

# ESTUDO DO SECTOR DOS BORDADOS DA MADEIRA



Agência de Desenvolvimento  
Região Autónoma da Madeira

DIAGNÓSTICO ESTRUTURAL

7 DE FEVEREIRO DE 2001

COMUNIDADE EUROPEIA  
Fundo Europeu de  
Desenvolvimento Regional



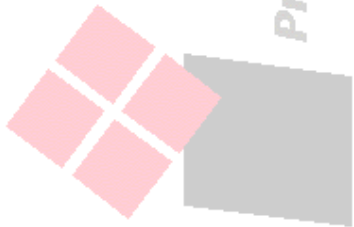
  
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL



PROGRAMA OPERACIONAL  
PLURIFUNDOS DA REGIÃO  
AUTÓNOMA DA MADEIRA

Projectos e Consultoria, Lda.

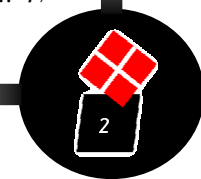
INFORTEC



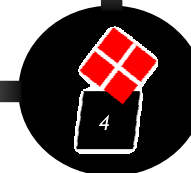


# ÍNDICE

<b>1. MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL.....</b>	<b>9</b>
1.1. CONTEXTO ECONÓMICO.....	10
1.1.1. <i>Actividade Económica Global</i> .....	10
1.1.2. <i>VAB dos Sectores</i> .....	13
1.1.3. <i>Peso na Economia Regional</i> .....	15
1.1.4. <i>Estrutura e Nível de Rendimentos</i> .....	16
1.1.5. <i>Evolução Económica Regional</i> .....	17
1.1.6. <i>Infra-estruturas de Apoio</i> .....	24
1.2. CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL.....	27
1.2.1. <i>Adesão aos Princípios da União Europeia</i> .....	27
1.2.2. <i>Políticas Económicas</i> .....	28
1.2.3. <i>Estabilidade Política</i> .....	31
1.2.4. <i>Enquadramento Legal</i> .....	31
1.2.5. <i>Incentivos e Apoios Financeiros à Actividade Empresarial</i> .....	33
1.2.6. <i>Políticas de Emprego</i> .....	35
1.2.7. <i>Regulamentação Técnica</i> .....	38
1.3. CONTEXTO DEMOGRÁFICO.....	40
1.3.1. <i>Dimensão da População</i> .....	40
1.3.2. <i>Distribuição Geográfica da População</i> .....	41
1.3.3. <i>Estrutura Etária da População</i> .....	42
1.3.4. <i>Taxa de Natalidade</i> .....	44
1.3.5. <i>Estrutura Sócio-Profissional</i> .....	44
1.3.6. <i>Nível de Instrução</i> .....	45
1.3.7. <i>Habitação</i> .....	47



1.4. CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL.....	49
1.4.1. <i>Indicadores de Conforto, Bem-estar e Saúde</i> .....	49
1.4.2. <i>Cultura e Informação</i> .....	52
1.5. CONTEXTO TECNOLÓGICO .....	55
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR PRODUTIVO .....</b>	<b>57</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DOS BORDADOS .....	58
2.1.1. <i>Empresas Produtoras</i> .....	58
2.2. PROCESSO PRODUTIVO .....	61
2.2.1. <i>Descrição do Processo Produtivo</i> .....	61
2.2.2. <i>Diagramas do Processo Produtivo</i> .....	73
2.2.3. <i>Máquinas e Ferramentas Utilizadas em Todo o Processo</i> .....	74
2.2.4. <i>Bordadeiras</i> .....	75
2.3. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	84
2.3.1. <i>Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes</i> .....	85
2.3.2. <i>Poder Negocial dos Fornecedores</i> .....	87
2.3.3. <i>Rivalidade entre as Empresas do Sector</i> .....	88
2.3.4. <i>Poder Negocial dos Clientes</i> .....	89
2.3.5. <i>Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos</i> .....	91
2.4. CONCLUSÕES .....	92
2.4.1. <i>Problemas Existentes no Processo Produtivo</i> .....	92
<b>3. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MERCADOS.....</b>	<b>96</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DO MERCADO .....	97
3.1.1. <i>Dimensão do Mercado</i> .....	97
3.1.2. <i>Canais de Distribuição e Comunicação</i> .....	102
3.1.3. <i>Segmentos de Produtos</i> .....	102



3.1.4. Segmentos de Clientes .....	104
<b>3.2. MERCADO NACIONAL.....</b>	<b>105</b>
3.2.1. Clientes e sua Localização .....	105
3.2.2. Tipologia de Clientes.....	107
<b>3.3. MERCADO INTERNACIONAL.....</b>	<b>108</b>
3.3.1. Principais Mercados Compradores .....	108
3.3.2. Presença de Outros Países Produtores nesses Mercados.....	110
3.3.3. Principais Países Concorrentes.....	111
3.3.4. Factores Distintivos dos Bordados Madeirenses.....	111
<b>3.4. ORIENTAÇÃO COMERCIAL DAS EMPRESAS DO SECTOR .....</b>	<b>112</b>
3.4.1. Tipologias de Compradores/Consumidores .....	112
3.4.2. Eventual Agrupamento com outros Produtos.....	112
3.4.3. Factores Chave de Compra.....	114
<b>4. SISTEMA CONCORRENCIAL .....</b>	<b>115</b>
4.1. ANÁLISE À DINÂMICA CONCORRENCIAL DO SECTOR.....	116
4.1.1. Poderes Públicos.....	116
4.1.2. Forças Sociais.....	118
4.1.3. Consumidores/Clientes.....	119
4.1.4. Canais de Venda .....	120
4.2. ANÁLISE INTEGRADA COM AS RESTANTES VARIÁVEIS EXISTENTES NO SISTEMA CONCORRENCIAL .....	122
<b>5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....</b>	<b>125</b>
5.1. ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES .....	126
5.1.1. Caracterização Global .....	126
5.1.2. Estratégia Dominante.....	127
5.1.3. Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	128

<b>6. ESTRATÉGIA DE MARKETING DO SECTOR.....</b>	<b>129</b>
6.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE CONSUMIDORES.....	130
6.1.1. <i>Natureza dos Compradores</i> .....	130
6.1.2. <i>Produtos Comprados</i> .....	131
6.1.3. <i>Consumidores</i> .....	131
6.1.4. <i>Ocasão de Compra</i> .....	132
6.1.5. <i>Local de Compra</i> .....	132
6.1.6. <i>Razão de Compra</i> .....	133
6.1.7. <i>Modo de Compra</i> .....	133
6.2. POSICIONAMENTO DOS BORDADOS.....	134
6.2.1. <i>Iniciativas Promocionais</i> .....	134
6.2.2. <i>Pontos de Venda</i> .....	134
6.2.3. <i>Imagem Percebida pelos Clientes na Óptica dos Empresários</i> .....	135
6.2.4. <i>Argumentário de Vendas</i> .....	135
6.3. ESTRATÉGIA DE MARCA.....	136
6.3.1. <i>Factores de Identidade</i> .....	136
6.3.2. <i>Componentes da Marca</i> .....	137
6.3.3. <i>Identidade Psicológica</i> .....	138
6.3.4. <i>Políticas de Marca</i> .....	138
<b>7. POLÍTICAS DE MARKETING.....</b>	<b>139</b>
7.1. POLÍTICAS DE PRODUTO.....	140
7.1.1. <i>Características Intrínsecas do Produto</i> .....	140
7.1.2. <i>Vantagem-Produto dos Bordados da Madeira</i> .....	142
7.1.3. <i>Embalagem</i> .....	143
7.1.4. <i>Funções da Embalagem</i> .....	143
7.1.5. <i>Caracterização da Gama de Produtos</i> .....	144

7.1.6. <i>Ciclo de Vida do Produto</i> .....	145
7.1.7. <i>Inovação-Produto</i> .....	146
<b>7.2. POLÍTICAS DE PREÇO</b> .....	<b>147</b>
7.2.1. <i>Condicionantes</i> .....	147
7.2.2. <i>Posicionamento Estratégico do Preço</i> .....	148
7.2.3. <i>Estruturas de Custos</i> .....	148
7.2.4. <i>Relação Qualidade/Preço</i> .....	149
7.2.5. <i>Margens Praticadas pelos Intermediários</i> .....	149
7.2.6. <i>Elasticidade da Procura em Relação ao Preço</i> .....	150
<b>7.3. POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>151</b>
7.3.1. <i>Ações de Comunicação Realizadas</i> .....	151
7.3.2. <i>Alvos de Comunicação</i> .....	152
7.3.3. <i>Orçamentos</i> .....	152
7.3.4. <i>Estratégia Criativa</i> .....	152
7.3.5. <i>Imagem Transmitida</i> .....	153
7.3.6. <i>Animação Comercial dos Pontos de Venda</i> .....	153
<b>7.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b> .....	<b>154</b>
7.4.1. <i>Repartição das Vendas por Tipo de Distribuidor</i> .....	154
7.4.2. <i>Controlo da Distribuição</i> .....	154
7.4.3. <i>Custo da Distribuição</i> .....	155
<b>8. ANÁLISE DOS PONTOS DE VENDA</b> .....	<b>156</b>
8.1. <i>IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA</i> .....	157
8.2. <i>CARACTERIZAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA</i> .....	158
<b>9. RECURSOS E COMPETÊNCIAS CHAVE DO SECTOR</b> .....	<b>169</b>
9.1. <i>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PRODUTORAS</i> .....	170

9.1.1. Estruturas Organizacionais.....	170
9.1.2. Competências de Gestão .....	171
9.1.4. Estratégias de Desenvolvimento .....	173
<b>9.2. RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS PRODUTURAS.....</b>	<b>174</b>
9.2.1. Número de Trabalhadores e sua Caracterização Demográfica.....	174
9.2.2. Qualificações dos Recursos Humanos .....	177
9.2.3. Grau de Motivação e Empenho .....	178
9.2.4. Capacidade de Adaptação a Novos Desafios e a Mudanças Estruturais .....	178
9.2.5. Competências Detidas em Termos de Eficácia e Eficiência .....	179
9.2.6. Salários praticados .....	180
9.2.7. Vínculo Laboral .....	181
9.2.8. Turnos e Horas Extraordinárias.....	181
9.2.9. Subcontratação .....	182
<b>9.3. AVALIAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DAS EMPRESAS PRODUTORAS.....</b>	<b>183</b>
9.3.1. Estrutura de Custos.....	183
9.3.2. Situação Económico-Financeira.....	184
<b>9.4. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SECTOR.....</b>	<b>193</b>
9.4.1. Áreas em que Oferece Vantagens Relativas Face à Concorrência.....	193
9.4.3. Competências Centrais a Manter ou a Adquirir/Desenvolver .....	195
<b>10. CADEIA DE VALOR .....</b>	<b>196</b>
10.1. CADEIA DE VALOR DO SECTOR DOS BORDADOS.....	197
10.2. ACTIVIDADES DE APOIO .....	199
10.2.1. Infra-estruturas das Empresas.....	199
10.2.2. Gestão dos Recursos Humanos.....	199
10.2.3. Desenvolvimento Tecnológico .....	199
10.2.4. Aprovisionamento.....	200



10.3. ACTIVIDADES PRINCIPAIS .....201

    10.3.1. *Produção*.....201

    10.3.2. *Logística Externa* .....201

    10.3.3. *Marketing e Vendas*.....201

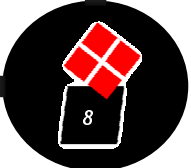
11. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....202

12. ANÁLISE SWOT .....207

Projectos e Consultoria, Lda.



**INFORTEC**





# 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
<b>Indicadores Económicos</b>				
VAB		10 <sup>6</sup> 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 <sup>3</sup> Esc.	1.373,0	1.797,0
Rendimento Disponível Bruto das Famílias p.c.	1995	10 <sup>3</sup> Esc.	1.028,0	1.137,0
Emprego (e)	1998	10 <sup>3</sup>	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
<b>Ambiente (f)</b>				
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.
<b>Transportes e Comunicações</b>				
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 <sup>6</sup> 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 <sup>6</sup> Esc.)	687,0	1.242,0
PIB/hab. (PPS) EUR 15=100 (%)	41,0	55,0

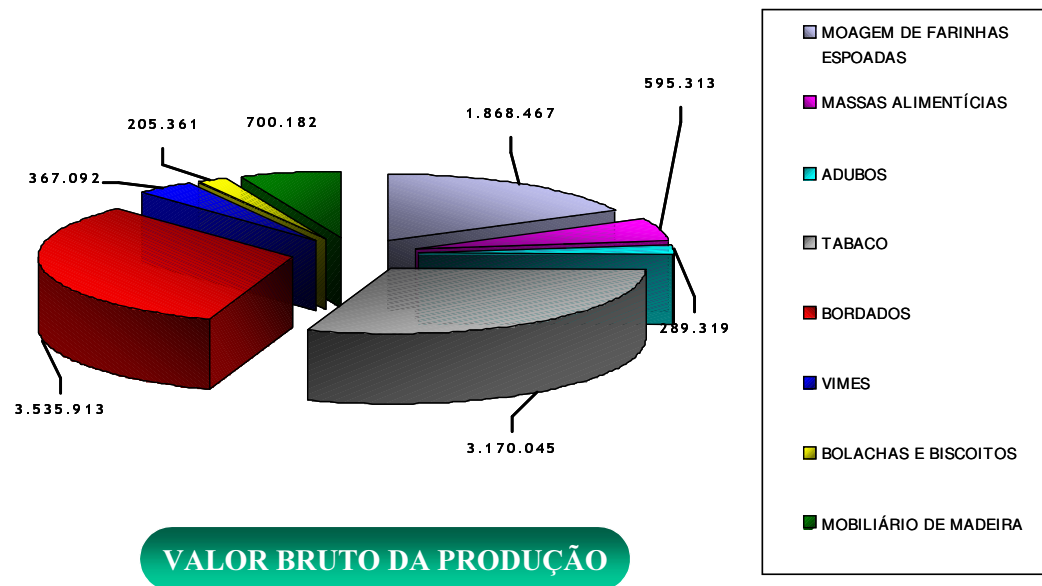
Fonte: POP RAM 2000-2006



### 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 (10<sup>3</sup> esc.)



Projectos e Consultoria, Lda.



INFORTEC

### 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**

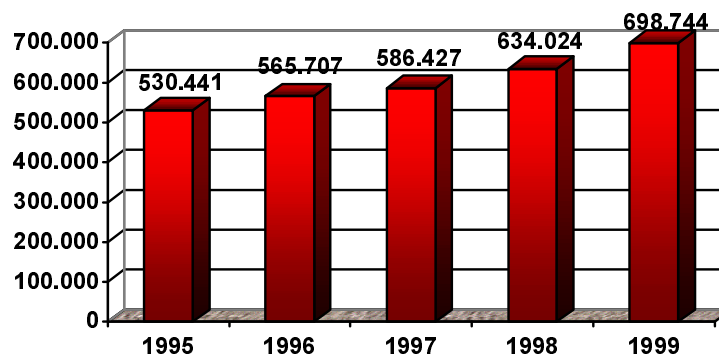
CONCELHOS	1992					1996				
	Total	Até 9 pessoas	10-49 pessoas	50-99 pessoas	100 e + pessoas	Total	Até 9 pessoas	10-49 pessoas	50-99 pessoas	100 e + pessoas
Total da Região	2.908	2.196	600	67	45	3.892	3.082	682	80	48
Calheta	39	35	3	-	1	95	81	12	1	1
Câmara de Lobos	181	154	26	-	1	376	321	52	1	2
Funchal	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**

	<b>1990</b>	<b>1998</b>
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)	<b>520.515,0</b>	<b>634.024,0</b>
Estrangeiros	403.939,0	503.119,0
Nacionais	116.576,0	130.905,0
Dormidas (N.º)	<b>3.256.178,0</b>	<b>4.483.127,0</b>
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)	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>
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)	<b>52.440</b>	<b>37.669</b>
Permanente 0-49%	77,1	74,3
Permanente 100%	3,4	5,4
Mão-de-obra Não Familiar	<b>1.329,0</b>	<b>2.771,0</b>
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 bordados está fortemente legislado, desde a actividade das bordadeiras até à das próprias empresas, sendo que o Sindicato desempenha um papel activo nesta actividade.

#### Bordadeiras

Além de beneficiarem de um **regime especial de Segurança Social**, as bordadeiras de casa da Madeira viram consagrado o direito de antecipação da idade de pensão de velhice para os 60 anos (devendo este requerimento ser acompanhado de declaração emitida pelo Instituto do Bordado, Tapeçarias e Artesanato da Madeira que comprove o período de exercício de actividade como bordadeira de casa da Madeira).

Foi criado um subsídio de forma a compensar as bordadeiras de casa da falta de remuneração resultante da situação de inexistência de trabalhos de bordado. Têm direito a este subsídio as bordadeiras de casa que, nos últimos três anos, exerceram de forma habitual a actividade e se encontrem sem trabalho de bordado durante três meses consecutivos. A disponibilidade para o exercício de trabalho de bordado traduz-se nas seguintes obrigações assumidas pela bordadeira:

- sujeição ao controlo pelo IBTAM;
- aceitação de trabalhos de bordado que lhe sejam proporcionados;

O valor do subsídio nunca poderá ser inferior a 10.000\$00 mensais.

### Empresas

Em relação à actividade das empresas, foi criado uma **marca colectiva com indicação de proveniência (MCIP)** para os bordados da Região Autónoma da Madeira. A titularidade da MCIP para o bordado da Madeira pertence ao IBTAM, que só autoriza o uso da marca aos produtores que satisfaçam as condições de produção e comercialização do bordado da Madeira. A autorização para o uso da marca dá direito à utilização de um sinal distintivo (selo) complementar expresso na aposição em cada peça de bordado de um selo, bem como a utilização de embalagens específicas a fornecer pelo IBTAM.

Esta marca tem como fim de garantir a **origem**, a **tipicidade** e a **qualidade** do bordado da Madeira. Os produtores autorizados a usar a marca podem usufruir de serviços e apoios prestar pelo IBTAM no âmbito de um sistema de incentivos promocionais à exportação.



## IBTAM

No âmbito da realização de medidas de apoio à exportação do artesanato regional, compete ao Instituto do Bordado, Tapeçarias e Artesanato da Madeira:

- Organizar, promover ou participar em feiras;
- Recolher tratar e divulgar informações sobre oportunidades comerciais;
- Organizar e dinamizar iniciativas e actividades de promoção comercial no estrangeiro;
- Conceder estímulos aos exportadores;
- Lançar campanhas de publicidade e marketing.

O IBTAM tem a sua sede na cidade do Funchal, podendo abrir delegações ou outras formas de representação no país e no estrangeiro. (ver **ponto 4.1.1** para identificar as restantes competências do instituto)

### *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>	<i>1992</i>	<i>1997</i>
<b>Distribuição do Emprego por Sectores (%)</b>		
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
<b>Taxa de Actividade (%)</b>		
Total	<b>46,3</b>	<b>44,3</b>
H	52,7	51,3
M	40,5	38,4
<b>Taxa de Desemprego (%)</b>		
Total	<b>3,3</b>	<b>5,2</b>
H	3,0	5,2
M	3,6	5,4
<b>Jovens</b>	<b>9,1</b>	<b>13,4</b>
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**

Existe alguma regulamentação técnica no sector dos bordados, nomeadamente no que respeita à certificação de autenticidade e origem dos produtos.

Assim, nas etiquetas dos produtos considerados como bordado da Madeira deve constar a referência ao número de autorização do uso da marca atribuída pelo IBTAM. A emissão dos certificados de origem dos bordados, tapeçarias e demais artesanato compete à Associação Comercial e Industrial do Funchal (competência anteriormente detida pelo extinto Instituto dos Têxteis e delegada no IBTAM).

A prestação dos serviços de autenticação e certificação do artesanato regional (bordado e rela bordada), é definida uma taxa a cobrar pelo IBTAM. A taxa pela prestação de serviço (TS) é determinada pelas seguintes fórmulas<sup>1</sup>:

- Bordado:  $TS = PI \times 10\$50$
- Tela Bordada:  $TS = PI \times 8\$10$

$$PI = \frac{25\%VLF}{MO}$$

PI: Ponto Industrial  
 VLF: Valor loco-fábrica  
 MO: Valor actualizado da mão-de-obra

O sistema de autenticação do bordado da Madeira, através do uso de uma marca colectiva com indicação de proveniência, tem a finalidade de garantir a origem, tipicidade e qualidade do referido bordado da Madeira. Para este fim foram definidas normas de qualidade a que a produção do bordado da Madeira deve obedecer.<sup>2</sup>

#### Definição do bordado da Madeira:

“Entende-se por bordado da Madeira aquele que é totalmente executado à mão e que é possuidor de características específicas baseadas na composição do desenho, nos tipos de ponto e nas matérias-primas utilizadas e cuja produção seja efectuada com observância do disposto no presente diploma.”

Destá forma, o bordado da Madeira apresenta algumas regulamentações ao nível de vários aspectos que caracterizam a sua feitura e que passam pelos seguintes itens:

- Composição do desenho;
- Tipos de ponto;
- Matérias-primas;
- Utilização de rendas;
- Tipo de costura;
- Número de pontos e áreas mínimas.

<sup>1</sup> Portaria n.º 162/ 98 - Artigo 1.º

<sup>2</sup> Decreto Legislativo Regional n.º 7/ 91/ M

## 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 <sup>2</sup>	(a) 776,8	91.900,0
População	1997	10 <sup>3</sup>	259,3	9.957,3
Densidade Populacional	1997	hab/ km <sup>2</sup>	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 km<sup>2</sup>), das Selvagens (3,62 km<sup>2</sup>) e dos ilhéus em redor do Porto Santo (2,1 km<sup>2</sup>).



### 1.3.2. Distribuição Geográfica da População

A Região apresenta uma **densidade populacional muito elevada** (332 habitantes por km<sup>2</sup>). 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)**

	<b>1º TRIMESTRE</b>	<b>2º TRIMESTRE</b>	<b>3º TRIMESTRE</b>	<b>4º TRIMESTRE</b>
<b>População Total</b>	<b>255.301</b>	<b>255.401</b>	<b>255.599</b>	<b>256.100</b>
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
<b>População Activa</b>	<b>112.257</b>	<b>112.744</b>	<b>114.573</b>	<b>113.580</b>
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
<b>População Empregada</b>	<b>106.591</b>	<b>106.730</b>	<b>108.540</b>	<b>107.567</b>
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
<b>População Desempregada</b>	<b>5.666</b>	<b>6.015</b>	<b>6.032</b>	<b>6.013</b>
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
<b>Taxa de Actividade (%)</b>	<b>44,0</b>	<b>44,1</b>	<b>44,8</b>	<b>44,3</b>
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
<b>Taxa de Desemprego</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>106.592</b>	<b>106.730</b>	<b>108.540</b>	<b>107.567</b>
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
<b>Educação</b>				
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 dispor, 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
<b>Alojamentos (%) com:</b>		
Água canalizada no interior	77,4	94,0
Electricidade	95,0	99,4
Instalações fixas banho/ duche	64,6	91,2
<b>Agregados (%) com:</b>		
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 <sup>3</sup>	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

O desenvolvimento tecnológico desempenha hoje um papel fundamental de sobrevivência das empresas industriais, na medida em que a forte agressividade dos mercados e as exigências que colocam às empresas, obrigam a uma constante inovação de produtos e serviços e impõem padrões de qualidade e competitividade extremamente exigente. De uma forma geral, o peso do factor mão-de-obra nos custos de produção, impõe que se procurem ganhos de produtividade aos quais as tecnologias procuram dar uma resposta adequada. A aplicação de inovações tecnológicas à indústria do bordado pode ser analisada a três níveis:

- Ao nível da **indústria têxtil**, a montante do sector, estão constantemente a surgir novos materiais como, por exemplo, os tecidos inteligentes que se adaptam à temperatura exterior, as fibras sintéticas biodegradáveis feitas a partir de ácido láctico do óleo de milho, o *Belltrom*, um novo material que repele o pó e melhora o contacto com o corpo, e tecidos com microcápsulas de perfume que se vão aplicando com o uso.
- Ao nível do **design e do produto**, as inovações centram-se em *software* e sistemas de informação avançados, como, por exemplo, o *Digital Body Scanner*, que já está a ser utilizado pela *Adidas*, ou o *Symcad*, que permite a programação de roupas tendo em conta as diferenças físicas de cada indivíduo através de simulação tridimensional e realidade virtual. Estes sistemas possibilitam, aliás, a ligação do distribuidor com o produtor, permitindo a transmissão imediata das medidas do cliente para a fábrica, por via electrónica.
- Ao nível do **processo**, assiste-se à integração e aperfeiçoamento de tecnologias já existentes, como é o caso do sistema DAMA (*Demand Activated Manufacturing Architecture*: arquitectura de produção activada pela procura), uma rede de informação que visa melhorar os processos e procedimentos no sentido de eliminar excessos de *stocks* ao longo do circuito, reduzir o *lead time*, aumentar a participação do consumidor na concepção da roupa e ainda acelerar a introdução de novos produtos no mercado.

Outros exemplos de inovações de processo são o Processo de Corte Rápido -tecnologias de corte a laser e mecânico utilizados por empresas de costura -, e a Conservação dos Recursos Têxteis -tecnologias de confecção com utilização eficiente de energia e sem descargas de desperdícios na natureza.

Por último, é de referir a crescente utilização do EDI (*Electronic Data Interchange*: transmissão electrónica de dados) no sector, para melhorar a ligação entre todos os intervenientes na cadeia de produção e de distribuição, de que resulta uma maior eficiência na gestão dos recursos num menor espaço de tempo.

Naturalmente, de empresa para empresa a importância das novas tecnologias varia. Assim, enquanto para os intervenientes na gama alta é importante acompanhar de perto as inovações da indústria têxtil e de *design* e produto, os produtores de gama baixa devem sobretudo estar na vanguarda das tecnologias de processo.



## 2. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR PRODUTIVO

## 2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DOS BORDADOS

### 2.1.1. Empresas Produtoras

Foram identificadas 47 empresas no sector dos bordados da Região Autónoma da Madeira. No entanto, por motivos de encerramento (4 empresas) e a não colaboração por parte dos empresários (6 empresas) e a reduzida dimensão de algumas empresas (8 empresas) só foi possível visitar **29 destas empresas** (e entrevistar os respectivos empresários), que representam cerca de 81,4% do mercado.

Quadro 2.1. Empresas Entrevistadas

EMPRESA	CONCELHO
Abreu & Araujo, Lda.	Funchal
Alegria Verissimo Nunes Abreu	Funchal
António G. Jardim, Sucrs. Lda.	Funchal
António Gomes Oliveira, Sucrs. Lda.	Funchal
Bordados Cruzeiro do Sul, Lda.	Funchal
Bordal – Bordados da Madeira, Lda.	Funchal
Décio da Silva	Funchal
Gouveia & Alves, Sucrs. Lda.	Funchal
Imperial de Bordados, Lda	Funchal
Isabel Anacleta V. Santos Teixeira	Santa Cruz
Ivo da Silva	Funchal
J. A. Teixeira & Cia., Lda.	Funchal
João Baptista Ribeiro	Funchal
João Caldeira Leal & Cia. Lda.	Funchal
João de Sousa Viola, Lda.	Funchal



João Eduardo de Sousa, Lda.	Funchal
Lino & Araujo	Funchal
Luís de Sousa, Lda.	Funchal
Madeira Supérbia, Lda.	Funchal
Manuel Hugo Luís da Silva & Filhos, Lda.	Funchal
Maria Gilda Rodrigues	Ribeira Brava
Maria Nunes, Lda.	Funchal
Mundo Novo – Cooperativa de Bordados, Lda.	Funchal
Paiva & Sousa, Lda. Sucrs.	Funchal
Patrício & Gouveia, Sucrs. Lda.	Funchal
Silva Andrade & Cia. Lda.	Funchal
Soebol – Soc. Exp. Bordados, Lda.	Funchal
Teixeira & Mendonça, Lda.	Funchal
Telo – Fabrico Exp. De Bordados Madeira, Lda.	Funchal

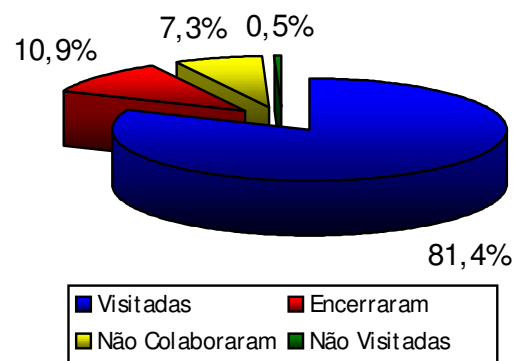
Segundo os dados fornecidos pelo IBTAM as empresas que apresentaram em 1999 um valor de vendas superior a 60 mil contos foram apenas 4, representando 39,5% do total de mercado.

EMPRESA	VENDAS(Cts)		
	1997	1998	1999
Patricio & Gouveia, Sucrs.Lda	164 716	120 774	128 973
João de Sousa Viola, Lda	85 189	89 857	135 288
AntónioGomes de Oliveira, Sucrs.Lda.	116 290	115 950	100 822
J.A.Teixeira & Ca.Lda.	75 435	72 480	67 121
<b>TOTAL</b>	<b>441 630</b>	<b>339 061</b>	<b>432 204</b>
<b>TOTAL DE MERCADO</b>	<b>1 278 203</b>	<b>1 215 413</b>	<b>1 093 545</b>

NOTA: ver Anexo I com a análise detalhada de cada uma das empresas do sector.

O mercado do sector dos bordados tem vindo a diminuir, o equivalente a 4% por ano, enquanto que em 1996 este segmento atingia os 1 278 203 Cts em 1999 alcançou apenas 1 093 545 Cts. As vendas totais destas 4 empresas apresentam em geral um decréscimo, registando apenas um pequeno crescimento em 1999 que se explica pela evolução das vendas da empresa João de Sousa Viola, Lda (+ 16,7% que em 1997).

### Peso das Vendas das Empresas Visitadas vs. Não Visitadas



Das empresas que encerraram, compete destacar a Darfil, que era uma das principais a actuar no sector. Esta tinha o mercado italiano como principal destino da sua produção, fruto da ligação do proprietário (italiano) com esta região. Após alguns anos a laborar na ilha e a assimilar o *Know-how* existente no sector, o proprietário optou por deslocar a sua unidade fabril, para o Vietname afim de aproveitar as vantagens competitivas que esta região oferece, nomeadamente em termos de custos de mão-de-obra.

## 2.2. PROCESSO PRODUTIVO

### 2.2.1. Descrição do Processo Produtivo

O processo produtivo passa por 3 fases:

- **Preparação:** primeira fase de produção que geralmente ocorre na instalação fabril e que se decompõe em cinco operações; o desenho, a contagem dos pontos, o corte do tecido e a estampagem.
- **Acto de bordar:** fase em que a peça a bordar sai do espaço fabril e entra num outro, o do lar da bordadeira.
- **Acabamentos:** esta fase caracteriza-se pelo retorno da peça bordada ao espaço fabril, onde será submetida a uma série de operações: verificação, concerto (se for necessário), lavagem e passagem a ferro, recorte, engomagem e etiquetagem.

#### PRIMEIRA FASE: PREPARAÇÃO DOS TECIDOS

- *DESENHO:*

Geralmente os desenhos, denominados originais, são criados pelos desenhadores ou pelos próprios industriais que tenham alguma sensibilidade. O desenhador quando elabora um motivo, denominado original procede, primeiramente, a uma estimativa da medida da peça e o número de pontos máximos que esta pode comportar. Usualmente, o próprio industrial segue as directrizes fixadas pelo cliente que faz a ordem de encomenda.

O desenhador quando elabora um motivo, denominado original procede, primeiramente, a uma estimativa da medida da peça em papel vegetal, a partir da consideração de três factores: a medida do desenho, a medida do corte do tecido, a medida da peça a bordar.

A construção de um desenho faz-se segundo duas formas distintas, consoante o padrão seja simétrico ou assimétrico. Se for simétrico, utiliza-se um quarto ou menos da dimensão real; se o desenho for assimétrico a dimensão empregue é metade. Geralmente, esboça-se a carvão sobre papel vegetal o motivo idealizado. De seguida, fazem-se retoques, limam-se os contornos e imperfeições afim de passar o trabalho a “crayon”.

Materiais utilizados: Papel vegetal  
Carvão  
Crayon

#### - *CONTAGEM DOS PONTOS:*

Após a criação dos originais segue-se uma tarefa de contagem do número de pontos que constituem o respectivo desenho por forma a contabilizar o valor a pagar à bordadeira.

Esse cálculo é efectuado recorrendo a dois critérios: um baseado na contagem directa do número de pontos utilizados (ex. Ponto ilhó) e um segundo, em que estes são contados em metros (ex. Ponto caseado). Seguidamente, os valores obtidos são convertidos para valores monetários recorrendo a uma regra de cálculo estabelecida e publicada pelo IBTAM. Esta tarefa é da responsabilidade do desenhador ou mesmo do picotador que tem como função principal picotar os desenhos.

Ferramenta utilizada: Curvímetro

- **PICOTAGEM:**

Tarefa a cargo do picotador que consiste em efectuar perfurações sob todo o desenho segundo uma sequência de intervalos equidistantes, para permitir a impressão no tecido do motivo pretendido.

Na generalidade, é comum picotar-se simultaneamente várias cópias do original que se designam chapas. A forma de picotar difere da natureza simétrica ou assimétrica do desenho.

No primeiro caso, corta-se o papel vegetal que comporte metade de desenho. Começa-se picotando o original pelo avesso sobre as chapas, depois, volta-se ou vira-se este, que é acertado pelo centro e fica debaixo da primeira chapa, já voltado ao contrário.

No segundo caso, a picotagem deve ser feita também sempre em metade, mesmo que o desenho seja feito em um quarto. A diferença reside no facto de não se virar o desenho para ser picotado pelo avesso, uma vez que os traços não são coincidentes.

Nesta operação é utilizado um aparelho denominado picotadeira – sistema de cambota accionado por um pedal que através de linha está ligado a uma agulha. O picotador orienta os traços que deve picotar com ambas as mãos sobre uma mesa estável, enquanto controla a velocidade de execução mediante a força exercida pelo pé no pedal.

- **CORTE DO TECIDO:**

O acto de cortar o tecido é uma tarefa da operária que procederá à estampagem dos motivos picotados – a estampadeira. Esta segue as instruções fixadas na chapa para determinar a dimensão da peça a cortar.

O corte não consiste em rasgar pura e simplesmente o tecido, porque tal acarretaria o desfiamento das margens, mas sim em tirar um fio longo da linha de corte. Simultaneamente, corta-se o tecido com uma tesoura.

- *ESTAMPAGEM:*

Uma vez picotado o desenho, este é impresso para o tecido respectivo utilizando uma graxa, petróleo e uma boneca (utensílio simples, feito à base de restos de tecido, com a forma aproximada de um pequeno cone que se adapta à mão.). A graxa utilizada consiste numa mistura de anil, petróleo, parafina e algumas gramas de sebo.

A boa estampagem requer a existência de uma mesa forrada para evitar que o tecido escorregue por falta de atrito. Primeiramente, a estampadeira limpa a chapa com petróleo, coloca o tecido sobre a mesa e sobre aquela assenta, convenientemente, a chapa que fixa com pesos nas extremidades.

De seguida, com a ajuda da boneca, que molha em petróleo, distribui a graxa sobre a superfície do papel vegetal, executando movimentos circulares sobre todo o motivo para este ficar impresso no tecido. Esta operação é repetida as vezes necessárias para compôr o motivo total, quando as chapas sejam quartos ou metades daquele.

Materiais utilizados: Anil  
Petróleo  
Parafina  
Sebo

Utensílios utilizados: Boneca  
Pesos



## SEGUNDA FASE: ACTO DE BORDAR E APLICAÇÃO DA TÉCNICA DOS PONTOS

Esta é uma tarefa desempenhada por bordadeiras que se encontram no campo, distribuídas por todas as zonas rurais. Esta tarefa é, normalmente, executada como complemento ao trabalho doméstico.

Cada fábrica possui várias agentes que se responsabilizam pela execução dos bordados. Estas, individualmente, têm uma rede de bordadeiras na sua área de influência a quem fornecem as peças a bordar. Nesta fase são utilizados vários instrumentos:

- Agulha – geralmente fina adequada aos tecidos de trama espessa.
- Tesoura – deve ser pequena e pontiaguda para facilitar a feitura dos ilhós.
- O dedal – é usado no dedo médio da mão direita.
- Dedeira – usada no dedo indicador da mão esquerda
- Linhas – existem dois tipos de linha a bordar: as de algodão e as de seda. Estas apresentam-se dobradas em negalhos grandes ou pequenos presas por uma tira de papel, o cabresto, onde vem discriminada a sua cor, marca e espessura. As bordadeiras, em geral, preferem as linhas mais espessas, porque são mais fáceis de bordar que as finas, e as de algodão às de seda.

Para bordar, assenta-se o tecido sobre o dedo indicador que se prende com os dedos polegar e médio da mão esquerda, enquanto, com a direita utiliza-se a agulha que se segura com o indicador e o polegar e se apoia no médio. A percussão colocada é um acto punctiforme de grande precisão.

Para o acto de bordar pode ser utilizado um vasto tipo de pontos:

- ponto cordão, cuja utilização tem como finalidade cobrir as linhas que representam caules ou ramos de folhas e flores. É baseado neste ponto: o ilhó, a folha aberta, o ponto oficial e as cavacas.
- Ponto caseado, utilizado em todos os desenhos que se destinam a recorte, especialmente, nas extremidades da peça.
- o bastido, empregue no preenchimento de superfícies.
- Outros pontos: ponto ana, ponto escada, ponto francês, ponto sombra, o despono, ponto corda, ponto matiz...

### **A TERCEIRA FASE: OS ACABAMENTOS**

#### **- VERIFICAÇÃO:**

Os bordados, depois de concluídos, de acordo com os pontos estipulados, são entregues pela bordadeira à respectiva agente que os devolve à fábrica. Estes são entregues na secção de recebedoria, onde são verificados por uma operária denominada verificadeira.

Nesta fase procede-se à triagem dos produtos, seleccionando aqueles que se encontram em boas condições, dos restantes que necessitam de ser reparados ou mesmo não reaproveitáveis. Os artigos considerados reaproveitáveis passam ainda por uma outra fase designada conserto onde são solucionadas as anomalias.

Esta função de controle fundamenta-se em três tipos de critérios de avaliação:

- **critério de avaliação visual** – que se aplica a todos os pontos mas, sobretudo, aos pontos que têm pouco relevo e que precisam estar distribuídos uniformemente, como o ponto sombra, o ponto francês ou o pesponto.
- **critério de textura** – indicado para os chamados pontos de relevo, caseado, bastido, ilhós e o oficial, porque são urdidos. A verificadeira coloca a parte bordada entre o indicador e o polegar por forma a sentir o relevo.

Os pontos que exigem recorte, como o *richelieu*, são especialmente submetidos à prova de resistência que se faz introduzindo o dedo entre as suas passadeiras ou canelas.

As peças consideradas em estado aceitável passam a outra secção onde serão lavadas.

- LAVAGEM:

Os artigos que se encontram em boas condições passam sucessivamente pela lavandaria afim de remover a pasta utilizada na estampagem, nódoas e sujidade. A lavagem faz-se de acordo com o tipo de tecido, a cor e o estado de sujidade das peças. Pode acontecer que, antes da lavagem, se coloque as peças de tecido branco e pesado a branquear utilizando sal de azedas. Outras peças mais leves ou de cor poderão ficar de molho, durante algum tempo, em detergente normal.

Para finalizar esta operação as peças são torcidas e sujeitas a centrifugação.

- *PASSAGEM A FERRO:*

A passagem a ferro decorre na secção de engomados ou engomadaria. Esta operação é diferente do acto de engomar, propriamente dito, que tem lugar mais tarde. A primeira consiste na aplicação do ferro de engomar com o objectivo de destender as fibras (vegetais e outras) para facilitar as operações subsequentes. A segunda consta, além da passagem a ferro mais cuidadosa, do emprego de goma.

Esta tarefa pode ser executada por uma só operária, a engomadeira, ou por várias dependendo da dimensão da peça. Por exemplo as toalhas exigem três pessoas, uma a passar a ferro e as restantes a esticar o tecido. O tecido é colocado sobre uma mesa rectangular, revestida com cobertores. A maioria das empresas utiliza ferros de engomar domésticos, ligados à electricidade em tomadas situadas numa trave de madeira que está fixa num plano superior, para que os fios não atrapalhem.

A temperatura do ferro será a mais adequada a cada tipo de tecido. O linho, por exemplo, exige temperaturas mais elevadas do que a seda ou a cambráia.

- *RECORTE DO BORDADO/ COSTURA:*

Nesta actividade procede-se ao corte do tecido excedentário por forma a dar o devido destaque aos pontos bordados. Incide nos chamados pontos de recorte que se situam nos rebordos da peça, como o caseado, ou que exigem a extracção de tecido no espaço interno que definem.

O recorte é feito com uma tesoura pequena de bicos pontiagudos que se maneja com a mão direita, em movimentos horizontais ou verticais, consoante as formas de bordado.

Uma recortadeira experiente executa esta operação com uma precisão e velocidade impressionantes, mas existe sempre a possibilidade de um qualquer ponto ser atingido. Neste caso, como em qualquer outro de deficiência sanável, o bordado passa à secção de consertadoria.

**- CONserto E COSTURA:**

Os trabalhos com imperfeições, acidentais ou por má execução da bordadeira, são sujeitos a concerto. A acção da consertadeira não difere da bordadeira. Simplesmente, limita-se a refazer um número concreto de pontos e não toda a peça.

Determinados bordados, como os que se destinam ao vestuário, são ainda submetidos a actos de costura. Estes consistem, especialmente, na colocação de botões, golas ou outros adornos.

**- ENGOMAGEM E DOBRAGEM:**

Finalizadas todas estas tarefas, os bordados retornam à secção de engomados onde lhes é aplicado goma e, uma vez mais, são passados a ferro.

Seguidamente procede-se à dobragem. Esta obedece a regras próprias de acordo com o tipo de peças mas, em geral, a zona bordada deve ficar exposta.

Posteriormente segue-se colocação de etiquetas nos artigos que identificam a fábrica e as características do produto.

Os bordados são enviados ao Instituto do Bordado para a homologação da qualidade e autenticidade.

**- CERTIFICAÇÃO IBTAM:**

A transacção de bordados de origem regional obriga à consecução de uma operação – a selagem – que constitui um requisito legal para a homologação do certificado de garantia e autenticidade do produto.

Para a colocação do selo de garantia todas as fábricas enviam os seus bordados ao IBTAM. Ali procede-se a uma vistoria geral da qualidade do bordado, segundo critérios de verificação devidamente regulamentados. A atenção incide, particularmente, ao nível dos acabamentos.

As peças consideradas em bom estado são atestadas através da colocação de um selo de qualidade, feito de papel e colocados nas peças com uma pistola.

Depois de selados, os bordados estão novamente prontos para serem recebidos pelas fábricas.

**- EMBALAGEM/ETIQUETAGEM:**

Na maioria das empresas os artigos são embalados em sacos de plástico. Existe um número reduzido de empresas que se preocupam com a embalagem, pois esta é considerada como mais um encargo.

Algumas empresas utilizam as embalagens do IBTAM. Relativamente à etiquetagem, as empresas colocam nos artigos etiquetas em papel standardizadas com a composição e os símbolos de limpeza e conservação.

**Quadro 2.2.: Exemplo do Processo de Fabrico de uma Toalha de Linho de Tamanho Intermédio**

TAREFAS	ONDE	TEMPO	EQUIPAMENTOS/ UTENSÍLIOS	MATERIAIS / MATÉRIAS PRIMAS
Desenho	Fábrica	1 a 2 dias	Curvímetro	Papel vegetal Carvão/ crayon
Contagem	Fábrica	1 a 2 dias		
Picotagem	Fábrica	2 horas	Picotadeira	
Corte	Fábrica	1 a 2 horas	Tesoura	
Estampagem	Fábrica	1 hora	Pesos/ boneca	Anil/ parafina petróleo/ sebo
Bordar	Fora fábrica	2 meses	Agulha/ tesoura/ dedal/ dedeira	Linhas
Lavagem	Fábrica	0,5 horas	Máquinas lavar Centrifugadoras	Sal de azedas Detergentes Lexívias/ ácido oxálico
Passar a ferro	Fábrica	0,5 horas		
Recorte	Fábrica	1 a 2 dias	Tesoura	
Engomagem	Fábrica	-	Ferros de passar	Goma
Selagem	IBTAM			
Embalagem/ Etiquetagem	Fábrica Fábrica			

## TEMPO DE EXECUÇÃO POR TIPO DE ARTIGOS

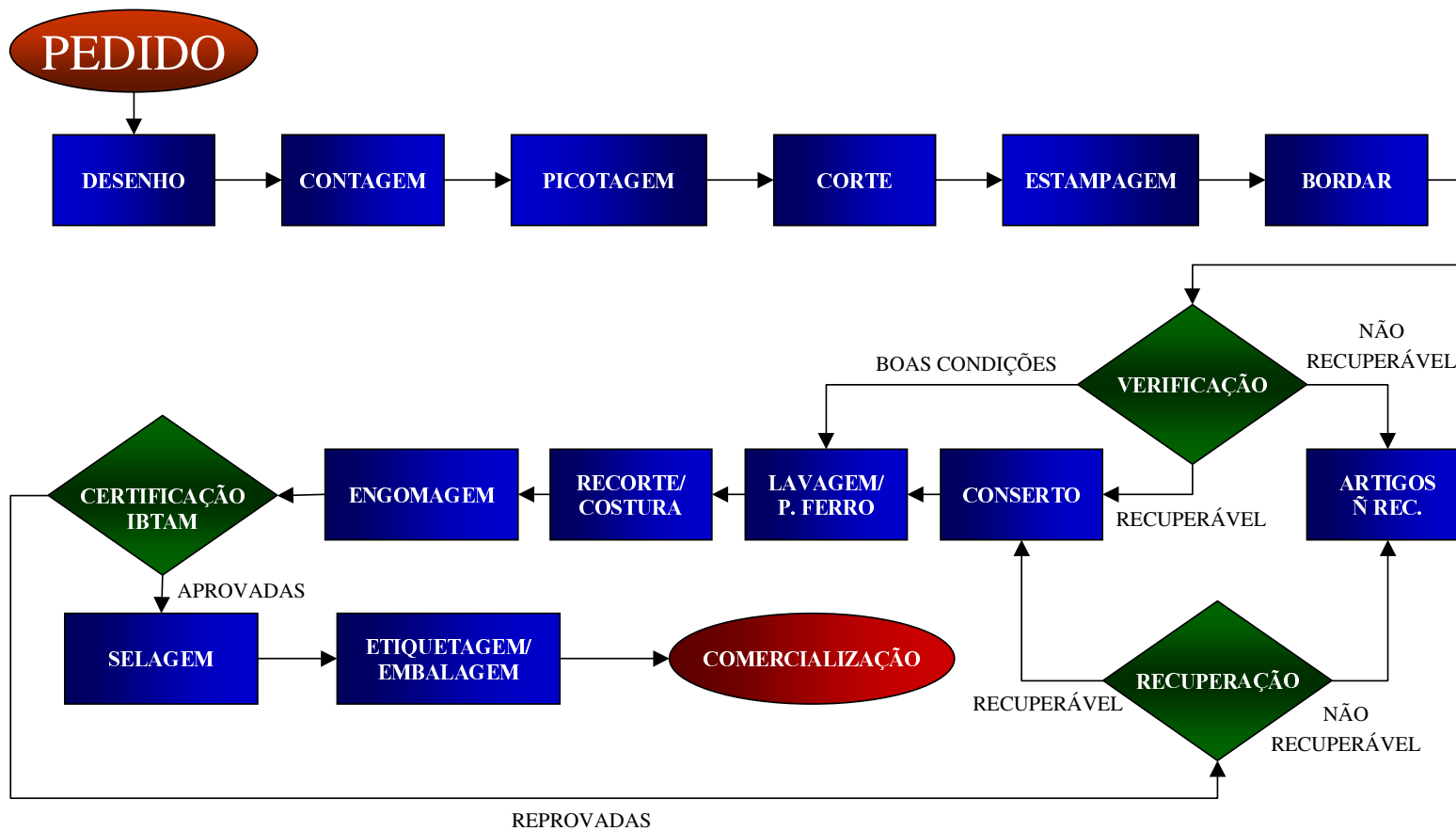
O processo de fabrico é executado em prazos bastante alongados, variando consoante a dimensão, desenho, tecido e tipo de artigo.

**Quadro 2.3. Tempo de Execução por Tipo de Artigos**

ARTIGO	TEMPO MÉDIO - dias
Roupa de cama	30 a 45
Roupa de mesa	20 a 180
Roupa toucador	30
Cortinas	30 a 90
Colchas	45 a 90
(24) Lenços de bolso	15
Écharpes	7
Vestuário para bebé	30 a 60
Blusas	30 a 45



2.2.2. Diagramas do Processo Produtivo



### 2.2.3. Máquinas e Ferramentas Utilizadas em Todo o Processo

**Quadro 2.4. Máquinas e Ferramentas Utilizadas em cada Tarefa do Processo**

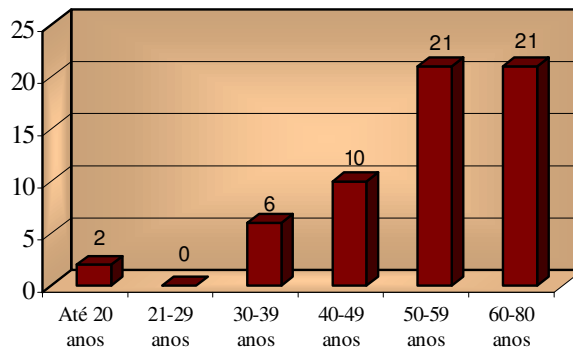
TAREFAS	EQUIPAMENTOS/ UTENSÍLIOS	MATERIAIS / MATÉRIAS PRIMAS
Desenho		Papel vegetal/ Carvão/ crayon
Contagem	Curvímetro	
Picotagem	Picotadeira	
Corte	Tesoura	
Estampagem	Pesos/ boneca	Anil/ parafina petróleo/ sebo
Bordar	Agulha/ tesoura/ dedal/ dedeira	Linhas
Lavagem	Máquinas lavar / Centrifugadoras	Sal de azedas Detergentes Lexívias/ ácido oxálico
Pecorte	Tesoura	
Engomagem	Ferros de passar	Goma
Selagem		
Embalagem/ Etiquetagem		



### 2.2.4. Bordadeiras

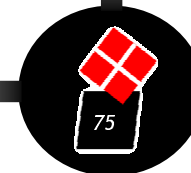
Foram entrevistadas cerca de 60 bordadeiras, em diversos locais, que nos permite tirar algumas conclusões sobre as mesmas:

Gráfico 2.1. Idades das Bordadeiras Entrevistadas



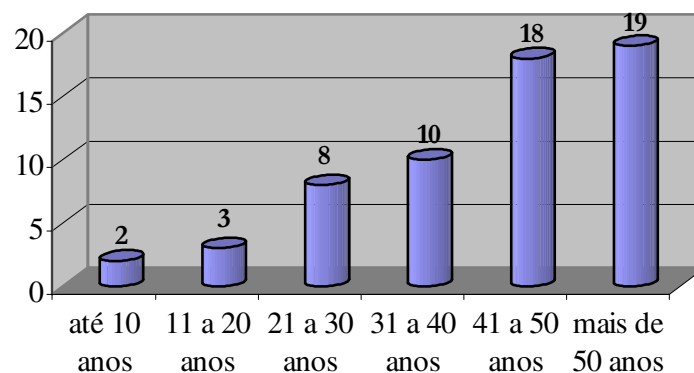
Das 60 pessoas que responderam ao nosso inquérito, 70% encontra-se nas faixas etárias dos **50 aos 59** e dos **60 aos 80** anos, enquanto que nas camadas mais jovens (até aos 30 anos) só foram referenciadas duas bordadeiras.

A **média de idades** das bordadeiras é de 55 anos. Ora, este dado justifica-se pelo facto de 36% das senhoras que efectuam o trabalho do bordado serem já reformadas e, portanto, terem idades superiores aos 59 anos.



Por outro lado, a média de idades das bordadeiras que se encontram no activo não é muito inferior: 47 anos. Ora, ainda que esta seja uma amostra reduzida do universo das bordadeiras, podemos concluir que este sector está muito envelhecido, pois quem continua a bordar já se encontra muito perto da idade da reforma, e as reformadas continuam a bordar mais para ajudar a aumentar os magros rendimentos dos agregados familiares respectivos.

**Gráfico 2.2. Anos de Actividade das Bordadeiras Entrevistadas**



Esta caracterização vem mais uma vez reforçar a ideia do envelhecimento das bordadeiras, uma vez que a média de anos de actividade é também muito elevada – 44 anos. Abaixo dos 10 anos de actividade, por exemplo, temos apenas 2 pessoas, numa amostra de 60.

**Quadro 2.5. Habilitações das Bordadeiras Entrevistadas**

<i>Habilitações</i>	<i>Total</i>
Sem habilitação	22%
Inferior ao Ensino Básico Primário	32%
Ensino Básico Primário (4ª classe)	39%
Ensino Preparatório (2º ano do Ciclo)	5%
Ensino Secundário Unificado (9º ano)	2%

Pela análise deste quadro podemos observar que o nível de escolaridade é muito baixo, mas tal facto poderá justificar-se pela média de idades das inquiridas, uma vez que, quando frequentavam o ensino, a escolaridade mínima obrigatória era a 4º classe.

Por outro lado, o facto de este ser um trabalho manual, que vai passando por várias gerações, não justifica também a necessidade de grandes habilitações.

## CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE

- **Tempo de execução do bordado**

As bordadeiras dispõem cerca de 3 a 6 horas diárias no bordado, embora não signifique que bordem todos os dias, pois têm também outras tarefas quotidianas como o trabalho agrícola e a lida da casa. Por isso, um trabalho de, por exemplo, 700 pontos (1300 escudos), poderá ser feito tanto em 3/4 dias, como num mês.

- **Material fornecido**

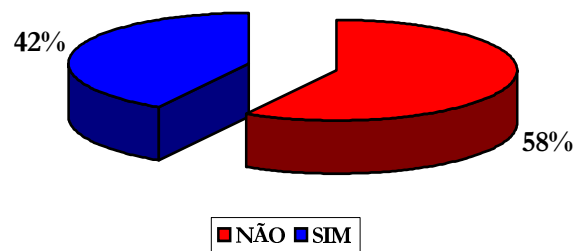
O material que é fornecido às bordadeiras, depende muito, quer na qualidade quer na quantidade, das entidades para as quais estas trabalham.

No entanto, as maiores críticas das bordadeiras vão para a substituição das linhas, uma vez que, depois que estas passaram a ser dadas pelas casas de bordados (exigência do Sindicato), perderam qualidade. De facto, a linha DMC, considerada pelas inquiridas como a melhor, só em alguns casos continua a ser utilizada, pois a preferência das casas de bordado vai agora para a linha Madeira, de menor qualidade mas mais barata.

- **Apetência para trabalhar em grupo**

As bordadeiras entrevistadas encontram-se divididas em relação às vantagens de bordar em grupo. Enquanto que 42% considera que o trabalho em grupo é mais lucrativo, não só porque se faz mais rapidamente, mas também porque, como há pouco trabalho, o dinheiro ganho é distribuído equitativamente, 58% das inquiridas não encontra nenhum proveito, preferindo bordar sozinhas em casa.

Gráfico 2.3. Preferências das Bordadeiras Entrevistadas em Termos de Trabalho em Grupo



- **Contacto**

O contacto para a execução processa-se em duas fases. Numa primeira, as casas de bordado contactam a agente para entregar o trabalho a ser bordado. Este contacto é normalmente estabelecido quando as agentes vão à casa dos bordados entregar uma remessa já pronta. Numa segunda fase, as agentes ficam encarregues de distribuir o trabalho pelas bordadeiras, sobre o qual ganham em média 10%

Quando questionadas sobre se costumam trabalhar sempre para a mesma entidade, 67% das nossas inquiridas responderam que sim, pois para elas a agente representa a entidade patronal. Das 33% que responderam que não, fizeram-no porque costumam ir buscar trabalho a várias agentes.

- **Controlo sobre o trabalho efectuado**

O controlo que existe sobre o trabalho efectuado é realizado pelos fiscais do IBTAM. Este é mais rigoroso sobretudo em Dezembro, altura em que é entregue um prémio pela qualidade da execução. Mas esta não é a única tarefa realizada pelos fiscais.

Cabe-lhes ainda a tarefa de verificar se os preços que as fábricas atribuem aos bordados estão correctamente e marcados e se correspondem ao estipulado pela lei, bem como apresentar queixa de outras irregularidades, como por exemplo, pagamentos atrasados.

De notar que muitas das nossas inquiridas, não conhecem nenhum tipo de controlo efectuado, circunstância esta que se deve, em grande parte, ao facto do trabalho dos fiscais ser feito directamente às distribuidoras do bordado.

- **Prazos de entrega**

A maioria das bordadeiras não aceita trabalhos com prazos de entrega definidos por não poderem, como já referimos, dedicarem-se a 100% ao bordado. Mas as bordadeiras que aceitam trabalhos com prazo, respondem que costumam respeitar sempre, salvo raras excepções, esses prazos.

- **Pagamento**

O pagamento pode ir desde o próprio dia em que o trabalho é entregue (caso das Casas Oliveira e Patrício Gouveia), a um mês (aqui a Casa Mundo Novo foi a mais apontada) e, até mesmo, a um ano (caso da Casa Teixeira Mendonça).



- **Prémios de produtividade**

Embora no passado fosse necessário atingir um certo patamar para receber o prémio de produtividade, este agora é sempre feito no acto de pagamento do bordado ( $\frac{1}{12}$  sobre o valor da mão de obra).

Apesar de tudo, ainda nos deparámos com uma irregularidade por parte de um fabricante, que não incluía no pagamento o prémio de produtividade.

- **Fonte de rendimento**

Das 60 bordadeiras apenas 3% praticam outra actividade remunerada, que no caso é a agricultura. Os outros 97% têm como única fonte de rendimento os bordados.

- **Áreas de dificuldade**

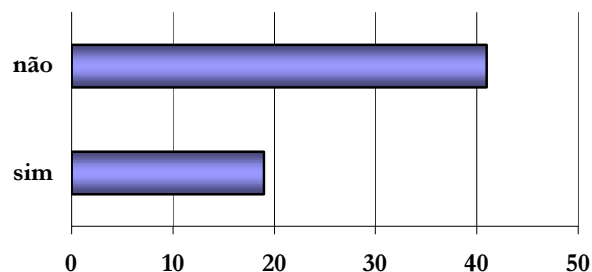
As áreas de dificuldade referidas pelas nossas inquiridas reportam-se a dois casos distintos.

- doenças profissionais, como é o caso da falta de vista;
- maior dificuldade na execução de alguns pontos do Bordado Madeira, devido à inexperiência de algumas bordadeiras.

Podemos verificar pela análise do gráfico que 41 bordadeiras (68%) não mostram disponibilidade para a frequência de acções ou cursos associados ao sector, pois atribuem maior importância à experiência adquirida ao longo dos anos.



Gráfico 2.4. Aceitação das Bordadeiras Entrevistadas a Formação



De referir que das bordadeiras inquiridas, 36% já está reformada e são sobretudo estas que mostram mais resistência à mudança. Apenas 32% responderam que gostariam de frequentar cursos de formação e aperfeiçoamento, como os que foram promovidos pelo IBTAM.

- **Centro de bordados**

Das 25 bordadeiras que estão ainda no activo, 12 mostraram interesse em ir para um centro de bordados, desde que o ordenado o justificasse.

Das 13 bordadeiras que responderam que não, apresentaram como justificação o facto de não terem disponibilidade e considerarem que as 8 horas laborais seriam demais, por este ser um trabalho muito desgastante.





Gráfico 2.5. Aceitação das Bordadeiras Entrevistadas a um Centro de Bordados



• Críticas/Recomendações

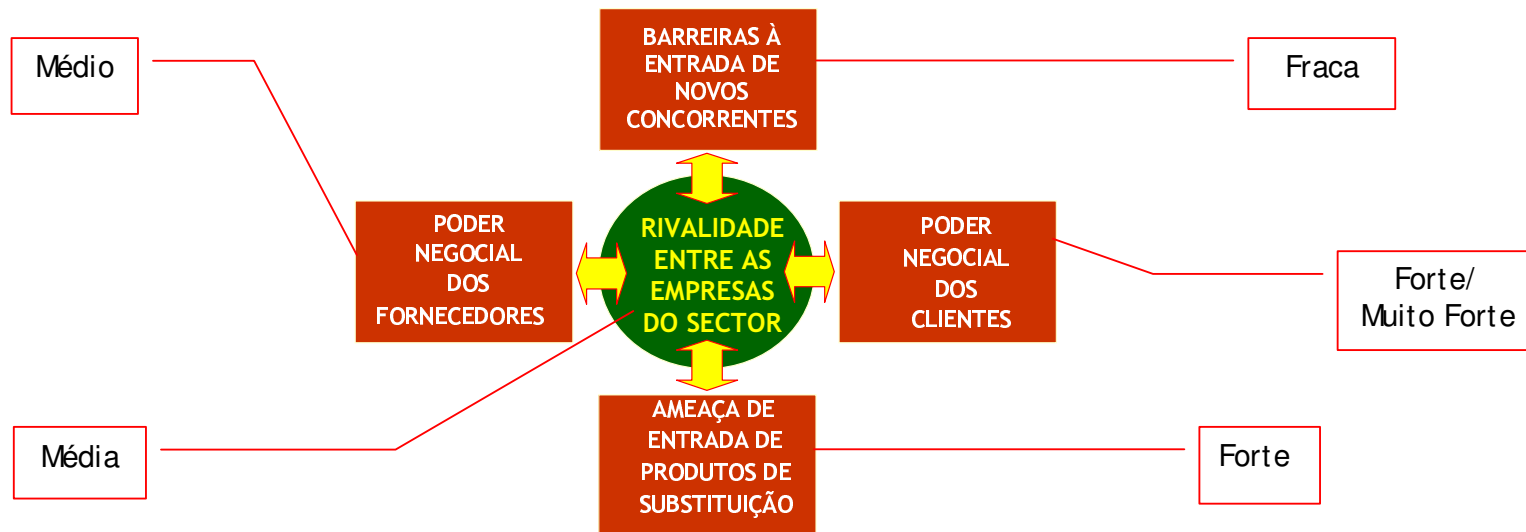
Em relação às críticas das bordadeiras a este sector, as respostas foram unânimes em considerar:

- Trabalho mal pago;
- Pouco trabalho;
- Atraso nos pagamentos.

As recomendações prendem-se, naturalmente e geralmente, com o aumento das remunerações.



### 2.3. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



ATRACTIVIDADE DO SECTOR: **BAIXA**



**ATRACTIVIDADE DO SECTOR**

Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes	2
Poder Negocial dos Fornecedores	3
Rivalidade entre as Empresas do Sector	3
Poder Negocial dos Clientes	2
Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos	2
<b>Conclusão</b>	<b>2 FRACA</b>

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

**2.3.1. Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes**

**Barreiras à entrada de novos concorrentes**

Economias de escala	2
Requisitos de capital	2
Acesso a canais de distribuição	2 (fáceis)
Atractividade do sector	2
Política governamental	2
<b>Conclusão</b>	<b>2 FRACA</b>

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



**Economias de escala** - praticamente inexistentes, pois a produção é toda manual e as bordadeiras trabalham por conta própria, o que não permite aos empresários uma afectação directa de recursos. Função comercial praticamente inexistente.

**Requisitos de capital** - reduzidos, pois não são necessários efectuar grandes investimentos para montar uma empresa de bordados.

**Acesso a canais de distribuição** - relativamente fáceis (conhecimento/ contactos dos mercados de destino dos bordados), e com custos relativamente baixos (mesmo 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 (mesmo na indústria têxtil). Sector em declínio.

**Política governamental** - apoios ao sector através da entidade que superintende o sector (IBTAM) a empresas que tenham a marca colectiva com indicação de proveniência. Enquadramento do trabalho das bordadeiras no sistema de segurança social.

*Nota: sector claramente desinteressante para a entrada de novos concorrentes, pela grande quebra das vendas nestes últimos anos e sua baixa rentabilidade.*



### 2.3.2. Poder Negocial dos Fornecedores

#### Poder negocial dos fornecedores

Grau de concentração dos fornecedores	3
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
<b>Conclusão</b>	<b>3 MÉDIO</b>

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

**Grau de concentração dos fornecedores** - existe um número razoável de fornecedores, tornando possível mudar com relativa facilidade de fornecedor. No entanto os bons fornecedores de tecidos e linhas não são muitos.

**Existência de matérias substitutas** – de acordo com as especificações do Bordado Madeira, as matérias substitutas são poucas, porque os padrões de qualidade exigidos em termos de tecidos e linhas para fazer o Bordado Madeira, reduz o espectro de matérias a utilizar.

**Grau de importância dos clientes para os fornecedores** - reduzido dado que a maioria dos fornecedores comercializam uma grande variedade de artigos ligados à indústria têxtil.

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





Integração a jusante pelos fornecedores - não existe.

### 2.3.3. Rivalidade entre as Empresas do Sector

#### Rivalidade entre as empresas do sector

Número de concorrentes	3
Custos fixos	2
Crescimento de mercado	5
Diferenciação dos produtos concorrentes	4
Comportamento dos concorrentes	3
Barreiras à saída	3
<b>Conclusão</b>	<b>3 MÉDIO</b>

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

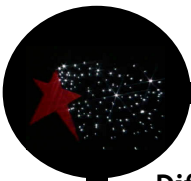
**Número de concorrentes** - existem mais de 40 empresas a operar no mercado, cada qual com as suas características e dimensão. São, porém menos de 10 as empresas com peso significativo no âmbito do sector.

**Custos fixos** - reduzidos devido ao facto de a indústria ser baseada em mão de obra com custos baixos, e não pertencente aos quadros da empresa. Para além disso, os custos associados a equipamentos são bastante reduzidos.

**Crescimento de mercado** - negativo. Nos últimos 3 anos o mercado total do Bordado Madeira decresceu cerca de 15%







**Diferenciação dos produtos concorrentes** - não existe ou é praticamente insignificante. No entanto algumas empresas estão a apostar em bordados mais simples e adaptados às exigências dos mercados actuais.

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

**Barreiras à saída** - custos de desinvestimento baixos; elevado número de empresas que encerraram nos últimos anos. Existem no entanto barreiras psicológicas para que tal aconteça.

### 2.3.4. Poder Negocial dos Clientes

<i>Poder negocial dos clientes</i>	
Grau de concentração dos clientes	2
Importância dos produtos nas compras dos clientes	3
Diferenciação dos produtos	4
Custos de mudança	5
Informação detida pelos clientes	5
<b>Conclusão</b>	<b>4 FORTE (M. interno) / 5 MUITO FORTE (M. externo)</b>

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

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



**Importância dos produtos nas compras dos clientes** - relativamente reduzida, pois não representam um peso relevante na facturação da generalidade dos clientes, excepção feita às lojas exclusivas de bordados na Madeira, onde o peso é significativo e a encomendas particulares.

**Diferenciação dos produtos** - As empresas da Madeira fazem um bordado muito característico e pouco diferenciado. A diferenciação é imposta pela certificação do bordado, enquanto bordado Madeira – selagem – no mercado externo essa diferenciação é menos evidente pois segundo nos foi descrito, existem inúmeros casos em que o selo é retirado para a colocação de marcas próprias. Cada vez menos, os clientes ligam à origem do bordado, mas sim ao preço.

**Custos de mudança** - bastante reduzidos dado ao facto de os grandes clientes do mercado externo poderem facilmente fazer encomendas a produtores de outras origens.

**Informação detida pelos clientes** - a grande maioria dos clientes internacionais está muito bem informada relativamente à deslocalização da produção e comercialização da indústria de bordados.

### 2.3.5. Ameaça à Entrada de Produtos Substitutos

#### Ameaça à entrada de produtos substitutos

Existência de produtos substitutos	4
<b>Conclusão</b>	<b>4 FORTE</b>

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

**Existência de produtos substitutos** - existem inúmeros produtos que fazem exactamente a mesma função do bordado da Madeira. Numa primeira óptica de oferta de artigos podemos considerar todos os artigos com uma forte componente manual e artística: vinhos, vimes... Na óptica de produtos têxteis substitutos incluem-se todos os produtos de gama alta com a mesma utilização.

## 2.4. CONCLUSÕES

### 2.4.1. Problemas Existentes no Processo Produtivo





## PRAZOS DE ENTREGA

Grande dificuldade em satisfazer as encomendas nos prazos previstos, pois as empresas encontram-se totalmente dependentes do trabalho das bordadeiras, mão-de-obra difícil de controlar em termos de tempo de execução de tarefas.

Este problema pode gerar mesmo o cancelamento das encomendas, acarretando para os fabricantes todos os encargos até aí suportados.

## PROCESSOS DE FABRICO OBSOLETOS

O processo de estampagem não é o mais indicado, pois são utilizados produtos nocivos para a saúde dos operários (anil, petróleo..). A elevada densidade da pasta utilizada para a estampagem dificulta também a lavagem dos artigos.

Embora exista uma consciencialização para a necessidade de alterar os materiais e produtos utilizados neste processo, ainda não foi disponibilizada uma solução que permita alterar os hábitos instaurados.

Devido à pequena dimensão das empresas, a grande maioria utiliza máquinas de lavar do tipo doméstico recorrendo algumas ainda à lavagem manual.

A maioria das empresas utiliza ferros de engomar domésticos, sem vapor e sem qualquer tipo de protecção, trazendo assim problemas de lustro, sujidades e outros. São poucas empresas que possuem calandras para lençóis.

O sector caracteriza-se por utilizar processos arcaicos, não investindo em equipamentos. Tal facto, conduz a uma baixa produtividade nas várias fases de fabrico.



## ENVELHECIMENTO DAS BORDADEIRAS

É cada vez mais difícil cativar jovens para a actividade de bordar. Logo, os trabalhos tendem a concentrar-se (principalmente os de boa qualidade) em cada vez menos pessoas experientes e velhas.

A questão que se coloca é: e quando estas bordadeiras deixarem de bordar?

## CONTROLE DE QUALIDADE EM TODO O PROCESSO

A tarefa mais importante do Bordado Madeira (o bordar) está dependente de mão-de-obra exterior à empresa, sendo esta composta por uma classe algo envelhecida e sem qualquer tipo de formação, nomeadamente a falta de empenho e profissionalismo.

Aparecem frequentemente artigos com manchas de difícil remoção, com buracos, mal bordados ou mesmo bordados com cores trocadas.

## INOVAÇÃO & DESIGN

São poucas as empresas que tentam desenvolver novos produtos. A maior parte das empresas limita-se a seguir as directrizes fixadas pelo cliente que faz a ordem de encomenda ou recorrem a desenhos antigos (fazem adaptações, modificações e conjugações de desenhos mantidos em *stock*).

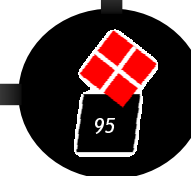
Verifica-se a falta de formação especializada e deficientes fontes de informação (revistas sobre tendências de moda), em *design* nas empresas e a não predominância da juventude nesta área.



Existe uma grande resistência, por parte dos empresários e funcionários, à mudança e inovação.

### SELO DO IBTAM

Das inúmeras reuniões efectuadas junto dos empresários do sector, foi-nos frequentemente referido que o novo selo do IBTAM (em papel) é desadequado quando aplicado nas peças de menor dimensão. Este facto deve-se à dimensão do próprio selo, que por vezes oculta a peça.



### 3. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MERCADOS



## 3.1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DO MERCADO

### 3.1.1. Dimensão do Mercado

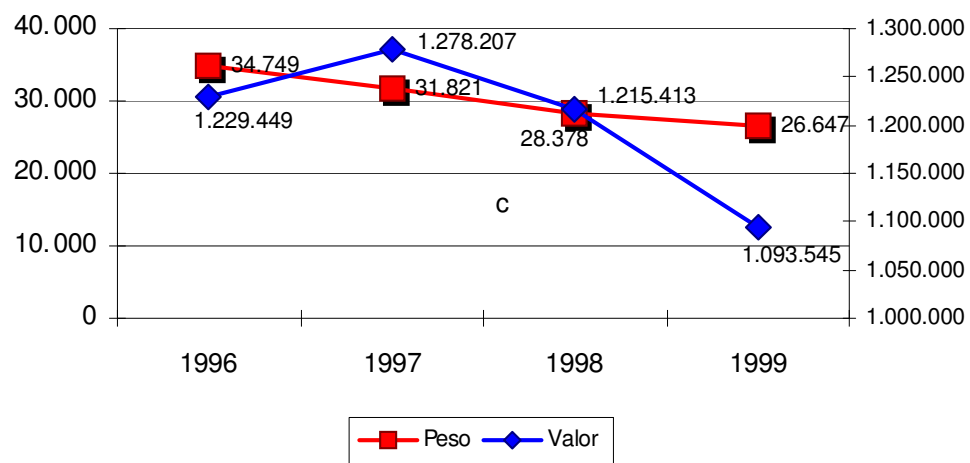
O sector dos Bordados constitui uma importante fonte de entradas de divisas da Região Autónoma da Madeira. As vendas deste sector são efectuadas para o mercado nacional e para diversos países estrangeiros.

Assim, entrando na análise dos volumes transaccionados deste mercado, tomando por base os dados disponibilizados pelo IBTAM - dados que correspondem aos artigos selados por esta entidade - podemos constatar um **decréscimo nos últimos anos**. Em 1999 o valor de vendas foi de 1 milhão e 93 mil contos, quando em 1996, registou cerca de 1 milhão e duzentos mil contos. O decréscimo verificado não se fez notar de igual forma em termos de peso/valor, ou seja, enquanto que o peso total transaccionado tem diminuído o equivalente a 8,4% por ano o valor transaccionado diminui, em média, cerca de 4%ano.

Este facto pode explicar-se pela alteração da natureza dos artigos vendidos (artigos mais baratos devido à redução quer no seu número de pontos quer na sua própria dimensão).



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



Fonte: IBTAM

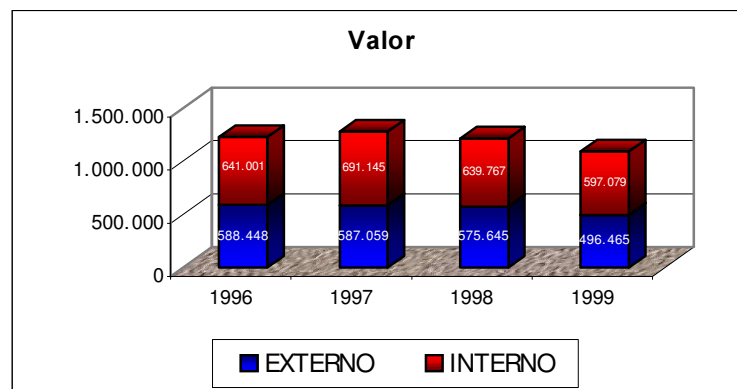
Analisando o gráfico 3.1 verifica-se:

- Em 1996/97, apesar do peso total transaccionado ter diminuído cerca de 8,4% (2900 Kg), o mesmo não se traduziu no seu valor pois este teve um aumento de cerca de 4% (mais 50 mil contos que em 1996).
- Para o biénio 1997/98, quer o peso quer o valor total transaccionado registaram um decréscimo, 10,8% (menos 3400Kg) e 4,9% (menos 63 mil contos) respectivamente.
- No período 1998/1999 manteve-se a tendência da descida. O peso total transaccionado diminuiu cerca de 1730Kg (menos 6,1%) e o valor transaccionado sofreu a maior quebra dos últimos anos, cerca de 10% (menos 120 mil contos).

Em termos relativos, o mercado interno vale 597 079 mil contos (54,6% do mercado), enquanto o mercado externo se fica pelos 496 465 mil contos (45,4% do mercado). Esta breve análise permite-nos concluir que o mercado externo é extremamente importante para o sector, representando praticamente metade do mercado.



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



Fonte: IBTAM

Nesta óptica, é o mercado interno que assume a posição de destaque, depois de 52% do valor total transaccionado em 1996 o mesmo alcançou 55% em 1999.

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

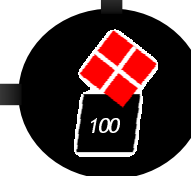
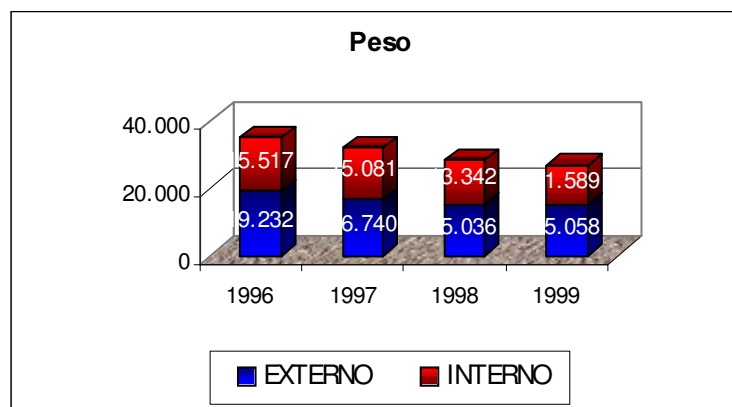


Gráfico 3.3. Mercado Interno vs. Mercado Externo (quilos)



Fonte: IBTAM

É de salientar, em termos de peso, que as vendas para o mercado externo assumem valores superiores ao comercializado no mercado interno. Em 1996, o mercado externo assumia 55% do total das vendas (quilos); evoluindo para 57% em 1999. Relativamente ao mercado interno, o seu peso tem vindo a diminuir nos últimos anos.

Pode-se assim concluir que as vendas para o mercado interno são mais compensadoras que as exportações.

### 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**.

A escolha dos canais de distribuição é um ponto de política e estratégia comercial dos industriais. Sendo assim é possível encontrar, em relação ao mesmo tipo de produtos, fabricantes que vendem directamente ao consumidor final, ao retalhista ou por intermédio de um agente (grossista).

Quanto à Comunicação, embora já tenha existido uma preocupação a este nível (embora residual), o que se verifica actualmente é que não existe qualquer iniciativa de relevo por parte da maioria dos empresários, alegando dificuldades financeiras devido à actual situação do mercado.

### 3.1.3. Segmentos de Produtos

São inúmeros os artigos produzidos pelos estabelecimentos fabris, podendo identificar-se algumas gamas e linhas específicas neste sector de actividade (ver **Quadro 3.1.**).

Quadro 3.1. Gamas e Linhas de Produtos

GAMAS	LINHAS
Roupa de cama	
Roupa de mesa	
Roupa toucador	
Cortinas	
Colchas	Algodão
Lenços de bolso	Seda
Encharpes	Tecido misto
Vestuário Para bebé	Linho
Blusas	Fibra artificial
Robes de quarto	
Artigos Inacabados	
Camisas noite	

Entre todos os artigos comercializados destacam-se o peso da roupa de cama e da roupa de mesa que, em 1999, representavam, respectivamente, 36% e 45% (em valor), alcançando 62% e 23% (em quilos) das vendas para o mercado externo e Portugal continental.

### 3.1.4. Segmentos de Clientes

Os clientes do mercado dos bordados e tapeçarias podem dividir-se em:

- **Retalhistas:** lojas de artesanato ou outro tipo de produto que comercializam bordados e tapeçarias como produtos complementares e grandes superfícies.
- **Grossistas:** armazenistas que distribuem para retalhistas.
- **Consumidor Final:** turistas, residentes e compradores não individuais (ex.: hotéis).

Houve uma grande perda de clientes em alguns mercados internacionais muito influentes, o que levou a uma diminuição da carteira de clientes de quase todas as firmas.

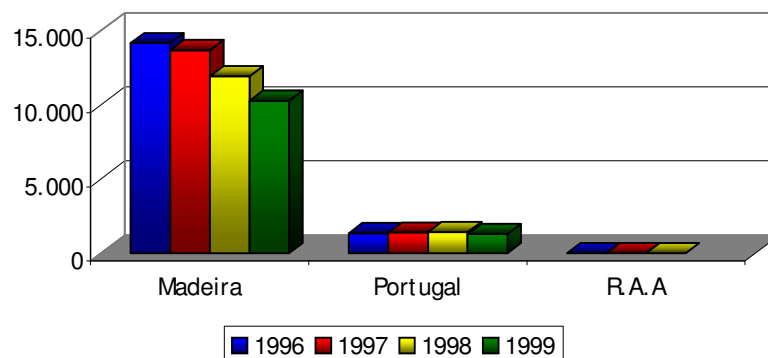


## 3.2. MERCADO NACIONAL

### 3.2.1. Clientes e sua Localização

Dada a ausência de informação disponibilizada pelas empresas entrevistadas, não é possível chegar a uma conclusão relativamente ao número global de clientes. Em termos de localização podemos apresentar, em traços gerais, a distribuição das vendas no mercado nacional, em três zonas distintas: as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores e Portugal Continental.

Gráfico 3.4. Distribuição das Vendas no Mercado Nacional (quilos)



Fonte: IBTAM

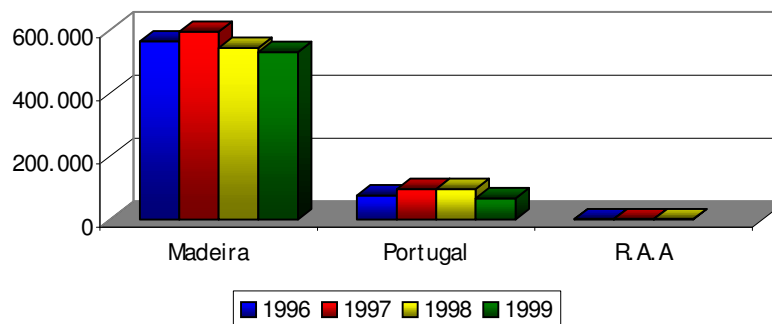


Analisando o gráfico verifica-se que:

- A partir de 1996 as vendas na RAM apresentaram um decréscimo de 8%, passando de 14 172kg para 10 288kg (1999).
- A RAA nunca ocupou posição destacada na compra dos Bordados da Madeira. Entre 1996 e 1999, este mercado não ultrapassou 1% das vendas totais (em quilos).
- As vendas para o continente português mantiveram-se praticamente equivalentes até 1998, registando em 1999 um decréscimo de 8%. O seu peso no mercado total manteve-se entre os 4% e os 5% durante estes anos.

Em termos de valor, as vendas no mercado nacional distribuem-se da seguinte forma:

**Gráfico 3.5. Distribuição das Vendas no Mercado Nacional (contos)**



Fonte: IBTAM





No mercado interno, registou-se o seguinte:

- A RAM manteve um valor estável entre 1996 e 1999. O seu peso no mercado total (em valor) variou entre os 45% e os 48%
- Já a RAA não representa um mercado significativo, não se registando qualquer transacção em 1999.
- Portugal Continental registou maiores valores em vendas nos anos de 1997 e 1998 (representando 8% do mercado total). Em 1999 verificou-se um decréscimo dos 95.653 contos de 1998 para 66.841 contos (representando uma descida de 30%).

### 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**

<b>TIPOLOGIAS</b>	<b>INTERVENÇÃO NO NEGÓCIO</b>
Lojas de Artigos Regionais e Lojas de Artesanato	Envolvimento elevado: os bordados assumem um papel importante/ único no seu sortido de produto.
Grossistas	Envolvimento elevado: escolhem o tipo de desenho; sugerem alterações; deslocam-se à Madeira para um contacto com os fabricantes; discutem os preços.
Lojas de retalho no estrangeiro	Envolvimento razoável: na medida em que tentam customizar (escolha e alteração de desenhos mais adequados ao seu mercado).

Não é possível caracterizar o comprador/ consumidor final dos bordados sem que se proceda a um estudo de mercado específico.

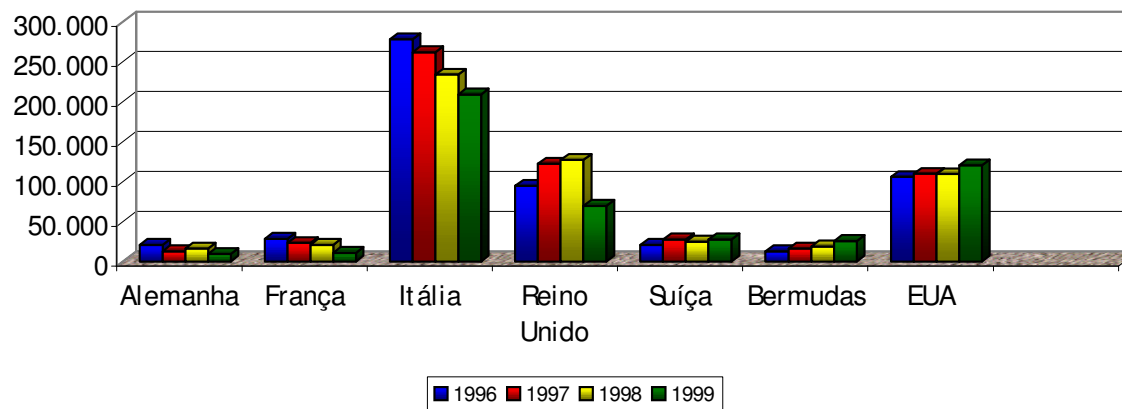


### 3.3. MERCADO INTERNACIONAL

#### 3.3.1. Principais Mercados Compradores

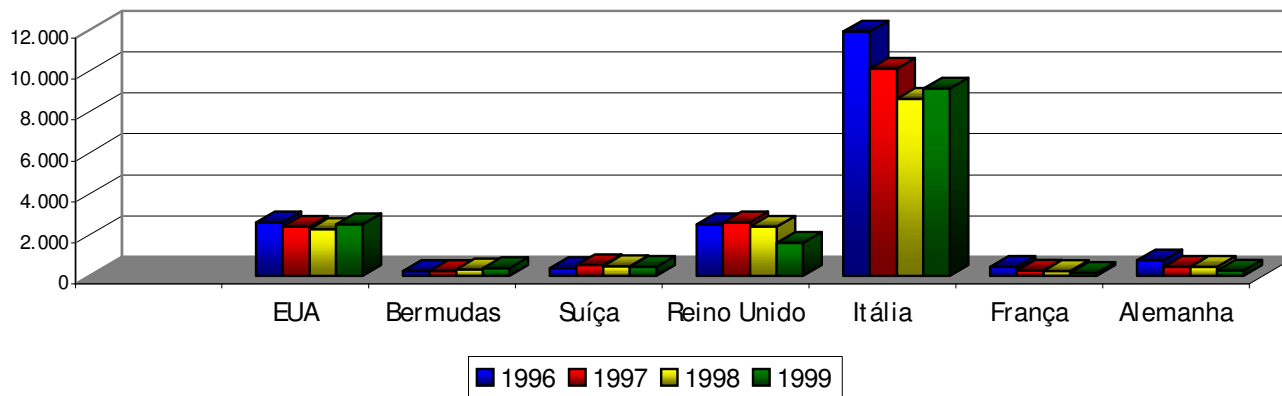
Os principais mercados compradores dos bordados da Madeira podem-se identificar nos seguintes gráficos:

Gráfico 3.6. Principais Países Compradores dos Bordados da Madeira (contos)



Fonte: IBTAM

Gráfico 3.7. Principais Países Compradores dos bordados da Madeira (quilos)



Fonte: IBTAM



A distribuição do mercado de exportação coloca em relevo a extrema importância assumida por alguns países, nomeadamente:

- **Itália:** em 1999 detinha uma quota de 34,3% do total das exportações em quilos e 19,1% em valor. Apesar de em 1999 se ter dado uma ligeira recuperação das exportações para este país, em termos de peso, a realidade é que a tendência tem sido de declínio, quer em peso quer em valor, nos últimos anos.

O mercado italiano caiu vertiginosamente ainda em 1999 com a saída de uma empresa que laborava na RAM, e detinha a maior parte das exportações com destino a Itália. Esta empresa, propriedade de um empresário italiano, estabeleceu-se na Madeira, recolheu todo o *know-how* referente à produção do Bordado da Madeira e mudou a sua fábrica para o Vietname, país onde a mão-de-obra é significativamente mais barata. Esta mudança no seu pólo produtivo permitiu-lhe colocar no mercado italiano um produto semelhante ao Bordado Madeira a um preço muito mais barato, levando este destino a fechar as suas portas para o produto original.

- **Reino Unido:** com uma quota de cerca de 6% do total do peso exportado em 1999 e 6,4% do valor das exportações, este país tinha, em 1996, 7,2% e 7,7% respectivamente.
- **Estados Unidos:** em 1996 obteve 7,5% do peso exportado e 8,6% em termos de valor, e em 1999 era destino de cerca de 9,4% e 11% em termos de peso e valor exportado, respectivamente.

### 3.3.2. *Presença de Outros Países Produtores nesses Mercados*

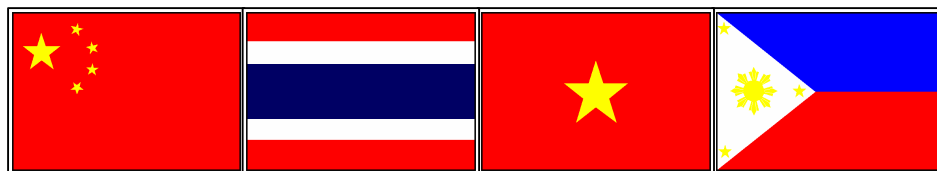
Dada a insuficiente informação disponibilizada pelos empresários e pelo ICEP não é possível identificar os mercados externos com a presença de determinados países concorrentes nesses mercados. Existe sim, um conhecimento lato da natureza e origem dos concorrentes directos, como se pode ver no ponto seguinte.



### 3.3.3. Principais Países Concorrentes

A concorrência de artigos estrangeiros é um dos maiores obstáculos à estabilidade do sector. Os principais concorrentes da Madeira na produção de bordados, são:

- China;
- Tailândia;
- Vietname;
- Filipinas;
- Hong Kong;



### 3.3.4. Factores Distintivos dos Bordados Madeirenses

As grandes vertentes do Bordado Madeira que podem ser consideradas distintivas são:

- Tradição;
- Produto artesanal;
- Imagem. (ver ponto 7.1.2. *Vantagem-Produto dos Bordados da Madeira*)

A maioria das empresas que produzem para exportação trabalha os seus produtos à medida das encomendas feitas pelos seus clientes. As encomendas são obtidas por contacto directo entre as fábricas e os clientes (retalhistas ou grossistas).

### 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. As empresas de maior dimensão produzem normalmente para exportação, embora parte da sua produção também seja destinada ao fornecimento de bazares regionais ou a salões de venda das próprias fábricas. Quanto às empresas de menor dimensão produzem, na maior parte dos casos, para venda local.

- retalhistas locais;
- retalhistas estrangeiros;
- Grossistas;
- Consumidores finais individuais (turistas e residentes) e não individuais (ver ponto **6.1.1. Natureza dos Compradores**)

#### 3.4.2. Eventual Agrupamento com outros Produtos

Os bordados têm a possibilidade de serem vendidos conjuntamente com uma variedade considerável de produtos, fruto das suas características decorativas, tais como:



## BORDADOS DA MADEIRA

- Produtos regionais:
  - Vinho Madeira;
  - Bolo de mel.
- Outros produtos:
  - Loiça;
  - Artigos de decoração.

A complementaridade entre o bordado, o vinho Madeira e o bolo de mel pode ser apresentada mais numa óptica de turismo, sendo produtos típicos que têm uma afinidade em termos de tradição e mesmo notoriedade. O que actualmente se verifica é que o Bordado Madeira é vendido juntamente com *souvenirs* de todos os tipos, desde galos de Barcelos a bijuterias, não passando a imagem de requinte e tradição que deve ter.

Em relação aos outros produtos, a situação é vista numa óptica de uso; a decoração da casa com vários produtos que tragam estatuto ao seu proprietário.

### **3.4.3. Factores Chave de Compra**

A inexistência de um estudo de mercado aos consumidores/ compradores não permite concluir, de forma, consistente, sobre os factores chave de compra.

No entanto e em função da análise efectuada junto dos agentes do sector, poder-se-ão considerar duas vertentes distintas:

- **o aspecto emocional** (a envolvente local dos pontos de venda, o próprio visionamento de parte do processo de fabrico do bordado e as condições em que ele é feito) leva com que a maior parte dos turistas de nacionalidade estrangeira fique com uma maior apetência a comprar este tipo de produtos.
- **o aspecto racional** (as necessidades das populações de decorar a casa e o aspecto tradicional do bordado, herança dos seus antepassados) leva os residentes a optarem pelo Bordado Madeira. O orgulho madeirense leva a que optem pelo bordado feito artesanalmente na ilha em detrimento do bordado industrial ou do bordado vindo do oriente. É também de realçar a existência de um preço especial para madeirense (30%40% mais barato que para não residentes).

## 4. SISTEMA CONCORRENCIAL

## 4.1. ANÁLISE À DINÂMICA CONCORRENCIAL DO SECTOR

### 4.1.1. Poderes Públicos

A forte componente social que está implícita neste sector leva a que haja uma postura activa por parte das entidades públicas. Esta postura é materializada pelo **IBTAM - Instituto do Bordado, Tapeçarias e Artesanato da Madeira**. 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.

Como forma de enfrentar as novas condições do mercado, o IBTAM criou o **Centro de Moda & Design**, destinado a ajudar as empresas a renovarem os seus desenhos, a refrescarem a sua imagem e a estarem a par das últimas tendências em termos de moda. Este Centro é composto por pessoas especializadas na área e está vocacionado para áreas tão diversas como a confecção de vestuário, etc.

É de referir que a maior parte das empresas que exporta não submete os seus produtos ao processo de selagem do IBTAM. Deste facto resulta uma depreciação do Bordado Madeira (os próprios clientes colocam as suas etiquetas e não mencionam o local de origem), verificando-se também uma ausência de controlo por parte do IBTAM em relação à qualidade do produto.

### 4.1.2. Forças Sociais

O artesanato madeirense envolve uma parte significativa da população activa, essencialmente mão-de-obra feminina. Esta indústria relega a execução do acto de bordar para o domicílio. A importância desta actividade para a sociedade madeirense é de extrema importância, não só em termos económicos como também em termos culturais. O facto de o Bordado Madeira estar **enraizado na tradição madeirense**, de existir uma quase hereditariedade do conhecimento e da técnica de bordar, leva a que se sinta uma forte pressão de um ambiente insular conjugado com um orgulho extremo em relação a esta forma de artesanato.

Prova desta união em volta da actividade pode ser apontada no caso específico das bordadeiras. Em 1999 encontravam-se inscritas mais de 39.000 bordadeiras junto do IBTAM. É conhecido (e aceite com alguma convicção) que grande parte dos nomes inscritos não têm uma correspondência prática em termos de produção, isto é, são as bordadeiras reformadas que inscrevem as filhas e as netas (que não bordam) por forma a continuarem a bordar e a usufruir das suas reformas. Para esta situação contribui também o facto de, mesmo mulheres que bordem duas horas por dia, sejam consideradas bordadeiras.

Apesar de tudo a profissão de bordadeira é **vista como uma actividade sem futuro**, onde se ganha muito pouco. Esta visão leva a que a camada mais jovem se afaste e não queira aprender a bordar, levando a um conseqüente envelhecimento da mão-de-obra. O estatuto da bordadeira situa-se, na óptica dos mais jovens, abaixo de empregada de balcão ou caixa de supermercado (onde a remuneração, apesar de ser de baixo valor, é estável).

Outra vertente com algum peso, e que reforça a ideia da importância que este sector assume no contexto madeirense, é o papel do Sindicato das Bordadeiras. Prova do empenhamento do Sindicato é a conquista de um regime especial de Segurança Social das bordadeiras, levando a menores descontos.

Apesar de todos os esforços, é consensual que os **rendimentos** auferidos pelas bordadeiras são bastante reduzidos, facto que os próprios industriais confirmam, declarando ao mesmo tempo que se torna impraticável aumentar esse valor.

#### 4.1.3. Consumidores/Clientes

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

- **Consumidores finais:** aqui enquadram-se os consumidores finais, que compram o bordado para uso próprio ou oferta.
- **Cientes/distribuidores:** são, essencialmente, retalhistas e grossistas que vendem posteriormente o bordado a terceiros.

Os clientes/ distribuidores têm, naturalmente, um **papel mais activo** neste negócio (ver ponto **3.2.2. Tipologia de Clientes seu Grau de Intervenção no Negócio**). Alguns visitam a ilha e contactam directamente com os empresários, pedindo propostas a várias empresas e depois escolhendo a que apresentar melhores condições.

Mesmo os que não se deslocam à Madeira, sugerem alterações e escolhem o tipo de desenho. Os clientes têm, na sua maioria, consciência do poder negocial que detêm face aos empresários, principalmente se são de origem estrangeira e actuam no mercado internacional.

Já os consumidores finais 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. As excursões turísticas têm os seus pontos de paragem claramente definidos e são as empresas que neles marcam presença (ex.: Patrício & Gouveia) que retiram maiores vantagens.

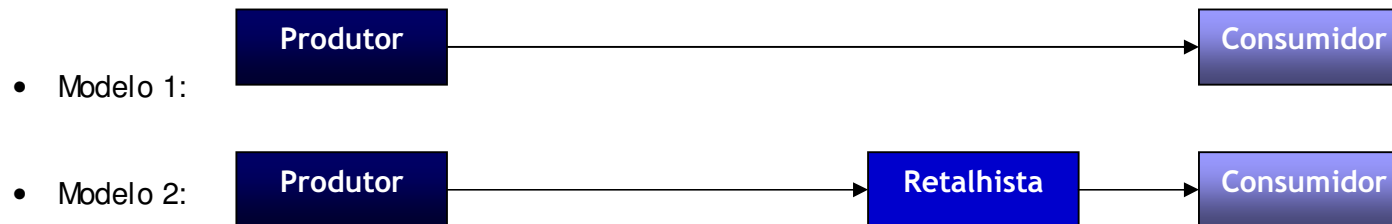
Esta situação é vista pelas outras empresas, principalmente as que têm lojas próprias, com alguma amargura. Porém, estas empresas não realizam qualquer tipo de iniciativa por forma a alterarem a actual situação ou para atraírem outros turistas que viajam fora das excursões.

#### 4.1.4. Canais de Venda

Relativamente à comercialização, verifica-se que existe uma **atitude passiva** na maioria das empresas quando confrontadas com a evolução dos mercados. O número de clientes tem vindo a decair, assim como o valor das encomendas, pelo que as empresas têm vindo a perder poder de negociação.

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

- **Venda Local:** venda directa e através de retalhistas

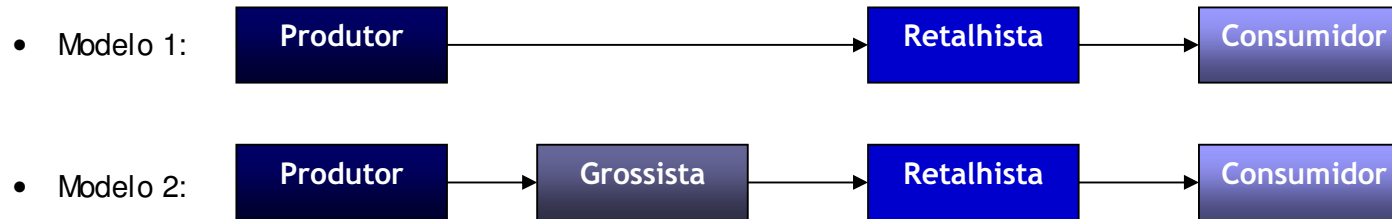




No mercado local os canais são, pela sua natureza geográfica, mais curtos. Pelo menos numa primeira fase, a venda directa e a venda para retalhistas serão o futuro, em termos de canais de distribuição, para este mercado.

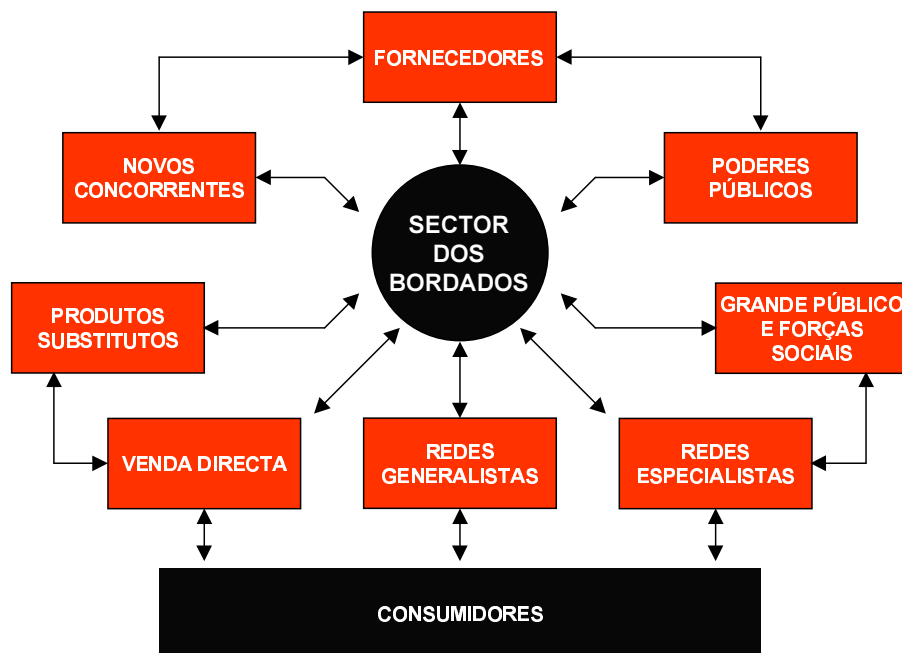
O elevado número de retalhistas e o seu peso nas vendas é um factor determinante para a manutenção deste tipo de canal.

- **Exportações:** através de intermediários



As razões para a exportação através de intermediários 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:** as especificações legais referentes às matérias-primas, como forma de estabelecer as normas de qualidade do Bordado Madeira, restringe o leque de fornecedores aos quais as empresas podem adquirir-las. Apesar de ser permitida a utilização de outros tipos de tecidos e linhas, é necessária a autorização do IBTAM. A localização dos fornecedores é, na sua maioria, no estrangeiro.
- **Novos concorrentes:** a entrada de novos concorrentes deu-se mais ao nível do mercado internacional do que do mercado interno. A baixa rentabilidade e o mau momento que o Bordado Madeira atravessa leva a que o interesse de novos concorrentes para entrar no mercado interno seja quase inexistente.

Pelo contrário, empresas com capital estrangeiro (ex.: Darfil) que estavam sediadas na ilha, recolheram o *know-how* e partiram para locais onde a mão-de-obra apresenta um custo muito mais baixo (ex.: Vietname). Foi assim que o mercado italiano fechou as suas portas ao Bordado Madeira, pois esta empresa detinha uma grande parte das exportações para aquele país e, com a sua nova situação, inundou esse mercado com produtos mais baratos.

- **Produtos substitutos:** o elevado preço e a especificidade (tradição e notoriedade) do Bordado Madeira colocam-no numa posição distinta face aos outros produtos. Apesar disso, existe um número elevado de produtos têxteis, igualmente de alta gama, que podem ocupar um espaço concorrencial similar ao do Bordado Madeira.

Por outro lado, a concorrência de países como a China, Filipinas e países de leste, que lançam produtos semelhantes, embora com uma qualidade inferior (mas que vai melhorando cada vez mais), e com um preço muito mais competitivo.

- **Venda directa:** uma das características deste sector é o facto de muitas empresas possuírem lojas próprias, vendendo directamente ao consumidor final. Este facto permite uma melhor customização e resposta a pedidos específicos por parte dos consumidores (esta seria uma boa ferramenta, se correctamente utilizada, para melhor conhecer os gostos dos compradores, oferecendo uma vantagem competitiva a estas empresas). Por outro lado, a presença neste tipo de canal dá às empresas uma maior margem de rentabilidade (a margem de venda aos pontos de venda ronda os 30% enquanto que nas lojas próprias as margens excedem muitas vezes os 100%).
- **Redes especialistas:** a existência deste tipo de rede está a decair (pelo menos na Madeira) já que os pontos de venda que se especializam em Bordado Madeira são cada vez menos. O fraco volume de vendas leva os proprietários a diversificarem o seu sortido de produtos, incorporando peças mais tradicionais mas de menos valor (ex.: Galo de Barcelos, bonecas da Madeira, etc.).

Já no Continente existem algumas lojas que vendem apenas bordados de várias proveniências (não só Bordado Madeira). Este tipo de rede tem influência ao nível do posicionamento que atribuem aos vários bordados que coexistem no mesmo espaço comercial - a disposição e o destaque atribuído a cada bordado é importante na percepção que o consumidor tem do posicionamento do Bordado Madeira.

- **Redes generalistas:** pelas razões apresentadas no ponto anterior, têm vindo a proliferar no Centro do Funchal inúmeras lojas que passaram a vender outros tipos de produtos além do Bordado Madeira. Estes pontos de venda contribuem para a imagem do Bordado Madeira enquanto produto regional de alta gama.

A apresentação e a credibilidade que dão ao Bordado Madeira (ver ponto **8. Estudo dos Pontos de Venda**) influencia a dinâmica do mercado pela importância que o mercado interno assume. No Continente existem lojas de artigos regionais da Madeira em que o bordado assume uma posição de destaque e é apresentado como um produto regional de grande prestígio.

## 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 maior parte destes produtos são fabricados industrialmente, apresentando **preços muito baixos** e um elevado índice de standardização. O baixo custo da mão-de-obra associado a economias de escala permite apresentar preços muito inferiores ao do Bordado Madeira.

Apesar de tudo, não se pode afirmar que este tipo de bordado não concorre directamente com o Bordado Madeira, apesar de apresentar características próprias de uma execução industrial.

Cabe ressaltar, no entanto, que o bordado chinês tem vindo a evoluir para um cariz artesanal, apresentando características muito similares ao Bordado Madeira, conseguindo uma qualidade cada vez mais próxima e um *design* mais inovador.

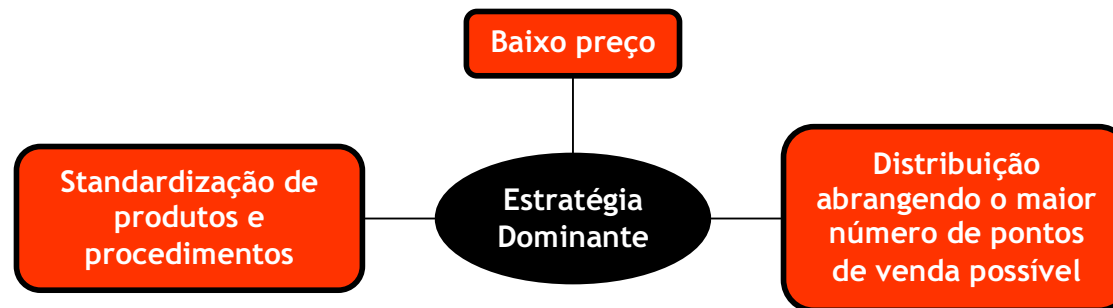
As vantagens destes produtores recaem em:

- 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, apresentando as bordadeiras chinesas um nível de disciplina e subserviência muito característico da cultura asiática;

- Nas feiras internacionais o bordado chinês, quando comparado com o Bordado Madeira, apresentam uma **imagem mais inovadora** e um *design* mais adequado aos gostos dos consumidores, revelando um maior cuidado com a pesquisa e prospecção do mercado.

### 5.1.2. Estratégia Dominante

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



Todavia, cabe realçar que, com o aumento da qualidade dos produtos provenientes do oriente, nomeadamente da China, este vector pode começar a fazer parte da estratégia dos produtores concorrentes do Bordado Madeira, e assumir um papel semelhante ao que actualmente acontece com a marca Bordado Madeira.

### 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"> <li>• Preço;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• <i>Design</i>;</li> <li>• Promoção;</li> <li>• Capacidade de cumprir prazos;</li> <li>• Podem proporcionar mais margens aos retalhistas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acabamentos inferiores;</li> <li>• Matérias primas de menor qualidade;</li> </ul>

Já foram realizados alguns contactos com o ICEP, através de reuniões com a Dr.<sup>a</sup> Helena Lencastre e Dr.<sup>a</sup> Helena Valente, que proporcionaram uma visão mais integrada do mercado internacional. Encontra-se em curso um pedido a delegações do ICEP nos principais mercados compradores e concorrentes no sentido de perceber a actual situação deste mercado nesses países. Por fim há que salientar que as empresas do sector não conhecem suficientemente as empresas do sector.



## 6. ESTRATÉGIA DE MARKETING DO SECTOR

## 6.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE CONSUMIDORES

### 6.1.1. Natureza dos Compradores

Os compradores de Bordado Madeira podem, em grandes traços, dividir-se em:

- **Retalhistas:** 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 bordados são o seu principal produto e obtêm um destaque especial.
  - **Lojas de artigos regionais:** são aquelas que se dedicam à venda de produtos típicos, dirigindo-se essencialmente aos turistas. Os bordados partilham o espaço com outros produtos regionais como o vinho, o vime, etc.
  - **Lojas no estrangeiro:** estas lojas vendem os bordados em conjunto com outros produtos.
- **Grossistas:** são intermediários nos países de destino que distribuem por diversos pontos de venda. A existência de relações de confiança entre a empresa de bordados e comprador é um factor fundamental nas relações comerciais existentes neste sector.
- **Consumidor final:** este é o cliente último dos produtos de bordados. 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

Em relação à natureza dos produtos comprados podemos apenas concluir que, são a roupa de cama e a roupa de mesa que têm um maior peso (quer em quilos, quer em valor) nas vendas do Bordado da Madeira. Isto não significa, no entanto, que estes sejam os artigos mais vendidos.

São, todavia, as peças mais simples e de pequena dimensão (ex.: lenços de bolso, *écharpes*, *naperons*, bases de copos, saquinhos de cheiro e artigos de decoração) que têm uma maior procura como *souvenir*.

### 6.1.3. Consumidores

Podemos diferenciar os compradores dos bordados da Madeira segundo três vectores:

**Quadro 6.1. Caracterização dos consumidores**

ORIGEM DO CONSUMIDOR	LOCAL DE COMPRA	CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR
Madeirense	Madeira	Uso próprio; tradição; ofertas.
Estrangeiro	Madeira	Uso próprio; recordação; ofertas; maioritariamente senhoras; maioritariamente mais de 40 anos.
Indefinido	Estrangeiro	Uso próprio; oferta; grande poder de compra; prestígio.

#### 6.1.4. Ocasião de Compra

Existem duas situações distintas em que a **propensão à compra** do Bordado da Madeira pode surgir:

- uma em que os turistas, através de excursões organizadas, visitam fábricas pré-definidas (ex.: Patrício & Gouveia, Lda.) e acompanham parte do processo de fabrico. No decorrer da visita são levados a entrar na loja própria dessa fábrica, podendo aí adquirir um Bordado da Madeira.

Geralmente apenas as lojas mais importantes conseguem fazer parte dos circuitos das agências de viagens que organizam visitas guiadas por profissionais. Esta estratégia é vista com algum ressentimento por parte dos pequenos fabricantes/ lojas.

- outra que diz respeito a outros pontos de venda (quer vendam exclusivamente bordados ou conjuntamente com outros produtos regionais) situados no Funchal e noutros concelhos, onde os turistas, pelas suas visitas às zonas, marcadamente comerciais, podem ser atraídos a entrar, e comprar um Bordado da Madeira.

#### 6.1.5. Local de Compra

Os locais de compra de um Bordado da Madeira podem ser:

- **Lojas de retalho:** madeirenses, continentais e estrangeiras.
- **Fabricantes:** madeirenses, continentais e estrangeiros.
- **Internet:** artigos expostos em diversos *sites* e portais turísticos alusivos à ilha.



### 6.1.6. Razão de Compra

Os residentes ainda compram artigos de bordado para uso próprio em linhas de cama e mesa. Outra das razões é o facto de ser um produto típico e estar ainda muito enraizado na cultura madeirense. Podemos sistematizar as principais razões de compra da seguinte forma:

**Quadro 6.2. Razões de Compra por Origem do Consumidor**

ORIGEM DO CONSUMIDOR	RAZÕES
Madeirense	Uso próprio; tradição; ofertas.
Estrangeiro	Uso próprio; recordação; ofertas.
Continental	Uso próprio; recordação; oferta; prestígio.

### 6.1.7. Modo de Compra

Existe o hábito ou a prática de serem os intermediários a visitarem a Madeira para fazerem as encomendas e contactarem os fornecedores e/ou potenciais fornecedores. Porém, temos que salientar que, o IBTAM nas suas deslocações a feiras internacionais consegue alguns contactos que posteriormente comunica aos fabricantes.

O conhecimento exaustivo do mercado consumidor, as razões de compra, as motivações para a utilização do produto, frequência de compra, imagem percebida e segmentação do mercado só poderão ser obtidos de forma consistente, se for efectuado um Estudo de mercado específico.



## 6.2. POSICIONAMENTO DOS BORDADOS

### 6.2.1. Iniciativas Promocionais

Algumas empresas participam em feiras ao abrigo de um protocolo com o ICEP e com o apoio do IBTAM (ex.: Piticasa e CasaTextil), acções estas que têm vindo a decorrer regularmente nestes últimos anos.

Também são desenvolvidas algumas acções promocionais avulsas, de que são exemplo a inserção de publicidade em publicações locais destinadas a turistas e a colocação de cartões e vales de desconto em unidades hoteleiras. Estas acções são manifestamente **insuficientes** para definir um posicionamento para o Bordado Madeira.

### 6.2.2. Pontos de Venda

Embora os proprietários dos pontos de venda considerem o Bordado da Madeira como um produto de eleição, com uma qualidade e tradição únicas, o que a maior parte deixa transparecer em termos de lojas revela-se algo contraditório, nomeadamente:

- a **arrumação**: o amontoado de produtos descaracteriza completamente o produto, não relevando ao cliente o destaque pretendido.
- a **exposição**: na maior parte das lojas não existe qualquer cuidado na exposição dos produtos, quer nas montras quer no interior das lojas.

### 6.2.3. Imagem Percebida pelos Clientes na Óptica dos Empresários

De acordo com a informação recolhida junto dos produtores e retalhistas entrevistados, admite-se que a imagem percebida pelos clientes relativamente ao Bordado da Madeira seja o seguinte:

- tradição;
- artesanal;
- qualidade;
- prestígio.

### 6.2.4. Argumentário de Vendas

Tanto ao nível dos produtores como dos pontos de venda, não se pode afirmar que exista qualquer argumentário de vendas, no seu sentido mais comercial. Na opinião, praticamente unânime, o argumento forte a que o consumidor é sensível à tradição; o consumidor compra o artigo de uma região com história e tradição no mercado, com valores próprios e em que existe uma componente social forte e enraizada por parte do vime na comunidade madeirense.

A caracterização do **posicionamento actual** do Bordado da Madeira e a definição do **posicionamento desejado** são elementos-chave para a construção de uma estratégia de desenvolvimento sustentado do sector. No entanto esta análise só poderá ser efectuada com base num Estudo de mercado aos consumidores do bordado, que este Diagnóstico Estrutural não contempla.

## 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 leva tempo 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 própria, constitui, normalmente, 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 bordados é o **nome**. Neste sector prevalecem 3 tipos de nomes (ver **Fig.6.1.**). O **evocativo**, 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 bordado. Marca **fantasia**, que pode ter um significado prévio. **Patronímico**, marcas que tem por nome o fundador da empresa.

**Fig. 6.1. Exemplos Nomes das Empresas de Bordados**

**PATRONÍMICO** - PATRÍCIO & GOUVEIA; JOÃO DE SOUSA VIOLA; ANTÓNIO GOMES OLIVEIRA; ABREU & ARAÚJO  
**EVOCATIVO** - BORDAL; BORTAMA; IMPERIAL DE BORDADOS; CRUZEIRO DO SUL  
**FANTASIA** - SOEBOL; MUNDO NOVO; MADEIRA SUPERBIA



Os outros elementos de identificação da marca (*design* e *embalagem*) serão analisados nos pontos **7.1.1. Características Intrínsecas do Produto** e **7.1.4. Funções da Embalagem**.

Para além do nome da empresa/ fabricante, e mais importante do que este, existe a denominação **Bordado da Madeira** que, tem um estatuto e legislação especial. Este factor é de extrema importância na sua identificação, a nível nacional e internacional. **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 descumpram a sua marca própria, pois têm o suporte da classificação Bordados da Madeira, com todos os benefícios que daí possam advir.

### **6.3.2. Componentes da Marca**

Uma marca pode ser composta por uma ou várias componentes. Os componentes utilizados pelas empresas de bordados são escassos. Algumas empresas adoptaram um logotipo (apesar de antigos, são coerentes e identificam-se com clareza com o produto em causa).

Ainda neste aspecto, apesar de existir uma coerência a nível gráfico (os logotipos são utilizados, por vezes, em documentos internos e cartas, catálogos, anúncios, etc.) não existe uma verdadeira aplicação operacional do logotipo em, por exemplo, embalagens ou outros tipos de comunicação/ publicidade.

As outras componentes da marca (*jingle*, símbolos, assinaturas) são praticamente inexistentes. Não há um esforço em termos de marca no que diz respeito em associar o 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/ tradição).

Quando os bordados são comercializados, estes não estão identificados com a marca da própria empresa, mas sim com a marca Bordado Madeira, que funciona como pólo aglutinador de uma identidade cultural de uma ilha com as suas características próprias, uma envolvente social muito marcada, que leva a que o Bordado Madeira seja identificado não só a nível geográfico, como em termos de valores e carácter.

### 6.3.4. Políticas de Marca

A vertente de marketing existente no sector dos bordados é praticamente inexistente. As marcas das empresas não são vistas como factores de importância e de diferenciação, não lhes sendo dispensada muita atenção. Os empresários contam com a classificação Bordados da Madeira como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes externos. Apenas as poucas empresas que têm interesses a nível 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 empresas** e quando a classificação Bordados 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 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 em que os erros se fazem pagar mais caros, já que são mais difíceis de corrigir.

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

- componente principal: Linha bordada;
- outros componentes: Linho, cambraia, algodão, organdi, fibras sintéticas, etc.

### Componentes do Produto

As matérias primas utilizadas na produção do bordado Madeira são fundamentalmente **fibras naturais nobres**, nomeadamente linho e algodão. Utilizam-se também em menor escala fibras sintéticas e seda. Os linhos e algodões utilizados são, de acordo com os industriais, de excelente qualidade, os melhores disponíveis no mercado.

## Design

### Vestuário

De uma forma genérica os modelos são os mesmos utilizados à décadas. Nesta área de *design*, constata-se uma total **estagnação**, com raríssimas excepções.

Os desenhos de bordado aplicado são, ainda que tenha sido argumentado que se desenvolvem novos desenhos regularmente, do ponto de vista do consumidor todos iguais. Verifica-se uma total desadequação dos desenhos e dos moldes com as exigências dos mercados, designadamente dos consumidores de faixas etárias mais baixas.

Além do exposto, e afectando o *design* de uma forma mais global, regista-se ainda o facto de os moldes actualmente utilizados serem imperfeitos, logo produzindo com frequência peças defeituosas (ex.: peças com mangas de tamanhos diferentes).

## Têxtil-Lar

O *design* destes produtos é característico e **não varia muito de empresa para empresa**. Este tipo de *design* de produtos vem-se mostrando, apesar do mercado que ainda existe, progressivamente incapaz de penetrar nos mercados actuais. Actualmente existe a preocupação de alguns fabricantes em diminuir o número de pontos por forma a tornar os artigos mais simples e com menores custos.

## Qualidade do Produto

È opinião unânime dos industriais entrevistados que a qualidade intrínseca do Bordado Madeira é excelente. Esta afirmação justifica-se pela qualidade das matérias primas utilizadas e pela qualidade do bordado. No entanto, este é um dogma rebatível.

A qualidade intrínseca dos materiais utilizados é fortemente afectada, com consequências óbvias para o produto final, pelos processos produtivos utilizados. Desde o manuseamento dos tecidos pelas bordadeiras, até, mais grave ainda, ao processo de lavagem das peças. Este processo é extraordinariamente agressivo para os tecidos por conter ácidos altamente corrosivos.

Este processo danifica seriamente produto final, tanto em termos de aspecto e “toque” como de durabilidade e longevidade das peças.

### 7.1.2. *Vantagem-Produto dos Bordados 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.

Os pontos de ancoragem do Bordado Madeira, são, na actualidade, a **tradição**, o facto de ser um **produto artesanal**, e a imagem associada à designação “Bordado Madeira”.

### **7.1.3. 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. A embalagem genericamente utilizada é o simples saco de plástico transparente sem qualquer identificação. **Não existe qualquer preocupação com as funções técnicas e de comunicação da embalagem.**

A exportação é efectuada em caixas de cartão e na generalidade dos casos sem qualquer preocupação de acondicionamento e defesa das características técnicas do produto. As funções de comunicação e posicionamento inerentes à embalagem são factores totalmente menosprezados pelas empresas.

Como excepção a esta regra geral, são por vezes utilizadas as embalagens fornecidas pelo IBTAM. Estas, longe de estarem perfeitamente adequadas ao fim a que se destinam, são com certeza um passo em frente na sensibilização para a importância da embalagem enquanto instrumento comercial.

### **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 bem as primeiras funções, o mesmo já não se pode dizer das segundas, já que por vezes, nem o nome da empresa 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

Quadro 7.1.

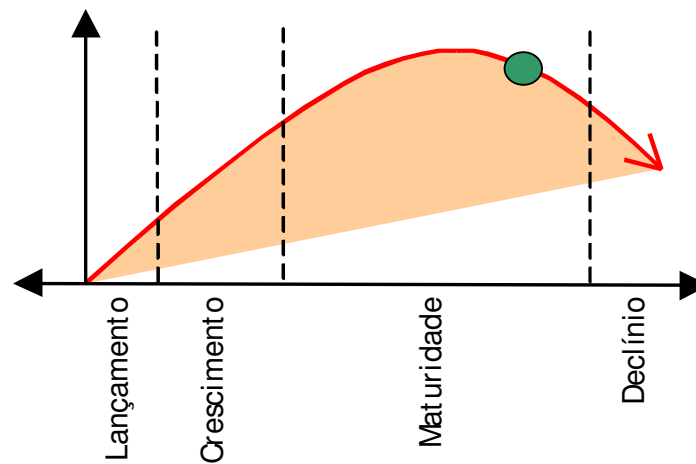
GAMAS	LINHAS
Roupa de cama	
Roupa de mesa	
Roupa toucador	
Cortinas	
Colchas	Algodão
Lenços de bolso	Seda
Echarpes	Tecido misto
Vest. Para bebé	Linho
Blusas	Fibra artificial
Robes de quarto	
Art. Inacabados	
Camisas noite	





### 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 fases são bem claras, na realidade tornam-se menos distintas as suas fronteiras (excepto o caso do lançamento).



● Situação actual do sector dos bordados da Madeira

Neste sector em particular, vários produtos foram vendo a sua aceitação diminuir por parte dos clientes (ex.: o bordado muito trabalhado).

Como produto artesanal que é, existem produtos que se fabricam há muitos anos e que continuam a ter a mesma actualidade e pertinência. Existe actualmente uma tendência de lançar e desenvolver artigos bordados mais “simples” pela apetência dos actuais mercados por este tipo de artigos.

Ao contrário, é notório que todas as empresas de bordados têm dezenas de milhar de desenhos que não são utilizados devido à sua desactualização. Estes produtos não estão catalogados, sendo guardados, na melhor das hipóteses, em caixas, sujeitos ao pó e à humidade.

### 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 apresenta sinais de saturação ou de declínio.

Num sector como o dos bordados onde genericamente os *designs* utilizados são bastante **antigos e tradicionais**, regista-se ainda assim uma capacidade de adaptação a pedidos específicos de clientes. A maioria das empresas, no entanto trabalha sobretudo com desenhos tradicionais, ainda que vão sendo alterados ao longo do tempo. Nos últimos anos regista-se no entanto um importante esforço de inovação, tanto no campo da Moda, como na área de têxtil-lar onde algumas empresas estão a fazer um esforço de simplificação no desenho dos bordados.

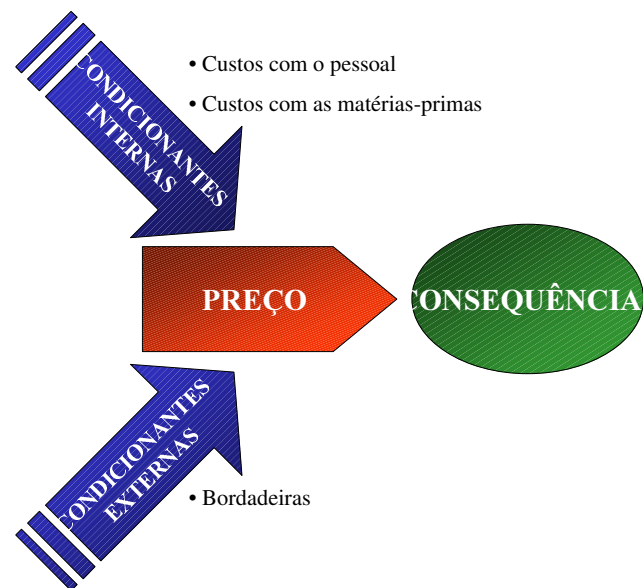
## 7.2. POLÍTICAS DE PREÇO

### 7.2.1. Condicionantes

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:

- subi-lo pode resultar uma redução 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);
- diminui-lo pode revelar-se mais fácil, mas 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 diversidade de factores, que podem ser internos à própria empresa ou externos (variáveis incontrolláveis).



Em termos de condicionantes internas, os custos com o pessoal e os custos com as matérias-primas assumem neste sector uma preponderância muito grande conjuntamente com as mão-de-obra (bordadeiras), já que é com base nestes factores que no actual estágio de desenvolvimento do sector são calculados os preços finais.

### **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 áreas: os custos, a procura e a concorrência.

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

Já o posicionamento do preço pela **procura** reage geralmente à 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. Não existe posicionamento estratégico. O preço é integralmente calculado com base numa fórmula assente nos custos de produção (bordado, linha, tecido..).

### **7.2.3. Estruturas de Custos**

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 custos do pessoal interno e pelos pagamentos às bordadeiras.

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. Confirma-se 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 devem contudo ser utilizadas com prudência.

Quanto aos empresários, a maioria considera a relação qualidade/preço dos bordados da Madeira boa. Apesar de considerarem que o preço é alto, este justifica-se pela elevada qualidade que consideram ser característica do Bordado Madeira. No entanto, é opinião generalizada por parte dos empresários que os bordados do extremo oriente estão a aproximar-se qualitativamente, de uma forma rápida, do Bordado Madeira.

#### **7.2.5. Margens Praticadas pelos Intermediários**

Os Empresários entrevistados declararam desconhecer as margens praticadas pelos intermediários.

### 7.2.6. Elasticidade da Procura em Relação ao Preço

Em muitos mercados a quantidade da procura depende do preço. Se nesse mercado a procura decrescer muito com a subida de preço significa que a elasticidade desse produto é elevada.

Em relação ao bordado existe a sensibilidade de que o mercado internacional **não aceita subidas de preço**. Esta atitude deve-se principalmente aos produtos orientais 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 estamos 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

#### Empresas

Em termos genéricos não existe qualquer política de comunicação. Um número restrito de empresas realiza alguns esforços de comunicação, nomeadamente junto de hotéis e agências de viagem. Muito esporadicamente, algumas destas fazem publicidade em publicações locais destinadas a turistas.

A participação em feiras e eventos é realizada, com o apoio do IBTAM/ ICEP, por algumas empresas de maior dimensão. No entanto, esta participação é encarada como tendo cada vez menos resultados, e está a ser equacionada por algumas empresas a hipótese de deixar de ser realizada.

**NOTA:** ver Anexo II com um levantamento exaustivo de feiras internacionais com relevância para o sector.

#### Sector

O IBTAM, além de assegurar a participação institucional nas feiras, apoia as empresas na sua participação individual e desenvolve contactos comerciais. Realiza ainda alguma publicidade institucional em revistas do sector. Este esforço é visto pela generalidade dos industriais como um gasto de recursos sem qualquer retorno, o que reforça a perspectiva de que este tipo de acções são vistas como supérfluas e possivelmente desnecessárias.

De salientar a concepção de uma **embalagem** exclusiva para o Bordado Madeira, e a existência de um selo de qualidade que assumem formas de comunicação.

### **7.3.2. Alvos de Comunicação**

Os alvos preferenciais em termos de comunicação são os **turistas** e o **mercado externo**. Esta preocupação pode ser justificada pelo facto dos madeirenses olharem o Bordado Madeira como uma parte da sua cultura e tradição, sendo a sua existência um dado adquirido.

### **7.3.3. Orçamentos**

Não existe uma política de orçamentação na medida em que as acções realizadas são escassas e esporádicas. Assim sendo, não é previamente definido um valor por parte dos empresários. O custo da acção que eventualmente venha a ser realizada é analisado caso a caso.

### **7.3.4. Estratégia Criativa**

A quase inexistência de acções e a pouca importância dada ao seu valor leva a que a maioria das empresas não siga uma linha coerente em termos de comunicação. As poucas acções que poderiam requerer algum tipo de criação são executadas internamente e sem qualquer tratamento profissional em termos de ideias e mensagens transmitidas.



### **7.3.5. Imagem Transmitida**

A imagem que a maioria das empresas pretende transmitir é, essencialmente, de **artesanato** e de **tradição**. Este facto é mais perceptível nas próprias instalações fabris da maior parte das empresas, onde é colocado um letreiro com o nome da empresa, uma associação ao Bordado da Madeira e a referência “*Handmade Embroiderys*”. Todavia, este é a única forma utilizada pela maioria das marcas como meio de promoção dessa imagem.

### **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. Cerca de 90% dos pontos de venda inquiridos afirmam 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 bordados. São poucas as lojas que expõem, na verdadeira acepção da palavra, o Bordado da Madeira, pois grande parte dos pontos de venda tem as variadas peças amontoadas.

## 7.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### 7.4.1. Repartição das Vendas por Tipo de Distribuidor

Embora não seja possível quantificar com rigor este ponto, constatou-se a partir das entrevistas efectuadas, que a maioria das vendas tem como destino os retalhistas no mercado local. A venda directa assume uma importância ligeiramente menor, uma vez que uma parte dos fabricantes possui loja própria. As vendas através de grossistas têm um papel menos relevante dado que existem apenas alguns no continente e no estrangeiro.

### 7.4.2. Controlo da Distribuição

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

- **Venda Directa:** os produtores têm controlo total sobre este canal de distribuição, podendo fixar livremente o preço, definir *stocks*, produtos para venda, etc.
- **Venda através de Intermediários:** o controlo dos produtores sobre os intermediários simplesmente não existe nem é visível qualquer esforço por parte dos empresários nesse sentido. O conhecimento das suas políticas de produto e de marketing é escasso.

### 7.4.3. Custo da Distribuição

Os custos de distribuição para os mercados de exportação são relativamente baixos devido ao peso e facilidade de transporte dos bordados. Na maioria dos casos analisados os custos com esta distribuição são suportados pelo próprio cliente.

A nível da distribuição interna os custos são praticamente inexistentes uma vez que, na maior parte dos casos, são os lojistas que se deslocam directamente às fábricas e compram os produtos.

## 8. ANÁLISE DOS PONTOS DE VENDA

## **8.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA**

Pode-se afirmar que não existem lojas que vendam exclusivamente bordados e/ou tapeçarias. A maioria pode caracterizar-se por bazares não especializados, de venda de artigos regionais.

No que se refere à localização dos pontos de venda, verifica-se que estes se concentram no centro da cidade do Funchal (71,1%), principalmente na zona que circunda a Sé, como é o caso da Rua das Murças, uma rua especializada em lojas de venda de bordados e tapeçarias. A zona hoteleira concentra 28,9% dos pontos de venda.

A generalidade das empresas são de pequena dimensão, já que a média de trabalhadores por loja é de 4,1.

Quanto à antiguidade das lojas, verificou-se que 73,3% têm mais de 10 anos, sendo que 16,6% têm mais de 50 anos, 26,7% têm entre 50 a 30 anos e 30% entre 30 a 10 anos. Apenas 26,7% têm menos de 10 anos.

## 8.2. CARACTERIZAÇÃO DOS PONTOS DE VENDA

Podemos, genericamente, caracterizar as lojas que vendem bordados madeira como espaços comerciais, muitos das quais se designam “bazares”, que **vendem alguma variedade de artigos regionais**. A imagem transmitida pela totalidade destes espaços, relewa uma atmosfera/ ambiente absolutamente desenquadrado das actuais tendências do retalho moderno. A saber:

- *Lay-out* saturados e tristes;
- Iluminação desadequada, fria e não focalizada para os artigos expostos;
- Mobiliário desajustado ao tipo de artigos que comercializa (ex: toalhas de linho expostas em mobiliário acrílico);
- Exposição sobrecarregada e pouco atractiva dos vários tipos de artigos de bordado;
- Montras sobrecarregadas e pouco atractivas (utilização de materiais em desuso como alcatifas!).

Devido à antiguidade das lojas e dos seus funcionários verifica-se uma certa **resistência à mudança**, sendo que muitas lojas funcionam do mesmo modo há muitos anos, não evoluindo. Como exemplo, apenas 3 das lojas inquiridas têm *e-mail* e só uma (1) está a construir um *site* na Internet. O que acontece é que existem muitos *sites* que mostram estes artigos regionais, não são da responsabilidade das lojas, mas sim de entidades institucionais.

Em relação à formação profissional, muitos frequentaram acções e/ ou cursos promovidos pelo IBTAM, tais como o de Técnicas de Vendas (Atendimento ao público) e outros específicos sobre o Bordado Madeira. 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 50% e os 150%

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 a comparação com os preços da concorrência e a qualidade percebida pelo cliente.

Os clientes reclamam do preço elevado do Bordado Madeira, mas não reagem às flutuações de preços. As diferenças sentidas pelos clientes têm muitas vezes a ver com a diferença de preços para artigos com o mesmo tamanho, mas que contêm diferente quantidade de trabalho.

Nesta área, assume também particular importância as políticas comerciais seguidas pelos diversos estabelecimentos. É política comum a **prática de descontos** na venda de Bordados Madeira. Os preços marcados acabam por ser meros pontos de referência para essa prática, pois, por exemplo, é usual os madeirenses terem um desconto mais avultado na aquisição de peças. Os próprios turistas já tem essa noção, o que leva a que os preços marcados nas lojas seja, por vezes bastante diferente para artigos semelhantes, porque as lojas já têm previamente definidas a política de descontos que poderão atribuir, i.e., definindo os preços com base nos descontos que estão dispostos a fazer.

## POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Verifica-se que são muito poucas as lojas que se preocupam em realizar acções de comunicação. Apenas as lojas de grande dimensão utilizam a publicidade e participam em feiras e eventos, como forma de promover a loja e respectivos artigos.

As poucas lojas que fazem publicidade direccionam-na principalmente para o turista. Daí que os meios mais utilizados para comunicar sejam **revistas** e/ ou **guias para turistas**.

Uma outra forma de publicitar as lojas e os seus artigos é através de montras colocadas nos hotéis e através das Páginas Amarelas. A maioria tem cartões de visita e cerca de metade possuem sacos próprios.

A maioria dos lojistas afirmam 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 bordados e as tapeçarias regionais. São poucas as lojas que expõem, na verdadeira acepção da palavra, o Bordado Madeira e as tapeçarias, pois grande parte dos pontos de venda têm os artigos amontoados.

## POLÍTICA DE PRODUTO

No caso do bordado, existe uma grande variedade de tamanhos tanto de toalhas, como de *naperons* e panos de tabuleiro e até mesmo de blusas. A maioria das lojas oferece uma **gama bastante alargada** de artigos, tanto por tipos de artigos como nas suas várias linhas de desenho.



As lojas possibilitam a troca de produtos, realizam a expedição de artigos para o estrangeiro e a entrega ao domicílio quando pedido pelo cliente. As lojas que têm fábrica própria também lavam peças grandes de bordado, nomeadamente as toalhas de mesa.

No geral, nenhuma loja possui uma gestão de *stock* formal que lhe permita afirmar com certeza a quantidade de artigos existentes. Alguns têm uma ideia geral do valor total de mercadorias possuídas

Os pontos de venda que têm fábrica própria são fornecidos exclusivamente por ela. Os restantes têm dois ou mais fornecedores dependendo da sua oferta e da sua capacidade de resposta.

## CONCLUSÕES

No que se refere aos pontos de venda é importante salientar a concorrência existente entre as várias lojas. É que alguns lojistas referem como problema a diminuição de turistas com boas possibilidades económicas, mas outros apontam as grandes lojas de comércio de bordados e tapeçarias que “monopolizam” os clientes através de parcerias com guias de turismo que encaminham os turistas para essas lojas. É que se, por um lado, uns reclamam da diminuição das vendas, outras lojas vendem grandes quantidades de artigos com margens de lucro significativas.

Pensa-se que os problemas que estrangulam o sector não passam tanto pelos pontos de venda, mas estão mais ligados 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 do estudo de “Cliente-Mistério” efectuados que dão uma percepção clara do tipo de atendimento e do tipo de arrumação praticado nas lojas em questão.

#### Apresentação do Funcionário: Situação Razoável (Gráfico 1)

- De destacar que em 82% das lojas foi fácil identificar o funcionário;
- Em 38,2% dos casos, os funcionários não apresentavam uma postura correcta;
- Em 48,2% dos casos, estes não se encontravam a postos.

#### Abordagem Inicial: Situação Muito Crítica (Gráfico 2)

- Em 48,7% dos casos, foi necessário o cliente esperar para ser atendido;
- 46,2% dos funcionários não manifestaram disponibilidade/ atenção perante o cliente;
- 43,6% dos funcionários não cumprimentaram o cliente verbalmente;
- 51% dos funcionários não fez o acolhimento ao cliente (verbal ou não verbal);
- 41% dos funcionários adoptou uma postura não correcta em termos de profissional de vendas.

#### Fecho da Venda: Situação Muito Crítica (Gráfico 3)

- Somente 2,6% dos funcionários acompanhou o cliente à saída;
- 71,8% dos funcionários não tentou fechar a venda, o que demonstra uma falta de pro-actividade comercial notória;
- 71,8% dos funcionários não agradeceu a preferência da visita à loja ou fez pontes para novas visitas.



#### Arrumação da Loja: Situação Crítica (Gráfico 4)

- Em 30,7% das lojas, havia desarrumação atrás do balcão;
- Em 58,9% das lojas os produtos expostos nas montras não tinham os preços visíveis;
- Em 45,6% das lojas existiam produtos desarrumados nas prateleiras, e em 43,1% delas existiam produtos desarrumados no balcão.

#### Higiene da Loja: Situação Pazoável (Gráfico 5)

- Em 43,3% das lojas as montras e vitrinas não estavam limpas;
- Na mesma percentagem de lojas, o aspecto geral da mesma não se apresentava agradável e limpo aos olhos do cliente.



Gráfico 1 - APRESENTAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

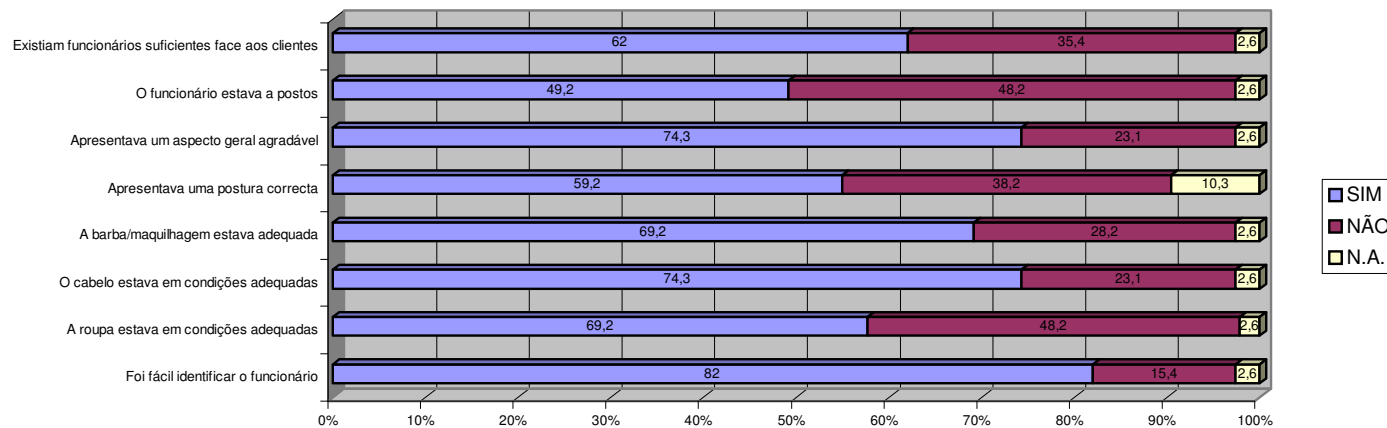




Gráfico 2 - ABORDAGEM INICIAL

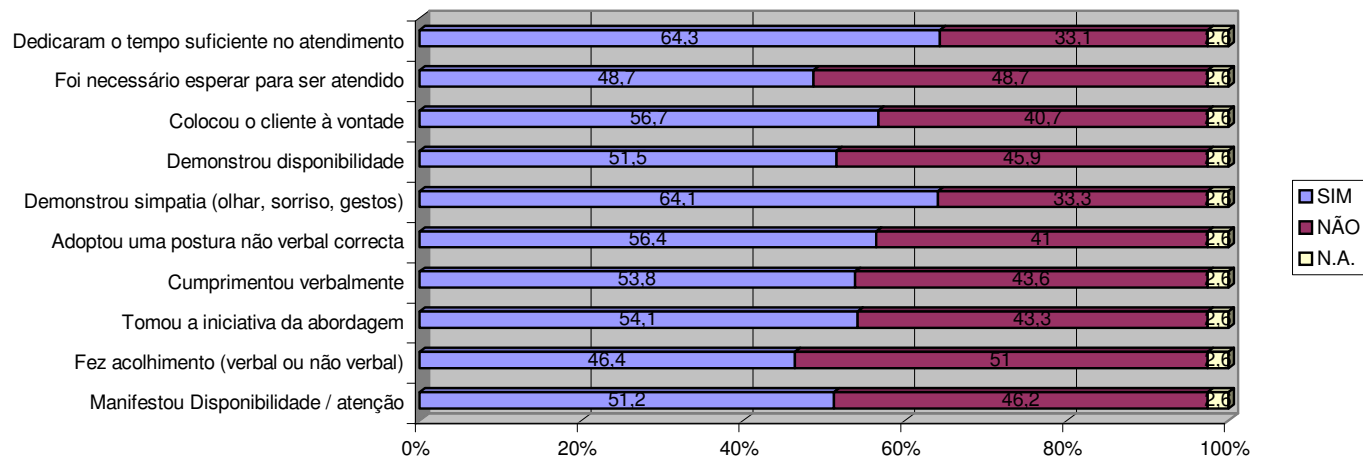




Gráfico 3 - FECHO DA VENDA

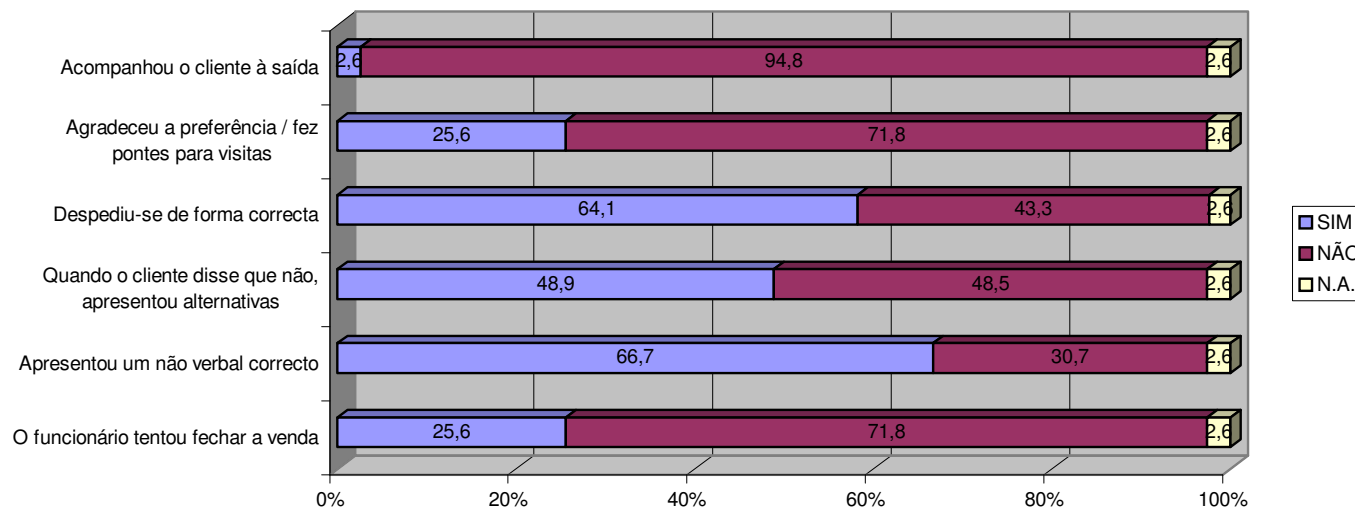
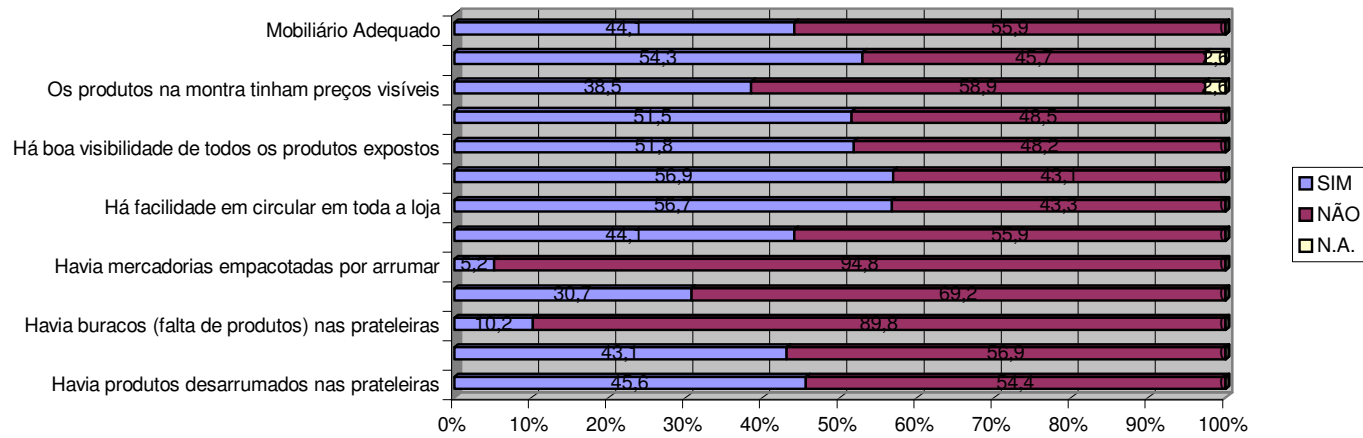




Gráfico 4 - ARRUMAÇÃO DA LOJA

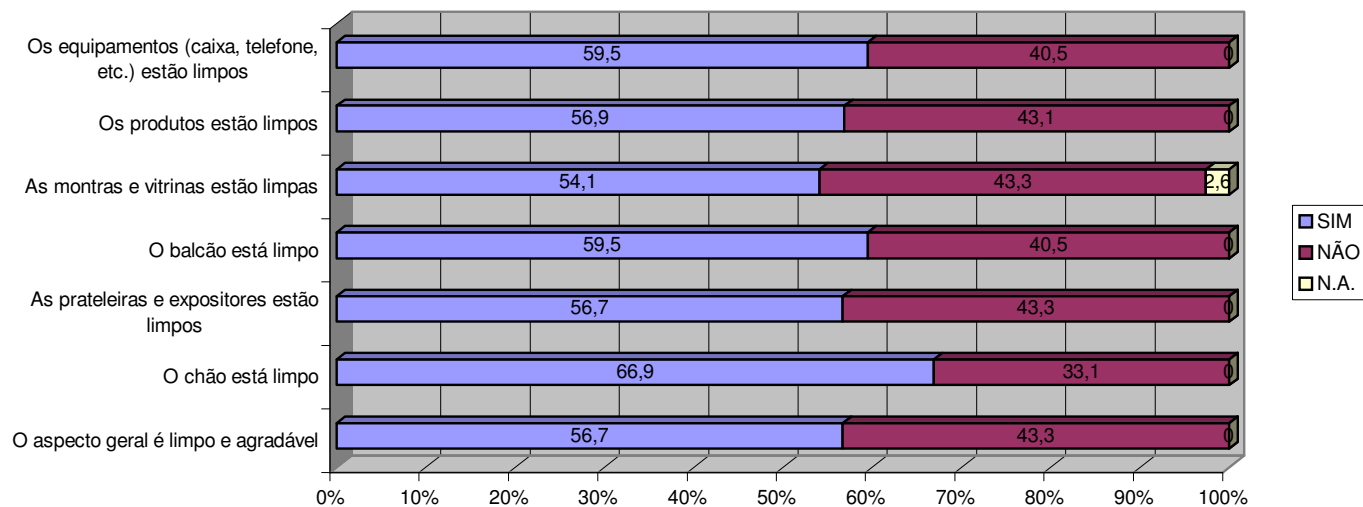




## BORDADOS DA MADEIRA



Gráfico 5 - HIGIENE DA LOJA





## 9. RECURSOS E COMPETÊNCIAS CHAVE DO SECTOR

## 9.1. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PRODUTORAS

### 9.1.1. Estruturas Organizacionais

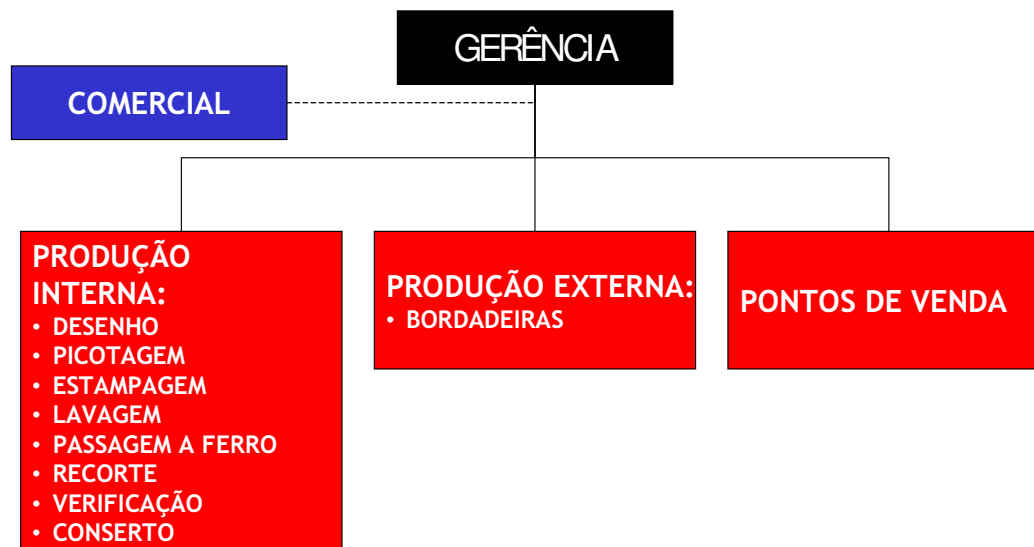
Em geral, as empresas têm organigramas de estruturas simples, marcadamente familiares, existindo apenas algumas diferenças consoante as suas dimensões:

Nas empresas de média/grande dimensão existe **standardização de procedimentos** onde todas as tarefas estão claramente definidas, cabendo a cada operário a execução de uma tarefa específica. É frequente nestes casos a chefia ficar a cargo de um responsável, promovido pela sua antiguidade/ experiência no ramo.

Nas pequenas empresas por imposição das circunstâncias em que operam existe uma grande **polivalência** de tarefas, cada operário tem a seu cargo diversas funções. A gestão está concentrada no gerente, sendo este responsável por todas as fases produtivas. Este gerente é na maioria dos casos o próprio empresário, que coordena pessoalmente todas as fases do processo produtivo.

Ao nível da evolução hierárquica no seio da empresa, pode-se dizer que esta não existe de forma estruturada; verifica-se apenas em casos esporádicos, quando um dos funcionários se destaca, pela sua competência ou pelo tempo de permanência na empresa.

### Organigrama Tipo



#### 9.1.2. Competências de Gestão

Os actuais gerentes não têm formação específica nesta área revelando mesmo algumas lacunas no modo de gerir as suas empresas. Os problemas mais evidentes são:

- **Organização da empresa:** na maior parte das empresas não existe qualquer tipo de delegação, entre os diferentes níveis hierárquicos, ficando todo o poder concentrado no gerente.
- **Gestão de produção:** nas empresas visitadas 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. 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 dos próprios desenhos de bordado madeira, o que é por si só é grave, já que se trata de um vasto património, sujeito ao pó e à 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 revela bastantes carências ao nível das competências em marketing, nomeadamente ao nível do conhecimento do mercado, da concorrência, do posicionamento do Bordado Madeira, da definição estratégica, de comunicação e do desenvolvimento das actividades comerciais.

Muitas vezes, nas empresas de média dimensão existem cargos de chefia intermédios, ocupados frequentemente por pessoas sem formação específica para tal, nomeadamente os responsáveis pelos pontos de venda que apresentam no nosso entender algumas lacunas ao nível do atendimento e da arrumação do espaço de venda.

#### **9.1.4. Estratégias de Desenvolvimento**

Dado o forte decréscimo ao nível das vendas nos últimos anos, a maioria das empresas optou por ajustar a sua estrutura interna às novas necessidades do mercado. Logo, quando confrontados com esta questão os empresários afirmaram, de forma conclusiva, que optaram por uma **estratégia de sobrevivência**, isto é, de redução dos custos fixos, não renovação de activos, redução de *stocks* e inexistência de inovação.

Deste modo, esta estratégia implicará a curto prazo alterações profundas na forma de actuar das organizações. Estas mudanças serão mais visíveis ao nível da estrutura organizacional que passará por uma maior polivalência de funções entre os funcionários, fruto da necessária redução de pessoal.

## 9.2. RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS PRODUTURAS

### 9.2.1. Número de Trabalhadores e sua Caracterização Demográfica

As empresas visitadas garantem emprego a cerca de 420 trabalhadores. Estima-se que no global, o sector comporta um mínimo próximo dos 500 trabalhadores, afectos às empresas produtoras.

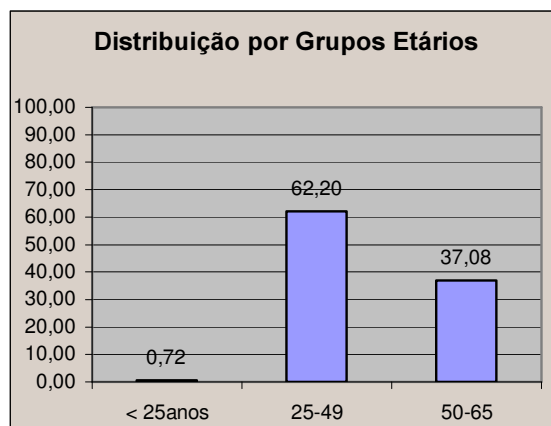
#### *Dimensão das empresas*

No que respeita aos recursos humanos, a dimensão média das empresas visitadas é de **15 trabalhadores por empresa**. Apenas três ultrapassam os 30 trabalhadores, possuindo a maioria menos de 10 trabalhadores. As empresas de menores dimensões são tipicamente familiares, com uma estrutura de recursos humanos muito reduzida, estando a capacidade de decisão totalmente concentrada no proprietário.

EMPRESA	NÚMERO DE TRABALHADORES
António Gomes de Oliveira	76
Patrício & Gouveia	56
João de Sousa Viola	34

## ESCALÕES ETÁRIOS

Da análise efectuada, resulta que 62% dos trabalhadores se enquadra nas faixas etárias dos **25 aos 49 anos**, enquanto que 37% se encontra entre os 50 a 65 anos de idade. Embora a maioria dos trabalhadores pertença a um escalão intermédio, a verdade é que é muito próximo do seu limite superior, cerca de 49 anos. Esta caracterização permite-nos concluir que se não houver renovação de pessoal a médio prazo o sector pode enfrentar um problema de envelhecimento ao nível dos recursos humanos. Este facto é mais visível na produção, onde é frequente encontrar funcionários com mais de 25 anos de casa.



## SEXO

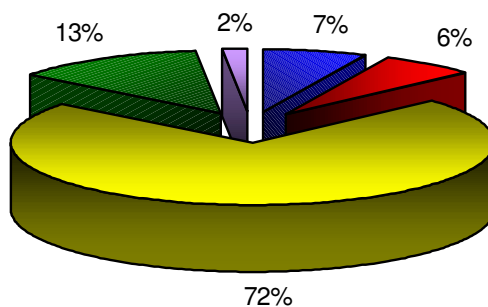
Na grande maioria das empresas deste sector o trabalho é efectuado por **senhoras**, representando estas cerca de 83% do número total de trabalhadores da amostra. O que se justifica pelo facto de o trabalho executado na fase produtiva ser tipicamente feminino. Já ao nível da gestão e administração o mesmo não acontece, sendo o sexo masculino predominante.

## FUNÇÕES

Como é visível no gráfico seguinte, é na parte **produtiva** que se concentra o maior número de trabalhadores (72%). Existe contudo uma polivalência de funções, sendo normal pessoas que desempenham funções administrativas estarem afectas também ao processo produtivo.

No que diz respeito à parte **comercial** das empresas, esta representa cerca de 13% do número de trabalhadores. No entanto, é de salientar que este valor inclui o pessoal afecto aos pontos de venda das próprias empresas.

Distribuição por Funções



■ gestão ■ administrativo ■ produção ■ comercial ■ indiferenciado



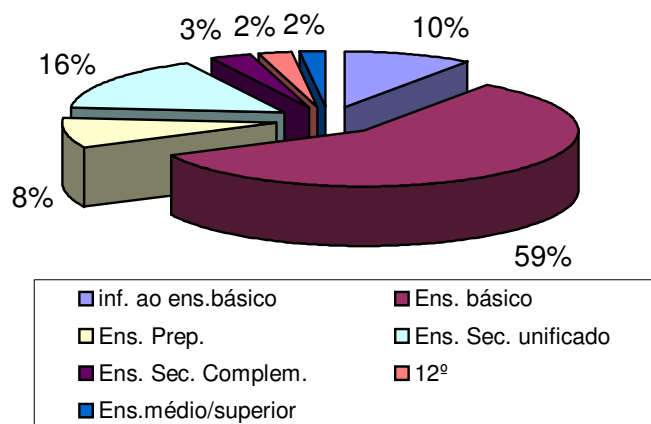
### TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA (ANTIGUIDADE)

Os empregados das empresas visitadas registam um tempo de permanência nas empresas bastante elevado, sendo em média de cerca de 20 anos. Este valor é explicado por serem empresas do tipo familiar, o que leva a um maior relacionamento entre o pessoal. Contudo, existe um outro factor explicativo desta situação que se prende com os **hábitos e mentalidades das populações**, uma vez que no passado era usual trabalhar numa empresa toda a “vida”.

Trata-se de um sector muito tradicional, fechado sobre si mesmo, onde as pessoas não possuem competências para assumirem outras funções em áreas distintas.

#### 9.2.2. Qualificações dos Recursos Humanos

A nível de qualificação dos recursos humanos constata-se que a grande maioria das pessoas têm um nível de instrução correspondente à educação base, ou seja, **59% estavam habilitados com o ensino primário** e 16% com o ensino secundário unificado. Pela análise conclui-se que o nível de escolaridade é baixo; no entanto, é de realçar que grande parte dos trabalhadores tem idades compreendidas entre 45 aos 60 anos, e que quando frequentaram a escola, a escolaridade mínima obrigatória era a 4ª classe.



### 9.2.3. Grau de Motivação e Empenho

Durante a realização deste estudo constatou-se que as empresas **não têm qualquer preocupação com a motivação e empenho dos seus funcionários**. As únicas regalias existentes, num número escasso de empresas, são descontos em compras efectuadas nos seus estabelecimentos. No nosso entender este tipo de desconto não tem como objectivo motivar ou incentivar os funcionários.

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 é praticamente inexistente na grande maioria das empresas. Dado o cariz familiar destas organizações é prática corrente o pessoal recorrer a um sistema de compensações, sempre que têm necessidade de se ausentar.

### 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.

No entanto os funcionários quando confrontados com a situação actual deste sector (forte redução de pessoal na maioria das empresas), acabam por ser mais receptivos à mudança, assumindo um papel mais polivalente no seio da organização, desempenhando diversas funções.

### 9.2.5. Competências Detidas em Termos de Eficácia e Eficiência

#### Padrões de Qualidade

Sendo o bordado madeira, um produto artesanal de elevada qualidade, a maioria das empresas assume ter um cuidado particular com os padrões de qualidade existentes ao longo de todo o processo de fabrico. Contudo, depois de analisar de uma forma pragmática a produção, verifica-se que os empresários não exercem um controlo efectivo, nas diversas fases do processo de fabrico.

#### Cumprimento de prazos

Na opinião dos empresários, os funcionários da empresa não apresentam dificuldades no cumprimento dos prazos estabelecidos.

#### Quebras

O nível de quebras é insignificante. Este facto resulta de, na grande maioria dos casos, ser possível corrigir as não conformidades identificadas ao longo do processo produtivo.

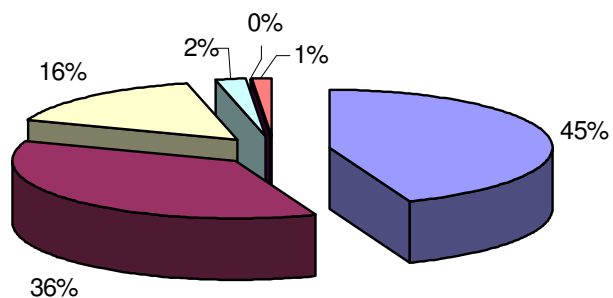
#### Índice de produtividade

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



### 9.2.6. Salários praticados

Os salários mensais auferidos pelos trabalhadores afectos a estas empresas são na sua maioria inferiores a 75 000 escudos. Convém ainda salientar que grande parte dos trabalhadores recebe um pouco mais do que o ordenado mínimo devido ao pagamento de diuturnidades.



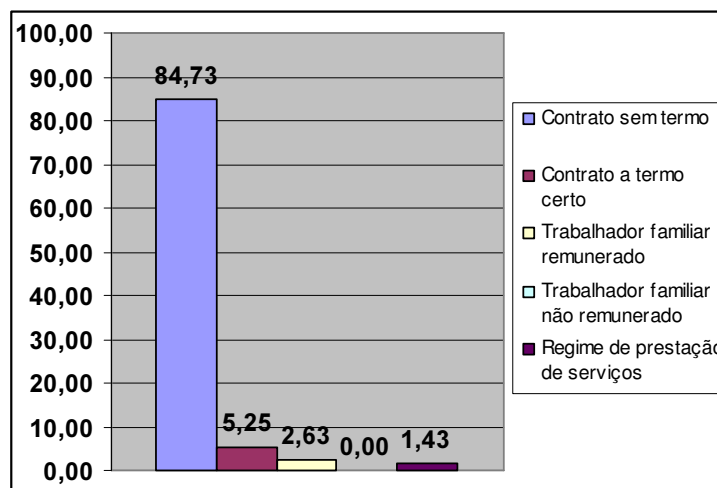
■ < 75 cts ■ 75-100 ■ 101-150 ■ 151-200 ■ 201-300 ■ 301-500





### 9.2.7. Vínculo Laboral

O vínculo laboral predominante é o **contrato sem termo** (efectivo) com cerca de 85 % dos trabalhadores do sector. Este facto pode-se explicar pelo tempo médio de permanência nas empresas ser muito elevado e pelo cariz familiar das empresas.



### 9.2.8. Turnos e Horas Extraordinárias

Dadas as actuais necessidades do mercado, as empresas não recorrem à utilização de turnos, nem a horas extraordinárias.



### 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. Em algumas tarefas específicas como o desenho, a picotagem e a confecção, o custo associado a manter estas tarefas no seio da organização é tão elevado que os empresários optam pela sua subcontratação.

Logo, a grande maioria das empresas recorrem à subcontratação de algumas fases do processo de fabrico, nomeadamente o desenho, a picotagem, o acto de bordar, a confecção e o recorte.

## 9.3. AVALIAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DAS EMPRESAS PRODUTORAS

### 9.3.1. Estrutura de Custos

<i>CUSTOS</i>	<i>MÉDIA</i>
Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas	16,9%
Fornecimentos e serviços externos	29,8%
Impostos indirectos	1,0%
Custos com o pessoal	47,7%
Outros custos e perdas operacionais	0,02%
Amortizações	0,6%
Provisões	0,0%
Custos e perdas financeiros	3,7%
Custos e perdas extraordinárias	0,4%

Esta análise resultou de um estudo à estrutura de custos de algumas empresas visitadas (6), que pela sua dimensão poderão ser representativas do sector e tendo por base o ano de 1998.

Os custos mais relevantes são os custos com o pessoal e os fornecimentos e serviços externos, representando cerca de 75% (em termos médios) do total de custos. Sendo esta uma actividade marcadamente artesanal é natural que os seus custos se traduzam fundamentalmente em remunerações.

O elevado peso do FSE é explicado por este incluir o pagamento aos serviços prestados pelas bordadeiras e outros serviços externos como a confecção, desenho e picotagem.

O custo das matérias primas representa, em termos médios cerca de 17%da estrutura de custos, traduzindo a qualidade associada linho, algodão e linhas.

### **9.3.2. Situação Económico-Financeira**

Pese embora o facto de dispormos apenas dados referentes a 1997 e não ser possível efectuar qualquer análise evolutiva, parece-nos ser útil apresentar o reflexo do estado de parte significativa do sector num momento específico e recente.

Para uma análise mais efectiva seriam necessários elementos de um maior número de empresas e de vários anos, nomeadamente dos últimos.

De acordo com o balanço consolidado obtido junto das 6 empresas que forneceram todos os elementos económico-financeiros, podemos fazer a seguinte análise e que representam cerca de 50%do volume de negócios do sector:

*Nota:* os elementos correspondem ao ano de 1997 porque foi o único ano comum fornecido por estas.

Quanto aos activos, verificamos que as rubricas mais significativas na estrutura das empresas, são:

- As Existências, que têm o maior peso (68%);
- As Dívidas de terceiros a curto prazo que atingem um peso de 23%do total do activo.



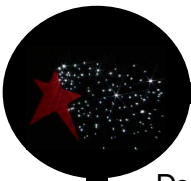
De notar que as empresas de bordados têm níveis de *stocks* muito elevados (principalmente matérias que se encontram nas fábricas há muitos anos e não são utilizadas), o que a política de gestão de *stocks* efectuada, com natural repercussão nos encargos das empresas.

Em termos médios, verifica-se que o valor das existências e das dívidas de terceiros a curto prazo são superiores ao volume de negócios anual.

No que se refere aos capitais próprios e passivo verificamos que as rubricas mais significativas na estrutura das empresas, são:

- O capital próprio representa 43%;
- As Dívidas a terceiros atingiram um peso de 50% do capital próprio e passivo, repartindo-se pelas dívidas a curto prazo (34%) e pelas de médio e longo prazo (16%).

Este tipo de estrutura retira flexibilidade e capacidade negocial aos empresários, dada a forte pressão sobre a tesouraria, quer no que se refere aos fluxos de saída – pagamentos e respectivas condições (dificuldades em descontos comerciais e financeiros) – quer no que se refere a fluxos de entrada.



De seguida apresentamos os rácios financeiros de liquidez e solvabilidade e rácios estruturais do sector dos bordados, tendo como amostra as 6 empresas referidas anteriormente:

RÁCIOS	FÓRMULA	
Liquidez geral	$\frac{\text{capitais circulantes}}{\text{exigível a c/ p}}$	2,35
Liquidez reduzida	$\frac{\text{capitais circulantes} - \text{existências}}{\text{exigível a c/ p}}$	0,64
Liquidez imediata	$\frac{\text{disponível}}{\text{exigível a c/ p}}$	0,066
Solvabilidade	$\frac{\text{capitais próprios}}{\text{passivo}}$	0,73
Prazo médio de recebimentos	$\frac{\text{clientes} * 12}{\text{vendas}}$	3 meses
Prazo médio de pagamentos	$\frac{\text{fornecedores} * 12}{\text{compras}}$	3 meses
Autonomia financeira	$\frac{\text{capitais próprios}}{\text{activo}}$	0,42
Capacidade de endividamento	$\frac{\text{capitais próprios}}{\text{capitais permanentes}}$	0,72
Rotação do activo	$\frac{\text{vendas líquidas}}{\text{activo}}$	0,83
Rotação dos capitais circulantes	$\frac{\text{vendas líquidas}}{\text{capitais circulantes}}$	0,87
Rotação dos capitais próprios	$\frac{\text{vendas líquidas}}{\text{capitais próprios}}$	1,95
Grau de dependência	$\frac{\text{capitais alheios}}{\text{activo}}$	0,57



## BORDADOS DA MADEIRA

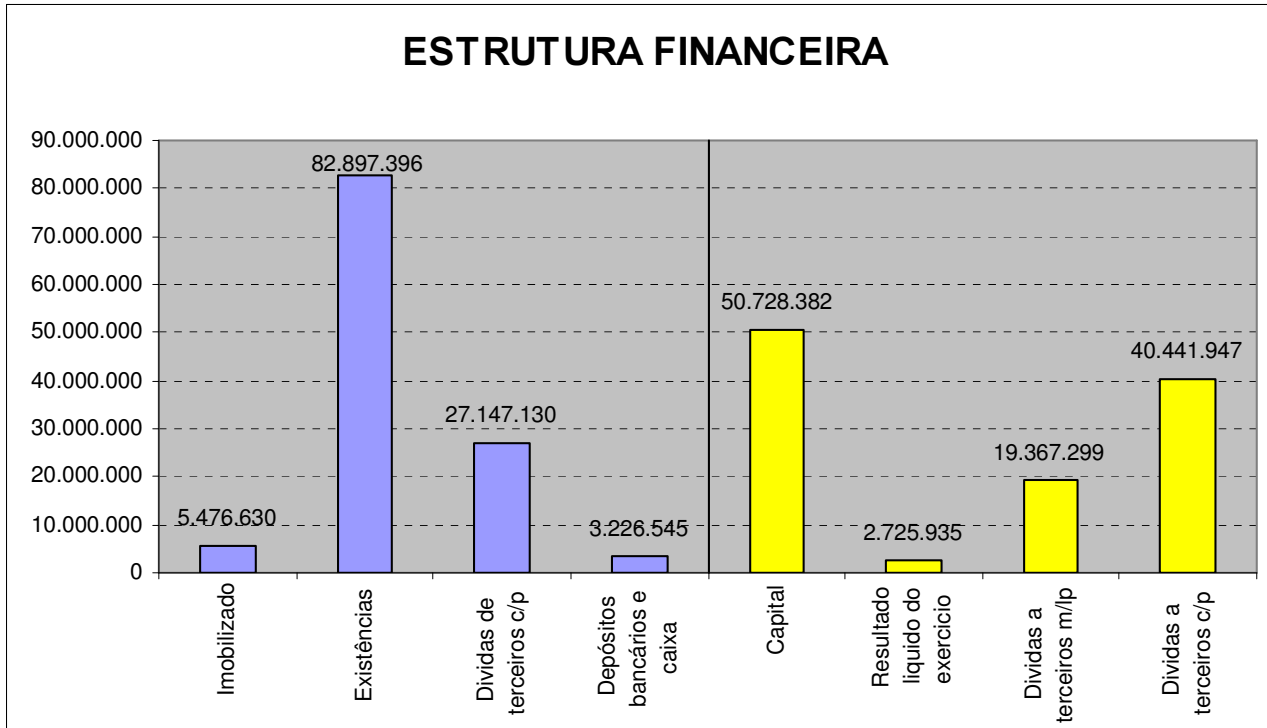
Apesar destes rácios serem o resultado de uma amostra de empresas do sector, logo não extrapoláveis para a globalidade do sector, eles são resultado dos elementos médios económico-financeiros destas empresas.

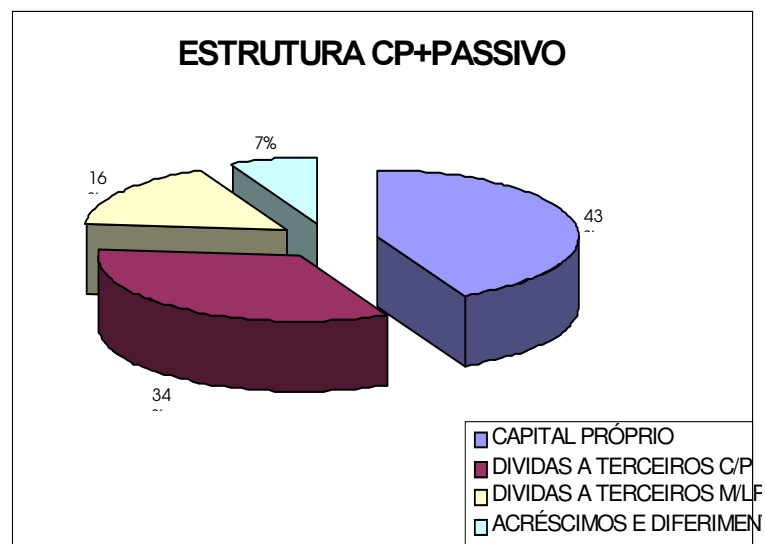
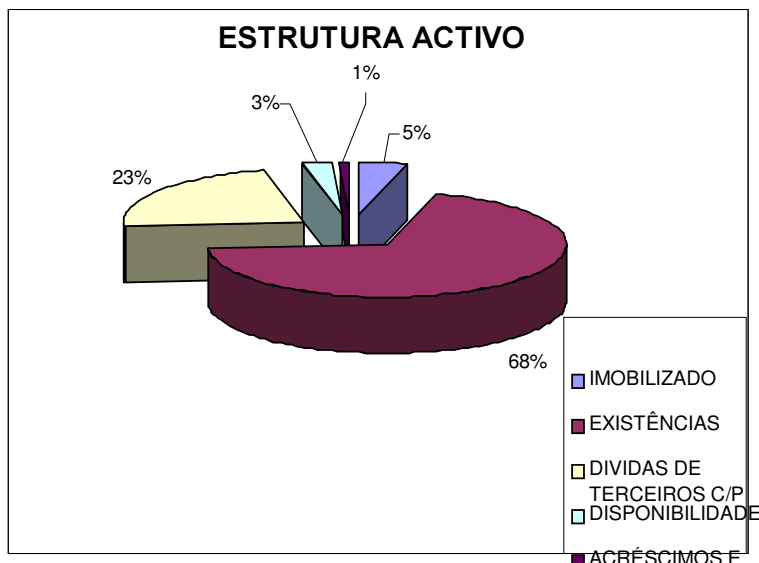
Tal é evidente, uma vez que existe uma grande divergência de valores devido às diferentes dimensões e situações das empresas do sector.

ACTIVO	Minimo	Maximo	Total	Média
<b>Imobilizado</b>				
Imobilizações incorpóreas	442.250	5.000.000	7.064.982	1.177.497
imobilizações corpóreas	29.232	12.997.637	25.794.800	4.299.133
<i>total</i>	<b>169.338</b>	<b>17.997.637</b>	<b>32.859.782</b>	<b>5.476.630</b>
<b>Existências</b>				
existências	0	0	0	0
matérias primas, sub. e consumo	3.277.018	19.443.340	61.877.681	10.312.947
produtos e trabalhos em curso	98.905	30.487.739	40.909.516	6.818.253
produtos acabados e intermédios	9.369.630	111.008.612	190.961.995	31.826.999
mercadorias	334.055	199.941.434	203.634.885	33.939.148
<i>total</i>	<b>13.857.590</b>	<b>270.825.149</b>	<b>497.384.077</b>	<b>82.897.346</b>
<b>Dividas de terceiros e disponibilidades</b>				
<i>curto prazo</i>				
clientes	3.040.143	92.221.039	153.056.974	25.509.496
clientes de cobrança duvidosa	10.925.167	10.925.167	10.935.167	1.822.568
estado e outros entes públicos	7.363	2.976.353	4.732.267	788.711
outros devedores	20.000	4.554.088	4.574.088	762.348
provisões para cobranças duvidosas	-10.405.717	-10.405.717	-10.405.717	-1.734.286
<i>total</i>	<b>3.040.143</b>	<b>92.747.852</b>	<b>162.892.779</b>	<b>27.148.797</b>
<i>longo prazo</i>				
clientes	0	0	0	0
estado e outros entes públicos	0	0	0	0
outros devedores	0	0	0	0
<i>total</i>	0	0	0	0
títulos negociáveis	0	0	0	0
depósitos bancários e caixa	10.276	12.576.427	19.359.271	3.226.545
acréscimos e deferimentos	0	0	0	0
acréscimos de proveitos	0	0	0	0
custos diferidos	6.090.563	6.090.563	0	0
<i>total</i>	<b>6.090.563</b>	<b>6.090.563</b>	<b>6.090.563</b>	<b>1.015.094</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.638.104</b>	<b>307.816.943</b>	<b>718.586.472</b>	<b>119.764.412</b>

<b>PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO</b>				
<b>Capital próprio</b>	0	0	0	0
capital	450.000	40.000.000	95.640.000	15.940.000
acções/quotas	-1.685.792	-1.685.792	-1.685.792	-280.965
prestações suplementares	14.500.000	14.500.000	14.500.000	2.416.667
outras reservas	23.200	96.167.198	108.270.777	18.045.130
resultados transitados	-55.809.354	138.949.595	74.843.374	12.473.896
resultado líquido do exercício	-3.222.250	10.450.618	12.801.935	2.133.656
<b>Total capital próprio</b>	<b>-50.861.049</b>	<b>195.438.807</b>	<b>304.370.294</b>	<b>50.728.382</b>
<b>Provisões para riscos e encargos</b>	5.711.467	5.711.467	5.711.467	951.911
<b>Dividas a terceiros</b>	0	0	0	0
<i>Curto prazo</i>	0	0	0	0
empréstimos	5.839.512	11.775.475	26.114.987	4.352.498
fornecedores	586.236	15.161.398	30.285.089	5.047.515
accionistas	18.827.444	26.506.906	67.799.861	11.299.977
estado e outros entes públicos	584.997	71.845.358	94.634.113	15.772.352
outros credores	132.253	13.183.209	23.817.634	3.969.606
<i>total</i>	<b>3.150.299</b>	<b>93.527.578</b>	<b>242.651.684</b>	<b>40.441.947</b>
<i>Longo prazo</i>	0	0	0	0
empréstimos	10.499.676	10.499.676		0
accionistas	10.397.633	48.632.217	59.029.850	9.838.308
estado e outros entes públicos	5.686.059	40.988.207	46.674.266	7.779.044
<i>total</i>	<b>10.397.633</b>	<b>48.632.217</b>	<b>116.203.792</b>	<b>19.367.299</b>
acrêscimos de custos	400.849	19.052.984	45.029.300	7.504.883
subsídios para investimentos	4.619.935	4.619.935	4.619.935	769.989
<i>total</i>	<b>400.849</b>	<b>21.559.471</b>	<b>49.649.235</b>	<b>8.274.873</b>
<b>Total passivo</b>	<b>14.819.779</b>	<b>112.378.136</b>	<b>414.216.178</b>	<b>69.036.030</b>
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO+PASSIVO</b>	<b>18.638.104</b>	<b>307.816.943</b>	<b>718.586.472</b>	<b>119.764.412</b>

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Mínimo	Máximo	Total	Média
vendas de mercadorias	2.019.432	300.837.446	305238105	50873017,5
vendas de produtos	8.244.683	214.816.978	318.353.594	53.058.932
prestações de serviços	6.562.300	6.562.300	6.562.300	1.093.717
<b>total</b>			<b>630.153.999</b>	<b>105.025.667</b>
<b>variação da produção</b>			<b>-35.713.852</b>	<b>-5.952.309</b>
	0	0	0	0
proveitos suplementares	473.152	473.152	473.152	78.859
subsídios à exploração	610.014	610.014	610.014	101.669
outros proveitos e ganhos operacionais	78.670	78.670	78.670	13.112
proveitos e ganhos financeiros	2.492	634.692	1.219.190	203.198
proveitos e ganhos extraordinários	10.094	2.941.895	4.685.281	780.880
<b>total</b>			<b>7.066.307</b>	<b>1.177.718</b>
cmvmc	2.041.041	96.843.978	131.885.538	21.980.923
fse	1.161.379	60.779.889	125.036.435	20.839.406
impostos indirectos	56.559	1.302.468	3.284.541	547.424
custos com pessoal	4.831.794	121.850.517	290.118.446	48.353.074
outros e custos e perdas operacionais	23.000	158.800	237.100	39.517
amortizações do exercício	20.017	4.872.866	9.770.741	1.628.457
custos e perdas financeiras	4.656	7.174.175	13.618.248	2.269.708
custos e perdas extraordinárias	5.642	10.728.940	11.199.696	1.866.616
<b>total</b>			<b>585.150.745</b>	<b>97.525.124</b>
<b>resultado liquido do exercício</b>	<b>-3.222.250</b>	<b>10.450.518</b>	<b>12.801.936</b>	<b>2.133.656</b>







## 9.4. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SECTOR

### 9.4.1. Áreas em que Oferece Vantagens Relativas Face à Concorrência

#### Marca

- **Tradição:** o Bordado Madeira tem associado a si uma tradição secular única que lhe confere um carácter distintivo face aos outros bordados. Esta característica é acentuada pela própria envolvente da ilha da Madeira e do seu contexto cultural e social.
- **Notoriedade:** a nomenclatura Bordado Madeira é conhecida internacionalmente, associada a um produto de topo que é visto, em relação aos seus concorrentes, com um posicionamento elevado;
- **Prestígio:** possuir uma peça de Bordado Madeira é, ainda hoje, visto como uma forma de obter *status* e associado a um determinado nível social. Esta situação ocorre de uma forma mais saliente em Portugal Continental.
- **Activo intangível:** o mais valioso para estas empresas é a marca Bordado Madeira. Embora esta marca não seja activo de nenhuma empresa, a verdade é que é através dela que os seus produtos têm credibilidade e valor no mercado.

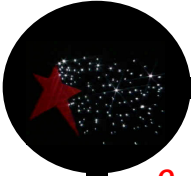
#### Produção

- **Processo de fabrico 100% artesanal:** esta forma de execução confere ao produto um valor intrínseco bastante elevado.

- **Flexibilidade do processo de fabrico:** existe a capacidade, por parte das empresas, de produzirem em pequenas quantidades e de acordo com as necessidades específicas dos clientes. Esta característica permite ao cliente saber que tem uma peça de arte (quase) exclusiva.
- **Subcontratação da área chave da produção:** confere uma flexibilidade acrescida às empresas, eliminando encargos fixos e promovendo uma melhor adaptação às necessidades de produção, tornando mais fácil colmatar oscilações no volume das encomendas.

### Produto

- **Qualidade:** resulta da combinação de dois factores- chave:
  - elevada qualidade das matérias-primas;
  - trabalho manual das bordadeiras (técnica passada de geração em geração).
- **Autenticidade:** o Bordado Madeira é acompanhado por um selo que assegura a sua origem e autenticidade. Este selo funciona como uma garantia prestada por um organismo idóneo e oficial (IBTAM) da origem da autenticidade e da qualidade do bordado.



9.4.3. *Competências Centrais a Manter ou a Adquirir/Desenvolver*

COMPETÊNCIAS A MANTER	COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR/DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade</li><li>• Notoriedade da marca</li><li>• Experiência da mão-de-obra</li><li>• Autenticidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inovação/ <i>Design</i></li><li>• Planeamento;</li><li>• Conhecimento dos mercados e canais de distribuição;</li><li>• <i>Benchmarking</i>;</li><li>• Comercial;</li><li>• Gestão Organizacional;</li><li>• Análise concorrencial;</li><li>• Gestão da Produção;</li><li>• Padrões de Qualidade.</li></ul>

Projectos e Consultoria, Lda.

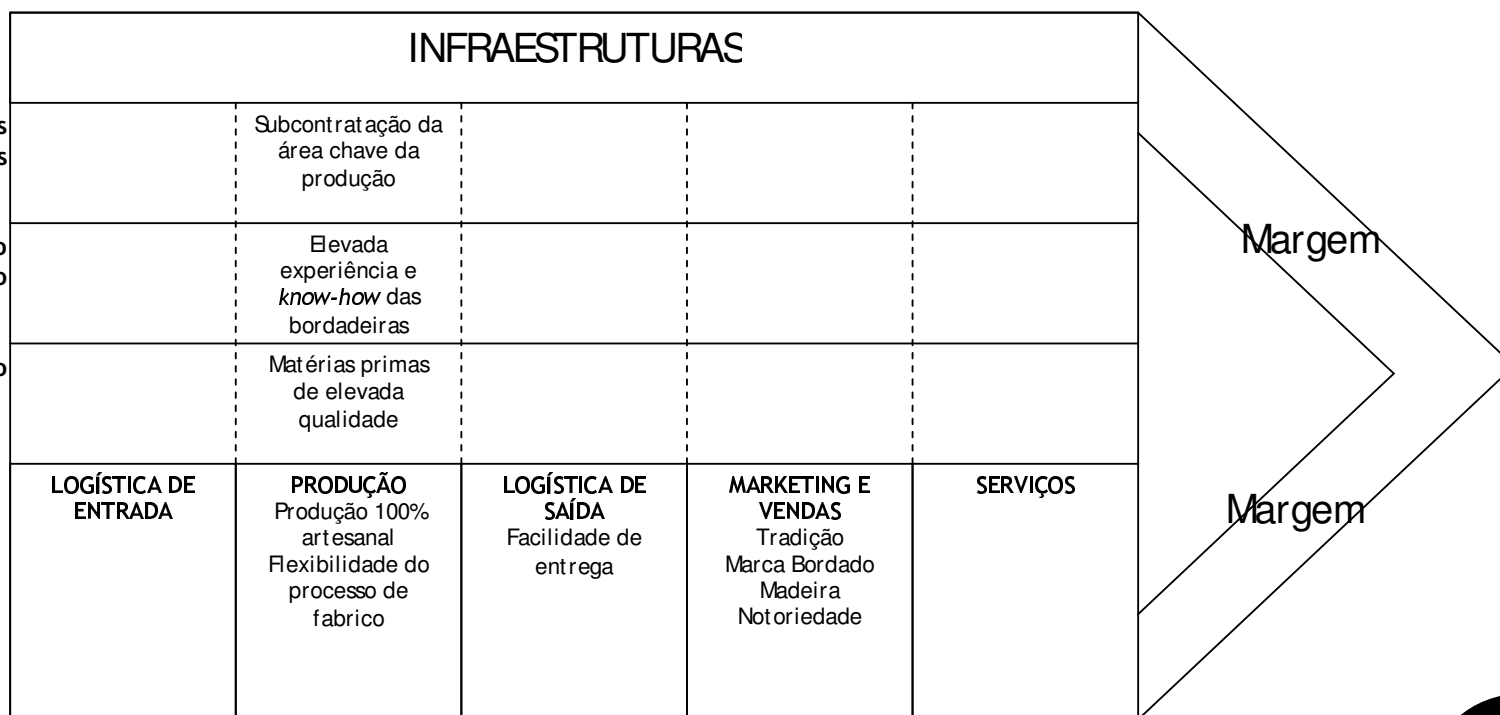


**INFORTEC**

## 10. CADEIA DE VALOR

## 10.1. CADEIA DE VALOR DO SECTOR DOS BORDADOS

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.

Logo, verifica-se que o sector dos bordados está muito **concentrado na área produtiva**, descurando as actividades complementares à produção.

## 10.2. ACTIVIDADES DE APOIO

### 10.2.1. Infra-estruturas das Empresas

As infra-estruturas da esmagadora maioria das empresas caracterizam-se pela sua antiguidade e degradação. Apesar deste facto, não estão desadequadas ao negócio, uma vez que apresentam espaços razoáveis para as necessidades das empresas.

Por outro lado, a degradação e a permeabilidade a elementos como a humidade colocam em perigo os desenhos e os próprios artigos que se encontram em *stock*.

### 10.2.2. Gestão dos Recursos Humanos

O sector, ao recorrer à subcontratação da mão-de-obra que integra o processo produtivo (bordadeiras), consegue diminuir drasticamente os custos fixos inerentes à produção destes artigos. Deste facto resulta também um maior controlo sobre a capacidade produtiva instalada, respondendo mais facilmente às oscilações do mercado.

### 10.2.3. Desenvolvimento Tecnológico

A grande mais-valia deste tipo de artigos reside, precisamente, no acto de bordar. Este foi passando de geração em geração, atingindo um elevado nível de execução. A experiência das bordadeiras confere-lhe um saber acumulado que torna o produto muito característico.

#### 10.2.4. Aprovisionamento

Um dos pontos fortes do Bordado Madeira é a utilização de matérias primas de elevada qualidade. O tipo de tecido e das linhas utilizados permite manter a qualidade dos artigos ao longo de todo o processo produtivo (lavagem, passagem a ferro, etc.).



## 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 bordado um grande valor intrínseco, fazendo com que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço mais elevado. Por outro lado, a flexibilidade do processo produtivo consegue oferecer uma customização quase total do produto em relação aos requisitos do comprador.

### 10.3.2. Logística Externa

As características físicas do produto tornam a sua entrega simples e pouco dispendiosa. Este facto minimiza o incontornável problema da insularidade da Madeira.

### 10.3.3. Marketing e Vendas

Como já foi referido anteriormente, a marca Bordado Madeira tem associada a si uma tradição que lhe confere um carácter distintivo face aos outros bordados. O reconhecimento desta tradição secular leva a que, a nível internacional, o Bordado Madeira tenha uma notoriedade elevada.



# 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
- 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 bordadeiras, já que este é um sector assente num trabalho artesanal, onde o conhecimento é passado de geração em geração; por outro lado, os funcionários das empresas e das lojas necessitam de competências mais adequadas às actuais características do negócio*);
- **Qualidade da gestão** (*tratando-se, na sua maioria, de empresas marcadamente familiares o seu gestor concentra em si todo o poder de decisão estratégica - o planeamento, a organização e os contactos comerciais são assim fulcrais para o sucesso da empresa*);

## 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 - dado o decréscimo de vendas verificado nos últimos anos é necessário identificar as suas causas e possíveis formas de as ultrapassar*);
- **Conhecimento da concorrência** (*o acompanhamento da concorrência é vital e deve ser feito de uma forma permanente - a evolução da concorrência nos últimos anos tem vindo a se evidenciar, tornando imprescindível o profundo conhecimento do seu modo de operar*);

## Domínio Tecnológico e Produtivo

- **Capacidade de inovação nos processos produtivos e nos produtos** (*no decorrer do ponto anterior, é necessário adequar os produtos às exigências e gostos dos consumidores e incrementar a produtividade - embora seja um produto artesanal e tradicional, torna-se necessário uma adequação às novas ferramentas que actualmente existem e que de uma forma ou de outra podem contribuir para um melhor desempenho da área produtiva, sem no entanto descaracterizar o produto*);

## 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 - desse modo, é importante manter um padrão de qualidade elevado que justifique, por sua vez, preços superiores aos praticados pela concorrência; a actual política de descontos praticada nos pontos de venda não é condizente com o posicionamento pretendido para o Bordado Madeira*);
- **Comunicação** (*para atingir o posicionamento desejado, é necessário transmitir ao mercado uma imagem coerente e consistente - é necessário melhorar o desempenho das empresas nesta área a fim de não permitir o desaparecimento da marca Bordado Madeira nos mercados internacionais*);



### Qualidade da Imagem

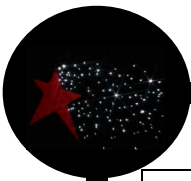
- Imagem junto dos consumidores (é importante que os consumidores tenham uma boa imagem do produto e que essa seja a imagem desejada, contribuindo para que a aquisição de um Bordado Madeira continue a ser sinónimo de bom gosto).

No quadro seguinte, indicam-se os factores críticos, por área, o actual grau de desempenho, a tendência de evolução de cada factor, bem como o grau de desempenho desejável para o êxito sustentado 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/bordadeiras	2	≠/ ↘	4
		• Qualificação e experiência da mão-de-obra	4	↘	4
		• Política de Formação	2	=	3
MUITO ELEVADO	Conhecimento o 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	• Capacidade de inovação em novos produtos	2	↗	4
		• Capacidade de inovação tecnológica	1	= ↘	4





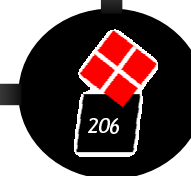
# BORDADOS DA MADEIRA

	<b>Produtivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de aumentar a produtividade</li> </ul>	2		4
<b>MUITO ELEVADO</b>	<b>Implantação e Oferta Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidades vendidas</li> </ul>	2	↘	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos de clientes atingidos</li> </ul>	?	?	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de locais de venda (RAM)</li> </ul>	3	↘	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos locais de venda</li> </ul>	2	↗	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalagem</li> </ul>	2	↗	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de descontos</li> </ul>	2	=	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação qualidade/ preço</li> </ul>	4	=	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas de publicidade</li> </ul>	1	=	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos</li> </ul>	4	=	5
<b>ELEVADO</b>	<b>Qualidade da Imagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem junto dos consumidores</li> </ul>	4	↘	5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem junto dos distribuidores</li> </ul>	3	↘	4

Projectos e Consultoria, Lda.



**INFORTEC**



## 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.

AMEAÇAS	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraço	Elevada	Média	Fraca
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>						
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		
<b>FACTORES POLÍTICO-LEGAIS</b>						
Política de regulamentação aduaneira face a países terceiros		X		X		
Diminuição dos Fundos Comunitários de Apoio		X		X		





Projectos e Consultoria, Lda.



**INFORTEC**

AMEAÇAS (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevada	Média	Fraca
<b>FACTORES SÓCIO-CULTURAIS</b>						
Aproximação do estilo de vida dos madeirenses em relação ao Continente e à União Europeia		X			X	
Desenvolvimento económico dos cidadãos, provocando uma maior exigência dos clientes, bem como mudanças na escala de prioridades dos gastos	X			X		
A crescente incorporação da mulher no mercado de trabalho levando a uma mudança nos estilos sócio-comportamentais	X			X		
Alteração das preferências dos consumidores	X			X		
<b>PRODUÇÃO</b>						
Desinteresse das camadas mais jovens em trabalhar nesta actividade;	X			X		
Trabalho mal remunerado afasta a mão-de-obra	X			X		
A utilização pouco cautelosa do <i>design</i> pode vir a descaracterizar um produto que se pretende tradicional;	X				X	
<b>MERCADOS</b>						
Existência de um elevado número de produtos substitutos	X			X		
Decréscimo do volume de encomendas (que se traduz, especialmente, pelo enfraquecimento da procura e o excedente da oferta);	X			X		
Existência de produtos concorrentes ao Bordado Madeira (como é o caso dos bordados da China, Vietname, Filipinas, Tailândia, etc.)	X			X		



OPORTUNIDADES	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevada	Média	Fraca
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>						
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		
<b>FACTORES POLÍTICO-LEGAIS</b>						
Estabilidade política			X	X		
Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira		X			X	



OPORTUNIDADES (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraço	Elevada	Média	Fraça
<b>FACTORES SÓCIO-CULTURAIS</b>						
Melhoria do nível de vida dos residentes		X			X	
<b>PRODUÇÃO</b>						
Utilização das novas tecnologias pode possibilitar um maior controlo sobre o processo produtivo;	X					X
<b>MERCADOS</b>						
Novas aplicações do Bordado da Madeira como vestuário		X			X	
<b>MARKETING</b>						
Utilização das novas tecnologias como forma de potencializar novos canais de distribuição e de comunicação		X				X



PONTOS FRACOS	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
<b>PRODUÇÃO</b>						
Nível de escolaridade muito baixo/ inexistência de formação profissional	X				X	
Trabalho executado em prazos bastante alongados (podendo ir desde uma semana a um ano) e frequentemente desrespeitados	X				X	
Dificuldades na execução de alguns pontos de bordados		X			X	
Forte resistência à mudança	X				X	
Trabalho executado como complemento ao trabalho doméstico, sendo por isso inconstante	X				X	
Falta de empenho e profissionalismo por parte da maioria das bordadeiras (aparecem artigos com manchas, com buracos, mal executados ou com cores trocadas).		X			X	
Atrasos nos pagamentos às bordadeiras por parte das empresas.		X			X	
Fiscalização pouco rigorosa		X			X	
Falta de controlo da fase intermédia da cadeia de produção (Bordadeiras)	X				X	
Falta de controlo de qualidade e de índices de produtividade		X			X	
Falta de inovação em termos <i>design</i> (desenhos antigos e pouco diferenciados)		X		X		
Estruturas financeiras débeis.	X				X	



PONTOS FRACOS (cont.)	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
<b>PRODUÇÃO</b>						
Inexistência de investimento em equipamentos e instalações.		X			X	
Dependência em relação às bordadeiras.	X					X
Baixa produtividade.	X				X	
Processos produtivos arcaicos, utilização de produtos tóxicos durante o processo produtivo, nomeadamente na estampagem e lavagem.		X			X	
Doenças profissionais (que se prendem, sobretudo, com problemas na coluna e o enfraquecimento da visão);		X			X	
<b>MERCADOS</b>						
Falta de conhecimento dos mercados em que operam	X				X	
<b>MARKETING</b>						
Gestão e marketing insuficientes.	X				X	



PONTOS FORTES	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Mantener	Piorar
<b>PRODUÇÃO</b>						
Existência de uma entidade congregadora com elevado conhecimento e poder de intervenção no sector - IBTAM;	X				X	
Valor intrínseco do produto (artesanal)		X			X	
Qualidade das matérias-primas	X				X	
Os curso de formação e aperfeiçoamento promovidos pelo IBTAM;			X		X	
Vasta colecção de desenhos tradicionais		X			X	
Qualidade do produto final	X				X	
Cust omização do produto		X			X	
<b>MERCADOS</b>						
Notoriedade nacional e internacional		X				X
Existência de um selo de garantia		X			X	
Tradição (cultura do Bordado na ilha da Madeira)		X				X
<b>MARKETING</b>						
“Marca” única (Bordado Madeira)	X				X	
Promoção do Bordado Madeira através de novos estilistas que criam peças de vestuário		X		X		