interior do alojamento e de dotação de instalações sanitárias completas (ver **Quadro 1.17.**)

Quadro 1.17. Indicadores de Conforto e Bem-Estar

DESIGNAÇÃO	1990	1997
Alojamentos (%) com:		
Água canalizada no interior	77,4	94,0
Electricidade	95,0	99,4
Instalações fixas banho/ duche	64,6	91,2
Agregados (%) com:		
Televisão	87,0	97,5
Telefone	50,7	84,3
Máquina lavar roupa	39,2	75,7
Máquina lavar louça	3,6	15,3
Computador Pessoal	0,5	9,6
Automóvel	25,0	49,0

Fonte: POP RAM 2000-2006

No sector da saúde verificaram-se, nos últimos anos, algumas melhorias importantes em diversas áreas, nomeadamente ao nível de equipamentos, de serviços, de recursos humanos e da acessibilidade. A generalidade dos indicadores de saúde e de alguns indicadores demográficos revela uma significativa melhoria relativamente aos níveis nacionais e comunitários (ver **Quadro 1.18.**).

Quadro 1.18. Indicadores de Saúde

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Saúde				
Hospitais	1997	N.º	(b) 8,0	21,5
Médicos por 1.000 habitantes	1997	‰	(c) 1,56	3,0
Camas por 1.000 habitantes	1997	‰	7,5	4,0

Fonte: POP RAM 2000-2006

(b) Hospitais (Oficiais: 2; Particulares: 3; Psiquiatra: 3)

(c) Este índice não coincide com o apresentado no PDR. Regista-se um erro de cálculo, já que segundo o Anuário de Portugal (1998) o rácio médicos/1.000 hab. será de 1,56‰ (405/259,3) e não 2,5‰.

A nível da estrutura hospitalar existem insuficiências e/ou inadequação de instalações e carência de equipamentos, especialmente em determinadas valências, nos serviços de urgência e nas áreas de serviço de apoio geral (ver Quadro 1.19.).

Quadro 1.19. Indicadores de Saúde (cont.)

DESIGNAÇÃO	1990	1997
Médicos por 1.000 habitantes	1,42	1,56
Camas por 1.000 habitantes	3,5	7,5
Enfermeiros por 1.000 habitantes	4,0	3,5
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica por 1.000 habitantes	0,43	0,64
Taxa de Mortalidade Infantil	12,1	6,7

Fonte: POP RAM 2000-2006

No sector dos cuidados de saúde primários, constata-se a necessidade de melhorar a funcionalidade dos serviços prestados, o que deverá passar, nomeadamente, pela construção e remodelação de alguns centros de saúde e pela adopção de medidas de fixação de clínicos gerais. Deverão prosseguir acções visando a melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços de saúde, bem como a melhoria do atendimento dos utentes.

Persistem, todavia, grandes carências a nível de infra-estruturas e equipamentos sócio-culturais, destinados à animação e a uma fruição cada vez mais alargada dos bens culturais. É, também, premente a realização de um trabalho integrado de preservação e recuperação do património histórico-cultural, bem como a dinamização do sector museológico e das bibliotecas e arquivos e correspondente acervo cultural.

1.4.2. Cultura e Informação

As acções desenvolvidas nos últimos anos na área da cultura - a nível de museus, bibliotecas, património e animação cultural - vêm criando uma dinâmica de **valorização da cultura**. Assim, têm vindo a ser desenvolvidas acções visando a recuperação e restauração de valores patrimoniais regionais e locais.

Foram criados novos espaços de animação cultural com salas para exposições e conferências, nomeadamente a nível local, propiciando o desenvolvimento de actividades culturais regulares e a animação turística.

Quadro 1.20. Cultura e Recreio

DESIGNAÇÃO	ANO	UNIDADE	RAM	PORTUGAL
Imprensa periódica - tiragem anual	1995	10 ³	8.288,0	522.670,0
Museus	1995	N.º	14,0	341,0
Bibliotecas	1995	N.º	32,0	1.614,0
Espectáculos públicos - sessões	1995	N.º	4.745,0	150.654,0

Fonte: POP RAM 2000-2006

A Região tem vindo a ser dotada de modernas infra-estruturas básicas de telecomunicações, pelo que existem condições básicas potenciadoras do desenvolvimento de serviços associados à sociedade da Informação. Tendo em consideração que a educação para a vida na "Sociedade da Informação" terá que começar ao nível do ensino, tem vindo a ser feito um grande esforço de investimento em equipamento informático ao longo da década de 90 (ver **Quadro 1.21**).

Quadro 1.21. Locais de Acesso a um Computador Pessoal por Concelho

(Percentagens relativas ao número de agregados inquiridos em cada Concelho)

CONCELHOS	EM CASA	NA ESCOLA	NO TRABALHO	NA BIBLIOTECA	NOUTRO LOCAL
Câmara de Lobos	30,7	42,5	22,2	1,3	3,3
Calheta	30,3	45,8	20,4	0,0	3,5
Funchal	41,5	22,6	33,0	0,4	2,6
Machico	33,6	37,9	20,7	1,7	6,0
Ponta do Sol	39,8	31,3	25,3	0,0	3,6
Porto Moniz	37,0	22,2	37,0	0,0	3,7
Porto Santo	28,2	25,6	38,5	2,6	5,1
Ribeira Brava	42,9	32,7	22,4	0,0	2,0
Santa Cruz	40,4	24,2	30,4	0,6	4,3
Santana	23,5	46,9	19,8	3,7	6,2
São Vicente	22,0	51,2	24,4	0,0	2,4

Fonte: "Inquérito ao uso Doméstico das Tecnologias de Informação na R.A.M."

O recurso crescente às tecnologias de informação pode desempenhar um papel muito relevante na aproximação das regiões insulares a outras mais desenvolvidas, permitindo o acesso a informação relevante tanto a nível pessoal como profissional bem como modificar hábitos de compra e de consumo.

1.5. CONTEXTO TECNOLÓGICO

Embora este seja um sector marcadamente artesanal, existe uma componente tecnológica que pode ter alguma influência no seu desenvolvimento. As ferramentas utilizadas actualmente são rudimentares e de baixa produtividade. Esta situação foi detectada e colmatada com a constituição do **Centro de Vimes**, para o qual foram adquiridas algumas máquinas que representam alguma da tecnologia disponível para o sector:

- Máquinas automáticas (robotizadas) de descasque de vimes;
- Máquinas rotativas de descasque de vime;
- Serras motorizadas;
- Máquinas de calibragem;
- Etc.

Estas são algumas das máquinas que países mais mecanizados (ex.: Espanha) utilizam, aumentando a rentabilidade de um processo produtivo que exige um elevado grau de mão-de-obra intensiva. A tecnologia pode encurtar fases mais morosas, como o descasque, e permitir um maior aproveitamento dos recursos disponíveis.

2. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR PRODUTIVO

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE VIMES

2.1.1. Número de Empresas

Foram identificadas 8 empresas no sector dos vimes da Região Autónoma da Madeira, no entanto por motivos de encerramento(2 empresas), só foi possível visitar 6 destas empresas e entrevistar os respectivos empresários.

Quadro 2.1. Empresas Entrevistadas

<i>EMPRESA</i>	<i>CONCELHO</i>
Arema Soc. Exp. Art. Reg. da Madeira	Camacha
Ecovimes – Com. e Ind. de Obra de Vimes, Lda.	Camacha
Álvaro Romão Correia	Camacha
Vimialis – Artesanato da Madeira, Lda.	Camacha
Unibasket – União Exportadora de Cestos	Funchal
Movimes – Móveis e Artesanato, Lda.	Camacha

Segundo os dados fornecidos pelo IBTAM, 50% das empresas visitadas apresentaram em 1999 um valor de vendas superior a 19 mil contos.

EMPRESA	VENDAS(Cts)		
	1997	1998	1999
Movimes Móveis e Artesanato ,LDA	10 835	25 000	10 593
Arema Soc. Exp. Art. Reg. Da Madeira	7 111	20 215	8 349
União exportadora de cestos	2 273	924	807
Alvaro Romão Correia	n.d	n.d	n.d
Ecovimes - comércio e indústria de obra de vimes,LDA	n.d	n.d	n.d
Vimalis- Artesanato da Madeira, LDA	n.d	n.d	n.d
TOTAL	20 219	46 139	19 749

As vendas totais destas 3 empresas apresentam em geral um decréscimo, registando um crescimento em 1998 que se explica pela evolução das vendas das empresas Movimes e Arema (+ 131%e 184%que em 1997).

2.1.2. Volume de Emprego

NÚMERO DE PESSOAS ENVOLVIDAS POR ACTIVIDADE

Quadro 2.2. Número de Pessoas Envolvidas por Actividade

ACTIVIDADE	Nº DE PESSOAS	Nº DIAS/ANO
AGRÍCOLA (1)	2 000	---
PODA (1)	200	50
CALIBRAGEM (2)	75	44
DESCASQUE (2)	275	78
FABRICO (3)	500	230
FABRICO (1)	1 200	230
OUTRAS ACTIVIDADES (4)	100	---
TOTAL	4 350	---

(1) Ocupação parcial (2) Ocupação sazonal (3) Ocupação total (4) Actividades comerciais, administrativas e outras

O número de pessoas envolvidas na actividade do vime supera as 4000, sendo a sua maioria afectada às actividades a montante do fabrico das peças de vime. É de realçar que quase metade das pessoas se encontra envolvidas na cultura do vime (2000).

2.1.3. Centro de Vimes

O projecto do Centro de Vimes na Camacha teve como grandes **objectivos**:

- Manter um preço mínimo por lote aos produtores, de modo a que estes não abandonassem a cultura do vimeiro;
- Diminuir o número de intermediários;
- Permitir a mecanização de algumas fases do processo produtivo nomeadamente na preparação da matéria prima por forma a aumentar a competitividade do sector compensando assim os elevados custos da mão de obra;
- Proceder a uma rigorosa selecção de modelos;
- Criar novos modelos com base em estudos de mercado e no conceito de *design*;
- Promover o lançamento de novos modelos/ novas aplicações;
- Fomentar campanhas promocionais;
- Fazer estudos de mercados e seleccioná-los;
- Exportar cestaria;

- Garantir a cultura própria e adequada de vimeiros bem como experimentar novas variedades por forma a assegurar o abastecimento do mercado garantindo assim que a matéria prima não falte;
- Estabilizar o sector de modo a evitar as alterações cíclicas do passado no que concerne ao preço da matéria prima e à sua falta;
- Criar confiança entre os agentes económicos na expectativa que existem mercados para a obra dos vimes desde que haja a preocupação de ir ao encontro dos desejos e necessidades deles e deste modo criar produtos que os satisfaçam;
- Formar cada vez mais artesãos de modo a produzirem produtos de qualidade dignificando a arte de trabalhar o vime;
- Cativar e incentivar os jovens a serem artesãos por forma a combater o desemprego e simultaneamente dar continuidade ao artesanato que é ainda uma das nossas riquezas;
- Ajudarem os artesãos na procura de apoios financeiros que possam contribuir para melhorar as condições de trabalho dignificando assim a profissão de artesão;
- Contribuir para a recuperação desta indústria em crise que afecta grande número de trabalhadores e famílias bem como a economia de uma região –Camacha.

Este Centro seria instalado num pavilhão devidamente adaptado (instalações eléctricas, águas, esgotos e divisões internas), cedido pelo Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, na Zona Industrial da Camacha, com todas as áreas de laboração e funcionamento bem definidas.

Um dos grandes contributos que o Centro de Vimes poderia trazer, nessa nova unidade industrial, seria a **mecanização possível do processo**, com vista a obter uma redução significativa nos custos da matéria-prima. Assim, previa-se a utilização de maquinaria nas seguintes fases do processo de fabrico: poda, pesagem, carga/descarga, descasque, liaça/ miolo e madeiras.

Todo esse equipamento comportaria:

- Material de transporte, carga e descarga;
- Material para carpintaria de apoio;
- Material para podar o vimeiro;
- Material para pintura e envernizamento;
- Material para a instalação da rede de ar comprimido;
- Material para a oficina de apoio mecânico;
- Máquinas de tirar/ rachar liaça, serrar e atar vimes;
- Máquinas de descascar;
- Material para cozedura e secagem;
- Material informático.

Da recolha de diversas opiniões junto de pessoas directa ou indirectamente ligadas ao processo, a criação do Centro de Vimes **gerou alguma desconfiança** na medida em que:

- Era uma empresa privada apoiada por fundos comunitários;
- A maioria dos artesãos não encarou o projecto com bons olhos;
- Não houve uma devida orientação e apoio público ao projecto;
- Houve uma falta de enquadramento do projecto numa situação económico-social complexa que é a indústria dos vimes.

2.2. PROCESSO PRODUTIVO

2.2.1. Descrição do Processo Produtivo

A CULTURA DO VIMEIRO NA MADEIRA

A cultura do vimeiro na Madeira, é uma cultura "natural", sendo tratada como uma cultura que sempre se fez e sempre se fará, de forma livre. Ora, a sua cultura abarca aspectos importantes na vida económica e social de determinadas zonas da região, pois implica custos elevados de poda, que é feita manualmente, de transporte, feito por homens através de caminhos penosos e íngremes.

Para além disso é uma cultura que traz poucos rendimentos aos agricultores e aos intermediários que trabalham com o vime.

ZONAS DE CULTIVO NA MADEIRA

A Ilha da Madeira produz 3000 toneladas de vime verde. 90% da produção tem origem em 9 freguesias, com principal relevância nas de Boaventura, Santana, Faial e São Roque do Faial:

Quadro 2.3. Produção de Vime Verde na Madeira

FREGUESIAS	TONELADAS	%
Boaventura	580	19,4%
Santana	460	15,3%
Faial	390	13,0%
São Roque do Faial	340	11,3%
Camacha	250	8,3%
Machico	250	8,3%
Curral das Freiras	225	7,5%
Porto da Cruz	140	4,7%
Santo da Serra	135	4,5%
Outras freguesias	230	7,7%

A cultura do vimeiro ocupa cerca de 200 hectares na região, estando estes distribuídos por menos de 2000 famílias.

PODA DO VIME

A poda do vimeiro decorre nos 3 primeiros meses do ano, ocupando cerca de 200 pessoas durante 50 dias. O trabalho consiste na poda do vimeiro, na limpeza do vime, tirando os galhos laterais das hastes dos vimes, na amarração e transporte para o carregadouro. Para cortar o vime são utilizados podões e podoads, ferramentas que exigem um grande esforço muscular, tanto ao nível do pulso como do antebraço.

CALIBRAGEM DO VIME

O vime, após a poda, é transportado para os centros de descasque onde é feita a calibragem. Esta é feita antes da cozedura – produção de vime castanho (dito vime cozido) – ou antes de serem colocados em tanques – produção de vime branco.

A calibragem do vime consiste em separar os vimes por tamanhos, pois o vimeiro produz hastes de diversos tamanhos e diâmetros. Assim, os vimes são colocados junto a um muro onde um homem aí em cima puxa os vimes por tamanhos sucessivos.

A calibragem do vime envolve cerca de 75 pessoas durante um mês e meio.

COZEDURA E DESCASQUE DO VIME (OBTENÇÃO DO VIME ACASTANHADO)

A cozedura consiste em introduzir o vime verde num caldeiro com água, durante cerca de 3 horas para que este coza em água a ferver.

Após a cozedura o vime é retirado do caldeiro; de seguida as extremidades mais grossas dos vimes são batidas com um malho de madeira para libertar a casca, para melhor se proceder ao descasque. Após esta operação o vime é descascado à mão.

Esta fase do processo envolve perto de 275 pessoas a trabalhar durante 2 meses e meio.

DESCASQUE A FRIO (OBTENÇÃO DO VIME BRANCO)

Este processo é muito pouco utilizado actualmente devido ao tempo necessário que o vime necessita para ficar em condições de descascar. O descasque a frio é praticado após as extremidades mais grossas do vime verde permanecerem mergulhadas na água cerca de 3 meses em tanques com 15 cm. de profundidade. Durante este período o vime verde cria raízes e rebentos e a sua casca torna-se mais fácil de extrair.

SECAGEM E ARMAZENAGEM DO VIME

O vime, após o descasque, é amarrado pela extremidade mais grossa e posto a secar ao sol. As pontas são viradas para baixo e enfiadas em paus horizontais, ficando metade do atado para cada lado do estendal.

Após a secagem do vime, dito seco, é amarrado em atados com cerca de 50 Kg. e armazenado em lote, ou seja, tamanhos pequenos e grandes todos misturados. Este trabalho é efectuado pelas mesmas pessoas que o descascam e representa 4 dias de trabalho.

DESIGNAÇÃO COMERCIAL DO VIME, O LOTE MÉDIO

O vime produzido nas diversas localidades não é todo igual apresentando diâmetro variável, existindo uma relação entre a altitude em que este é produzido e o diâmetro. Esta relação é inversa, ou seja, quanto maior for a altitude menor é o diâmetro. Por aqui vemos a grande dificuldade em classificar o vime, no entanto, a sua classificação comercial está ligada ao processo produtivo e este é designado de acordo com a sua aptidão para o fabrico do diverso artesanato.

No quadro seguinte apresentam-se as diversas classes e dentro de cada classe as variações de calibres, tamanhos e as percentagens médias do vime existente na Madeira.

Quadro 2.4. Designação Comercial do Vime

DESIGNAÇÃO COMERCIAL DO VIME	DIÂMETRO (mm)	COMPRIMENTO (m)	PERC. NO LOTE SECO (%)	PERC. NO LOTE VERDE (%)
LIAÇA GROSSA	15.0 a 30.0	2.9 a 4	12.5	11.5
LIAÇA MÉDIA	10.5 a 15.0	2.4 a 3.1	30	28.3
LIAÇA FINA	8.35 a 10.5	2.25 a 2.6	20	19.8
CHAMPAGNE	6.5 a 8.2	1.8 a 2.4	15	15.5
CHAMPAGNE MIÚDO	5.5 a 7.0	1.6 a 1.9	11	11.9
XADREZ	4.7 a 5.5	1.05 a 1.6	6	6.6
VIME FINO	2.25 a 4.7	0.45 a 1.05	5.5	6.4

OUTROS DADOS ACERCA DO VIME

Quadro 2.5. Dados do Vime Seco e do Vime Verde

DESIGNAÇÃO	VIME SECO	VIME VERDE
MASSA ESPECÍFICA	245 kg / m ³	588 kg / m ³
ARRUMAÇÃO	140 kg / m ³	410 kg / m ³
GANHO POR ABSORÇÃO (água)	0.559 kg / kg	---
PERDA POR EVAPORAÇÃO (água)	---	0.190 kg / kg

Quadro 2.6. Designação Comercial do Vime e sua Composição

DESIGNAÇÃO COMERCIAL DO VIME	Kg VIME SECO / Kg VIME VERDE	m ³ VIME SECO / m ³ VIME VERDE
LIAÇA GROSSA	0.365	0.836
LIAÇA MÉDIA	0.355	0.822
LIAÇA FINA	0.340	0.799
CHAMPAGNE	0.325	0.786
CHAMPAGNE MIÚDO	0.310	0.781
XADREZ	0.305	0.758
VIME FINO	0.289	0.715

Quadro 2.7. Características da Liaça Fina, Grossa e Média

DESIGNAÇÃO COMERCIAL	LIAÇA GROSSA	LIAÇA MÉDIA	LIAÇA FINA
ESPESSURA (MILÍMETROS)	15.0 a 30.0	10.5 a 15.0	8.35 a 10.5
COMPRIMENTO (METROS)	2.90 a 4.00	2.40 a 3.10	2.25 a 2.60
KG LIAÇA / KG VIME	0.364	0.352	0.341
KG MIOLO / KG VIME	0.215	0.256	0.293
DESPERDÍCIOS	0.421	0.392	0.366

COMERCIALIZAÇÃO DO VIME

Regra geral, o agricultor vende o lote de vime verde a outro agente económico. Este, por sua vez, procede à calibragem, cozedura, descasque, secagem e armazenagem. O vime que constitui o lote seco é vendido a um novo agente económico, que por sua vez separa o lote pelos diversos tamanhos e vende-o aos fabricantes e artesãos.

Quadro 2.8. O Vime e a sua Comercialização

DESIGNAÇÃO	QUANTIDADE (kg)	PREÇO PAGO AO AGRICULTOR (Esc/kg)	PREÇO PAGO AO PREPARADOR (Esc/kg)	PREÇO PAGO AO REVENDEDOR (Esc/kg)
LOTE DE VIME VERDE	3 000 000	20	---	---
LOTE DE VIME SECO	1 006 953	---	150	185
TOTAL (ESC.)	---	60 000 000	151 042 950	186 286 305

Quadro 2.9. A Comercialização do Vime pelas suas Diversas Designações

DESIGNAÇÃO COMERCIAL DO VIME	QUANTIDADE (kg)	PREÇO DE VENDA (esc)	TOTAIS (esc)
LIAÇA GROSSA	125 925	155	19 518 375
LIAÇA MÉDIA	301 395	175	52 744 125
LIAÇA FINA	201 960	185	37 362 600
CHAMPAGNE	151 125	200	30 225 000
CHAMPAGNE MIÚDO	110 670	250	27 667 500
XADREZ	60 390	290	17 513 100
VIME FINO	55 488	350	19 420 800
TOTAL	1 006 953	---	204 451 500

PREPARAÇÃO DO VIME PARA A FABRICAÇÃO DE CESTARIA

A preparação do vime para a fabricação de cestaria compreende cinco fases: selecção, humidificação, limpeza dos nós e endireitamento, transformação em liaça e miolo, corte de “hástreas”.

A selecção do vime para a fabricação da diversa cestaria constitui a verdadeira calibragem, pois fabricantes e artesãos procedem à escolha do vime por calibres (para um mesmo calibre há variação no comprimento do vime e inversamente para o mesmo comprimento há variação do calibre), de modo a aplicá-lo na fabricação dos vários tipos de cestos e mobílias, genericamente designados por cestaria.

Os vimes enquanto secos não são trabalháveis pelo que os artesãos e os fabricantes os colocam em tanques com água, durante um ou dois dias, de modo a estes ficarem húmidos e maleáveis.

Após esta operação, alguns vimes são cortados em “hástecas” para fazer fundos. Outros, liaça grossa, média e fina, são limpos de todos os nós e endireitados por forma a serem introduzidos na máquina de rachar, e são rachados em três ou quatro partes consoante a sua espessura. De seguida cada uma das partes é introduzida na máquina de tirar liaça, constituindo a primeira passagem.

São efectuadas uma segunda e terceira passagens obtendo-se no final liaça e miolo com a espessura adequada. Da primeira e segunda passagem resulta uma quantidade de desperdícios de vime sem qualquer aproveitamento.

As operações de rachar e tirar, envolvem vários operários no total das diversas passagens pela máquina de racha.

OUTROS MATERIAIS UTILIZADOS NA FABRICAÇÃO

Os vimes e derivados, são muitas vezes conciliados com madeira de pinho, bambu, pregos, cola, verniz, ferro, esponja, tecido, napa e outros, de forma a criar maior resistência e facilidade de execução dos diversos modelos.

A madeira é utilizada em grande quantidade no fabrico de moldes e fundos para cestos e na construção das estruturas do diverso mobiliário de vime. O bambu é empregue na fabricação de mobiliário. O ferro é utilizado na construção de estruturas de diverso mobiliário. A esponja, napa e tecido são utilizados no fabrico de almofadas.

A cola e o verniz são utilizados em acabamentos. Hoje também já se começa a utilizar a tinta e os tecidos para os acabamentos dos artigos de vimes (ex: Vimialis).

FABRICAÇÃO DE CESTARIA

Após a preparação da matéria prima os artesãos iniciam a manufacturação da mais variada gama de mobílias, cestos e objectos decorativos:

- **Mobílias:** cadeiras, mesas, estantes, arcas.
- **Cestos** para flores, animais, roupa, pão, fruta, compras, costura, garrafas.
- **Objectos decorativos:** espelhos, candeeiros, abajours, malas de mão, etc.

As “hástecas” são furadas com um passador (furador), e através destas são introduzidas as “hástecas” inteiras que depois de entremeadas com vime ou liaça dão origem aos fundos redondos ou ovais. Os fundos rectangulares são feitos com hastes inteiras dispostas longitudinalmente e entremeadas perpendicularmente com vime ou liaça.

Ao fundo de vime, vime/liaça, vime/miolo, madeira e seus derivados são introduzidos vimes que são aguçados na extremidade mais grossa, dando origem à envolvente do futuro cesto que é designado de um modo geral por armação do cesto. Ao fundo é aplicado a forma que dará o modelo ao cesto, de seguida vimes ou liaça entremeados dão a sua forma. Finalizando este, é feita uma “roda” (acabamento que evita que este se desfaça).

Esta é feita de diversas maneiras desde um simples cruzamento de dois vimes até tranças com pares de dois, três, quatro ou mais. A terminar são cortados troços e pontas. Os troços são desperdícios enquanto as pontas podem ser, ou não, consoante o cesto é pequeno ou grande; no segundo caso há um aproveitamento das pontas aplicando-as no fabrico de cestos pequenos.

2.2.2. Diagramas do Processo Produtivo

DIAGRAMAS DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

A - DIAGRAMA DE
OBTENÇÃO DO
VIME SECO

B - DIAGRAMA DE
OBTENÇÃO DE
LIAÇA

C - DIAGRAMA DE
OBTENÇÃO DE
PRODUTOS DE
MADEIRA

A - DIAGRAMAS DE OBTENÇÃO DO VIME SECO



B - DIAGRAMAS DE OBTENÇÃO DE LIAÇA



C - DIAGRAMAS DE OBTENÇÃO DE PRODUTOS DE VIMES



2.2.3. Máquinas e Ferramentas Utilizadas em Todo o Processo

De um modo geral os artesãos usam **ferramentas manuais**, como furadores, navalhas, serrotes, martelos e podões, enquanto alguns fabricantes usam ferramentas eléctricas, tais como máquina de rachar, máquina de tirar liaça, serras de fita, discos de corte, brocadores e outros.

Podemos concluir que este sector utiliza ferramentas e maquinaria muito básica e rudimentar, sem qualquer inovação ou possíveis ganhos de produtividade.

2.2.4. Artesãos

ORGANIZAÇÃO E LOCAL DE TRABALHO

Quanto à organização do trabalho, constata-se que grande parte dos artesãos (58% dos entrevistados) trabalham **individualmente**, ou seja, não há qualquer tipo de divisão de tarefas. O artesão, normalmente, leva o trabalho do início ao fim e gosta de trabalhar sozinho.

Tendo em conta o local de trabalho, verifica-se que 74% dos artesãos entrevistados trabalham na sua própria casa e os restantes em casa de familiares ou na oficina do patrão.

O artesão quando questionado relativamente à possível existência de vantagens em trabalhar em grupo considera que as principais vantagens são ao nível da divisão de tarefas e da rendibilidade.

Quadro 2.10. Opinião dos Artesão face ao Trabalho em Grupo

VANTAGENS	citações	DESVANTAGENS	citações
Divisão de tarefas	25	Pagamento da Segurança Social	3
Maior rendibilidade	17	Falta de espaço	2
Convívio	4	Decréscimo da qualidade	2
Maior qualidade final	1	Fuga de Informação (conhecimentos)	1
Redução do tempo de execução de tarefas	1		
Maior especialização	1		
Aquisição de novos conhecimentos	1		
Maior poder negocial (aumento salarial)	1		

CONTROLO DO TRABALHO

Sobre o trabalho efectuado pelo artesão não existe qualquer tipo de controlo, quer por parte da entidade patronal, do exportador ou de quem dá a ordem de encomenda. 98% dos artesãos contactados responderam que não era efectuado um controlo sobre as peças que acabavam de produzir.

ÁREAS CRÍTICAS NO DESEMPENHO DA ACTIVIDADE

Quando questionado relativamente à área onde sente mais dificuldade no desempenho da sua actividade, o artesão não refere o recebimento, mas assinala antes o nível da aquisição de matéria prima e a venda.

Uma das dificuldades está no escoamento dos seus produtos. Contudo, tal situação é justificada pelos artesãos como consequência da escassez de encomendas. Deste modo, ao falar-se de dificuldades ao nível da venda, deve entender-se como uma falta de encomendas.

Quadro 2.11. Opinião dos Artesão quanto à sua Actividade

Não tem dificuldades	38
Vender	23
Aquisição de Matéria Prima	16
Excessivas horas de trabalho	2
Colocação do preço de venda	1
Instabilidade do Sector	1
Recebimento do trabalho efectuado	1
Não respondeu	3

FONTES DE RENDIMENTO E ACTIVIDADES COMPLEMENTARES

Constata-se que uma larga maioria dos artesãos trabalham a tempo inteiro no vime (61%), ou seja, não têm outra fonte de rendimento. Esse número é ainda mais elevado se tivermos em consideração que há uma outra actividade que, não sendo remunerada, se considera como complementar – a actividade doméstica, com 14% dos entrevistados.

Há ainda a referir que 23% dos artesãos tiram alguns rendimentos da terra, pois têm actividade agrícola.

Quadro 2.12. Outras Actividades dos Artesãos

	Artesãos	%
Não tem outra actividade	49	61%
Agricultura	19	23%
Doméstica	11	14%
Bordadeira	1	01%
Motorista - carro de aluguer	1	01%
TOTAL	81	100%

PAGAMENTOS E PRODUTIVIDADE

Quando falamos de pagamentos, não é fácil chegar a conclusões muito exactas, na medida em que variam consoante a entidade para quem o artesão trabalha.

No entanto, genericamente, o artesão recebe em cheque pré-datado, e quase sempre de 1 a 3 semanas. São raras as vezes em que recebe em numerário e no acto da entrega do seu trabalho. No entanto temos de considerar que os prazos de pagamento são respeitados, isto porque o próprio artesão reconhece que o seu pagamento tarda mas não falha.

Neste actividade não existem prémios de produtividade, na medida em que sendo a procura menor que a oferta, tal situação não se justifica.

TEMPO DE EXECUÇÃO POR TIPOS DE ARTIGOS

A título de exemplo, indicam-se alguns tempos de execução para diferentes artigos de vime (ver **Quadro 2.13.**)

Quadro 2.13. Tempo Médio de Execução por Tipo de Artigo

ARTIGO	TEMPO MÉDIO - minutos	ARTIGO	TEMPO MÉDIO - minutos
Cesto para cães	120	Berços	720
Cesto rectangular	15	Bandejas	25
Cesto para lenha	290	Bolsa – carteira	90
Cesto Espanhol	120	Foupeiro	360
Cesto para Bolo de Mel	10	Tabuleiros	56
Cadeira de Concha	520	Garrafas - empalhar	30
Cadeira Baixinha	720	Moinho	240
Cadeira de Pontinha	960	Gaiola	240
Cadeira de Bordadeira	180	Abatjourns	10
Cadeira de Coração	450	Sofás- jogo	5 dias
Choppers –jogo de 6 cestos	720	Mesas	520
Cestos - champagne	340	Cadeiras	600
Jogo de canto	360	Fundo das Cadeiras	60

CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES POR PARTE DOS ARTESÃOS

Foram colocadas algumas questões aos artesãos no sentido de identificar as situações que estes consideram críticas para o desenvolvimento da sua actividade, bem como as suas sugestões para um melhor desenvolvimento do sector. As principais críticas são referentes à remuneração praticada no sector e à falta de encomendas.

Quadro 2.14. Críticas dos Artesãos ao Sector

CRÍTICAS	
Não respondeu	9
Transporte caro	2
Pouco apoio ao Artesão	7
Poucas encomendas	19
Matéria Prima cara	5
Gostaria de estudar mais	1
Reduzido poder negocial	2
Segurança Social má	3
Centro de Vimes da Camacha	2
Inexistência de horário de trabalho	7
Má remuneração	27
Falta de organização no Sector	3
Agricultores/ má qualidade do vime	1
Atribuição de subsídios ao Agricultor	1
Atribuição do rendimento garantido	1
Doenças Profissionais	1
Sector Instável	3
Falta de mão de obra	2

No que se refere às recomendações, a grande maioria reivindica mais direitos e regalias.

Quadro 2.15. Recomendações dos Artesãos ao Sector

RECOMENDAÇÕES	
O governo deveria assumir o papel do intermediário	1
Reivindica mais direitos/ regalias	8
Criação de um espaço/ feira para o artesão colocar o produto á venda	1

A continuidade desta arte está **ameaçada**, tendo em conta a idade avançada dos que nela permanecem. Constatam-se que não tem havido aderência por parte dos mais jovens, na medida em que estes procuram uma ocupação mais estável e de acordo com as suas qualificações. O próprio Artesão não aconselha esta actividade a ninguém e muito menos aos seus descendentes.

Apesar de haver alguma dificuldade na aquisição de matéria prima, quer devido à falta de dinheiro ou pelo simples facto do decréscimo da oferta, constata-se que de momento há ainda em quantidade suficiente – temos que ter em consideração que tem havido um decréscimo do número de Artesãos e de encomendas.

A estagnação deste sector, a nível de encomendas, a falta de organização e algum individualismo dos Artesãos, leva a que seja muito difícil consciencializá-los de que ainda é possível reverter esta situação. As más condições e o excesso de horas de trabalho acabam por desmotivar ainda mais o Artesão, aliado ao facto de não possuir qualquer poder negocial, o que o leva a baixar o preço de venda dos produtos, de modo a que possa obter encomendas.

O Artesão é, muitas vezes, explorado, e só permanecerá nesta actividade no caso de não conseguir outra ocupação.

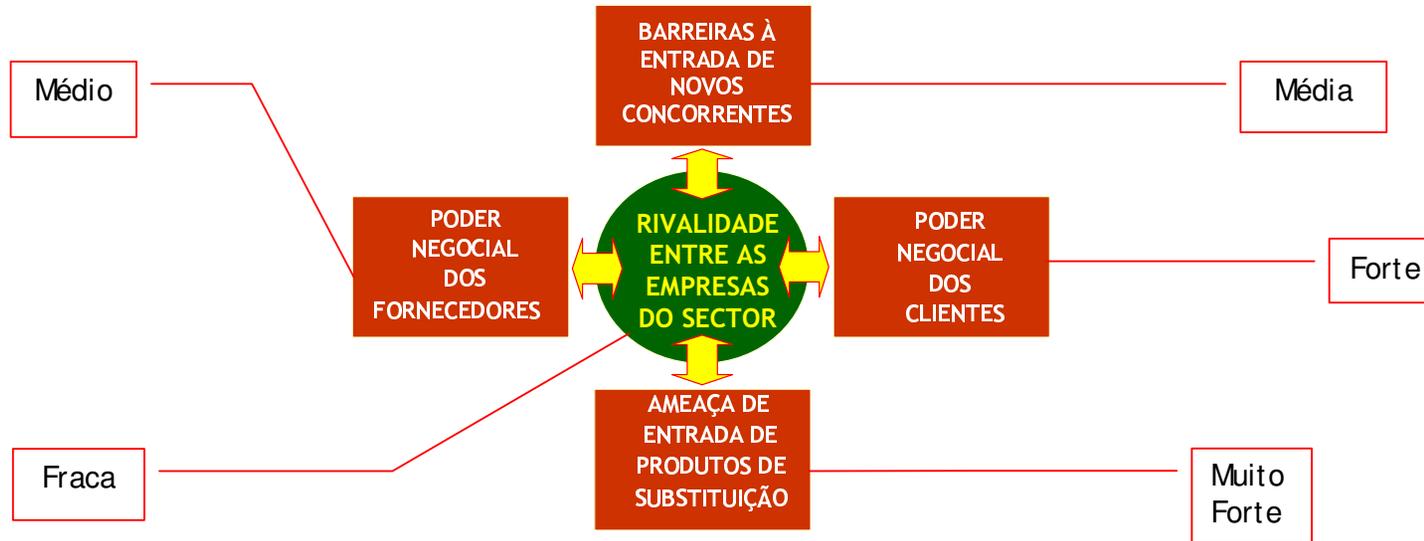
2.2.5. *Controle da Qualidade do Vime*

Não existe uma política definida para o controle da produção do vime e da sua qualidade, no entanto:

- A verificação dos acabamentos é feita pelos próprios artesãos;
- Quem faz a recolha das peças acabadas junto dos artesãos, tem a seu cargo a inspecção das peças, mas muitas vezes, essa tarefa não é executada com o pormenor devido;
- O sócio-gerente da casa que efectua a encomenda das peças faz, geralmente a sua vistoria.

Assim, podemos aferir que o controle da produção é efectuado apenas no final do processo produtivo, ou seja, quando a peça está acabada.

2.3. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



ATRACTIVIDADE DO SECTOR: **BAIXA**

Podemos caracterizar como **FRACA** a atractividade do sector dos vimes, atendendo às 5 forças concorrenciais do Modelo de Porter, conforme se explica seguidamente:

ATTRACTIVIDADE DO SECTOR	
Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes	3
Poder Negocial dos Fornecedores	3
Rivalidade entre as Empresas do Sector	2
Poder Negocial dos Clientes	4
Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos	5
Conclusão	2 FRACA

5= muito alta; 4=alta; 3= média; 2= baixa; 1= muito baixa

2.3.1. Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes

Economias de escala – praticamente inexistentes, pois a produção é totalmente manual; o que existe são curvas de experiência pelo hábito dos artesãos trabalharem as mesmas peças há muitos anos.

Requisitos de capital – reduzidos, pois não são necessários efectuar grandes investimentos para montar uma empresa de vimes.

Acesso a canais de distribuição – fáceis (conhecimento/ contactos dos mercados de destino dos vimes), com custos relativamente altos (para o estrangeiro).

Atractividade do sector – muito reduzida, quer para novos empresários, quer para a introdução de novas unidades de negócio de empresas já existentes. Sector em declínio.

Política governamental – apoios pouco relevantes e sem reflexos económico-sociais.

Conclusão: estamos perante um sector desinteressante para a entrada de novos concorrentes, pela quebra das vendas nestes últimos anos e sua baixa rentabilidade. **As barreiras à entrada de novos concorrentes neste sector são médias.**



Barreiras à entrada de novos concorrentes

Economias de escala	2
Requisitos de capital	2
Acesso a canais de distribuição	3
Atractividade do sector	2
Política governamental	4
Conclusão	3 MÉDIA

5= muito forte; 4=forte; 3= médio/ a; 2= fraco/ a; 1= muito fraco/ a

2.3.2. Poder Negocial dos Fornecedores

Grau de concentração dos fornecedores – neste momento existem cada vez menos famílias a fornecer o vime. Apesar disso, ainda são perto de 2000; o Centro de Vimes tinha por génese a congregação da produção do vime, de modo a eliminar as pressões sobre o preço e a disponibilização do vime nas melhores condições.

Existência de matérias substitutas – embora só se utilize o vime, se este não é o mais adequado é possível importar, como aconteceu recentemente para vimes de menor calibre vindos de Espanha e do Chile.

Grau de importância dos clientes – Os clientes são tão importantes para os produtores de vimes assim como estes são importantes para os clientes. Mas atenção, se as necessidades e aspirações de ambos não forem coincidentes, os produtores podem sentir a pressão dos clientes irem buscar a matéria-prima fora da Madeira, como já aconteceu (ver ponto acima).





Relevância das matérias fornecidas, para os clientes - os vimes (em quantidade e em qualidade) são fundamentais para o negócio.

Condições de integração a jusante pelos fornecedores – pouco provável pela necessidade de capital envolvido (que não é muito, mas as famílias produtoras de vimes apresentam rendimentos baixos) e pela falta de espírito empreendedor desta parte da população.

Conclusão: O Poder negocial dos fornecedores é médio.

Nota: os acordos em termos de compra/venda de vime verifica-se numa grande base de confiança, entre o produtor e o artesão/empresário.

Poder negocial dos fornecedores

Grau de concentração dos fornecedores	2
Existência de matérias substitutas	4
Grau de importância dos clientes para os fornecedores	4
Relevância das matérias fornecidas, para os clientes	4
Integração a jusante pelos fornecedores	2
Conclusão	3 MÉDIO

5= muito forte; 4=forte; 3= médio/ a; 2= fraco/ a; 1= muito fraco/ a



2.3.3. Rivalidade entre as Empresas do Sector

Número de concorrentes – Poucas empresas a operar no mercado, sendo algumas de pequena dimensão.

Custos fixos – reduzidos pois é um sector baseado na mão-de-obra intensiva dos artesãos. A maquinaria é muito básica e não necessita de grande investimento.

Crescimento de mercado – negativo. Esta evolução começou a sentir-se com a entrada de Portugal na então C.E.E., devido à tributação deste tipo de artigos para o mercado americano.

Diferenciação dos produtos concorrentes – é pequena, com tendência para melhorar. Empresas como a Vimialis começaram a introduzir alguma inovação aos seus artigos de vime introduzindo a côr e a composição das peças de vime com tecidos. Outros empresários começam a utilizar matérias como o ferro nas obras de vime.

Comportamento dos concorrentes – sector e empresas numa atitude passiva, de sobrevivência e, acima de tudo, algo descrentes.

Barreiras à saída – custos de desinvestimento baixos; sector “pouco visível” quando comparado com outras indústrias tradicionais.

Conclusão: Pode concluir-se, assim que a Rivalidade entre as empresas do sector é fraca.

Rivalidade entre as empresas do sector

Número de concorrentes	2
Custos fixos	2
Crescimento de mercado	4
Diferenciação dos produtos concorrentes	3
Comportamento dos concorrentes	1
Barreiras à saída	2
Conclusão	2 FRACA

5= muito forte; 4=forte; 3= médio/ a; 2= fraco/ a; 1= muito fraco/ a

2.3.4. Poder Negocial dos Clientes

Grau de concentração dos clientes – encontram-se espalhados pelos mercados nacionais (Ilha da Madeira e Continente) e internacionais e são de pequena/ média dimensão. A maioria dos clientes caracterizam-se por serem lojas de retalho, nomeadamente de artesanato.

Importância dos produtos nas compras dos clientes –relativamente reduzida, pois não representam um peso relevante na facturação da generalidade dos clientes.

Diferenciação dos produtos – diferenciação difícil (não existem regiões de origem..). Para o consumidor, ao lhe ser apresentado um cesto, este pode ser da Madeira, do norte de Portugal ou da Polónia, que ele não verifica diferenças.

Custos de mudança – no mercado externo são nulos, pois os clientes podem facilmente procurar outros artigos de vimes noutras regiões/ países, ou encontrar artigos feitos noutros materiais semelhantes como o bambu, madeira...

Informação detida pelos clientes – informação bastante razoável sobre os vários mercados que comercializam artigos de vime e sua deslocalização em termos de produção para regiões onde a mão-de-obra é mais barata.

Conclusão: Neste sector, como se pode depreender, **o Poder negocial dos clientes é forte.**

Poder negocial dos clientes

Grau de concentração dos clientes	2
Importância dos produtos nas compras dos clientes	2
Diferenciação dos produtos	4
Custos de mudança	5
Informação detida pelos clientes	5
Conclusão	4 FORTE

5= muito forte; 4=forte; 3= médio/ a; 2= fraco/ a; 1= muito fraco/ a

2.3.5. Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos

Existência de produtos substitutos – existem inúmeros produtos que fazem exactamente a mesma função do vime, no tocante a peças de mobiliário, peças decorativas ou cestaria: madeira, alumínio, corda, bambu, ferro, vidro...

Diferenciação dos produtos – independentemente dos materiais, alguns podem assumir formas mais complexas e trabalhadas que o vime, pois este e o bambu, como produtos naturais com poucos processos de transformação (ao contrário da madeira, por exemplo), são limitados em termos de formas, tamanhos, embora apresentem vantagens na sua modelação. Estes são normalmente menos duráveis do que artigos de madeira, por exemplo.

Conclusão: Pode, pois, concluir-se, que a ameaça à **Entrada de produtos substitutos** é muito forte.

Ameaça à entrada de produtos substitutos

Existência de produtos substitutos	5
Diferenciação dos produtos	4
Conclusão	5 MUITO FORTE

5= muito forte; 4=forte; 3= médio/ a; 2= fraco/ a; 1= muito fraco/ a

2.4. CONCLUSÕES

2.4.1. Problemas Existentes no Processo Produtivo



PRAZOS DE ENTREGA

Difíceis de satisfazer quando as encomendas são grandes e diversificadas, pois não existe capacidade de resposta devido à especialização da mão-de-obra e sua disponibilidade.

Este problema é ainda mais premente quando as encomendas são efectuadas com algum grau de urgência, como por exemplo, para equipar um hotel com um volume significativo de peças.

MATÉRIAS PRIMAS (CULTURA DO VIME)

Apesar dos *stocks* de vimes existentes, foi necessário importar vimes de calibres mais pequenos da Espanha e do Chile, pois os *stocks* não satisfazem uma determinada procura de vimes de calibres mais finos.

Este é um dos principais pontos onde se destaca o desfasamento entre a produção e a procura de novos tipos de trabalho em vime, facto que deve preocupar os responsáveis do sector.

Desprezo por um lado (ignorância por outro) e falta de meios que possibilitem o cultivo do vimeiro em terrenos apropriados e em escala adequada por forma a rentabilizar este tipo de cultura;

Fortes entraves por parte de alguns agricultores à mecanização da poda e a qualquer tentativa de demonstração da rentabilidade da mesma;

De acordo com as opiniões dos empresários e de muitos artesãos auscultados, o vime madeirense perdeu qualidade nos últimos anos. O vime tem menor durabilidade e os calibres não estão adequados às necessidades actuais da produção de artigos de vime.

Apesar deste decréscimo de qualidade, o preço do vime tem vindo gradualmente a crescer. O artesão, nestas circunstâncias, vê-se na necessidade de onerar a peça de vime o que traz por consequência uma relação qualidade preço mais deteriorada.

STOCKS DE ARTIGOS DE VIME

Existem determinados tipos de artigos (ex: cestos de *pick-nic*) que tiveram uma quebra acentuada de encomendas, o que originou um nível de *stocks* de difícil escoamento.

Nos artigos “clássicos” ou com uma rotação de *stocks* regular existe sempre um nível de *stock* mínimo, estabelecido pela sensibilidade dos empresários.

INOVAÇÃO & DESIGN

Uma das empresas entrevistadas (Vimialis) apresentou um conjunto de ideias inovadoras em relação a várias linhas de produtos comercializados pela empresa. Ao trabalho tradicional do vime juntou tecidos com motivos sóbrios nos seus cestos, criando um produto com uma aparência agradável e que se destaca dos demais.

Não se pode falar propriamente de “*design*” nas obras de vime, pois o que existe é, fundamentalmente, um conjunto de desenhos tipo ou característicos, para as várias gamas e linhas de artigos de vime executados desde sempre, com pequenas alterações ao longo destes anos.

De qualquer modo, podem-se executar os desenhos pedidos pelos clientes, desde que não se afastem muito do processo normal. Por exemplo, uma empresa tradicional só executa peças originais a pedido, porque isso os obriga a trabalharem novas formas, o que onera as peças. Existe, pois, uma resistência forte por parte dos artesãos em executar peças diferentes das habituais.

PRODUÇÃO/MANUFACTURA

Custos elevados mas não contabilizados na preparação da matéria prima devido à utilização de ferramentas manuais de baixa produtividade, como por exemplo: serrotes manuais, podões, podoas e furadores;

Estrutura de produção, fabricação e comercialização de tal modo complicada e fechada que qualquer tentativa de intervenção a nível de *design* é extremamente difícil.

ARTESÃOS

Salários baixos, muitas horas de trabalho diário sem quaisquer encargos sociais.

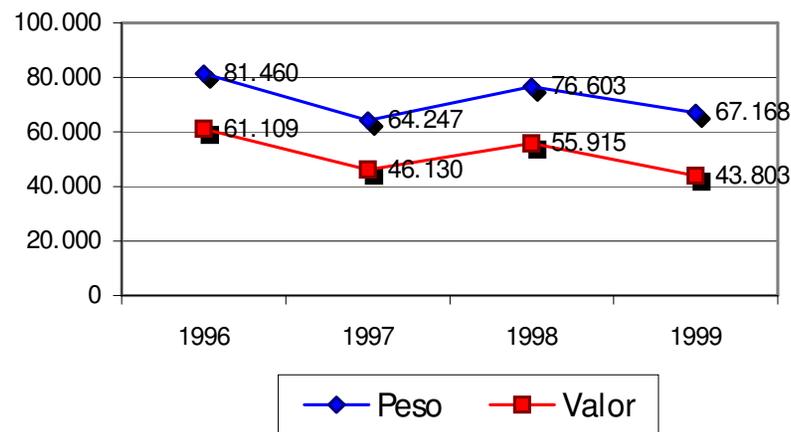
3. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MERCADOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DO MERCADO

3.1.1. Dimensão do Mercado (Nacional e Exportações)

A evolução do mercado dos vimes é aqui analisada numa óptica das vendas dos produtores que operam na ilha da Madeira. Estes valores são calculados com base nas guias de remessa que as empresas apresentam ao IBTAM, não havendo um cálculo rigoroso da real dimensão do mercado. Verificou-se nalgumas entrevistas que o valor das vendas de várias empresas ultrapassa largamente o valor total do mercado que aqui apresentamos.

Gráfico 3.1. Evolução do Mercado Total em Valor (contos) e em Peso (quilos)

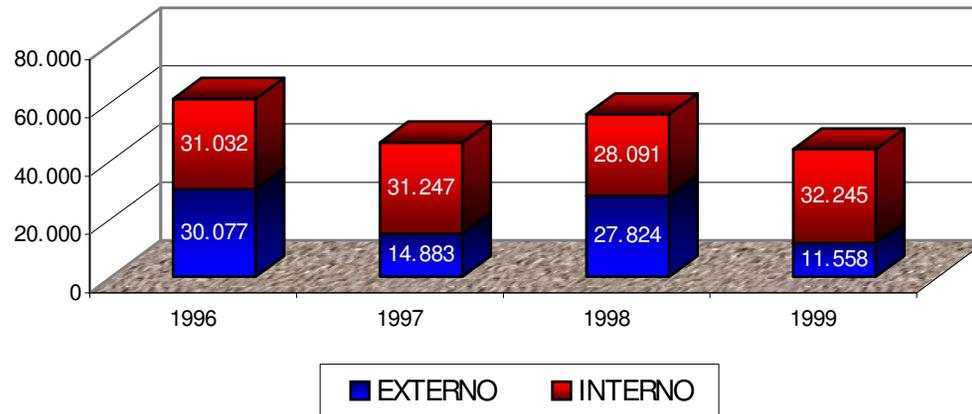


Fonte: IBTAM

Na análise desta evolução podemos constatar que as oscilações em termos de peso são acompanhadas com oscilações quase equivalentes em termos de valor, sugerindo que o valor por quilo se tem mantido quase inalterável ao longo destes últimos anos.

Quanto aos volumes transaccionados, quer em valor quer em peso, verificamos que houve um decréscimo em 1997 seguido de um ligeiro acréscimo em 1998, mas que em 1999 voltou a registar uma descida. É em 1999 que o diferencial Peso-Valor apresenta um maior valor, quando comparado com os anos anteriores. As vendas (em valor) para os mercados interno e externo, estão distribuídas da seguinte forma:

Gráfico 3.2. Mercado Interno vs. Mercado Externo (contos)

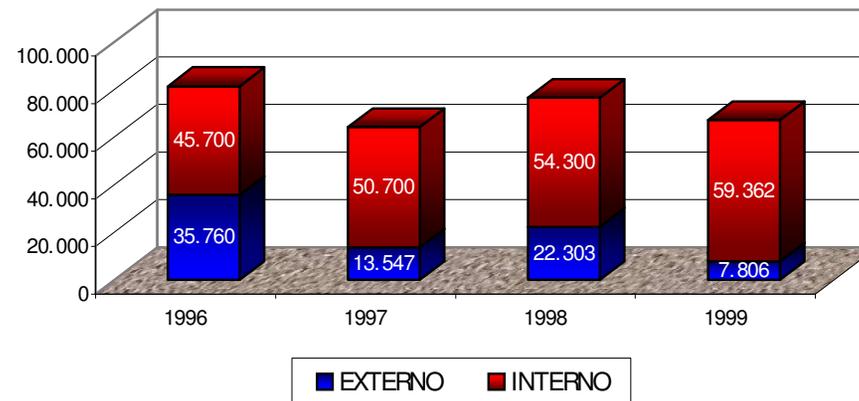


Fonte: IBTAM

Nesta análise podemos constatar a influência que o mercado externo tem no mercado total, já que são as variações sofridas por aquele que causam as oscilações registadas anteriormente no mercado total. As variações no mercado externo são bastante elevadas, sendo que os decréscimos em 1997 e 1999 foram em mais de 50%. O mercado interno manteve-se relativamente estável nestes quatro anos (por Mercado Interno consideram-se as Regiões Autónomas e Portugal Continental).

Se executarmos a mesma análise aos mercados interno e externo na vertente peso, verificamos que as conclusões a retirar são idênticas.

Gráfico 3.3. Mercado Interno vs. Mercado Externo (quilos)



Fonte: IBTAM

Uma análise mais detalhada do mercado externo será efectuada no ponto 3.3.1. quando tivermos em conta os principais países compradores, podendo aí aferir quais os países que mais contribuem para as variações observadas. (ver ponto **3.3.1. Identificação dos Principais Mercados Compradores e Necessidades Genéricas**)

3.1.2. Canais de Distribuição e Comunicação

As vertentes de distribuição e comunicação são analisadas com um maior detalhe nos pontos **7.4. Distribuição** e **7.3. Comunicação**.

Todavia, pode-se adiantar que os canais de distribuição se centram essencialmente na venda directa (maior parte no mercado local) e na venda para retalhistas (sendo estes os principais clientes deste mercado).

No que se refere à Comunicação, a aposta neste tipo de acções não é comum, resumindo-se a escassas iniciativas por parte das empresas que exportam e esboçam uma ténue tentativa de construir um qualquer tipo de posicionamento.

3.1.3. Segmentos de Produtos

Os principais segmentos de produtos são os que se referenciam no Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Principais Produtos

GAMAS	LINHAS
Cestos	Fruteiras; floreiras; cestos para pão; cestos de roupa; cestos para revistas; cestos de compras; cestos para garrafas; cestos de animais; lancheiras; cesto para bolos de mel.
Mobiliário	Cadeiras; mesas; tampos; estantes; sofás; berços; roupeiros.
Diversos	Vassouras; peças decorativas; <i>souvenirs</i> ; bandejas; tabuleiros; garrafas; gaiolas.

3.1.4. Segmentos de Clientes

Os clientes do mercado de vime podem dividir-se em:

- **Retalhistas:** lojas de artesanato ou outro tipo de produto que utilizem artigos de vime como produto complementar; grandes superfícies.
- **Grossistas:** armazenistas que distribuem para retalhistas ou feirantes.
- **Consumidor Final:** turistas, residentes e compradores não individuais (ex.: hotéis).

Tem-se vindo a registar uma grande perda de clientes em alguns mercados importadores muito influentes, o que levou a uma diminuição da carteira de clientes de quase todas as firmas. Os novos clientes angariados nos últimos anos são continentais ou madeirenses.

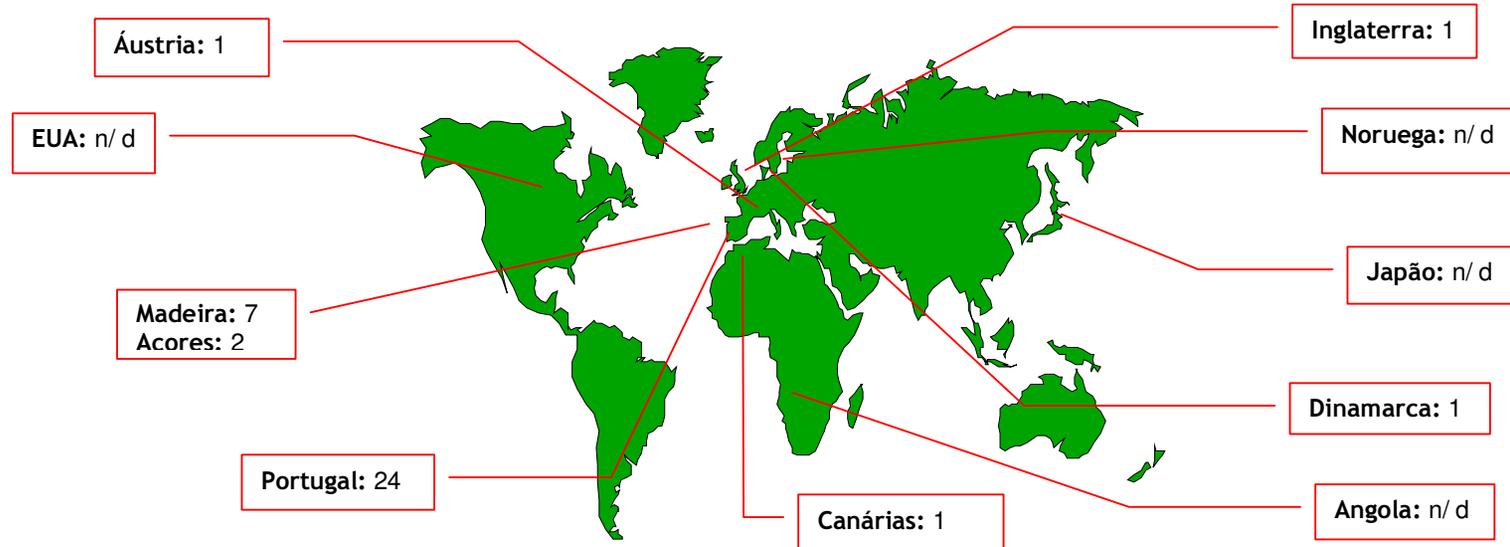
O potencial para conquistar novos clientes é, nas condições actuais, e segundo os empresários do sector, muito reduzido devido à concorrência do leste da Europa e Ásia e existe pouco potencial de crescimento nos actuais clientes.

3.2. MERCADO NACIONAL

3.2.1. Número de Clientes e sua Localização

A enumeração de clientes e sua respectiva localização que apresentamos pode-se considerar representativa do mercado e, exceptuando algumas situações particulares (às quais daremos um tratamento em separado), compõem a carteira de clientes (o que não significa que tenham recentemente feito qualquer encomenda) das empresas de vimes.

Figura 3.1. Número e Localização dos Principais Clientes dos Vimes da Madeira

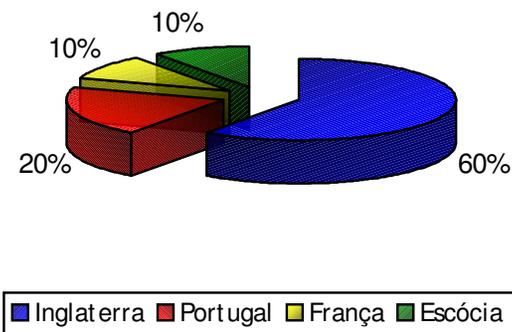


Nota: o facto de existirem países assinalados com n/d (não definido) resultou da impossibilidade de, nas entrevistas com as empresas, não nos terem sido facultados números exactos em relação a este assunto. Apesar deste facto é notório nos dados referentes às compras de países como os Estados Unidos, que estes assumem um papel relevante no mercado dos vimes. (ver ponto 3.3.1. *Identificação dos Principais Mercados Compradores e Necessidades Genéricas*).

Outros casos a assinalar, não contemplados no esquema anterior:

- uma das empresas vende para Portugal Continental através de uma associação com um armazenista, que por sua vez distribui para feirantes por todo o país. O número de clientes neste caso torna-se difícil de estabelecer.
- uma das empresas mostrou-se relutante em fornecer o número de clientes com que trabalhava. Em vez disso, apresentamos a estrutura de vendas (valor) por país de destino:

Gráfico 3.4. Estrutura das Vendas de uma das Empresas de Vimes



3.2.2. Tipologia de Clientes

No que diz respeito ao envolvimento dos vários tipos de clientes no negócio, verificamos que:

Quadro 3.2. Tipologia de Clientes e seu Envolvimento no Negócio

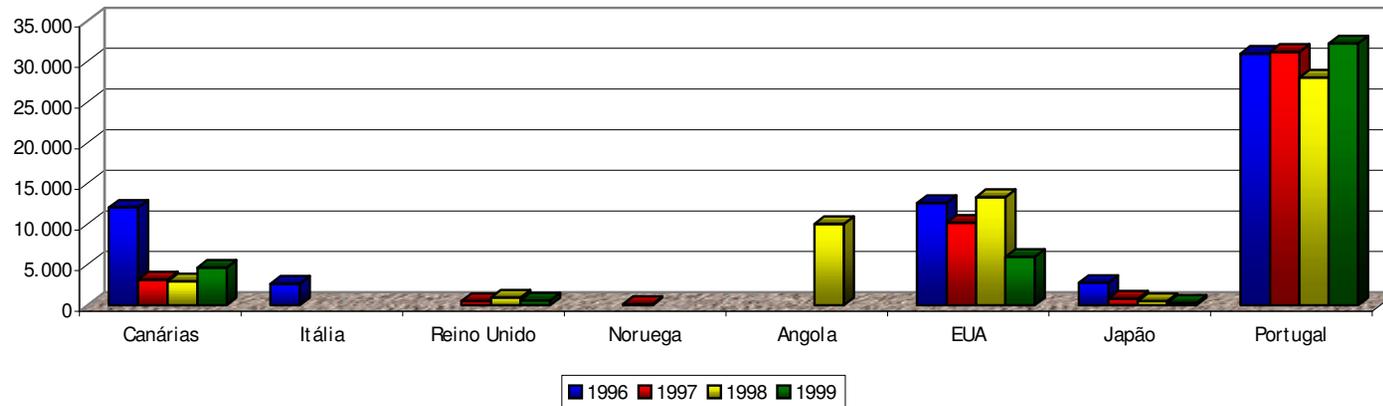
TIPOLOGIAS	INTERVENÇÃO NO NEGÓCIO
Lojas de Artigos Regionais e Lojas de Artesanato	Envolvimento elevado: os vimes assumem um papel importante no seu sortido de produto.
Feirantes	Envolvimento razoável: apesar dos vimes poderem ter peso nas suas vendas, têm outros produtos que podem substituir os vimes.
Grandes superfícies	Envolvimento quase nulo: os vimes representam um papel secundário no seu espaço comercial.
Armazenistas	Envolvimento razoável: depende da exclusividade ou não do tipo de produtos de que fazem distribuição.
Lojas de retalho no estrangeiro	Envolvimento praticamente nulo: a distância (custos de transporte) e um elevado poder de escolha (concorrentes internacionais) levam a que este tipo de cliente se encontre numa posição confortável, não necessitando de um envolvimento muito activo.

3.3. MERCADO INTERNACIONAL

3.3.1. Identificação dos Principais Mercados Compradores

Os principais mercados compradores dos vimes da Madeira podem-se identificar no seguinte gráfico:

Gráfico 3.5. Principais Países Compradores dos Vimes da Madeira (contos)

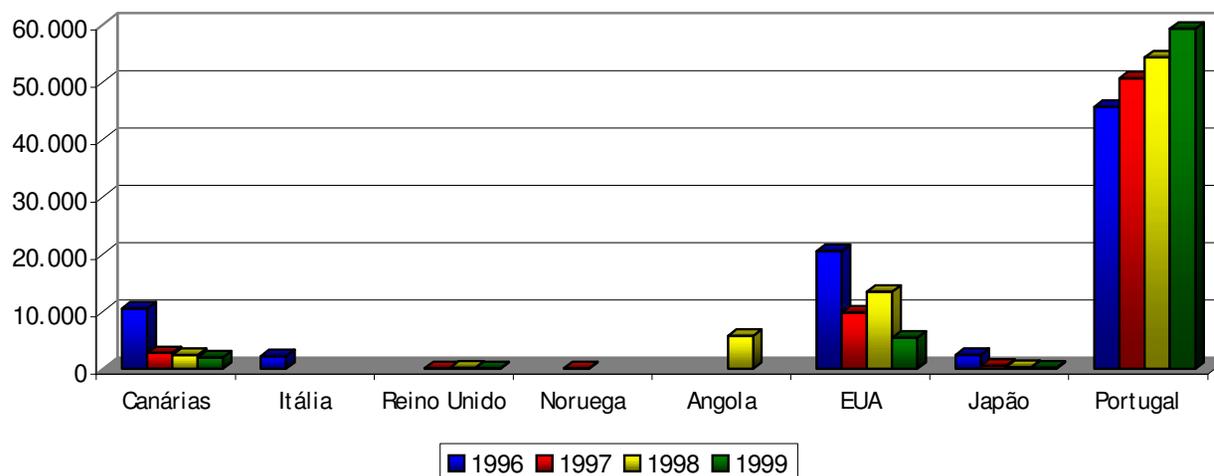


Fonte: IBTAM

Verifica-se que Portugal é o destino por excelência dos artigos em vime. Cabe, no entanto, destacar o peso do mercado local da Madeira que está aqui englobado e que representa uma grande fatia daquele valor.

Em termos externos, os Estados Unidos são o principal país comprador de vimes, apesar de em 1999 os valores de compra terem registado uma quebra acentuada. As Canárias detinham, em 1996, uma posição de destaque como importadores de vimes, mas nos anos seguintes reduziram as suas compras para menos de 5.000 contos. O Reino Unido e o Japão apresentam valores de compra muito baixos, registando-se neste último uma tendência claramente decrescente nos quatro anos em análise.

Gráfico 3.6. Principais Países Compradores dos Vimes da Madeira (quilos)



Fonte: IBTAM

Mais uma vez se verifica uma aproximação da evolução do mercado em peso ao mercado em valor. A apontar o facto das vendas em Portugal, em termos de peso, ter vindo a aumentar e em valor demonstrar uma certa estagnação (chegando mesmo a decrescer em 1998), o que evidencia uma deterioração do preço de venda unitário.

Todavia, podemos agora aferir as razões das variações do mercado externo com uma maior clareza:

- Em 1996, as Canárias registavam um valor considerável no que dizia respeito à compra de vimes, o que deixou de se verificar nos anos seguintes. Também os Estados Unidos baixaram, em 1997, o peso das suas compras, embora o valor não tenha decrescido na mesma proporção;
- Em 1998, Angola realiza um valor isolado que vem inflacionar o valor do mercado e, em 1999, o mercado dos Estados Unidos regista mais uma quebra, quer em valor quer em peso, e agora com dimensões mais aproximadas em ambos os aspectos.

3.3.2. Presença de Outros Países Produtores nesses Mercados

O conhecimento dos mercados estrangeiros por parte dos empresários é bastante reduzido, pelo que apenas conhecem os seus concorrentes nesses mercados de uma forma superficial. São identificados pelos vários empresários como concorrentes os produtores:

- do leste europeu e
- produtores asiáticos.

Em relação a marcas não existe qualquer referência aos países de origem nos produtos vendidos ao público. Os retalhistas colocam a sua marca nos artigos, pelo que a compra dos produtos não é feita com base na marca. Os países de leste e asiáticos conseguem produzir com uma qualidade muito similar aos artigos produzidos na Madeira e a um preço substancialmente menor, levando os clientes a optar cada vez mais por esta alternativa pois não existe a componente marca para diferenciar os produtos.

Quanto à quantificação da presença desses países nos mercados estrangeiros não é possível obtê-la actualmente, pois os produtores madeirenses não fazem essa análise quando exportam para um país estrangeiro. Podemos todavia, a título demonstrativo, apresentar a análise ao mercado dos Estados Unidos, realizada pela *American World Services Corporation* para a delegação do ICEP em Nova Iorque, em 1995.

Assim, para as várias gamas de produtos em vime, temos:

- **cestos e artigos decorativos:** a China dominava, em 1994, o mercado de cestos de vime nos EUA, aumentando a sua quota de mercado de 77% em 1989 para 91%. Outros concorrentes eram as Filipinas, Hong Kong e a Polónia.
- **mobiliário:** as Filipinas foram o maior fornecedor dos EUA em 1989 com 51,9% de quota de mercado, sendo ultrapassada em 1990 pela China que obteve nos quatro anos seguintes uma quota de mercado de 40% a 50%. Outros concorrentes eram a Indonésia, Hong Kong e o México.

3.3.3. Principais Marcas/Países Concorrentes

Os principais países produtores de vime a nível mundial são:

- China;
- Filipinas;
- Polónia;
- Jugoslávia;
- Roménia.



As principais vantagens competitivas destes produtores são: mão-de-obra barata e novas rotas de distribuição que servem o Oriente e o Leste da Europa, colocando os seus produtos nos mercados-destino a um preço consideravelmente baixo.

3.3.4. Factores Distintivos dos Vimes Madeirenses

Apesar do vime como produto não apresentar formas de diferenciação evidentes, o vime da Madeira pode ter alguns factores distintivos. (ver ponto **7.1.2. Vantagem-Produto dos Vimes da Madeira**)

3.3.5. Modalidades de Exportação

A maioria das empresas exporta os seus produtos à medida das encomendas feitas pelos seus clientes, havendo situações (ex.: Unibasket) em que existe uma regularidade de envio de contentores para exportação – duas vezes por mês.

3.4. ORIENTAÇÃO COMERCIAL DAS EMPRESAS DO SECTOR

3.4.1. Tipologias de Compradores/Consumidores

Neste mercado existem diferentes orientações, por parte das diversas empresas, em relação aos clientes que procuram satisfazer.

- retalhistas locais;
- retalhistas estrangeiros;
- Armazenistas;
- Grandes superfícies;
- Consumidores finais individuais e não individuais (ver ponto **6.1.1. Natureza dos Compradores**).

É de notar que nenhuma empresa se direcciona apenas para um tipo de cliente.

3.4.2. Eventual Agrupamento com outros Produtos

Os vimes têm a possibilidade de serem vendidos conjuntamente com uma variedade considerável de produtos regionais ou não, fruto das suas características decorativas e da sua função como embalagem. A este propósito, identificam-se as seguintes alternativas:

- Produtos regionais:
 - Vinho Madeira;
 - Banana;
 - Flores;
 - Bolo de mel.

- Outros produtos:
 - Produtos de cosmética e beleza;
 - Artigos alimentares (cabazes);
 - Artigos de decoração.

Actualmente apenas o vinho Madeira e o bolo de mel surgem associados ao vime, embora numa óptica muito residual e secundária. Em relação aos outros produtos a situação inverte-se, já que são os vimes que são utilizados como produtos complementares por uma grande parte dos clientes das empresas.

3.4.3. Factores Chave de Compra

Decorrente das entrevistas e análises efectuadas e na ausência de um estudo de mercado específico, podem identificar-se dois níveis de factores chave de compra:

- **o aspecto emocional** (a envolvente local/ paisagística dos pontos de venda, o próprio visionamento do fabrico do artigo de vime e as condições em que ele é feito) leva a que a maior parte dos turistas de nacionalidade estrangeiras fiquem apetentes a comprar este tipo de produtos;
- **o aspecto racional** (as necessidades das populações de mobilar e decorar a casa e o aspecto tradicional do vime, herança dos seus antepassados) leva os residentes ou alguns hotéis a adquirirem artigos em vime.

Como factores decisores de compra dos vários produtos, podemos referir: o tamanho e a utilidade. Tendo em conta estes dois aspectos, existem consumidores que atribuem mais importância ao tamanho (turistas) e outros que colocam mais ênfase na utilidade (residentes). (ver ponto **6.1.3. Consumidores**).

4. SISTEMA CONCORRENCIAL

4.1. ANÁLISE À DINÂMICA CONCORRENCIAL DO SECTOR

4.1.1. Poderes Públicos

Este sector apresenta uma complexidade inerente devido à sua influência social e cultural. Todavia, este sector apresenta um impacto inferior ao dos Bordados. Por esta razão, instituições como o **IBTAM - Instituto do Bordado, Tapeçarias e Artesanato da Madeira** têm um papel menos interventivo neste mercado. O IBTAM é um instituto público com autonomia administrativa e financeira que tem como funções a definição, coordenação e execução da política de valorização, preservação e promoção do artesanato produzido na Região Autónoma da Madeira, particularmente o bordado, a tapeçaria e a obra do vime.

São atribuições do IBTAM para a execução das suas funções:

- Orientar a produção e comercialização do artesanato regional;
- Garantir a qualidade do artesanato regional, estabelecendo as respectivas normas de qualidade;
- Definir e executar medidas de apoio à exportação do artesanato regional;
- Prestar assistência técnica aos produtores e exportadores de artesanato regional;
- Articular a sua acção com outras entidades, promovendo ligações, acordos e associações que se revelem úteis para o desempenho das suas funções.

Com vista a garantir a qualidade do artesanato regional, compete ao IBTAM:

- Velar pelo cumprimento das normas de qualidade, nos termos em que estiverem definidas;
- Autorizar, nos termos da lei, o uso da marca colectiva com indicação de proveniência do Bordado da Madeira;
- Promover cursos de formação profissional;
- Atribuir prémios de qualidade;
- Emitir certificados de origem e de garantia e proceder à selagem do bordado, tapeçarias e demais artesanato;
- Promover e colaborar nos estudos de novos desenhos, modelos e actualização de técnicas de produção.

Consequência da pouca intervenção consagrada ao sector pelo IBTAM, e pelo facto dos produtos das empresas não serem alvo de qualquer tipo de fiscalização, existe uma certa anarquia no mercado e incerteza em termos de valores concretos de vendas. Apenas os exportadores são obrigados a levarem as guias de remessa ao IBTAM, não havendo pro-actividade por parte desta instituição para executar qualquer controlo.

4.1.2. Forças Sociais

O artesanato madeirense envolve **grande parte da população activa**, essencialmente mão-de-obra feminina. Esta indústria relega o trabalho executado para o domicílio dos artesãos, onde eles trabalham o vime. A importância desta

actividade para a sociedade madeirense é de extrema importância, não só em termos económicos como também em termos culturais.

O trabalho do artesão é visto como **árduo**, um trabalho de sol a sol, exigente a nível físico e sem qualquer perspectiva de evolução. Esta visão afasta os jovens de qualquer tentativa de enveredarem por esta carreira, continuando assim esta arte. Trabalhos como empregado de balcão e caixa de supermercado revelam-se muito mais aliciantes para jovens que procuram algum rendimento, mas com um horário mais adequado.

Regra geral, os trabalhadores deste sector apresentam uma **elevada resistência à mudança**. Exemplo disso reporta-se a um "invento" apresentado pela empresa Vimialis, que permite trabalhar algumas obras de vime (como cestos) de uma forma mais cómoda fisicamente. Este facto foi visto pelos artesãos com alguma desconfiança, chegando mesmo a por de parte aqueles que o utilizaram.

Outra prova da menor importância atribuída a este sector é a inexistência de Sindicato. Face às bordadeiras, que gozam de um regime especial, os artesãos sentem-se lesados não vendo os seus interesses defendidos. Como forma de divulgar e promover a principal tradição da Camacha foi criado um movimento - **Núcleo de Artesãos da Camacha**. Esta é das poucas formas de divulgação existentes das obras de vime.

No passado recente foi notória a tentativa de impulsionar este sector com a criação do Centro de Vimes. Este projecto tinha como objectivo aumentar a competitividade do sector, através de melhorias no processo produtivo, melhorias numa vertente comercial e de marketing e também ao nível da distribuição. Foi, no entanto, visível uma desunião em volta da organização do projecto e a maioria dos artesãos não o apoiou devidamente.

4.1.3. Consumidores/Clientes

Face à natureza deste mercado, existem duas categorias de compradores a considerar:

- **Consumidores:** aqui enquadram-se os consumidores finais, que compram o vime para uso próprio ou oferta.
- **Clientes:** são, essencialmente, retalhistas que vendem posteriormente o vime a terceiros.

Os clientes que têm um papel mais activo neste negócio são as lojas de artigos regionais e de artesanato (ver ponto 3.2.2. *Tipologia de Clientes seu Grau de Intervenção no Negócio*). Este facto deve-se a estas lojas apostarem na origem das obras como forma de diferenciação enquanto que as lojas de retalho (principalmente no estrangeiro) utilizam o vime como produto complementar aos seus próprios produtos, sendo a origem das peças algo indiferente (relação qualidade/preço tem alguma influência). Aqui a concorrência externa é mais notória e bem mais forte.

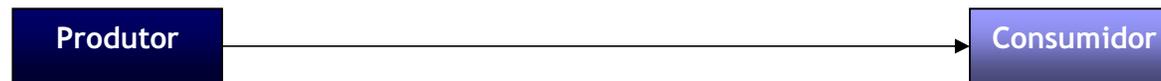
Já os consumidores têm um tipo diferente de influência na dinâmica do mercado. Existe actualmente uma tendência para a condução dos turistas para um destino pré-definido dentro da ilha: a Camacha, zona dos vimes por excelência. O Café Relógio é o ponto de paragem da maior parte das excursões, apresentando aqui uma vantagem competitiva em relação aos restantes pontos de venda.

4.1.4. Canais de Venda

A crise sentida no mercado é marcada por uma atitude resignada por parte da maioria das empresas. A falta de inovação e de pro-actividade levam a que as regras que regem os canais de venda sejam ditadas pelos clientes (principalmente a nível internacional).

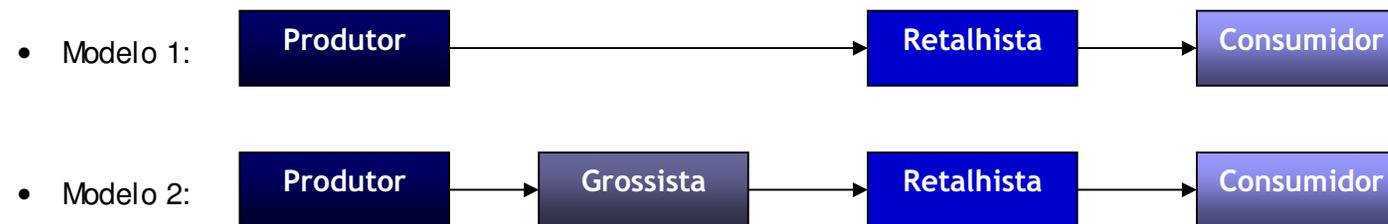
A procura de uma maior rentabilidade e de um maior controlo são duas das principais razões que levam os circuitos a evoluir. Apesar dos circuitos de distribuição no mercado dos vimes não apresentarem uma evolução categórica, há a uma percepção, quase generalizada, de que a evolução poderá passar pelo seguinte esquema:

- **Venda Local:** venda directa



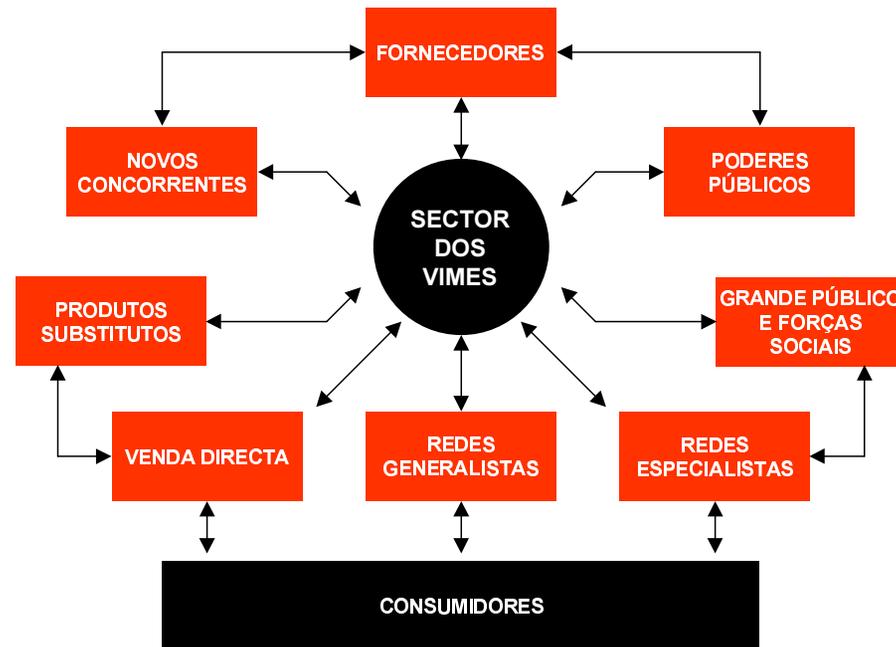
A venda local poderá evoluir para a eliminação dos retalhistas, processando-se a venda através de lojas próprias.

- **Exportações:** através de intermediários



Apesar da maioria dos exportadores se queixar das margens de vendas dos intermediários externos (mais de 50%), a venda para o exterior terá que, pelo menos numa primeira fase, passar obrigatoriamente por aqueles. As razões são, essencialmente, a falta de conhecimento do mercado de destino por parte do exportador, os custos de transporte e a impossibilidade financeira de se estabelecerem nos países compradores.

4.2. ANÁLISE INTEGRADA COM AS RESTANTES VARIÁVEIS EXISTENTES NO SISTEMA CONCORRENCIAL



As variáveis anteriores desempenham um papel importante na dinâmica deste sector, mas a influência de outras variáveis faz com que seja necessária uma análise integrada compreensiva.

- **Fornecedores:** apesar de existir uma tendência decrescente do número de produtores de vime na ilha da Madeira, ainda são em número considerável. Como factor premente releva-se a obtenção de vime de menor calibre em Espanha e no Chile. Este facto deve-se a uma tendência por parte dos produtores de vime que o deixam engrossar (e este já não é o mais adequado para alguns tipos de peças) como forma de rentabilizar a venda que é feita ao quilo.
- **Novos concorrentes:** com a emergência dos mercados asiáticos, a concorrência entrou num nível competitivo diferente. A variedade dos materiais e o baixo preço das peças produzidas leva a que estes países dominem o palco internacional (países como os Estados Unidos).
- **Produtos substitutos:** o elevado número de produtos substitutos leva a que a concorrência aumente, causando uma maior pressão sobre os produtores de peças em vime. A grande variedade e a durabilidade dos produtos substitutos são factores determinantes aquando do processo de decisão de compra dos consumidores.
- **Venda directa:** a utilização deste canal por algumas empresas permite-lhes fazer face à concorrência internacional. A venda directa é um meio de escoar alguma produção excedentária, embora assumam um papel secundário nalgumas empresas. Tal como nas empresas de bordados, é frequente integrar alguns pontos de venda em circuitos turísticos (ex.: Café Relógio), permitindo um contacto mais próximo com o processo produtivo inerente à feitura das obras de vime. No mercado interno esta estratégia apresenta-se como uma vantagem competitiva, causando alguma fricção no relacionamento com as outras empresas do sector. Esta forma de actuação é delimitado à ilha da Madeira.

- **Redes especialistas:** são uma das principais formas de venda dos artigos em vime sendo, na sua grande maioria, lojas pertencentes a fabricantes. Alguns pontos de venda apresentam produtos de várias empresas, colmatando uma especialização característica de alguns produtores. Todavia, esta forma de distribuição não é suficiente para escoar a maior parte da produção das empresas.
- **Redes generalistas:** a maior parte das vendas de artigos em vime é feita através de retalhistas, que os utilizam, na sua maioria, como complementar aos seus próprios produtos. Assim, como a proveniência dos vimes não é apresentada ao consumidor final (não sendo factor de decisão de compra), interessa ao retalhista um fornecedor com boas condições em termos de preço/ qualidade. O peso e importância desta rede no mercado é bastante elevado.

5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

5.1. ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES

5.1.1. Caracterização Global

Os principais concorrentes internacionais têm origem nos **países de leste e no oriente**. Os seus produtos têm vindo a ocupar um importante papel no mercado internacional.

A concorrência do extremo oriente é considerável, uma vez que apresentam preços de importação relativamente baixos e dominam mercado onde o preço é um factor importante em termos de decisão de compra. A necessidade deste sector em mão-de-obra intensiva juntamente com os salários baixos praticados nestes países (principalmente na China) conduziu a um situação de vantagem concorrencial por parte destas zonas do globo.

As vantagens destes produtores recaem em:

- A emergência do mercado asiático originou o aparecimento de novas rotas de distribuição que permitem aos fabricantes colocar os seus produtos em qualquer ponto do mundo a um preço muito competitivo;
- O custo da mão-de-obra é substancialmente mais baixo, importante num sector que requer uma aplicação de mão-de-obra intensiva;
- A variedade e acessibilidade de matérias primas disponíveis (vime, bambú, "palhinha") gera a possibilidade de executarem diferentes tipos de produtos, aumentou as possibilidades de satisfação dos clientes.

5.1.2. Estratégia Dominante

A estratégia mais utilizada por este tipo de concorrentes pode ser caracterizada por:



Um dos factores mais importantes nos mercados internacionais de vime é o **preço**, sendo aqui que os produtos de leste e asiáticos concorrem e conseguem assentar a sua estratégia de desenvolvimento.

Por outro lado, a qualidade dos produtos asiáticos tem vindo a aumentar de ano para ano, sendo cada vez mais um ponto de alavanca na estratégia dos produtores dessas regiões. Estes conseguem utilizar uma maior variedade de material de vime e produzir assim uma gama de produtos mais alargada.

5.1.3. Pontos Fortes e Pontos Fracos

Em termos de pontos fortes e pontos fracos, podemos destacar os seguintes:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">• Preço;• Distribuição;• Agressividade comercial;• Utilização de materiais mais duráveis (ex.: bambú);• Inovação no <i>design</i>;• Capacidade de cumprir prazos;• Podem proporcionar mais margens aos retalhistas;	<ul style="list-style-type: none">• Imagem de qualidade mais baixa¹;

¹ Conclusão retirada de vários estudos realizados durante a década de 90 para as delegações do ICEP no estrangeiro

6. ESTRATÉGIA DE MARKETING DO SECTOR

6.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE CONSUMIDORES

6.1.1. Natureza dos Compradores

Os compradores dos vimes da Madeira podem, em grandes traços, dividir-se em:

- **Retalhistas:** são entidades que compram directamente aos produtores para venderem ao consumidor final. Estes têm, por sua vez, naturezas distintas:
 - **Lojas próprias:** são detidas pelos produtores e vendem directamente ao público. Apesar de por vezes terem à venda outros produtos regionais, os vimes são o principal produto e obtêm um destaque especial na loja.
 - **Lojas de artigos regionais:** são aquelas que se dedicam à venda de produtos típicos, dirigindo-se essencialmente aos turistas. Os vimes partilham o espaço com outros produtos regionais como o vinho, o bordado, etc.
 - **Lojas no estrangeiro:** estas lojas vendem os vimes sem qualquer menção à origem dos produtos. Muitas destas lojas vendem os produtos de vime como complementares aos seus próprios produtos, como por exemplo, as floristas vendem cestos de flores, as lojas de animais vendem cestos para transporte dos mesmos, etc.
 - **Grandes superfícies:** vêem nos produtos de vime uma forma de diferenciação face aos concorrentes, mas atribuem a este tipo de artigo uma importância secundária.

- **Grossistas:** este tipo de comprador é, geralmente, detentor de um armazém e vende a clientes na sua área de influência.
- **Consumidor final:** este é cliente último dos produtos de vimes. Sendo a sua natureza algo complexa (devendo a sua análise ser objecto de um estudo mais profundo), caracterizamo-lo aqui de uma forma simplista (ver ponto **6.1.3. Consumidores**).

6.1.2. Produtos Comprados

O tipo dos produtos comprados varia segundo dois eixos: a **origem dos compradores** e a **época do ano**. Assim, existem certas alturas no ano em que determinados produtos são mais vendidos. Por exemplo:

- é o caso das cestas para a escola, que vendem mais nos meses entre Julho e Novembro;
- as cestas de flores vendem-se mais na Primavera;
- os cabazes e cestos para garrafas têm mais procura no Natal.

No que diz respeito à origem dos compradores, verificamos que:

- quem compra mais são os residentes (móbilias, estantes, roupeiros, cestas para a escola, etc.). Para uso próprio e pela sua utilidade;
- os estrangeiros também compram, mas em menor quantidade e peças mais pequenas. Compram para lembrança porque é um artigo regional típico e feito à mão. Tem-se verificado que os continentais têm revelado uma maior apetência para a compra de produtos de vime que os turistas estrangeiros.

6.1.3. Consumidores

Os compradores dos vimes da Madeira são **residentes** (de todas as classes sociais) e turistas. Enquanto que os residentes compram peças de utilidade com aplicabilidade no dia-a-dia, os **turistas** compram peças pequenas (tipo *souvenirs*) devido à dificuldade de transporte, que por vezes é assegurado pela empresa, ficando os custos a cargo dos clientes, dependendo da quantidade e dimensão da encomenda. O transporte é feito por via aérea ou marítima. Encontram-se, também, algumas tipologias de compradores não individuais, nomeadamente os **hotéis**.

6.1.4. Ocasão de Compra

Existem duas situações distintas em que a propensão à compra de artigos em vime pode surgir:

- uma em que os turistas, através de excursões organizadas ou viagens que fazem por iniciativa própria, chegam à Camacha, zona tradicionalmente conhecida pelos trabalhos em vime e aí têm toda uma envolvente que potencia a compra de artigos de vimes, entrando no Café Relógio, e noutras pequenas lojas localizadas na vila.
- outra que diz respeito aos pontos de venda de artigos regionais situados no Funchal e noutros concelhos, onde os turistas, pelas suas visitas às zonas comerciais, onde se situam essas lojas, podem ser atraídos a entrar e a comprar um produto em vime.

6.1.5. Local de Compra

Os locais de compra onde, actualmente, o consumidor pode adquirir um produto em vime, na Madeira, são:

- **Camacha:**

- Café Relógio: principal pólo de venda de artigos em vime na região;
- Artesãos: pequenos espaços, geralmente nas suas oficinas, onde os artesãos vendem as peças que produzem.

- **Funchal e Outros Concelhos:**

- Retalhistas: lojas, locais ou no estrangeiro, que podem vender exclusivamente vime ou conjuntamente com outros artigos regionais.

6.1.6. Razão de Compra

Apesar de alguns produtos de vime terem perdido a **utilidade** que detinham em tempos passados, os residentes ainda compram artigos de vime pela sua utilidade e para uso próprio – motivação de carácter racional ou utilitário. A sua escolha recai principalmente em mobílias e cestos, isto é, artigos que ainda hoje têm uma funcionalidade adequada. Outra das razões é o facto de ser um produto típico e ainda hoje estar muito enraizado na cultura madeirense.

Já os turistas compram peças mais pequenas como *souvenir* (ou para *oferta*) e também por ser um artigo regional – motivação de carácter hedonista. Uma dificuldade apontada é o factor transporte das peças de maior porte. Alguns pontos de venda ultrapassam essa dificuldade entregando o produto na residência do comprador.

6.1.7. Modo de Compra

A compra deste tipo de artigos pode desenvolver-se, essencialmente, de duas formas:

- **instintiva:** o consumidor não tem um objectivo definido e ao ver os produtos expostos decide-se pela compra. Geralmente esta situação dá-se com maior frequência em pontos turísticos (como o Café Relógio) em que os artesãos estão a trabalhar em público e o consumidor se apercebe do valor tradicional e emocional do produto;
- **racional:** o consumidor tem um produto em mente quando vai à loja. Esta situação é mais frequente com um tipo de produto como a mobília, que assume um papel mais utilitário no dia-a-dia do consumidor.

6.2. POSICIONAMENTO DOS VIMES

6.2.1. Participação em Iniciativas Promocionais

Realizaram-se recentemente alguns eventos culturais nos quais os vimes marcaram presença. Estamos a falar de iniciativas como a “Camacha 1999”, “Camacha 2000” e a Expo-Porto Santo. Estas iniciativas contaram com a presença do Núcleo de Artesãos do Vime da Camacha, um movimento que quer divulgar e promover a principal tradição da Camacha: o vime.

6.2.2. Pontos de Venda

O posicionamento dado aos produtos em vime pelos pontos de venda varia consoante a natureza destes:

- **Café Relógio:** o vime assume um papel de destaque, sendo apresentado como um produto tradicional, com um elevado valor artesanal intrínseco, demonstrando esse valor através dos artesãos que executam os artigos em público. Apesar de tudo, a arrumação na loja não se adequa com este posicionamento, já que os artigos estão expostos de “forma amontoada”, em alguma quantidade e sem qualquer tipo de ordem.
- **artesãos:** a lógica anterior mantém-se já que o espaço de venda é, geralmente, na oficina onde o artesão executa as suas obras. A exposição já não tem qualquer tipo de orientação comercial, sendo os produtos expostos em prateleiras improvisadas ou mesmo colocados no chão.

- **retalhistas:** aqueles que apenas vendem produtos em vime debatem-se, na sua maioria, com falta de espaço quando tentam colocar em exposição todos os produtos que têm em *stock*. A componente artesanal é aqui atenuada sem o factor artesão, e a parte da arrumação da loja deixa, na maior parte dos casos, algo a desejar. Já as lojas que vendem vários tipos de produtos regionais, optam por ter poucos artigos em vime. A falta de espaço é, no entanto, uma constante já que os outros artigos ocupam uma grande parte da loja.
- **grandes superfícies:** o vime assume um posição secundária.
- **exterior:** os artigos em vime são vendidos pelas lojas sem a menção de origem, quer como complemento dos seus próprios produtos, quer com a sua marca. De qualquer das formas, não há um posicionamento definido em termos globais nem qualquer controlo sobre a sua definição.

6.2.3. Imagem Percebida pelos Clientes na Óptica dos Empresários

A imagem que os clientes têm actualmente do Vime da Madeira é, segundo os empresários entrevistados:

- tradição;
- artesanal;
- preço razoável.

Para que se possa validar, de forma consistente, estas opiniões, será necessário realizar um estudo de mercado específico.

Os clientes atribuem um diferente posicionamento aos vimes, conforme a sua tipologia:

- **residentes:** o vime faz parte da sua cultura, estando presente no seu quotidiano. Vê os artigos em vime como produtos tradicionais, e demonstram algum orgulho na sua história.
- **turistas:** vêem os produtos em vime como parte de toda uma envolvente tradicional, como uma importante componente social e o sustento de algumas pessoas. A sua visão assume um carácter emocional.
- **consumidor final no estrangeiro:** toda a componente social, artesanal e tradicional do vime da ilha da Madeira lhe escapa, vendo no produto em vime um artigo com uma utilidade, essencialmente decorativa.

6.3. ESTRATÉGIA DE MARCA

6.3.1. Factores de Identidade

A marca é uma vantagem concorrencial que é necessário defender a todo o custo. A sua construção é árdua e a sua identificação por parte do consumidor pode ser vital quando estamos perante uma oferta de produtos pouco diferenciados. A marca, com a sua identidade gráfica própria, é um ponto de referência para o consumidor no acto da compra. A marca designa-se sob um conjunto de signos, formas, cores e mesmo sons.

O elemento mais importante no mercado dos vimes é o **nome**. Neste sector prevalece um tipo de nome evocativo (ver **Fig.6.1.**), em que o nome da marca lembra a categoria de produtos que identifica. Isto demonstra a preocupação que os empresários têm em dar a conhecer que vendem produtos de vime.

A análise dos outros elementos de identificação da marca (*design* e *embalagem*) será efectuada nos pontos **7.1.1. Características Intrínsecas do Produto** e **7.1.4. Funções da Embalagem**.

Refira-se, ainda, que existe uma classificação (*label*) **Vimes da Madeira** que, apesar de não ter um estatuto e legislação comparável aos dos **Bordados da Madeira**, não deixa de ser uma referência, que não deve ser banalizada. A classificação (*label*) não tem o estatuto de marca: é colectiva, apenas garante um *standard* mínimo de performances, partilhado por várias empresas, enquanto a marca é única e própria da empresa. É perceptível que alguns empresários descurem a sua marca própria, pois têm o suporte da classificação Vimes da Madeira, com todos os benefícios que daí possam advir.

Fig. 6.1. Nomes das Empresas de Vimes

AREMA
ECOVIMES
ALVARO ROMÃO CORREIA
MOVIMES
VIMIALIS
UNIBASKET

6.3.2. Componentes da Marca

Uma marca pode ser composta por um só ou vários componentes. A abundância de sinais distintivos pode prejudicar a percepção e compreensão do consumidor. Os componentes utilizados pelas empresas de vimes são escassos. São poucas as que sequer adoptaram um logotipo (apesar de os logotipos existentes serem coerentes e se identificarem com alguma clareza com o produto em causa).

Ainda neste aspecto, apesar de existir uma coerência a nível gráfico (os logotipos são utilizados em documentos internos e cartas, catálogos, anúncios, etc.) não existe uma verdadeira aplicação comercial do logotipo nomeadamente nas embalagens.

Se numa questão como o logotipo os resultados são escassos, as outras componentes (*jingle*, símbolos, assinaturas) não existem. Não há o mínimo esforço em termos de marca no que diz respeito a associação do nome da empresa a qualquer outro elemento que não o produto.

6.3.3. Identidade Psicológica

Uma marca descreve-se não apenas pelos seus aspectos físicos, mas também pelo seu carácter (ou personalidade), território e valores fundamentais (cultura).

À parte de uma ou outra empresa mais direccionadas para o mercado externo, e que tentam fazer transparecer uma imagem de marca para produtos de vime fabricados na Madeira e daí serem tradicionais, não existe qualquer esforço por parte da maioria das empresas em identificarem a sua marca com qualquer tipo de valores.

6.3.4. Políticas de Marca

Tal como se referiu anteriormente as empresas **não desenvolvem políticas de marca** que lhes permitam beneficiar deste “argumento”, em termos de marketing. As marcas das empresas não são vistas como factores de importância e de diferenciação, não lhes sendo dispensado qualquer tipo de atenção. Os empresários contam com a classificação Vimes da Madeira como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes externos. Apenas as poucas empresas que vendem para o mercado externo têm uma maior atenção à sua marca, embora mesmo essas não pratiquem uma política de marca no verdadeiro sentido do termo.

Podemos assim concluir que a marca não é explorada pelas suas detentoras e quando a classificação Vimes da Madeira perde notoriedade no mercado externo, também as marcas que se apoiam nela, perdem algum poder de penetração nesses mercados.

7. POLÍTICAS DE MARKETING

7.1. POLÍTICAS DE PRODUTO

7.1.1. Características Intrínsecas do Produto

O produto é o elemento mais importante para a estratégia de marketing de qualquer empresa. Sem um bom produto, um produto que não corresponda às expectativas do mercado em que está inserido, a empresa não tem bases para fazer qualquer esforço comercial com sucesso. Por outro lado, é na componente do produto que os erros se fazem pagar mais caros, já que são mais difíceis de corrigir.

Neste sector, as **componentes do produto** podem ser analisadas da seguinte forma:

- componente principal: vime;
- outros componentes: madeira, ferro, tecidos, platex.

Note-se que as outras componentes são puramente opcionais e complementares, podendo o produto ser composto única e exclusivamente de vime.

Outro aspecto importante a ter em conta numa análise de produto é o **design**. O **design** destes artigos diz respeito não só às formas das peças como ao próprio trabalho e entrelaçado do vime. A maior parte das peças comercializadas de vime tem um desenho clássico, como cestos, mobiliário, peças decorativas que atravessaram imutáveis o tempo, e que podem por essa razão ter uma desatualização acentuada nalguns casos.

E finalmente, mas não menos importante, há que referir a **qualidade do produto**. Torna-se cada vez mais indispensável assegurar permanentemente que os produtos oferecidos aos clientes atinjam os níveis de qualidade por eles exigidos. Esta verificação pode fazer-se em primeiro lugar nos locais de produção, através de métodos de controlo da qualidade, mas também junto dos próprios consumidores através de inquéritos de satisfação.

No que diz respeito ao vime, este surge muitas vezes desequilibrado (demasiado grosso), situação que não é propositadamente evitada pelos produtores já que recebem ao peso. A própria qualidade dos produtos tem vindo a decair por consequência directa desse facto, devido à falta de controle ao nível da produção do vime.

Foi-nos referido que o vime plantado na Madeira apresenta nós e rugosidades prejudiciais à qualidade do produto final, mas que essa situação pode ser evitada se o vimeiro for correctamente supervisionado e tratado na fase de crescimento, como aliás parece estar a acontecer na região de Santana, onde são obtidos resultados de qualidade superior ao normal.

7.1.2. Vantagem-Produto dos Vimes da Madeira

A posse de uma vantagem-produto (aspecto positivo em relação à concorrência) poderia constituir para o sector um atributo concorrencial de extrema importância. No entanto, para essa situação ocorrer é indispensável que esse aspecto corresponda a uma verdadeira expectativa por parte dos consumidores e que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes.

Apesar de não existir capacidade de diferenciação nos vários artigos de vimes fabricados, o vime da Madeira apresenta algumas características únicas:

- a **cor natural avermelhada** do vime da Madeira quando comparada com outros vimes, que são mais brancos, torna-o mais atractivo;
- a **tradição** do artesanato da Madeira, as zonas típicas como a Camacha e os seus cestos, tornam o vime um produto com uma reputação e notoriedade e, mais importante, uma história.

Se o primeiro factor pode facilmente ser copiado pelos concorrentes através de vernizes e produtos artificiais, o segundo é inerente aos produtos da Ilha da Madeira e só a eles.

7.1.3. Definição e Componentes da Embalagem

A embalagem é o conjunto de materiais que, não fazendo parte do próprio produto, são vendidos com ele, com o fim de permitir ou facilitar a sua protecção, transporte e armazenagem. Os materiais utilizados pelas empresas são o plástico e o cartão, embora o acondicionamento das peças nestes materiais não seja uma prática uniforme. Assim, o critério de embalagem dos produtos depende do destino:

- se é para exportação, as peças irão avulso dentro de contentores. Aí, as peças mais pequenas são embaladas em cartão e as de maior porte em plástico;
- se é para venda local a maior parte das empresas não embala as peças, transportando-as em camionetas para o destino dentro da ilha.

A falta de embalagem sujeita as peças à elevada humidade que se faz sentir na ilha da Madeira, causando a deterioração do vime e a consequente baixa na qualidade do produto.

7.1.4. Funções da Embalagem

As funções da embalagem podem ser reagrupadas em duas grandes categorias: as funções técnicas e as funções de comunicação.

As **funções técnicas** dizem respeito à protecção e conservação do produto (protegendo-o contra agressões como choques, calor, humidade, etc.) e à facilidade de transporte, armazenagem e arrumação.

As **funções de comunicação** revelam-se quando a embalagem se torna um veículo de comunicação do próprio produto, facilitando a identificação e reconhecimento do mesmo.

Se as embalagens utilizadas pelas empresas do sector cumprem satisfatoriamente as primeiras funções, o mesmo já não se pode dizer das segundas, já que nem o nome da empresa (já para não mencionar o logotipo – das empresas que o têm – ver **6.3. Estratégias de Marca**) é colocado nas embalagens. Não se encontra a mínima referência à empresa detentora do produto que se encontra na embalagem nem à origem do mesmo.

7.1.5. Caracterização da Gama de Produtos

A diversidade de produtos, *design* e modelos existentes neste sector tornam difícil um agrupamento bem definido e delimitado em gamas e linhas. Apesar disso, uma possível organização da gama pode ser a seguinte:

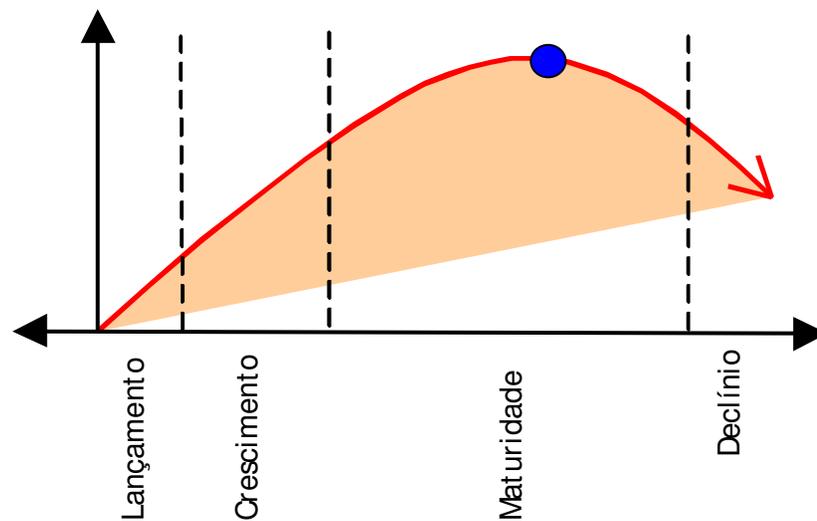
Quadro 7.1. Principais Produtos

GAMAS	LINHAS
Cestos	Fruteiras; floreiras; cestos para pão; cestos de roupa; cestos para revistas; cestos de compras; cestos para garrafas; cestos de animais; lancheiras; cesto para bolos de mel.
Mobiliário	Cadeiras; mesas; tampos; estantes; sofás; berços; roupeiros.
Diversos	Vassouras; peças decorativas; <i>souvenirs</i> ; bandejas; tabuleiros; garrafas; gaiolas.

De notar que todas estas gamas de produtos são trabalhadas no chamado vime “normal”. Algumas linhas de produtos, nomeadamente em termos de cestos, utilizam a cor e tecido como forma diferenciadora. Outras ainda utilizam o vime “em bruto” (mais negro) para a execução das peças.

7.1.6. Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida de um produto ou de um mercado reflecte o seu comportamento ao longo do tempo através de 4 fases bem definidas e demarcadas: o lançamento, o desenvolvimento, a maturidade e o declínio. Mas se na teoria estas são bem claras, na realidade torna-se menos distintas as suas fronteiras (excepto o caso do lançamento).



● Situação actual do sector dos vimes da Madeira

Neste sector em particular, várias gamas dos produtos em vime perderam a sua funcionalidade ao longo dos tempos (ex.: cestos de compras em vime foram substituídos pelos sacos de plástico).

Por outro lado, como produto artesanal que é, existem produtos que se fabricam há muitos anos e que continuam a ter a mesma actualidade e pertinência.

De uma forma global, pode considerar-se que a maioria dos produtos se encontra numa fase de **maturidade (avançada)** e alguns, que ainda se encontram à disposição dos potenciais clientes nos pontos de venda, já se encontram mesmo em fase de **declínio**, podendo contribuir para um certo “desgaste” da imagem dos produtos.

7.1.7. Inovação-Produto

Num contexto cada vez mais concorrencial, a inovação-produto (pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos) torna-se cada vez mais essencial. Este factor premente assume tanto mais importância quanto o mercado apresente sinais de saturação.

Num sector como o dos vimes onde os **designs utilizados são bastante antigos**, onde são aceites encomendas específicas de clientes desde que as suas especificações não se afastem muito do processo normal, e onde as peças originais só são executadas a pedido, já que obriga a trabalharem novas formas e levam por sua vez à oneração das peças, a inovação não é vista como um factor decisivo ou prioritário.

A juntar a este ponto de vista, há que considerar a forte resistência por parte dos artesãos em executarem peças diferentes do habitual, uma resistência que vem de um método de trabalho que utilizam há anos, e do qual não estão dispostos a abdicar.

Ainda assim registam-se casos de inovação, como é o exemplo de uma empresa que juntou com sucesso tecidos aos cestos de vime, pintando o vime e reunindo condições para oferecer um produto diferente dos já existentes. A diferenciação é notória nos expositores do Café Relógio, demarcando-se claramente de todas as outras peças em exposição.

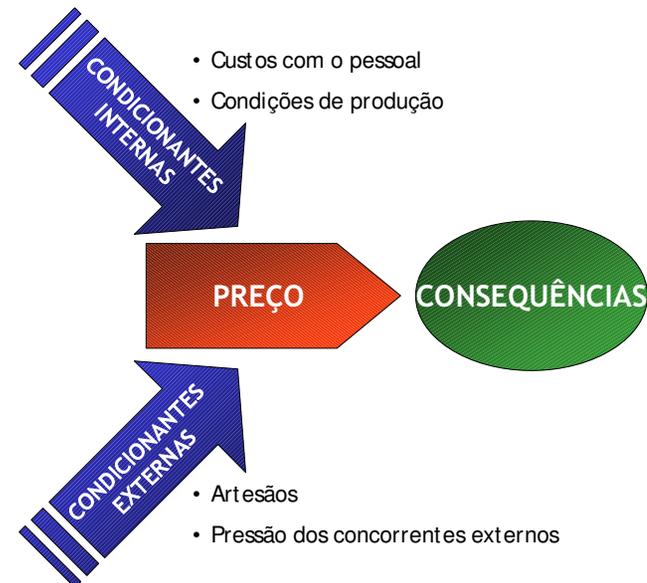
7.2. POLÍTICAS DE PREÇO

7.2.1. Condicionantes Internas e Externas

A fixação do preço é uma decisão estratégica com implicações no futuro do produto: posicionamento, imagem, viabilidade económica, etc. Depois de fixado, a sua revisão não é fácil:

- subir o preço pode provocar uma quebra da procura, dependendo muito da elasticidade desta e do posicionamento que o produto obteve junto do consumidor (se o consumidor não reconhecer qualidades que justifiquem a subida de preço deixará certamente de o comprar);
- diminuir o preço pode revelar-se mais fácil, mas também pode tornar-se irreversível. Uma vez “democratizado” o preço, a empresa pode não conseguir aumentá-lo pois a sua imagem terá sido definitivamente atingida.

Todavia, apesar de ser uma decisão estratégica, não deixa de ser influenciada por uma multiplicidade de factores, que podem ser internos ou externos à própria empresa e sobre os quais a empresa não detém qualquer controlo.



Em termos de condicionantes, a **mão-de-obra** (artesãos) assume neste sector uma preponderância muito vasta uma vez que são eles que fazem o preço da peça e dão os prazos de realização da mesma. Ainda nesta vertente há que considerar que as **condições de produção**, nomeadamente a pequena dimensão das empresas existentes e a total dependência da mão-de-obra (externa) não lhes permite ter uma política de preços competitiva.

Em relação às condicionantes externas, a **pressão dos concorrentes externos** (preço extremamente baixo praticado pelos países orientais e de leste) e internos (a falta de escoamento da produção no mercado local) levam a uma **tendência decrescente** dos preços.

7.2.2. Posicionamento Estratégico do Preço

Há diversas formas de posicionar o preço e todas as decisões partem de um conjunto de factores que podem ser agrupados à volta de três temas: os custos, a procura e a concorrência.

O posicionamento do preço pelos **custos** pode dar-se quando existe uma forte influência dos fornecedores, dos distribuidores, da fiscalidade e das próprias condições de produção da empresa no negócio e na obtenção do produto final.

Já o posicionamento do preço pela **procura** decorre da sensibilidade dos consumidores ao preço, tendo em atenção os produtos e o momento de compra.

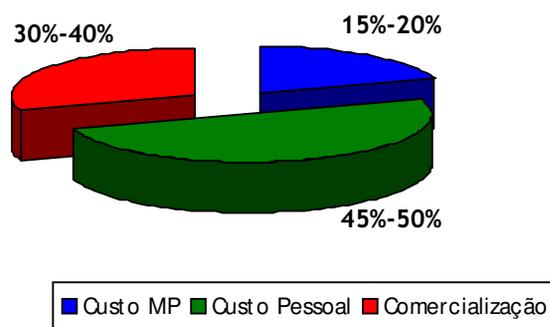
Finalmente, o posicionamento do preço pela **concorrência** é, normalmente, uma resposta às estratégias dos concorrentes que se revelam agressivos em matéria de preço.

Como vimos anteriormente, os factores internos (mão-de-obra e condições de produção) têm um grande peso neste mercado. Assim, não é de estranhar que o preço final seja maioritariamente definido através dos custos inerentes à produção das peças (principalmente os artesãos) e, através da experiência como empresários do ramo, estes aplicam um factor multiplicativo nesses custos de forma a definirem o preço final. Este é o método mais tradicional e mais frequentemente utilizado, embora raramente seja feito de uma forma rigorosa.

7.2.3. Estruturas de Custos

A inexistência de contabilidade analítica na maior parte das empresas faz com que os valores que aqui apresentamos sejam meramente indicativos e obtidos através da sensibilidade dos empresários.

Gráfico 7.1. Estrutura de Custos das Empresas do Sector (valores indicativos)



Verificamos mais uma vez que os **custos com o pessoal** representam o maior peso na estrutura de custos do sector. Este valor é maioritariamente composto pelos pagamentos aos artesãos, visto que a maior parte das empresas tem poucas pessoas ao seu serviço numa base permanente.

A **comercialização** assume uma parte bastante significativa dos custos devido à situação de insularidade do próprio mercado e às características físicas do próprio produto. A venda fora do mercado local obriga a elevados custos de transporte e que, muitas das vezes, são suportados pelas próprias empresas.

O custo das **matérias-primas** e dos materiais não deixa de ter relevância pois implica bastantes cuidados quer em termos de tratamento quer em termos de armazenamento e transporte.

7.2.4. Relação Qualidade/Preço

A relação qualidade/preço tem uma enorme pertinência quando analisada do ponto de vista do consumidor. Quando a incerteza é grande em relação aos produtos, o consumidor procura reduzi-la atribuindo a melhor qualidade ao que tem um preço mais alto.

As pesquisas confirmam que quanto mais a escolha entre as marcas de um mesmo produto era considerada como arriscada e difícil, mais o papel do preço era importante e mais a relação qualidade-preço tinha influência. Estas reflexões e estes resultados de pesquisa devem contudo ser utilizados com prudência.

Como exemplo do cuidado a ter neste aspecto citamos aqui o estudo de mercado, realizado pela American World Services Corporation para a Delegação do ICEP em Nova Iorque em Fevereiro de 1995, sobre os artigos de vime no mercado dos Estados Unidos:

- **Preço:** “a opinião predominante dos compradores americanos deste tipo de produtos é a de que os produtos de vime portugueses têm preços mais altos do que os produtos similares provenientes de outros países, especificamente os asiáticos. (...) Também foi indicado que o mercado americano para um produto de vime médio - quer cestos, quer artigos de decorativos/mobiliário, é extremamente sensível ao preço. Esta situação levou a maioria dos importadores e retalhistas a procurar continuamente fornecedores novos e mais baratos, mesmo na Ásia.”²
- **Qualidade:** “Em geral, a qualidade dos produtos de vime portugueses é vista como sendo muito elevada, pelos compradores desta categoria. Mas, mais uma vez, a subida da capacidade de produção asiática, tornou a qualidade dos produtos portugueses inconsequente. A qualidade dos produtos produzidos na Ásia Oriental é vista como comparável à dos produtos portugueses e está a melhorar de ano para ano. (...) Como regra geral, sentem que qualquer artigo de qualidade elevada, produzido em Portugal, pode ser encontrado, na Ásia, em condições similares, por um quarto do preço”.³

Quanto aos empresários, a maioria considera a relação qualidade/preço dos vimes da Madeira fraca quando comparada com a dos concorrentes do mercado internacional (Roménia, Polónia, Jugoslávia, China, Filipinas) em que a qualidade é por vezes superior e o preço muito mais baixo (devido a uma mão-de-obra exponencialmente mais barata).

7.2.5. Margens Praticadas pelos Intermediários

Os intermediários fora da RAM, praticamente todos lojistas, praticam margens superiores a 50%. No mercado local os retalhistas colocam margens que variam entre os 30% e os 50%.

² e ³ in Estudo de Mercado Artigos de Vime, realizado para a Delegação do ICEP em Nova Iorque, Fevereiro de 1995, p. 29 e p. 30

7.2.6. Elasticidade da Procura em Relação ao Preço

Em relação ao vime existe a sensibilidade de que o mercado internacional não aceita subidas de preço, tornando a **elasticidade elevada**. Esta atitude deve-se principalmente aos produtos orientais e de leste que são muito baratos e têm uma qualidade percebida similar.

Já o mercado local não aparenta ser tão sensível às alterações de preço visto ser um mercado predominantemente turístico e onde não existe uma concorrência em termos de preços baixos. Note-se, no entanto, que este facto não significa necessariamente que estejamos na presença de um mercado em que a procura é pouco elástica, mas sim que é mais tolerante ao preço.

7.3. POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO

7.3.1. Acções de Comunicação Realizadas pelas Empresas do Sector

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude. Uma estratégia de comunicação permite à organização transmitir essa informação, ideia ou atitude de uma forma coerente, permitindo-lhe atingir os seus objectivos de uma forma mais eficaz.

Neste sector, as iniciativas nesta área são raras, identificando-se as seguintes:

- alguma **publicidade pontual** e pouco estruturada na imprensa local (Diário de Notícias, mapas turísticos), compondo-se por anúncios com a morada das lojas e descrição dos produtos que o consumidor aí poderá encontrar. O Natal é a época por excelência em que estes anúncios são publicados.
- a participação em **feiras da especialidade**, apesar de esporádica também é praticada, quer seja com o apoio de instituições como o ICEP ou em conjunto com os próprios clientes. A localização das feiras é tão dispersa como Lisboa (FIL), Frankfurt, Birmigham e Milão.
- a utilização de **catálogos** é uma opção que é igualmente utilizada por poucas empresas. Apenas duas empresas têm catálogos dos seus produtos e os utilizam como mostruário.
- as novas tecnologias são disponibilizadas pela **ACIF** através de espaço destinado às empresas no seu **site**. Apesar de apenas duas empresas terem realmente aproveitado este apoio, tiram partido de todas as potencialidades que a Internet pode oferecer ao apresentarem os seus produtos para venda *on-line*.

Ainda em relação à participação em feiras, o **IBTAM dá apoio às empresas** que estejam em condições de receberem subsídios para esse fim (i.e. sem dívidas à Segurança Social), suportando os custos de transporte e do próprio espaço no recinto de feiras como a Ceramex.

Em anexo apresenta-se uma relação de feiras internacionais de artesanato.

7.3.2. Alvos de Comunicação

Para estruturar a estratégia de comunicação devem definir-se, com alguma precisão, os destinatários da comunicação. Como alvos não devemos considerar apenas aqueles que comprem o produto, mas também aqueles que têm o poder de influenciar o processo de compra de alguma forma.

Neste aspecto, as empresas que actuam no sector não têm definidos claramente quais os seus alvos de comunicação. Esta situação decorre do evidenciado no ponto anterior, isto é, da quase inexistência de comunicação realizada pelas empresas. Não obstante este facto, os empresários conseguem diferenciar quais os possíveis destinatários directos deste mercado:

- **Locais** (através da imprensa local);
- **Turistas** (através dos mapas turísticos);
- **Lojas e potenciais intermediários** (aqui os catálogos, a Internet e a presença em feiras desempenham um papel importante).

7.3.3. Orçamentos

Os valores disponibilizados pelas empresas são **reduzidos** e inconstantes, podendo variar muito de ano para ano. Os orçamentos dizem respeito a uma ou outra acção pontual realizada em determinada altura, em que surge a oportunidade de realizar um anúncio ou um catálogo mais actual. Este facto denota a ausência total de planos de comunicação.

Neste sector investe-se um valor inferior a 10.000 contos em comunicação, no total das empresas, o que é manifestamente reduzido para poder apoiar adequadamente a venda dos produtos.

7.3.4. Estratégia Criativa

A pouca importância atribuída à realização de acções de comunicação faz com que as poucas empresas que as promovem não apresentem grandes preocupações com os conteúdos das mesmas.

Verifica-se que os **anúncios** na imprensa local e nos mapas turísticos são executados pelas próprias empresas, uma vez que são compostos quase exclusivamente por texto, relatando a morada da empresa, contactos e o tipo de produto que vende.

Apenas os **catálogos** são objecto de uma atenção mais cuidada, com recurso a entidades externas para a sua realização. Estes catálogos destinam-se principalmente ao mercado de exportação, denotando-se uma maior preocupação destas empresas por essa modalidade de venda.

7.3.5. Imagem Transmitida

A importância da imagem de uma empresa tem-se tornado cada vez mais evidente na medida em que a capacidade de diferenciação física dos produtos se tem vindo a esbater progressivamente. A imagem tornou-se um dos maiores factores concorrenciais das empresas nos últimos tempos, sendo cada vez mais um factor de sucesso.

Neste sector, contudo, esta preocupação tem sido substituída por questões mais operacionais por parte das empresas. Os custos de produção, o escoamento e transporte dos produtos, entre outras questões, têm feito com que os empresários descurem a sua imagem.

Assim, o principal elemento que transmitem é o tipo e a **variedade** de produtos que possuem e que o cliente pode obter. A imagem de tradição, apesar de raramente associada, é por vezes inculcada por uma das empresas com a introdução de um pouco da história do vime em mapas turísticos.

A imagem consensual parece ser a seguinte: “produtos executados com vime da Madeira”.

7.3.6. Animação Comercial dos Pontos de Venda

A animação comercial é algo que **tem sido descurada por alguns pontos de venda**, não aproveitando o potencial que este tipo de comunicação pode atingir. Podemos encontrar três vertentes:

- a decoração da loja é feita pelos próprios: loja com poucos vimes devido ao espaço, apresentando também em exposição vinho Madeira, bolos de Mel e alguns artigos em madeira alusivos à ilha.

- a decoração da loja fica a cargo de pessoas externas: loja com uma grande variedade de artigos em vime e de decoração. A decoração é feita de acordo com as épocas e são utilizados artigos da loja.
- não há qualquer preocupação com a decoração do espaço: loja com muita quantidade e variedade de vimes. Além dos vimes vendem vinho mas em pouca quantidade, já que serve como um complemento ao vime.

Um elemento constante na maior parte dos pontos de venda é a existência de catálogo. Esta situação demonstra, mais uma vez, o enfoque dado no produto (e na sua variedade), descurando os outros aspectos que podem trazer algum valor acrescentado à venda.

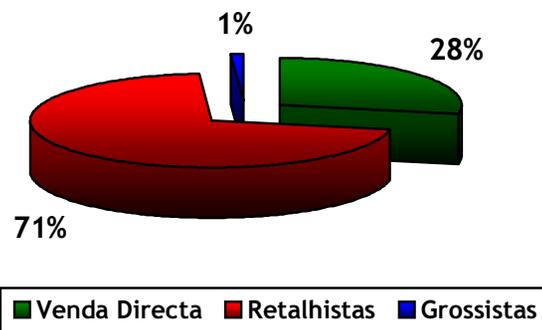
7.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

7.4.1. Repartição das Vendas por Tipo de Distribuidor

A análise que iremos apresentar neste ponto é baseada em três empresas produtoras de vimes e apresenta valores meramente indicativos (calculados com base nos valores das vendas facultados pelo IBTAM), fruto da ausência de estruturação de gestão por parte da maioria das empresas. Para esta análise foram considerados três canais de distribuição.

- Venda Directa (geralmente lojas próprias dos produtores de vimes);
- Venda para Retalhistas (1 intermediário);
- Venda para Grossistas (2 intermediários).

Gráfico 7.2. Repartição das Vendas por Tipo de Distribuidor (valores indicativos)



Com os valores disponíveis podemos chegar às seguintes conclusões:

- a maior parte do volume de vendas é feito através de retalhistas, encontrando-se estes, na sua maioria, fora da ilha da Madeira.
- a venda directa ocupa o segundo lugar em termos de vendas, resultado das lojas próprias que alguns produtores têm – este tipo de vendas é feito no mercado local (turistas, residentes, hotéis, etc.).

7.4.2. Controlo da Distribuição

Tendo em conta os diferentes tipos de canais de distribuição, poderemos fazer a seguinte análise:

- **Venda Directa (lojas):** os produtores têm controlo total sobre este canal de distribuição, podendo fixar livremente o preço, definir stocks, produtos para venda, organização do seu espaço de venda, etc.
- **Venda através de Intermediários:** o controlo dos produtores sobre os intermediários não existe. O conhecimento das suas políticas de produto e de marketing é escasso, conhecendo apenas as suas margens de lucro na venda. Não existe um relacionamento estreito entre produtor e canais de distribuição de modo a gerir eficazmente uma política de produção e distribuição óptima para ambas as partes.

7.4.3. Custo da Distribuição

Os custos de distribuição para os mercados de exportação são relativamente **elevados** (entre os 15% e 20%) atendendo a que há custos de:

- Frete;
- Despacho;
- Transporte até ao porto;
- Transporte até ao armazém de destino.

Estes custos são imputados à empresa ou ao cliente, conforme o estipulado no contrato de venda.

7.4.4. Localização e Actuação dos Principais Pontos de Venda

A localização tem uma importância vital no desenvolvimento de um ponto de venda. No mercado dos vimes, podemos considerar três zonas distintas:

- **Camacha:** esta é a zona típica dos vimes da Madeira. Aqui podemos encontrar diferentes tipos de pontos de venda:
 - **Café Relógio:** vende uma grande variedade de artigos em vime, comprando a outras empresas os modelos que não produz internamente. Ao apresentar-se como um ponto de paragem de excursões turísticas, recebe uma quantidade significativa de visitas.

- **artesãos:** alguns artesãos possuem, além da sua oficina, um pequeno espaço destinado à venda das suas peças. Estes pontos de venda são, geralmente, na própria casa do artesão situando-se, na sua maioria, na beira da estrada. Este tipo de ponto de venda tem como principais clientes os residentes e hotéis ou outras entidades do género.
- **Funchal e outros concelhos:** aqui podemos encontrar lojas que dependem apenas da sua iniciativa para atrair os clientes. Estes pontos de venda ou são lojas próprias de fabricantes de vimes ou lojas de artigos regionais, que além de comercializarem artigos de vime, vendem igualmente outros produtos típicos. Os seus clientes são os turistas passantes e os residentes. Assim, além do poder de atracção, a localização das lojas é determinante para o sucesso. Uma rua movimentada ou situada numa zona turística é um factor crítico de sucesso.
- **Exterior:** por exterior consideram-se todas as zonas fora da ilha da Madeira, englobando aqui a área de Portugal Continental. Verificamos a existência dos seguintes pontos de venda:
 - **lojistas diversos:** utilizam os produtos de vime como complementares dos seus próprios produtos (cestos de flores; cestos para artigos de casa-de-banho; etc.). Este tipo de ponto de venda adiciona valor aos vimes, não se limitando a revender.
 - **lojistas especializados:** vendem o vime sem a marca de origem, substituindo-a mesmo pela sua própria marca. Este facto inibe os produtores de vime da Madeira a desenvolverem mais a sua marca própria.
 - **armazenistas:** compram, normalmente, em maiores quantidades (contentores), e vendem depois na sua área de influência. Os produtores não detêm muito conhecimento da cobertura e formas de distribuição destes intermediários.

- **grandes superfícies:** estes pontos de venda situam-se em Portugal Continental e comercializam o vime juntamente com outros produtos regionais, assumindo o vime uma importância residual. O grande problema para os produtores é uma questão de logística, já que a entrega tem que ser feita em todas as sucursais da grande superfície, o que obriga a um esforço de armazenamento e transporte muito grande. O elevado poder de negociação deste tipo de ponto de venda torna-se um aspecto preponderante.

8. ESTUDO AOS PONTOS DE VENDA

8.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA

Pode-se afirmar que existem poucas lojas que vendam exclusivamente vimes. A maioria dos pontos de venda caracteriza-se por bazares não especializados, de venda de artigos regionais, onde os artigos de vime ocupam pequenos espaços.

Como exemplos de pontos de venda de vimes, podemos referir a Unibasket e Bazar Infante, no Funchal e o Café Relógio e outros pequenos pontos de venda na Camacha.

A generalidade das empresas/ lojas são de pequena dimensão, já que a média de trabalhadores por loja é muito baixa (2 ou 3), tirando o caso da Unibasket e do Café Relógio.

Quanto à antiguidade das lojas, verificou-se que todas têm 20 anos ou mais.

8.2. CARACTERIZAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA

Podemos, genericamente, caracterizar as lojas que vendem vimes como espaços comerciais que vendem exclusivamente artigos de vime, ou estes com alguma **variedade de artigos regionais**. A imagem transmitida pela totalidade destes espaços, releva uma atmosfera/ ambiente desenquadrado das actuais tendências do retalho moderno. A saber:

- *Lay-out* e espaços saturados;
- Iluminação deficiente (normalmente pouco iluminada);
- Exposição sobrecarregada e pouco atractiva dos vários artigos de vime;
- Montras e prateleiras sobrecarregadas e pouco atractivas.

Devido à antiguidade das lojas e de alguns dos seus funcionários verifica-se uma certa **resistência à mudança**, sendo que muitas lojas funcionam do mesmo modo há muitos anos. No entanto começa a existir um certo esforço por parte dos lojistas na organização e gestão da loja.

Em relação à **formação profissional**, muitos frequentaram acções e/ ou cursos promovidos pelo IBTAM, tais como o de Técnicas de Vendas (Atendimento ao público). Mas muitos não consideram a formação como fundamental pois atribuem maior importância à experiência adquirida ao longo dos anos, ainda que alguns tenham mostrado disponibilidade para a frequência de acções e/ ou cursos associados ao sector.

Em relação à introdução do **euro**, os entrevistados consideram-se preparados pois dizem estar habituados a câmbios. Em termos técnicos, alguns já têm os equipamentos preparados para essa passagem, ainda que só raramente se vejam os preços nas duas moedas.

POLÍTICA DE PREÇOS

O preço de venda nas lojas é formado adicionando ao preço de custo uma margem de lucro que varia entre os 30% e os 60% segundo os lojistas.

O posicionamento estratégico do preço depende, na maior parte dos casos, dos **custos** que têm com a compra dos artigos e com o funcionamento da loja e da margem de lucro que pretendem praticar. Noutros casos afirmam privilegiar os preços da concorrência e a qualidade percebida pelo cliente.

Os clientes são ligeiramente sensíveis às variações dos preços dos vimes. Os casos mais paradigmáticos têm muitas vezes a ver com a diferença de preços para artigos semelhantes, mas que contêm diferentes tipos de trabalho e de materiais utilizados.

Nesta área, assume também particular importância as políticas comerciais seguidas pelos estabelecimentos. É política comum a **prática de descontos** na venda de vimes. Os preços marcados acabam por ser meros pontos de referência para essa prática. Os próprios turistas já têm essa noção, o que leva a que os preços marcados nas lojas sejam, por vezes bastante diferentes para artigos semelhantes, porque as lojas já têm previamente definida a política de descontos que poderá atribuir, i.é., definem os preços com base nos descontos que estão dispostos a fazer.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Verifica-se que algumas lojas preocupam-se em investir em acções de comunicação. As lojas de grande dimensão utilizam a publicidade e participam em **feiras e eventos** (Lisboa – FIL; Birmingham), como forma de promover a loja e respectivos artigos.

As lojas que fazem publicidade direccionam-na tanto para os turistas como para os residentes. Daí que os meios mais utilizados para comunicar com os primeiros sejam revistas e/ ou guias para turistas.

Uma outra forma de publicitar as lojas e os seus artigos é através de cartões de visita, **catálogos da loja** e mapas de localização da loja.

Para chegar aos residentes, existem lojas que fazem publicidade esporádica no **Diário de Notícias da Madeira**, revista **Saber** e “**Exportur**”. Utilizam também sacos próprios, as páginas amarelas e cartões de visita.

A maioria dos lojistas afirma preocupar-se com a decoração dos seus estabelecimentos comerciais, embora muitos deles estejam mal decorados devido à grande quantidade e variedade de outros artigos que se misturam com os vimes. São poucas as lojas que expõem, na verdadeira acepção da palavra, o artigo de vime.

POLÍTICA DE PRODUTO

No caso dos vimes, existe uma grande variedade de tamanhos das gamas de produtos existentes. A maioria das lojas oferece uma **gama bastante alargada** de artigos, tanto por tipos/ tamanhos de artigos como nas suas várias linhas de desenho.

As lojas possibilitam a troca de produtos, realizam expedição de artigos para o estrangeiro e a entrega ao domicílio quando pedida pelo cliente.

No geral, nenhuma loja possui uma gestão de *stock* formal que lhe permita afirmar com certeza a quantidade de artigos existentes. Alguns têm uma política de *stocks* que equivale a 2/ 3 meses de vendas.

Os pontos de venda que têm fábrica própria são fornecidos exclusivamente por ela, por empresas participadas ou por outras com as quais têm acordos para determinados tipos de artigos (ex: Café Relógio). Os restantes têm um, dois ou mais fornecedores (empresas ou artesãos) dependendo da sua oferta.

CONCLUSÕES

Pensa-se que os problemas que estrangulam o sector não passam tanto pelos pontos de venda, mas estão mais ligados à matéria-prima, ao processo produtivo e às suas respectivas dificuldades. Isto não invalida a nossa opinião de que as lojas estão, na sua maioria, mal organizadas e têm um mau serviço a clientes.

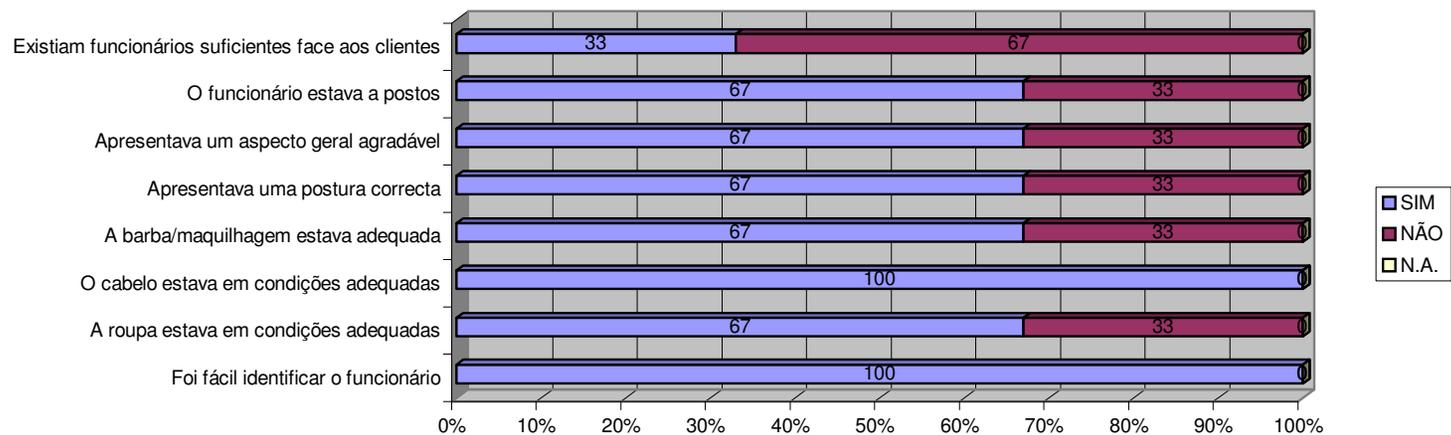
Por um lado, concentram uma grande quantidade e variedade de produtos que muitas vezes não se coadunam com os espaços exíguos onde se estabelecem. (A este respeito atenda-se aos gráficos extraídos dos resultados dos “Clientes-Mistério” que dão uma percepção clara do tipo de atendimento e do tipo de arrumação praticado nas lojas em questão.) Por outro lado, têm um tipo de atendimento pouco persuasivo e muito pouco insistente na venda.

Apresentação do Funcionário: Situação Boa (Gráfico 1)

- Em todas as lojas foi fácil identificar o funcionário;
- Em 67% dos casos, os funcionários apresentavam uma postura correcta, e encontravam-se a postos;
- Só em 33% das lojas existiam funcionários suficientes face aos clientes.



Gráfico 1 - APRESENTAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

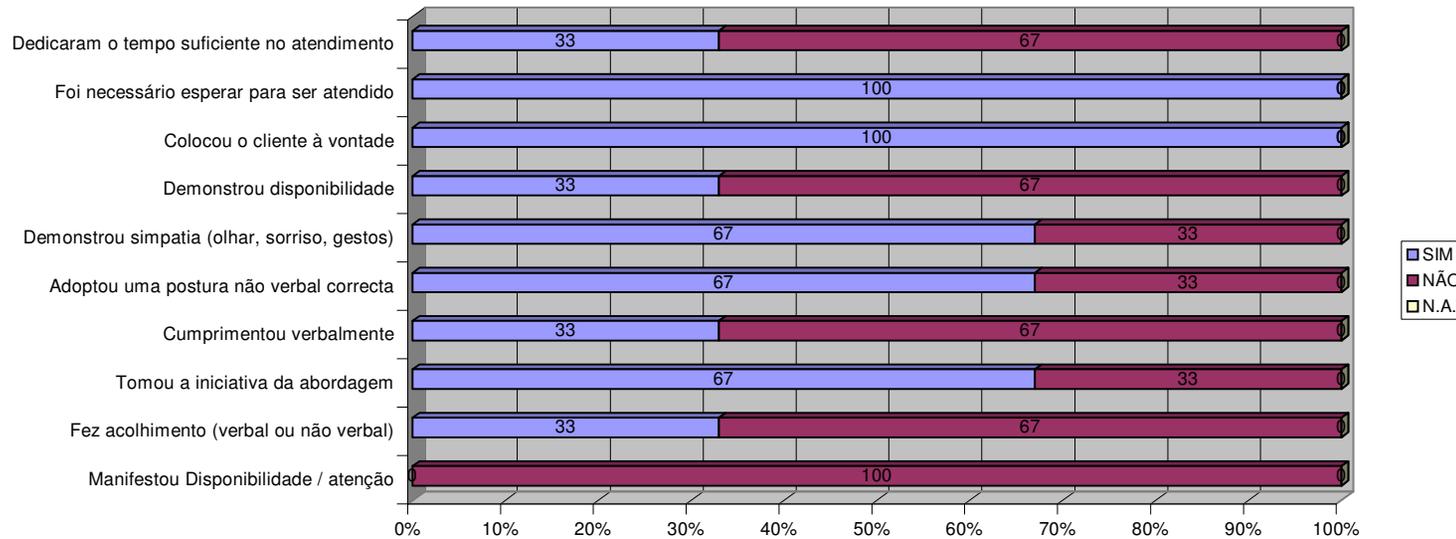




Abordagem Inicial: Situação Muito Crítica (Gráfico 2)

- Em todas as lojas foi necessário o cliente esperar para ser atendido;
- 67% dos funcionários não manifestaram disponibilidade/ atenção perante o cliente;
- 67% dos funcionários não cumprimentaram o cliente verbalmente;
- 67% dos funcionários não fez o acolhimento ao cliente (verbal ou não verbal);
- 33% dos funcionários adoptou uma postura não correcta em termos de profissional de vendas.

Gráfico 2 - ABORDAGEM INICIAL

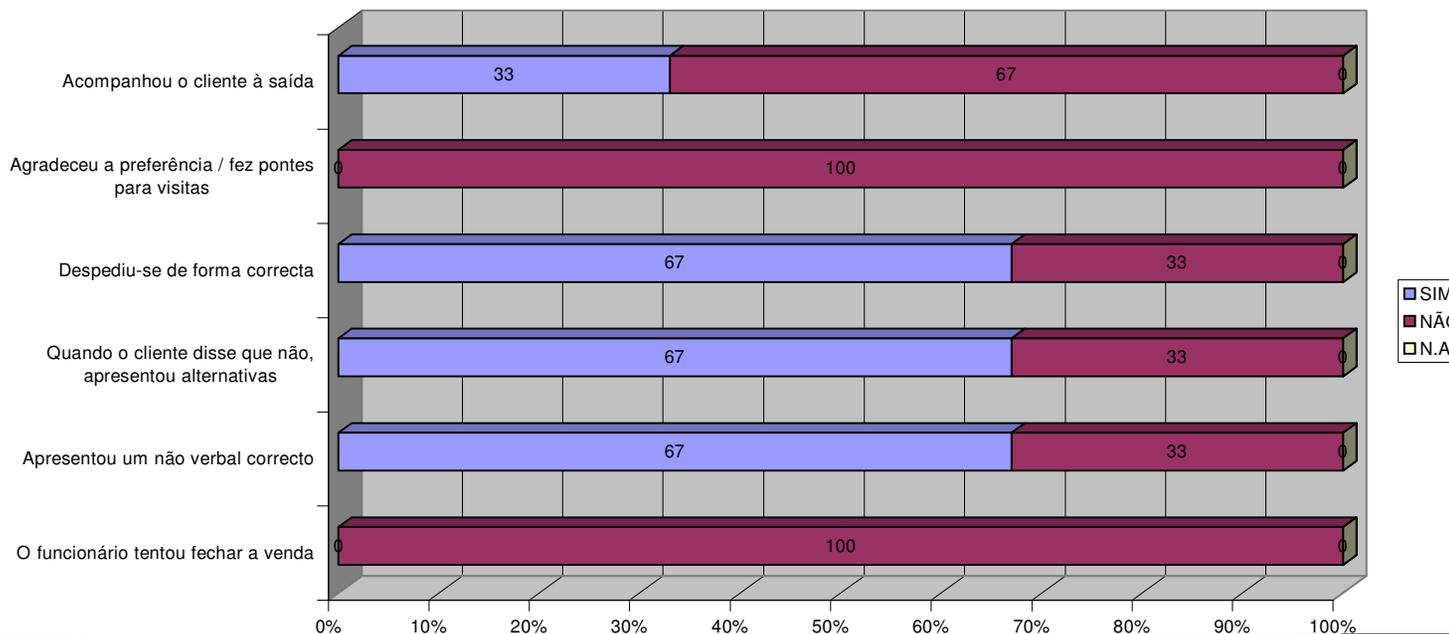




Fecho da Venda: Situação Crítica (Gráfico 3 em anexo)

- 33% dos funcionários acompanhou o cliente à saída;
- Nenhum funcionário tentou fechar a venda, o que demonstra uma falta de pro-actividade comercial notória;
- Nenhum funcionário agradeceu a preferência da visita à loja ou fez pontes para novas visitas;
- 67% dos funcionários despediram-se de forma correcta.

Gráfico 3 - FECHO DA VENDA

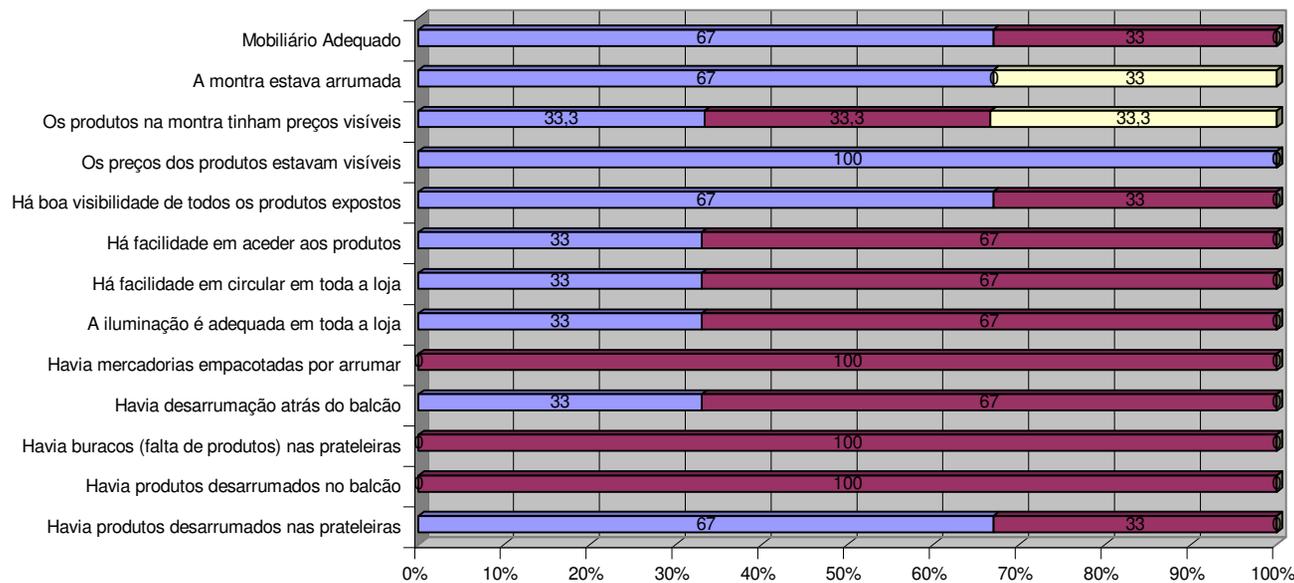




Arrumação da Loja: Situação Crítica (Gráfico 4 em anexo)

- Em 33% das lojas, havia desarrumação atrás do balcão;
- Em 67% das lojas existiam produtos desarrumados nas prateleiras;
- Em 67% das lojas não existe facilidade em circular ou em aceder aos produtos;
- Também em 67% das lojas a iluminação é insuficiente ou desadequada.

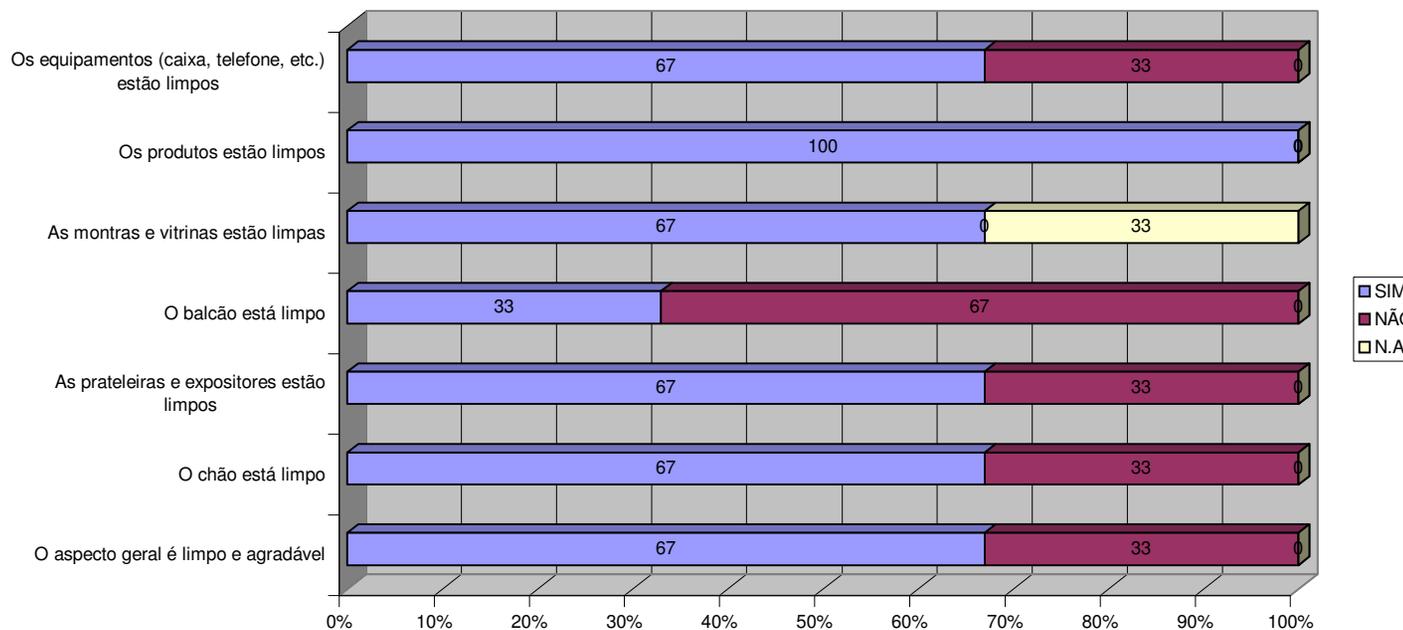
Gráfico 4 - ARRUMAÇÃO DA LOJA



Higiene da Loja: Situação Razoável (Gráfico 5 em anexo)

- Em 67% das lojas o balcão não está limpo;
- Em 33% das lojas, o aspecto geral não se apresentava agradável e limpo aos olhos do cliente.

Gráfico 5 - HIGIENE DA LOJA



9. RECURSOS E COMPETÊNCIAS CHAVE DO SECTOR

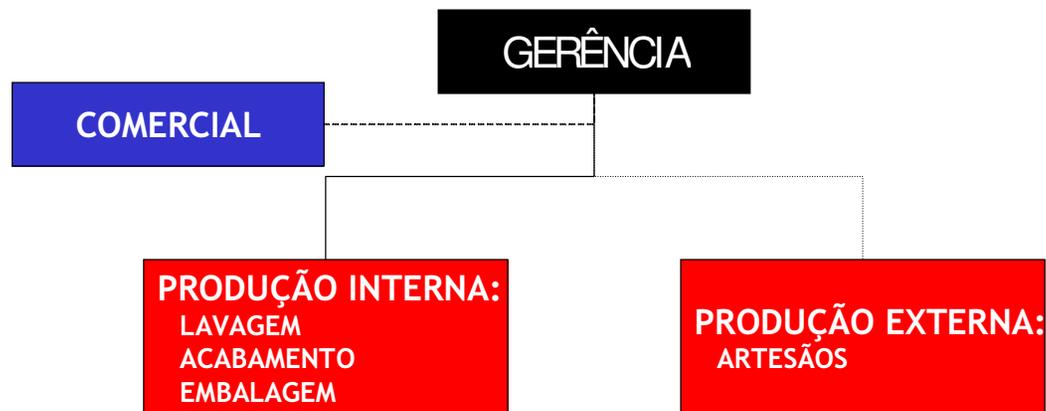
9.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PRODUTORAS

9.1.1. Estruturas Organizacionais

Este mercado é composto por estruturas organizacionais marcadamente familiares, pouco descentralizadas, onde a autoridade é exercida do topo para as bases. Denota-se, no entanto, que as empresas que exportam regularmente estão, de uma forma geral, melhor organizadas. A sua estrutura encontra-se adaptada a este canal de venda, existindo uma certa especialização de alguns funcionários.

Nas empresas visitadas não se verifica qualquer tipo de evolução hierárquica no seio da empresa, sendo o proprietário o único responsável pelas decisões operacionais. Devido a este facto, não existem graus hierárquicos intermédios.

Organigrama Tipo



A área comercial apresentada no organigrama representa o facto de duas empresas possuírem alguma vertente comercial e terem pessoas afectas a essa área. De facto, a maioria das empresas não contém na sua estrutura qualquer área dedicada exclusivamente à comercialização, cabendo esse papel ao próprio empresário.

9.1.2. Competências de Gestão

A maioria dos gerentes não tem qualquer tipo de formação específica em gestão de empresas, demonstrando algumas carências na forma como gerem as suas empresas. Os problemas mais evidentes são:

- **Organização da empresa:** na maior parte das empresas não existe níveis hierárquicos intermédios, ficando todo o poder concentrado no gerente.
- **Gestão de produção:** apesar de existir uma certa preocupação com os prazos de entrega (sendo recusados trabalhos que a empresa sabe não conseguir executar nos prazos pretendidos) constatou-se a não existência de qualquer tipo de controlo nos tempos de execução dos produtos acabados, impossibilitando à partida o planeamento dos prazos de entrega. Em algumas destas empresas as ordens de lançamento em fabricação são verbais e não existem fichas de controlo interno das secções.

Além disso na quase totalidade das empresas não existe um controlo sistemático dos índices de produtividade e dos índices de quebras (a qualidade é um pouco sacrificada, sendo que os produtos que apresentam alguma imperfeição são vendidos juntamente com os restantes).

Outro problema que se levanta é a condição precária em que se encontram a maior parte das instalações, não existindo um correcto acondicionamento dos materiais utilizados e as próprias condições em que os artesãos trabalham o vime (a maior parte são barracões com deficiente iluminação e alguma humidade).

- **Gestão comercial/marketing:** Existe actualmente falta de proactividade comercial, assumindo a maior parte das empresas uma atitude passiva em relação aos seus clientes. A maioria das empresas não possui qualquer tipo de competências em marketing, nomeadamente ao nível do conhecimento do mercado, da estratégia e da comunicação. Assiste-se a algum esforço por parte das empresas que exportam (nomeadamente junto dos turistas) e algumas acções pontuais em épocas como o Natal (imprensa local). Este esforço revela um desprezo e, na maior parte dos casos, ignorância, pelo potencial das técnicas de marketing.

9.1.3. Estratégias de Desenvolvimento

Perante uma tendência decrescente da aceitação do mercado face aos vimes da Madeira, a maioria das empresas optou como estratégia ajustar a sua estrutura interna às novas necessidades do mercado. Assim, a maior parte das empresas reduziu o número de trabalhadores ao seu serviço, e encontra-se numa **situação de descrédito em relação ao futuro** (poucas pessoas a trabalharem o vime, população mais jovem sem apetência para a actividade, forte concorrência externa).

Por outro lado, duas das empresas acreditam que é possível fazer algo mais. É o caso de:

- **Unibasket:** acredita que a forma de se tornarem mais competitivos é voltarem todos os esforços para a venda e comercialização dos produtos acabados. Assim, a estratégia será delegar nos artesãos toda a parte produtiva, desde a execução aos acabamentos finais.
- **Álvaro Romão Correia:** esta empresa pretende apostar nas novas tecnologias, nomeadamente na Internet, reduzindo o número de artigos em *stock* e exercendo um maior controlo de produção junto dos artesãos.

9.2. AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS PRODUTURAS

9.2.1. Número de Trabalhadores e sua Caracterização Demográfica

Do recenseamento às empresas e a partir de uma amostra de cerca de 16 trabalhadores⁴ - note-se que o número de empresas existentes no sector é reduzido e estes trabalhadores são apenas aqueles que trabalham efectivamente nas empresas, sendo que o sector envolve um número muito mais elevado de pessoas - retiram-se as seguintes conclusões.

DIMENSÃO DAS EMPRESAS

No que respeita aos recursos humanos das empresas visitadas, a **dimensão média é de 3 trabalhadores por empresa**. Estas empresas são tipicamente familiares, com uma estrutura de recursos humanos muito reduzida, em que o principal papel produtivo é feito pelos artesãos.

GRUPO ETÁRIO

Da análise efectuada resulta que 44% dos trabalhadores enquadra-se nas faixas etárias dos 25 aos 49 anos, enquanto que **56% se encontra entre os 50 a 65 anos de idade**. Esta caracterização permite-nos concluir que se trata de um sector envelhecido, com algumas dificuldades de renovação de recursos humanos.

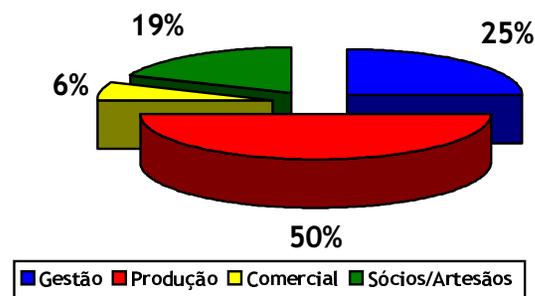
⁴ É excluída aqui a situação da Unibasket, que partilha os serviços administrativos com outra empresa, não permitindo por isso definir o número de trabalhadores afectos a esta empresa.

SEXO

Na grande maioria das empresas deste sector o trabalho é efectuado por **homens**, representando estes cerca de 81% do número total de trabalhadores da amostragem. O que se justifica pelo facto do trabalho executado na fase produtiva ser tipicamente masculino devido à exigência física que é necessário para a execução de algumas obras em vime.

FUNÇÕES

Gráfico 9.1. Distribuição dos Trabalhadores por Funções



Fonte: Infortec - Empresas Entrevistadas

Como é visível no gráfico anterior, é na **parte produtiva** que se concentram o maior número de trabalhadores (50%). A importância desta área reflecte-se no facto de existirem sócios/ artesãos, que participam na gerência e trabalham, eles próprios, o vime.

TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA (ANTIGUIDADE)

O tempo de permanência nas empresas é, em geral, elevado. As causas de saída são, na sua essência, de dois tipos: ou as empresas enfrentam dificuldades e são obrigadas a sair ou, no caso em que as pessoas são de um nível etário mais baixo, saem para um trabalho que ofereça melhores condições (empregado de balcão, caixa de supermercado, servente de pedreiro, etc.).

Existe ainda o caso particular da Vimialis, que ao ter apenas 5 anos de existência, faz com que o tempo de permanência dos trabalhadores na empresa seja de 5 anos.

9.2.2. *Qualificações dos Recursos Humanos*

A nível da qualificação dos recursos humanos constata-se que a grande maioria das pessoas têm um **nível de instrução correspondente à 4ª classe**. Apenas aos níveis da gerência podemos encontrar uma maior qualificação, embora raramente exista alguém com uma escolaridade elevada.

Esta baixa qualificação pode ser vista como consequência da elevada faixa etária predominante, sendo o factor idade determinante para a fraca escolarização verificada.

9.2.3. Grau de Motivação e Empenho

Constata-se que as empresas não efectuam qualquer esforço para motivar os seus funcionários. Não existem prémios de produtividade ou outro tipo de prémio. Como complemento aos salários, é frequente os funcionários receberem diuturnidades de acordo com a sua antiguidade na empresa e a legislação em vigor.

Relativamente à taxa de absentismo, esta não é relevante, já que o carácter familiar das empresas permite que os funcionários falem ocasionalmente, sem qualquer tipo de agravamento.

9.2.4. Capacidade de Adaptação a Novos Desafios e a Mudanças Estruturais

Na maioria dos casos, a antiguidade do pessoal ao serviço das empresas e a sua **elevada média etária**, provocam uma forte resistência a qualquer alteração de fundo no seio da organização. A baixa qualificação dos recursos humanos é outra condicionante que influencia a forma de agir e de estar destes funcionários, sobretudo ao nível das pequenas alterações de rotina no dia a dia, onde se verifica uma elevada intransigência nos procedimentos.

Mesmo os mais jovens não têm uma receptividade alargada face a mudanças. Como exemplo, uma das empresas adquiriu uma pistola agrafadora para o acabamento de algumas peças, mas o funcionário (ainda jovem) opta por colocar os agrafos com um martelo.

9.2.5. Competências Detidas em Termos de Eficácia e Eficiência

PADRÕES DE QUALIDADE

Não existe qualquer padrão de qualidade referente às obras em vime. São, na maioria dos casos, os próprios **gerentes** que fazem a vistoria das peças, determinando se estas apresentam a qualidade considerada adequada. Esta forma de controlo da qualidade resulta numa falta de consistência dos produtos em termos de *design* e estrutura.

CUMPRIMENTO DE PRAZOS

Em termos gerais não existe problema no cumprimento de prazos, devido em grande parte ao facto de não serem aceites encomendas que, à partida se saiba não serem possíveis de executar.

QUEBRAS

O nível de quebras pode ser considerado insignificante muito por causa da qualidade exigida aos produtos finais. A imperfeição é aceite com alguma negligência e atribuída ao carácter manual do trabalho.

ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE

De uma forma geral, não existe controlo sobre os índices de produtividade.

9.2.6. Tabela Salarial

Em termos de salários, a grande parte dos funcionários recebe entre os **75 e os 100 contos**, existindo alguns que auferem um rendimento abaixo dos 75 contos. Uma das causas do nível dos ordenados ser acima da média (trabalhos de artesanato) pode ser a facilidade com que os funcionários saem das empresas para outras actividades, obrigando assim as empresas a pagarem um pouco mais como forma de garantirem a continuidade dos funcionários, principalmente dos mais jovens.

9.2.7. Vínculo Laboral

O tipo de vínculo laboral predominante nesta actividade é o **contrato sem termo**. Para este facto concorrem a falta de pessoas que se disponibilizem para esta actividade e o próprio cariz familiar das empresas. O elevado tempo de permanência é também um facto que leva a que, mesmo que não haja um contrato, os funcionários sejam considerados como efectivos.

9.2.8. Turnos e Horas Extraordinárias

Sendo que alguns funcionários têm um papel activo na produção de artigos em vime, as horas extraordinárias são normais para a execução dos trabalhos (normalmente é de sol a sol). Após o horário laboral, esse funcionário é remunerado à peça, como os restantes artesãos. Quanto aos turnos, não há lugar a qualquer tipo de rotação, não sendo normal neste tipo de actividade.

9.2.9. Subcontratação

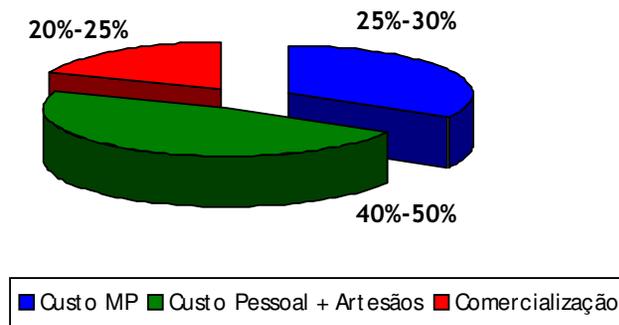
Neste sector é frequente as empresas recorrerem à subcontratação de serviços no exterior, sendo esta uma das formas de manterem os seus custos fixos mais reduzidos, nomeadamente a execução da peça em vime pelos artesãos. Uma das empresas coloca a hipótese de recorrer à subcontratação de todo o processo produtivo, dedicando-se apenas à venda e comercialização dos produtos de vime, sendo esta a forma sugerida para alcançar um maior nível competitivo.

9.3. AVALIAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DAS EMPRESAS PRODUTORAS

9.3.1. Estrutura de Custos

A inexistência de contabilidade analítica na maior parte das empresas faz com que os valores que aqui apresentamos sejam meramente indicativos e obtidos através da sensibilidade dos empresários.

Gráfico 9.2. Estrutura de Custos das Empresas do Sector (valores indicativos)



Fonte: Infortec- Empresas Entrevistadas

Verificamos que os **custos com o pessoal** representam o maior peso na estrutura de custos do sector. Este valor é maioritariamente composto pelos pagamentos aos artesãos, visto que a maior parte das empresas tem poucas pessoas ao seu serviço numa base permanente.

A **comercialização** assume uma parte bastante significativa dos custos de algumas empresas (nomeadamente as exportadoras) devido à situação de insularidade do próprio mercado e às características físicas do próprio produto. A venda fora do mercado local obriga a elevados custos de transporte que, muitas das vezes, são suportados pelas próprias empresas.

O custo das **matérias-primas** e dos materiais não deixa de ter relevância pois implica bastantes cuidados quer em termos de tratamento quer em termos de armazenamento e transporte.

9.4. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SECTOR

9.4.1. Áreas em que Oferece Vantagens Relativas Face à Concorrência

DESIGNAÇÃO

- **Tradição:** o Vime da Madeira tem associado a si uma tradição que lhe advém essencialmente da zona da Camacha. Esta característica é acentuada pela própria envolvente da ilha da Madeira e do seu contexto cultural e social.
- **Notoriedade:** a classificação Vime da Madeira é conhecida internacionalmente, associada a um produto de qualidade⁵;

PRODUÇÃO

- **Subcontratação da área chave da produção:** confere uma flexibilidade acrescida às empresas, eliminando encargos fixos e uma melhor adaptação às necessidades de produção, tornando mais fácil colmatar oscilações no volume das encomendas.

⁵ Conclusão retirada de vários estudos de mercados externos, realizados durante a década de 90. Fonte: ICEP.

PRODUTO

- **Durabilidade:** o facto do vime da Madeira apresentar um calibre mais grosso confere-lhe uma durabilidade mais elevada quando comparado com os vimes de outras regiões;
- **Cor:** a cor natural do vime da Madeira é de um tom mais escuro, conferindo-lhe um aspecto mais agradável.

9.4.2. Competências Centrais a Manter ou a Adquirir/Desenvolver

A especificidade deste sector, assim como o contexto da própria Madeira, leva a que existam algumas competências a manter e outras a adquirir/desenvolver, e que podem trazer algumas competências distintivas em relação aos outros produtores.

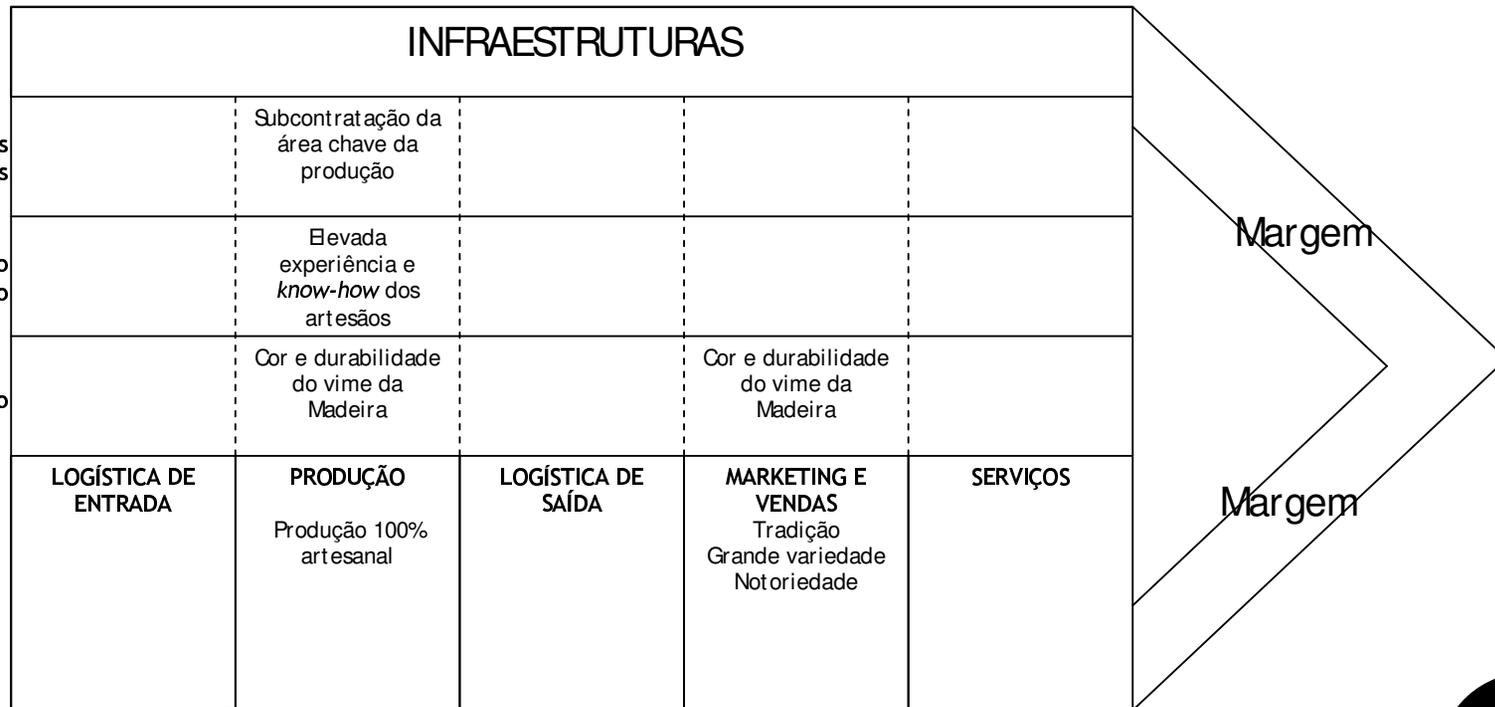
COMPETÊNCIAS A MANTER	COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR/ DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição do artesanato; • Notoriedade; • Experiência da mão-de-obra; 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade; • Inovação ao nível do <i>design</i>; • Planeamento; • Conhecimento dos mercados e dos canais de distribuição; • <i>Benchmarking</i>; • Comercial; • Gestão da produção; • Capacidade de resposta a grandes encomendas;



10. CADEIA DE VALOR

10.1. CADEIA DE VALOR DO SECTOR DOS VIMES

O conjunto de actividades de gestão de um sector pode ser representado sob a forma de uma cadeia de valor. Esta pode ser dividida em dois subgrupos de actividades: as actividades principais, relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços, e as actividades de apoio, que suportam, directa ou indirectamente, a execução das actividades principais.



Na análise da cadeia de valor é pois necessário identificar com cuidado as actividades que têm uma maior relevância do ponto de vista estratégico, por terem um impacte directo no reforço das competências centrais do sector nos factores críticos de sucesso. Se o sector apenas centrar os seus esforços nas actividades essenciais, corre o risco de ver a sua performance afectada por um mau desempenho nas áreas secundárias.

Podemos concluir que o sector dos vimes está muito **focado na produção**, não dando a devida atenção a actividades que complementam o negócio e que lhe pode acrescentar valor.

10.2. ACTIVIDADES DE APOIO

10.2.1. Infra-estruturas das Empresas

As infra-estruturas da esmagadora maioria das empresas caracterizam-se por ser unidades fabris muito rudimentares, com um espaço físico adequado mas com poucas condições para a prática do trabalho em termos de iluminação, limpeza, etc.

10.2.2. Gestão dos Recursos Humanos

O sector, ao recorrer à subcontratação da mão-de-obra que integra o processo produtivo (artesãos), consegue diminuir drasticamente os custos fixos inerentes à produção destes artigos.

10.2.3. Desenvolvimento Tecnológico

O que traz valor acrescentado aos artigos de vime da Madeira é o modo como ele é feito. Isto deriva de uma produção 100% artesanal, realizada por pessoas com uma grande experiência e *know how* neste ramo de actividade.

Existe mesmo, por parte dos artesãos, uma especialização por tipo de artigo de vime, o que lhes permite fazer o mesmo com um maior grau de perfeição.

10.2.4. Aprovisionamento

Um dos pontos fortes do vime da Madeira é a sua cor de tons avermelhados que o distingue da maior parte dos outros vimes existentes.

Por outro lado, o vimeiro que se encontra na Madeira apresenta, na sua maioria, calibres de maior dimensão, conferindo uma durabilidade mais ampla às obras de vime.

10.3. ACTIVIDADES PRINCIPAIS

10.3.1. Produção

É nesta fase que se incorpora maior valor acrescentado no produto final. A vertente artesanal confere ao produto em vime um grande valor intrínseco. O trabalho em vime tem sempre associado a si uma conotação artesanal.

10.3.2. Marketing e Vendas

A existência de uma vasta gama de artigos de vime (desde suportes de garrafas a mobiliário) confere ao vime da Madeira uma aceitação a necessidades, gostos e mercados diversos. A classificação do vime da Madeira adquiriu alguma notoriedade, fruto em grande parte, da tradição que o artesanato madeirense tem a nível internacional.

11. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No sector dos vimes, consideram-se que os factores críticos de sucesso mais relevantes podem ser agrupados nas cinco áreas seguintes:

- Qualidade dos recursos humanos
- Conhecimento do mercado
- Capacidade financeira
- Domínio tecnológico e produtivo
- Implementação e oferta comercial
- Qualidade de imagem

A importância destes factores pode confirmar-se, nas considerações que se apresentam de seguida.

Recursos Humanos

- Qualificação dos recursos humanos (*nomeadamente dos artesãos, uma vez que este sector assenta num trabalho artesanal executados por estes*);
- Qualidade da gestão (*tratando-se, na sua maioria, de empresas marcadamente familiares, o seu gestor concentra em si todo o poder de decisão estratégica, contribuindo directamente para o sucesso da empresa - é de notar que empresas, como a Unibasket, que apresentam uma gestão mais organizada são a prova de este que é um factor importante para uma melhor performance nos mercados em que actuam*).

Conhecimento do Mercado

- Conhecimento das necessidades dos consumidores (*num mercado cada vez mais exigente, o conhecimento do que os consumidores querem torna-se vital para um tipo de produto tradicional que se arrisca a passar de moda - os vime perderam a vertente prática que detinham à algum tempo, sendo importante conhecer que compra actualmente este tipo de produtos e porquê*).

Domínio Tecnológico e Produtivo

- Capacidade de inovação de novos produtos (*no decorrer do ponto anterior, é necessário adequar os produtos às exigências e gostos dos consumidores - é necessário ultrapassar a resistência dos artesãos à mudança e conseguir um vime com qualidades mais adequadas a todos os tipos de produtos*);
- Capacidade de aumentar a produtividade (*na fase da poda, por exemplo, são necessárias 200 pessoas durante 50 dias e na fase da cozedura e descasque do vime são necessárias 275 pessoas durante 2 meses e meio. Por outro lado há a necessidade de satisfazer encomendas de grande dimensão num curto espaço de tempo*).

Implantação e Oferta Comercial

- Relação qualidade/preço (*ao se pretender atingir um determinado posicionamento para um produto, a relação qualidade/preço torna-se um dos factores base desse posicionamento - principalmente quando o preço é um factor chave em muitos mercados externos*⁶);
- Comunicação (*para atingir o posicionamento desejado, é necessário transmitir ao mercado uma imagem coerente e consistente - utilizar mais ferramentas de comunicação além dos catálogos que as empresas mostram aos clientes*).

Qualidade da Imagem

- Imagem junto dos consumidores (*é importante que os consumidores tenham uma boa imagem do produto e que essa seja a imagem desejada - de notar que a qualidade do vime da Madeira tem vindo a descer nos últimos anos*⁷ e que a qualidade dos produtos concorrentes aumentou consideravelmente⁶).

⁶ Conclusão retirada de vários estudos realizados na década de 90 para as delegações do ICEP no estrangeiro

⁷ Conclusão retirada das entrevistas efectuadas junto dos empresários do sector



Escala: 1-Muito Mau 2-Mau 3-Razoável 4-Bom 5-Muito Bom

COEFICIENTE DE IMPORTÂNCIA	ÁREAS	FACTORES DE SUCESSO	GRAU DE DESEMPE- NHO ACTUAL	TENDÊNCIA	GRAU DE DESEMPE- NHO A ASSEGURAR
Muito Elevado	Qualidade Recursos Humanos	• Qualidade da liderança	2	=	4
		• Capacidade de atrair bons colaboradores/ artesãos	2	=	4
		• Qualificação e experiência da mão-de-obra	4	↘	4
		• Política de Formação	1	=	3
Muito Elevado	Conhecimento Mercado	• Conhecimento das necessidades dos consumidores	2	=	5
		• Conhecimento das acções da concorrência	2	=	5
		• Conhecimento sobre os intervenientes no negócio	2	=	4
Médio	Capacidade Financeira	• Custos baixos	3	↗	4
		• Capacidade de investimento em equipamento e tecnologia	3	=	4
		• Capacidade de investimento em comunicação	3	=	4
Elevado	Domínio Tecnológico e Produtivo	• Capacidade de inovação em novos produtos	3	=	4
		• Capacidade de inovação tecnológica	2	=	4
		• Capacidade de aumentar a produtividade	3	↘	4
Muito Elevado	Implantação e Oferta Comercial	• Quantidades vendidas	2	↘	4
		• Segmentos de clientes atingidos	?	?	4
		• Quantidade de locais de venda (RAM)	2	↘	3
		• Qualidade dos locais de venda	3	↗	5
		• Embalagem	2	=	4
		• Política de descontos	2	=	3
		• Relação qualidade/ preço	3	=/↘	4
		• Campanhas de publicidade	2	=	3
• Qualidade dos produtos	3	=/↘	4		
Elevado	Qualidade da Imagem	• Imagem junto dos consumidores	3	↘	4
		• Imagem junto dos distribuidores	3	=	4

12. ANÁLISE SWOT

Neste ponto apresentam-se, em síntese, as principais **ameaças** e **oportunidades** que se colocam ao sector, avaliando o **impacto** de cada uma no desenvolvimento do negócio, bem como a sua **probabilidade de ocorrência**. Indicam-se, também, os pontos **fortes** e **fracos** mais relevantes, bem como o **impacto no negócio** e **tendências**, caso a caso.



Projectos e Consultoria, Lda.



INFORTEC

AMEAÇAS	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraço	Elevada	Média	Fraça
FACTORES ECONÓMICOS						
Perda da competitividade do produto turístico e do destino, se não for mantida a imagem tradicional de qualidade;		X			X	
Risco de desaparecimento de empresas, particularmente em actividades tradicionais;	X			X		
Distribuição espacial das actividades económicas muito assimétricas			X	X		
Despesa média per capita regional inferior à média nacional e muito inferior à média internacional			X		X	
Perda de vantagens competitivas (face às mudanças que se processam no cenário internacional) que possam comprometer a estratégia de captação de investimento estrangeiro;		X			X	
FACTORES POLÍTICO-LEGAIS						
Entrada de novos países na União Europeia		X		X		
Diminuição dos Fundos Comunitários de Apoio		X		X		
FACTORES DEMOGRÁFICOS						
“Êxodo” rural;	X			X		



AMEAÇAS (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Eleva- do	Médio	Fraço	Eleva- da	Média	Fraça
FACTORES SÓCIO-CULTURAIS						
Aproximação do estilo de vida dos madeirenses em relação ao Continente e à União Europeia		X			X	
Desenvolvimento económico dos cidadãos, transformando-os em clientes mais exigentes, e com mudança na escala de prioridades	X			X		
Alteração dos gostos – produtos em vime perderam a sua vertente prática		X			X	
PRODUÇÃO						
Falta de apetência dos jovens para trabalhar nesta actividade;	X			X		
Trabalho mal remunerado afasta a mão-de-obra	X			X		
MERCADOS						
Existência de inúmeros produtos substitutos;	X			X		
Escassez de encomendas;	X			X		
Elevada elasticidade da procura em relação ao preço;		X			X	
Países de leste e asiáticos produzem com uma qualidade e diversidade cada vez maior;	X			X		
Poder negocial elevado dos clientes (principalmente os estrangeiros);	X			X		
Grande dependência do mercado interno (RAM e Continente);		X			X	
Gradual perda do mercado externo para os concorrentes internacionais (leste europeu e produtores asiáticos);	X			X		



OPORTUNIDADES	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevada	Média	Fraca
FACTORES ECONÓMICOS						
Aumento do número de turistas que escolhem como destino a Ilha da Madeira	X			X		
Renovação das vantagens competitivas da oferta turística, diversificando o produto turístico oferecido (congressos e incentivos, turismo desportivo, golfe e desportos náuticos, turismo activo, eco-turismo, turismo de cruzeiros e de grupos com interesses científicos ligados ao ambiente);		X			X	
Alargamento do Aeroporto da Madeira;		X		X		
Grande investimento em infra-estruturas viárias com fortes repercussões na região			X	X		
FACTORES POLÍTICO-LEGAIS						
Estabilidade política			X	X		
Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira	X			X		
FACTORES SÓCIO-CULTURAIS						
Aumento do nível de vida dos residentes		X			X	
PRODUÇÃO						
Utilização das novas tecnologias pode possibilitar um maior controlo sobre a gestão do negócio;		X				X

OPORTUNIDADES (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Eleva- do	Médio	Fraco	Eleva- da	Média	Fraca
MERCADOS						
Possibilidade de agrupar os vimes com outros produtos (típicos e outros);		X			X	
Poucas empresas a operarem no sector – boas condições para uma reorganização do sector;	X					X
Novos mercados: hotéis e outras entidades similares	X			X		
MARKETING						
Presença em feiras internacionais da especialidade;		X			X	
Utilização das novas tecnologias como forma de potenciar novos canais de distribuição e de comunicação		X				X
PONTOS DE VENDA						
Novos tipos de ponto de venda: Camacha Shopping –trabalho ao vivo e venda directa ao público		X		X		



PONTOS FRACOS	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
PRODUÇÃO						
Nível de escolaridade muito baixo/inexistência de formação profissional (trabalho manual que vai passando por várias gerações).	X				X	
Empresários, agricultores e artesãos pouco receptivos à mudança;	X				X	
Cultura do vime é pouco rentável;		X			X	
Diferenciação de produtos quase inexistente;		X			X	
Utilização de ferramentas e maquinaria muito básica e rudimentar;	X				X	
Individualismo dos artesãos;		X			X	
Inexistência de controlo na produção do vime;		X			X	
Não existe qualquer tipo de controlo sobre o trabalho do artesão (controlo da qualidade feita apenas no fim do trabalho);	X				X	
Falta de controlo de qualidade e de índices de produtividade	X				X	
Falta de inovação ao nível do <i>design</i> e dificuldade em personalizar as peças fora do desenho tradicional;		X		X		
Estruturas financeiras débeis.	X				X	
Vime da Madeira tem um calibre que não é adequado para muitos tipos de peças;	X			X		
Dificuldade em satisfazer prazos de entrega quando as encomendas são de grande dimensão e muito diversificadas;	X				X	



Projectos e Consultoria, Lda.



INFORTEC

PONTOS FRACOS (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
PRODUÇÃO (cont.)						
Baixa produtividade.	X				X	
Conservação e durabilidade dos artigos em vime		X			X	
O vime Madeirense tem vindo a perder qualidade nos últimos anos;		X			X	
Relação qualidade/ preço considerada fraca pelos empresários do sector;		X			X	
Doenças profissionais (que se prendem sobretudo com problemas na coluna dos artesãos);		X			X	
MERCADOS						
Relações comerciais muito informais (generalidade dos contratos são verbais);			X		X	
Não há dados suficientemente consistentes que caracterizem o sector;		X			X	
Não há um conhecimento dos mercados destino das exportações nem pesquisa sobre possíveis destinos;	X				X	
MARKETING						
Inexistência de marca de origem;		X			X	
Preço definido de uma forma pouco rigorosa;		X			X	
Comunicação praticamente inexistente;		X			X	
Inexistência de estratégia de marca por parte da maioria das empresas;		X			X	
Gestão e marketing praticamente inexistentes.	X				X	
PONTOS DE VENDA						
Pontos de venda inadequados;		X			X	



Projectos e Consultoria, Lda.



INFORTEC

PONTOS FORTES	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
PRODUÇÃO						
Existência de uma entidade congregadora com elevado conhecimento e poder de intervenção no sector - IBTAM;		X			X	
Valor intrínseco do produto (artesanal)		X				X
Cor natural avermelhada torna o vime mais atractivo;		X			X	
Gama vasta de artigos (em largura e profundidade);		X			X	
Possibilidade de arranque do Centro de Vimes;	X			X		
MERCADOS						
Carreiras turísticas passam pela Camacha (zona típica dos vimes);		X		X		
Tradição do artesanato da Madeira;	X				X	
MARKETING						
Preço razoável;		X			X	
Classificação Vime da Madeira tem alguma notoriedade;		X			X	