



MADEIRA

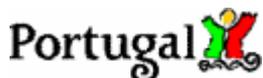
Diagnóstico das Potencialidades de Internacionalização

RELATÓRIO FINAL

Promotor:



Apoio:



Índice

1. INTRODUÇÃO	3
2. O COMÉRCIO INTERNACIONAL, ALGUMA TEORIA E PRÁTICA	8
2.1. As teorias do comércio internacional.....	13
2.2. Modos de internacionalização das empresas	20
3. ALGUNS ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	31
4. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS ÀS EMPRESAS.....	43
4.1. Caracterização das empresas.....	44
4.2. Caracterização da actividade comercial.....	45
Características dos produtos comercializados	49
4.4. Caracterização quanto à organização	50
4.5. Experiência internacional dos responsáveis pelas funções	52
4.6. Caracterização quanto ao desenvolvimento estratégico.....	55
4.7. Experiência de internacionalização.....	61
4.8. Concorrência externa	69
4.9. Intenção de internacionalização	73
5. SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	80
6. PROPOSTAS DE MEDIDAS A SEREM DESENVOLVIDAS.....	89
6.1. No âmbito da aprofundamento do conhecimento da realidade das empresas madeirenses:.....	90
6.2. No âmbito da formação profissional e do apoio consultivo às empresas.....	92

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

6.3. No âmbito do desenvolvimento de uma rede empresarial com a diáspora madeirense	94
6.4. No âmbito do desenvolvimento de relações empresariais e de cooperação Sul/Sul	96
6.5. O aproveitamento das empresas madeirenses já internacionalizadas como canal para a promoção da internacionalização	97
6.6. Desenvolvimento de uma marca Umbrella “Made in Madeira”	98
6.7. No âmbito do conhecimento das possibilidades oferecidas pelos mercados-alvo a privilegiar	99
7. NOTA METODOLÓGICA	101
8. ÍNDICES DE QUADROS E FIGURAS	105

1. Introdução

O presente trabalho tem como objectivo examinar as potencialidades de internacionalização da empresas industriais da Madeira. Esta iniciativa insere-se num programa de intervenção mais vasto desenvolvido pela ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal no âmbito do PEDIP II.

Os objectivos do projecto em que este estudo se insere situam-se, explicitamente, a dois níveis:

- O levantamento da capacidade das empresas industriais regionais iniciarem um processo de internacionalização; e
- A consciencialização das empresas industriais regionais para outras alternativas de desenvolvimento.

O presente relatório enquadra-se claramente no primeiro dos objectivos citados.

A primeira questão que se levantou na preparação do presente trabalho prendeu-se com a necessidade de precisão dos objectivos do trabalho a desenvolver, nomeadamente da manutenção do foco das potencialidades de internacionalização exclusivamente no âmbito dos sectores da indústria transformadora ou se este se deveria alargar, por forma a considerar outras actividades

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

actividades de apoio à indústria e, mesmo, alguns sectores emergentes dos serviços, nomeadamente aqueles que se relacionam com o comércio internacional e com as Novas Tecnologias da Informação.

Outra questão que se impunha definir de forma clara no início do trabalho prendia-se com a definição a utilizar para “internacionalização”. As opções seriam, por um lado uma percepção restrita de internacionalização, que se limitasse às trocas de mercadorias. Por outro lado poder-se-ia utilizar uma perspectiva mais alargada que considerasse também como internacionalização a existência de trocas de participação no capital das empresas, contactos e/ou cooperação comercial ou outra e, ainda trocas de informação com entidades localizadas fora da Região Autónoma da Madeira (RAM).

A opção assumida foi a de utilizar uma perspectiva alargada de internacionalização que para além das trocas de mercadorias, englobasse formas de trocas de capital de longo prazo, trocas de tecnologia e de informação que pudessem, de forma relevante influir no desempenho das empresas da Região. Estas trocas englobariam quer os movimentos verificados em direcção à Madeira, quer desta relativamente a outras economias. A economia continental portuguesa foi aqui considerada como exterior à RAM e as trocas efectuadas neste âmbito como trocas internacionais.

Esta opção tem como justificação a possibilidade de poder melhor descrever os novos fenómenos comerciais e tecnológicos evidenciáveis na actual fase de desenvolvimento global.

A Região Autónoma da Madeira, como qualquer economia insular com algum desenvolvimento económico, é uma economia internacionalizada, na medida em que depende fortemente de trocas internacionais para realizar as suas exportações e, de forma igualmente relevante, da obtenção no exterior de parte significativa dos seus consumos.

No entanto, o seu afastamento das rotas comerciais mundiais, a reduzida dimensão da economia regional e uma trajectória de desenvolvimento assente em actividades primárias e turísticas, não tem permitido o desenvolvimento de um tecido industrial exportador com significativa expressão. Muita da industria existente na RAM é, essencialmente constituída por actividades de suporte ao sectores líderes, eles mesmos quase exclusivamente orientados para a exportação.

O quadro global em que se insere o nosso trabalho é, ele mesmo, marcado por um processo generalizado e, diríamos, irresistível de internacionalização das economias nacionais. A

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

internacionalização, vista como um processo de participação no processo de trocas internacionais de mercadorias, capitais, tecnologias e informação, é provavelmente, nos nossos dias o único caminho para o desenvolvimento sócio-económico das pequenas economias periféricas.

Alguns autores têm mesmo identificado uma certa “mitologia” das trocas internacionais¹ sem que sejam consideradas as condições de base necessárias para se avançar no sentido da internacionalização, nem do custo de oportunidade dessa opção, nomeadamente em termos dos efeitos sobre os padrões de desenvolvimento pré-existentes.

Esta questão é particularmente importante no caso da RAM, na medida em que a região apresenta um perfil de especialização bastante vincado, com um peso determinante do turismo.

A internacionalização da industria regional, representará necessidades de afectação de recursos, humanos e materiais, não abundantes, que podem condicionar o percurso de desenvolvimento dos restantes sectores da economia.

Por outro lado, e ainda neste contexto de enquadramento do trabalho deve ter-se em conta que qualquer fenómeno de internacionalização na Madeira não representa um fenómeno particularmente novo, nem tem que ser gerado “*ex-nihilo*” dada a importante experiência passada da região na troca internacional de produtos, capitais e tecnologias, intrinsecamente ligadas ao seu percurso de desenvolvimento anterior.

O processo de internacionalização da economia mundial, a que se tem também chamado de globalização, tem, também, permitido evidenciar dois fenómenos relevantes no contexto do nosso trabalho:

- O aumento das assimetrias entre economias (nacionais e regionais), que tem muitas vezes sido visto como o resultado da participação ou exclusão dos processos de internacionalização;
- O papel relevante das instituições públicas ou semi-públicas no estímulo e orientação dos esforços de internacionalização.

¹ KRUGMAN, Paul (1996), *POP Internationalism*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

No entanto, pese a forte reflexão dos efeitos da internacionalização, em termos das economias nacionais (ou quando muito regionais), é ao nível das empresas que as decisões relevantes são tomadas.

Ou seja, para além dos incentivos à internacionalização que sejam desencadeados pelas administrações, esta tem de ser avaliada também tendo em conta as capacidades que as empresas relem para as poder absorver e utilizar no sentido desejado.

Neste contexto o nosso trabalho é orientado por forma a obter um quadro analítico que parte do geral para o particular, possibilitando a focalização na RAM e nas suas empresas.

Assim, o Capítulo 2 pretende proceder à identificação dos fenómenos que à escala global nos parecem ser mais relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo. Para além da caracterização do processo de internacionalização em curso na economia mundial (chamemos-lhe mundialização da economia) é esboçado um quadro teórico que permite suportar as diferentes políticas ao nível dos governos e das empresas.

O Capítulo 3 pretende apresentar elementos de caracterização da economia da RAM no sentido de se poderem evidenciar os aspectos críticos que influenciam o pretendido processo de internacionalização em sentido positivo ou negativo.

O Capítulo 4 apresenta os elementos obtidos no processo de recolha de informação sobre as percepções dos empresários da região relativamente aos processos de internacionalização bem como a caracterização das condições das empresas para os poderem desenvolver com sucesso.

Finalmente no Capítulo 5 são apresentados os elementos de síntese dos resultados obtidos e as conclusões que a equipa de trabalho entende serem as mais relevantes para os objectivos pretendidos.

Este documento pretende estabelecer as bases para um debate alargado das questões relativas às capacidades de internacionalização das empresas da Madeira em seminário a realizar para o efeito.

Para a elaboração do relatório final deverão ainda ser consideradas as necessidades concretas de intervenção no âmbito da mobilização dos empresários e da capacitação das empresas para o desenvolvimento de estratégias activas de internacionalização.



Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

2.0 Comércio Internacional, alguma teoria e prática

Os comércio internacional engloba todas as transacções comerciais – privadas e públicas – que ocorram entre dois ou mais países.

Desde a década de sessenta o ritmo de crescimento do comércio mundial ultrapassou o da produção mundial, como indicado no quadro 1.

Quadro 1 – Taxas de Variação do Comércio e da Produção mundiais em Volume, 1960-1995 (variação anual média em %)

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

ANOS	COMÉRCIO MUNDIAL	PRODUÇÃO MUNDIAL
1960-1970	8.5	6.0
1970-1980	5.0	4.0
1980-1990	4.4	2.6
1990-1995	6.0	1.5

Fonte: GATT, Le commerce international 1988/89 e OMC, Rapport Annuel 1996

Na base deste crescimento diferenciado encontra-se o aumento do grau de abertura da economia mundial, que ocorreu principalmente nos países desenvolvidos.

De acordo com dados do Banco Mundial², no período de 1990-1995, em média, por cada aumento de 1% na produção mundial de mercadorias, o comércio homólogo aumentou 4%, isto é, a um ritmo quatro vezes superior.

Este afastamento, entre o ritmo de crescimento da produção e do comércio mundial, tem sido explicado através das seguintes factores:

- ⇒ Liberalização das políticas governamentais relativas à circulação de produtos, serviços, recursos e capitais;
- ⇒ Aparecimento de uma economia global, associada às novas tecnologias, que viabilizam o comércio independentemente da localização do comprador e do vendedor;
- ⇒ Criação de blocos comerciais preferenciais, com abolição de tarifas aduaneiras e quotas comerciais;
- ⇒ Rápida integração das economias da Europa de Leste após 1989;

² Citado em ICEP, (1997) Comércio e Investimento Internacional, Edição ICEP

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

- ⇒ Reformas comerciais liberalizadoras em muitos países em vias de desenvolvimento, especialmente alguns com tradição de pouca abertura (ex. Índia e Brasil);
- ⇒ Conclusão do *Uruguay Round* em Dezembro de 1993 com a consequente criação da Organização Mundial do Comércio;
- ⇒ Disseminação de novas tecnologias com a aparente baixa nos custos de produção, permitindo uma deslocalização de alguma produção dos países mais desenvolvidos para aqueles em vias de desenvolvimento;
- ⇒ Surgimento e proliferação de instituições de âmbito nacional, regional e internacional de suporte e estímulo ao comércio internacional, visto como a via privilegiada de desenvolvimento económico.

Os produtos manufacturados, de acordo com dados da OMC, ganharam preponderância sobre os primários nas trocas internacionais, principalmente no pós-guerra. Em 1995, aqueles representavam 75% do comércio mundial de mercadorias enquanto há pouco mais de três décadas atrás, eles tinham o mesmo peso que os produtos primários.

De acordo com dados do GATT /OMC, *International Trade, 1994 e Annual Report 1996*, a categoria de produtos manufacturados cujo comércio internacional mais cresceu entre o período de 1983-1993 foi o das máquinas e material de transporte onde estão incluídos o equipamento de escritório e de telecomunicações. Entre 1990-95 foi outra vez o comércio deste tipo de equipamento o que mais cresceu (15%), triplicando a sua parte no comércio mundial entre 1980 e 1995, ultrapassando mesmo o total tanto dos produtos agrícolas como o dos minerais.

Em suma, deverá ser realçada a alteração do perfil do comércio de mercadorias (do domínio dos produtos primários para o dos produtos manufacturados e, dentro destes, para os produtos com maior componente tecnológica e de inovação). Este facto implica uma série de modificações significativas e profundas, que provocam uma especialização mais flexível, a preparação para uma maior liberalização das trocas e uma política comercial mais agressiva.

Ao mesmo tempo, a concorrência dos produtos, tende a assumir neste contexto, um relevo cada vez maior. Por outro lado, a transformação de alguns mercados que buscam melhor direcção dentro das suas dinâmicas concretas, especialmente comerciais, são outro factor poderoso de mudança.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

O comércio internacional de serviços é de difícil tratamento estatístico, pois nem sempre é fácil a sua identificação. Não obstante este facto, é inegável o crescimento da componente serviço no comércio internacional.

O quadro seguinte apresenta os resultados relativos a três grandes subdivisões dos serviços:

Quadro 2 – Comércio Mundial de Serviços por grandes categorias

	1990 % DO TOTAL	1994 % DO TOTAL	VARIAÇÃO ANUAL MÉDIA 1990-94
Transportes	28.2	26.1	5%
Viagens	32.3	32.3	7%
Outros Serviços	39.4	41.5	8%

Fonte: GATT, Le commerce international 1988/89 e OMC, Rapport Annuel 1996

Os outros serviços , que são aqueles que apresentam uma maior taxa de crescimento, incluem:

Direitos de propriedade intelectual; transformação e reparação; construção/engenharia; serviços ligados à informática; comissões e intermediações na venda de produtos; locações; consultoria e cooperação técnica; serviços jurídicos; serviços de gestão; publicidade; produção de filmes e de programas de televisão.

O desenvolvimento acelerado deste tipo de trocas, em grande parte ligadas a serviços de ponta e estratégicos (informação, telecomunicações, engenharia informática e de grandes projectos) está a potenciar transformações económicas muito profundas, designadamente em termos de incremento da produtividade e de facilidade de comunicação.

De acordo com um estudo do Banco Mundial de 1995, o custo de uma chamada telefónica de três minutos entre Nova Iorque e Londres passou (a valores constantes de 1990) de 250 dólares em 1930 para cerca de 50 em 1960 e para 3.32 em 1990. Também segundo o mesmo estudo os custos do tratamento da informação terão baixado aproximadamente duzentas vezes entre 1975 e 1995.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Por conseguinte, toda a evolução no domínio das tecnologias de informação possibilitou o incremento do comércio internacional de serviços que continua em rápida progressão.

Também a redução no custo do transporte possibilitou o aumento do comércio internacional, diminuindo as desvantagens daqueles mercados periféricos onde a questão da distância ao mercado de destino tem hoje um impacto inferior no preço final do produto quando comparado com o passado recente.

A liberalização das políticas governamentais (saliente-se a diminuição/eliminação em muitos casos de tarifas aduaneiras bem como de quotas de importação), parece também ter revelado efeitos benéficos ao nível do consumo interno dos países e do aumento da competitividade mundial e da exposição dos produtores locais a concorrentes mais eficientes, presentes no comércio mundial.

Nos aspectos tecnológicos, refira-se a padronização de muitos dos processos e equipamentos de produção juntamente com uma disseminação de tecnologias de comunicação que permitiram um aumento da fiabilidade e rapidez, com uma acentuada diminuição dos custos de comunicação.

O comércio necessita de um conjunto de instituições que forneçam serviços às empresas desde consultoria e estudos de mercado, passando por aspectos financeiros até às questões relacionadas com o seguro dos produtos/serviços. O desenvolvimento de instituições que efectuem estas actividades, parece ter tido um contributo importante para a expansão do comércio internacional.

A competição internacional aumentou, pois os novos produtos podem rapidamente tornar-se globais em alguns segmentos, as empresas podem produzir em diferentes países e as empresas que estão presentes nos mercados internacionais procuram acompanhar os seus concorrentes locais no exterior.

2.1. AS TEORIAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

A internacionalização envolve não só o comércio de produtos em outros países, mas também a compra de matérias primas no exterior, a participação no capital social de e em empresas estrangeiras e a obtenção de recursos financeiros e outro tipo de recursos, nomeadamente tecnológicos, nos mercados internacionais.

As causas e as motivações do comércio internacional são explicadas por diferentes teorias; o seu estudo permite não só uma melhor compreensão do processo de internacionalização, como também isolar diversos factores que contribuem para a competitividade das empresas no contexto internacional.

Uma das primeiras teorias foi a do mercantilismo, que desempenhou um papel fundamental na teoria económica dos séculos XVI ao XIX.

Esta teoria advogava que a riqueza de um país era medida pela quantidade de riqueza que possuísse nomeadamente a quantidade de ouro. De acordo com a teoria mercantilista, os países deveriam exportar mais do que importar, e receber o valor excedentário em ouro, servindo este para consolidar o poder dos governos dos estados-nação então emergentes.

Alguns dos termos utilizados nesta teoria ainda hoje perduram, como a balança de pagamentos favorável, indicando que as exportações de um país deveriam ser excedentárias face às importações.

O termo neo-mercantilista tem sido utilizado para classificar as políticas destinadas a obter uma balança de pagamentos favorável com objectivos sociais ou políticos, como a diminuição da taxa de desemprego ou aumentar a influência nos mercados de destino.

Em 1776 no seu livro da “Riqueza das Nações”, Adam Smith, questiona a teoria mercantilista no que respeita a retenção de ouro como indicador de riqueza. Segundo Smith, a riqueza de um país consiste nos serviços e bens ao dispor dos cidadãos. Desenvolveu então o conceito de vantagem absoluta, que advoga que os diferentes países podem ser mais eficientes na produção de certos bens do que noutros e que a eficiência global seria atingida através da livre troca entre as nações.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

A argumentação de Smith passava pela defesa de que se o comércio fosse livre, cada país especializar-se-ia naquelas produções onde fosse mais eficiente

Os recursos de um país seriam então afectos às indústrias mais eficientes, uma vez que os países não poderiam competir naquelas onde eram ineficientes. Então, através da especialização, os países aumentariam a sua eficiência no aspecto laboral devido a:

- ⇒ aumento da competência dos trabalhadores através da repetição das tarefas;
- ⇒ não dispersão entre diferentes tarefas de diferentes sectores ;
- ⇒ optimização dos processos produtivos dentro de um sector.

Quanto à escolha dos produtos que um país deveria produzir, Adam Smith acreditava que seriam os mercados a determiná-la, aproveitando o país as vantagens existentes, quer fossem naturais, quer fossem adquiridas.

A dimensão dos países, que não era considerada na teoria da vantagem absoluta, inspirou uma teoria com este nome (Teoria da Dimensão dos Países), que contribuiu para uma melhor compreensão de um conjunto significativo de factores no comércio internacional: A quantidade de recursos disponíveis num país de maiores dimensões, leva a que este seja mais auto-suficiente em termos de matérias-primas do que os pequenos, implicando que os países com maiores dimensões exportem uma percentagem inferior da sua produção quando comparados com os países mais pequenos e importem uma percentagem inferior da sua produção comparativamente aos pequenos.

Outro factor importante, o custo dos transportes, que também não foi levado em conta na teoria da vantagem absoluta, acentua a diferença entre países grandes e pequenos. A distância média entre a produção e os mercados externos é evidentemente maior nos países continentais de grande dimensão, o que faz com que os países pequenos atinjam mais mercados do que os países de maiores dimensões.

Também a questão das economias de escala é motivadora da exportação, pois em países de maiores dimensões, as escalas óptimas produção são atingidas dentro das fronteiras, ao passo que no caso dos países mais pequenos, esta escala só é atingida com a inclusão dos mercados externos.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Em 1817, David Ricardo desenvolve a teoria da **vantagem comparativa**, onde refere que um país deveria produzir não todos os bens onde possua vantagens absolutas, mas sim aqueles onde fosse mais eficiente.

Todavia as teorias da vantagem comparativa e vantagem absoluta possuíam determinadas premissas que não eram verificáveis, tais como:

- ⇒ Afectação total dos recursos – Não exequível.
- ⇒ Objectivo da eficiência económica – Os países possuem outros objectivos políticos que não os da eficiência económica.
- ⇒ Divisão de ganhos – Se numa primeira fase a especialização traz ganhos globais de eficiência, estes ganhos não são equitativamente distribuídos pelos parceiros comerciais o que poderá provocar uma desmotivação para a continuação das trocas.
- ⇒ As teorias não incluem o custo do transporte dos bens, que se superiores aos ganhos de especialização, podem inviabilizar as trocas comerciais.
- ⇒ As teorias da vantagem comparativa e absoluta assumem que os recursos podem mover-se livremente dentro de um país mas não internacionalmente, o que não se verifica, pois quer matérias-primas, quer mão-de-obra possuem uma mobilidade internacional cada vez maior.
- ⇒ As teorias da vantagem comparativa e absoluta lidam fundamentalmente com produtos físicos e não com serviços, que assumem uma importância cada vez maior no comércio internacional .

A teorias de Adam Smith e de David Ricardo não ajudaram a identificar o tipo de produto mais adequado a um país.

Cerca de um século e meio mais tarde, dois economistas suecos, Eli Hecksher e Bertil Ohlin desenvolveram a teoria da dotação (proporção) dos factores, a qual advoga que as diferenças na dotação da mão-de-obra relativamente a dotação da terra ou capital explicam as diferenças nos custos dos factores.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Estes custos relativos dos factores conduziram os países a especializarem-se na produção e exportação dos produtos que utilizassem o factor de produção mais abundante e, por conseguinte, mais barato.

Outra teoria importante para a compreensão do comportamento dos agentes económicos é a teoria do ciclo de vida do produto, introduzida por Vernon³, onde é referido que os produtos possuem uma evolução ao longo de quatro fases principais: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Cada uma das fases comporta características próprias com reflexo directo na estratégia a adoptar para o produto em causa.

O quadro abaixo, relaciona o ciclo de vida do produto com o comércio internacional, salientando o papel dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos .

³ Vernon, R. (1966) “ International Investment and International Trade in the Product Cycle”, Quarterly Journal of Economics, 80, pp190-207

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 3- Ciclo de Vida do Produto e Internacionalização

	ESTÁDIO DO CICLO DE VIDA			
	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
LOCALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	Num país inovador	Em países inovadores e outros desenvolvidos	Em vários países	Principalmente em países subdesenvolvidos
LOCALIZAÇÃO DO MERCADO	Principalmente em países inovadores, com alguma exportação	Principalmente em países desenvolvidos	Aumento do peso dos países subdesenvolvidos, com uma diminuição dos países desenvolvidos	Principalmente em países subdesenvolvidos, com alguma exportação.
FACTORES COMPETITIVOS	Posição de quasi-monopólio Vendas baseadas na exclusividade e não no preço Características distintivas do produto	Aumento da procura Aumento do número de concorrentes Alguns concorrentes praticam uma redução de preços Produtos começam a ficar padronizados	Procura estabilizada Diminuição do número de concorrentes Preço assume particular importância, especialmente em países subdesenvolvidos	Diminuição geral dos preços Preço como principal factor competitivo Número de concorrentes continua a diminuir
TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO	Produção de pequenos lotes Processos modernos de produção Recursos humanos qualificados	Aumenta o <i>input</i> de capital Métodos de produção mais padronizados	Produção de maiores lotes Altamente padronizados Menor necessidade de recursos humanos qualificados	Utilização de recursos humanos não qualificados, em produções em de grande escala

Um produto é um meio de satisfação de uma determinada necessidade - manifesta ou latente – que existe num determinado mercado. O desenvolvimento e introdução de um produto pressupõe um *Know-How* avançado em termos de tecnologias de produção, de qualificação dos recur-

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

recursos humanos e de técnicas de *marketing research*, ocorrendo em geral a introdução de novos produtos (com uma elevada componente de inovação) nos países mais desenvolvidos.

Nos países mais desenvolvidos, é natural que a **introdução** de novos produtos se inicie no mercado doméstico, que é aquele que as empresas conhecem melhor. Nesta fase, a exportação ainda que reduzida, poderá ocorrer a partir do país exportador.

Uma vez o produto desenvolvido, o seu fabrico poderá ser feito em qualquer local. Porém, na prática, esta “exportação” de tecnologia de produção é atrasada no tempo uma vez que o inovador procura a protecção da inovação, testando o produto no mercado doméstico obtendo o “feed-back” rapidamente e atingindo economias de escala em termos produtivos.

Nesta fase inicial, a componente qualificação dos recursos humanos é essencial, uma vez que ainda não ocorreu a padronização do produto e o processo deverá ser flexível de forma a adaptar-se rapidamente às alterações sugeridas pelo mercado.

Nesta fase, os produtores originais obtêm uma posição inicial de monopólio, o que lhes permite obter um preço de mercado elevado.

Ainda que reduzida, poderá ocorrer a partir do país da empresa inovadora, alguma exportação.

A **fase de crescimento** é caracterizada pela entrada de novos competidores, com a conseqüente disseminação da tecnologia inicial, provocando uma padronização do produto com implicações ao nível da redução do peso da mão-de-obra qualificada e um aumento dos processos mais capital intensivos. Paralelamente ocorre um aumento substancial da procura e também um aumento nas exportações a partir do país onde ocorreu a inovação.

Na **fase da maturidade**, o custo de produção passa a ser um dos factores mais importantes, pois o preço dos produtos é decisivo na sua aceitação no mercado. Por conseguinte, a componente capital intensivo do processo é dominante, o que permite a instalação de unidades de produção em países menos desenvolvidos, diminuindo a exportação a partir do país de origem do produto.

No **declínio**, a produção concentra-se em países menos desenvolvidos, sendo o país de origem do produto, importador líquido.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Apesar de fundamental, a teoria do ciclo de vida dos produtos apresenta algumas limitações, tais como:

- ⇒ Produtos com ciclos de vida muito curtos, não seguem a evolução sugerida na teoria;
- ⇒ Produtos de luxo/ qualidade são renovados de forma a raramente terem o preço como principal factor de compra;
- ⇒ Produtos onde a especificidade técnica e o serviço pós-venda são importantes, englobam sempre uma componente de qualificação de recursos humanos que não segue o padrão definido na teoria.

Um outro factor importante no comércio internacional reside na constituição privilegiada de redes de negócios entre indivíduos da mesma nacionalidade/etnia, sendo o caso das redes chinesas um dos melhores exemplos a nível mundial.

As comunidades chinesas caracterizam-se pela sua coesão e capacidade de entre ajuda, os empresários chineses no Sudoeste Asiático criam redes comerciais transnacionais que lhes permitem obter vantagens significativas na diminuição dos custos de transacção, pela diminuição do risco e pelo aumento do acesso aos mercados externos. Exemplos semelhantes e com maior notoriedade podem ser encontrados nos processos de desenvolvimento da Irlanda (com as redes da diáspora irlandesa nos EUA) ou no caso de Israel (embora aqui com um conteúdo político-religioso muito particular).

Todas as explicações do comércio internacional até agora apresentadas, tentam justificar as trocas entre países diferentes entre si; todavia o principal volume de trocas comerciais dá-se entre mercados semelhantes.

Apesar da importância da análise do comércio internacional entre países, deve ser salientado o facto do motor de o comércio internacional serem as empresas, não os países, e por isso o comércio internacional não terá lugar, numa economia de mercado, a menos que as empresas possuam alguma vantagem competitiva que lhes permitam tornarem-se viáveis num processo de internacionalização.

2.2. MODOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O país ou mercado de origem de uma determinada empresa, torna-se uma plataforma competitiva na medida em que pode providenciar os meios que possibilitam às empresas obterem vantagens competitivas por nele estarem sediados.

Analisando as bases da prosperidade dos países, isto é, a capacidade de produzir um elevado nível de vida para os seus cidadãos, Porter chega à conclusão que esta capacidade depende da produtividade e da forma como os recursos nacionais são empregues, o que está relacionado com a competitividade das empresas. Michael Porter⁴ desenvolve um modelo, denominado modelo do diamante, conforme figura abaixo, onde considera quatro determinantes da competitividade das empresas situadas em um determinado mercado:

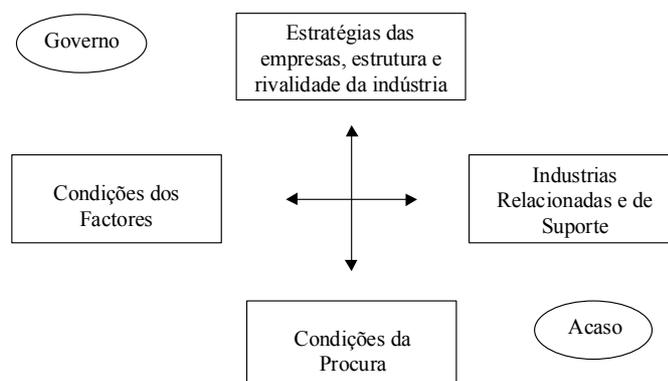


Figura 1 - Diamante de Porter

⁴ Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Este modelo considera quatro determinantes que influenciam a competitividade internacional das empresas:

- As **condições da procura**, cujas características mais importantes não são tanto a sua dimensão, mas principalmente a sua sofisticação e exigência. As empresas adquirem vantagens competitivas em indústrias onde a procura doméstica cria uma pressão interna que leve as empresas a atingir níveis de sofisticação superiores aos da concorrência internacional. Ao mesmo tempo, a procura deverá produzir uma antevisão das necessidades emergentes dos clientes noutros mercados internacionais.
- **Estratégia das empresas, estrutura e rivalidade da indústria.** A circunstância e o contexto nacionais criam fortes tendências sobre a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas. A existência de concorrentes locais poderosos é um forte estímulo para a criação e manutenção de vantagens competitivas, uma vez que desenvolve pressões no sentido da inovação e da eficiência.
- As **condições dos factores**, que incluem os factores físicos como recursos naturais, infra-estruturas como as rodoviárias, factores financeiros, factores de know-how e tecnologia e factores humanos. Para suportarem efectivamente uma vantagem competitiva, os factores devem ser altamente especializados e direccionados para a necessidade de uma dada indústria.
- A **existência de indústria relacionadas e de suporte**, a proximidade entre fornecedores e clientes facilita uma maior cooperação entre ambos e pode dar origem a um **cluster** de empresas, o que contribui decisivamente para a competitividade dos produtos finais, na medida em que por um lado promove a especialização dos membros em cada uma das etapas do processo de concepção, desenvolvimento e venda do produto, e por outro a troca de informação permite um desenvolvimento conjunto e sincronizado do produto e não sequencial e desfasado no tempo como o que ocorre numa fileira típica.

A capacidade das empresas para manter as vantagens competitivas fornecidas pelos factores anteriormente referidos, depende em larga medida da *estrutura da indústria* onde estão inseridas, o quarto factor do modelo.

Para além das quatro componentes do modelo, Porter incluiu também dois círculos que apesar de não participarem directamente na criação de vantagens/desvantagens competitivas, podem influenciar a competitividade das empresas de um determinado país.

Estes círculos incluem a influência dos governos na economia e também o peso relativo do acaso no mundo dos negócios.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

As vantagens competitivas das empresas resultam da capacidade de produzir com um custo mais baixo do que a concorrência, ou de diferenciar os seus produtos induzindo os clientes a pagar um prémio pela sua aquisição.

Actualmente é difícil encontrar uma empresa, grande ou pequena, que não seja afectada pelo comércio internacional, quer de uma forma activa, onde a empresa segue uma estratégia de acção nos mercados externos, quer de uma forma passiva, onde a empresa sofre uma concorrência no seu mercado tradicional por parte de concorrentes estrangeiros.

Três das principais motivações das empresas envolvidas num processo activo de internacionalização são:

- ⇒ Expandir as vendas;
- ⇒ Adquirir recursos;
- ⇒ Diversificar a fonte de venda e abastecimento.

As vendas das empresas estão dependentes de dois factores principais: o interesse e a capacidade de compra por parte dos consumidores .

A internacionalização possibilita às empresas aceder a mercados que possuam uma procura adequada ao produto/serviço oferecido, permitindo assim o aumento das vendas das empresas.

Quanto a esta expansão, ela não só é importante para empresas com uma dimensão elevada, mas também para pequenas empresas que actuam em nichos cujo mercado doméstico atingiu uma saturação ou possuía um crescimento lento.

Quanto à aquisição de recursos, os fabricantes, distribuidores e outros procuram fundamentalmente produtos/serviços a preços inferiores aos praticados no mercado doméstico e/ou produtos/serviços inexistentes no mercado doméstico.

Quanto ao terceiro factor, a diversificação das fontes de abastecimento e vendas, por um lado permite, em caso do incumprimento de um fornecedor, possuir alternativas e por outro, no caso das vendas permite a exploração de mercados em diferentes ciclos económicos.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais ***Relatório Final***

O ambiente externo à empresa condiciona de uma maneira decisiva o seu sucesso no processo de internacionalização. Neste ambiente, destacam-se as influências externas como a perspectiva histórica do mercado de destino, as práticas políticas e legais, os valores, atitudes e crenças, as forças económicas e as influências geográficas.

Os aspectos históricos são importantes na medida em que analisam a evolução das relações entre os povos e países, o que poderá ser extremamente importante na avaliação de aspectos como por exemplo o efeito do país de origem nos produtos/serviços.

A análise dos aspectos políticos permite avaliar factores tão importantes para as empresas como a estabilidade governativa, existência ou não de políticas proteccionistas, a atitude face às empresas estrangeiras, oportunidades de negócio, condições concorrenciais, etc.

Os factores culturais de um determinado mercado assumem particular importância no caso de acentuadas diferenças entre o mercado de origem da empresa e o de destino, o que poderá implicar uma série de alterações no produto/serviço – quantidades, embalagem, nome, entre outras – na forma de o promover e distribuir ou mesmo no seu conceito de base. A não compreensão em pormenor dos aspectos culturais parece estar na origem da maior parte dos insucessos em termos de internacionalização.

Da mesma forma a proximidade cultural (ou a existência de meios de ultrapassar as diferenças) parece constituir um factor decisivo no sucesso dos processos de internacionalização das economias. As experiências da Irlanda na sua relação com os EUA fornecem argumentos indispensáveis neste sentido.

Os aspectos económicos permitem avaliar o custo dos factores de produção, a estabilidade da moeda local, o poder de compra da procura local, a qualificação da mão-de-obra, o PIB, PNB, o rendimento *per capita* entre outros.

Na envolvente da empresa, para além das influências externas acima citadas, incluem-se também aspectos ligados ao ambiente competitivo, como a capacidade de inovação nos produtos, a dimensão da base de clientes, a origem dos concorrentes, o custo do transporte, as vantagens e desvantagens dos concorrentes e os desenvolvimentos em termos tecnológicos e de comunicação.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Para além destes aspectos contextuais deverá ser fixada a importância dos comportamentos dos empresários.

Embora a maioria das empresas comece por aceder aos mercados internacionais de uma forma casual ou fortuita, a continuidade nestes mercados de uma forma sustentada exige que as empresas tenham um plano com objectivos e metas, recursos a empregar e políticas sobre as operações nos mercados externos.

Numa perspectiva económica uma empresa pode entrar num país apenas de duas maneiras:

- ⇒ exportar os produtos para outro país a partir de uma base produtiva estabelecida fora desse país;
- ⇒ Transferir os seus recursos tecnológicos, financeiros, humanos ou de gestão para esse país e vendê-los directamente ou combiná-los com os recursos locais para produzir produtos destinados à venda neste mercado.

Da perspectiva da gestão e de operações estas duas formas poderão ser decompostas em vários modos de entrada.

Principais modos de entrada:

- ⇒ **Exportação:** bens (matérias-primas ou produto final) são produzidos fora do país onde são vendidos e está confinada a bens físicos. A exportação pode ser de três tipos diferentes:
 - ⇒ Indirecta
 - ⇒ Directa – via agente/distribuidor
 - ⇒ Directa – através de subsidiária

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

- ⇒ **Contratos** – associações que não envolvem participação de capital, entre uma empresa estrangeira e uma local onde ocorre a transferência de tecnologias ou competências específicas. Tipos de contratos:
 - ⇒ Licenciamento
 - ⇒ Franchising
 - ⇒ Acordos técnicos
 - ⇒ Contratos de gestão, de prestação de serviços, de produção e outros
- ⇒ **Investimento directo (IDE)** - envolve a aquisição de meios de produção ou unidades produtivas na sua totalidade ou em parte no mercado externo, ou de nacionais por empresas estrangeiras.

Face à diversidade dos modos de entrada, importa desenvolver uma metodologia de escolha do modo mais adequado para cada situação.

O modelo mais utilizado é o de Seev Hirsch (1976), onde as variáveis representam os valores actuais associados a cada alternativa. Assim a opção entre exportação, licenciamento e investimento directo resultam da combinação das seguintes variáveis:

C- Custos de produção

C*- Custos de produção no país hospedeiro

M*- Custo específico da exportação incluindo seguros, transporte, tarifas e custos da informação

A*- Custos de operação em contexto diferente, incluindo cultura, ambiente, aspectos legais e políticos

D*- Custos da dissipação de conhecimento e vantagens privativas da empresa

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Da combinação resulta:

A **EXPORTAÇÃO** é o modo preferível quando:

$$C + M^* < C^* + A^* \quad \text{Exportação versus IDE}$$

$$C + M^* < C + D^* \quad \text{Exportação versus Licenciamento}$$

O **INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO (IDE)** é o modo preferível quando:

$$C^* + A^* < C + M^* \quad \text{IDE versus Exportação}$$

$$C^* + A^* < C^* + D^* \quad \text{IDE versus Licenciamento}$$

O **LICENCIAMENTO** é o modo preferível quando:

$$C^* + D^* < C^* + A^* \quad \text{Licenciamento versus IDE}$$

$$C^* + D^* < C + M^* \quad \text{Licenciamento versus Exportação}$$

Esta análise poderá incorporar na variável M, os proveitos resultantes da venda de produtos em mercados com uma maior margem. Os aspectos intangíveis, como a aprendizagem sobre um determinado mercado, protecção de uma marca no mercado, não podem ser incluídos no Modelo de Hirsch, razão pela qual devem ser considerados como complementares aos resultados obtidos.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

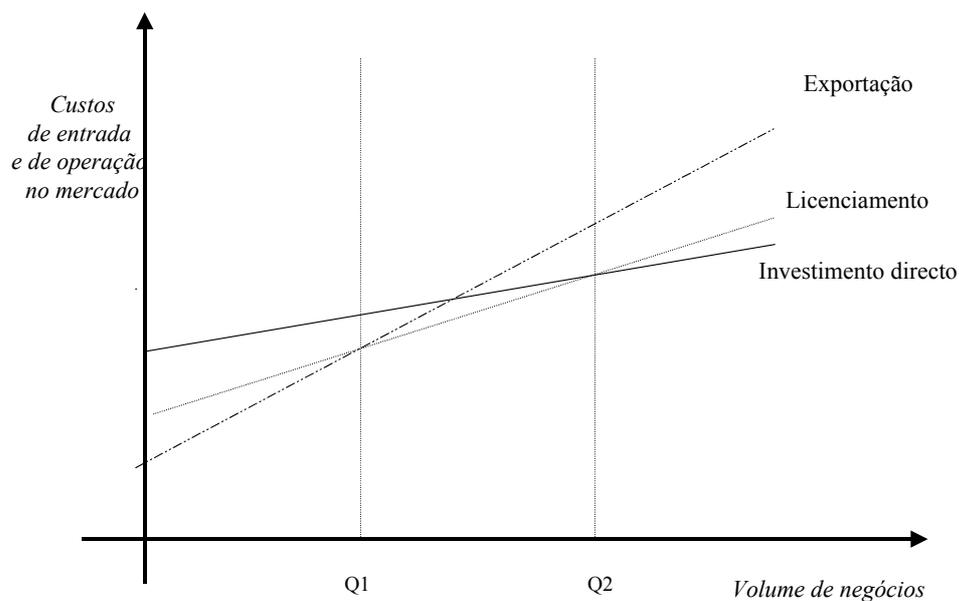


Figura 2 – Modelo Seev Hirsch5

O modelo relaciona a mudança da estrutura de custos da empresa à medida que ocorre um crescimento do volume de negócios, passando de uma situação de exportação onde os custos fixos são baixos assumindo particular importância os custos variáveis.

O Licenciamento implica maiores custos fixos associados à procura e formalização de contratos, mas implica menores custos variáveis, graças à produção local. No caso de vendas elevadas no mercado de destino a vertente de investimento directo, apesar de implicar elevados custos fixos, permite a diminuição da componente variável, sendo por conseguinte a mais adequada.

⁵ Hirsch, S. (1976) "An Economic Trade and Investment Theory of the Firm", Oxford Economic Papers. N 28, pp258-70

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Outro modelo muito utilizado para a escolha do modo de entrada é o de Franklin Root⁶, que explica as várias fases de entrada nos mercados externos pela relação entre duas variáveis, controlo e risco, ao longo do tempo.

Quando uma empresa entra num mercado externo, o factor risco assume particular importância, devido ao desconhecimento deste mercado, a incerteza da aceitação do seu produto pelo seu cliente potencial, os aspectos legais e contratuais do mesmo, entre outros.

O aumento do conhecimento sobre um mercado, implica um maior envolvimento da empresa, especialmente porque é necessário um maior controlo sobre os elementos do marketing-mix, culminando com formas de operar no mercado como *joint-venture* ou o investimento directo.

Esta evolução não é obrigatoriamente contínua, mas poderá ser efectuada por saltos.

Graficamente temos:

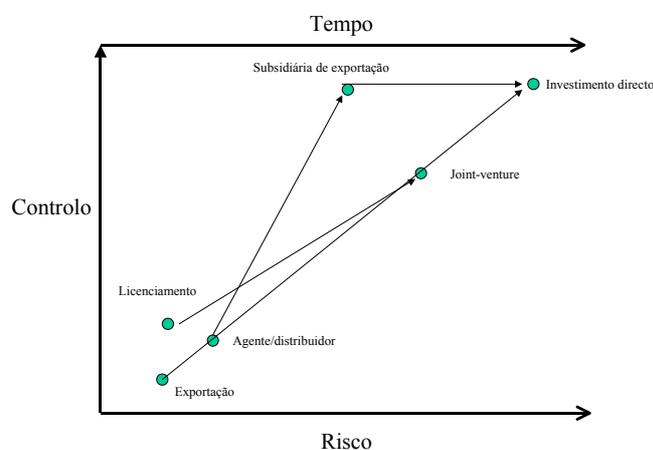


Figura 3 – Modelo de Root – Evolução dos Modos de Entrada

⁶ Root, F. (1994) “Entry strategies for International Markets”, Lexington books, NY, pp 38-39

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Em suma, e relativamente ao Comércio Internacional, é de salientar:

- ⇒ **A evolução no Comércio Internacional de uma situação , onde inicialmente eram os Estados os principais agentes, para outra onde as empresas desempenham o papel de motor das trocas internacionais;**
- ⇒ **O crescimento no Comércio Mundial, devido a alterações políticas e tecnológicas, com implicação quer na mobilidade de inputs, de produtos manufacturados e de serviços, quer ao nível da comunicação e fluxos de informação;**
- ⇒ **A maior parte das trocas internacionais dão-se entre mercados semelhantes do ponto de vista cultural e de estágio de desenvolvimento;**
- ⇒ **A diminuição do peso (em valor) das matérias primas no comércio internacional face a produtos manufacturados e serviços;**
- ⇒ **O aumento da componente tecnológica no valor das exportações;**
- ⇒ **O aumento da importância dos recursos adquiridos (tecnologia, mão-de-obra qualificada, *Know-How*) sobre os naturais;**
- ⇒ **A concentração das inovações no mercados mais desenvolvidos, enquanto nos mercados em vias de desenvolvimento são produzidos produtos onde o baixo custo é o principal atributo valorizado;**
- ⇒ **As características do mercado doméstico (procura, estrutura da indústria, condições dos factores, industrias relacionadas e de suporte mais governo e acaso) na tem um impacte sobre a competitividade internacional das empresas (Modelo do Diamante de Porter);**
- ⇒ **O processo de internacionalização das empresas possibilita um incremento nas vendas, a aquisição de recursos e a diversificação da fonte de abastecimento e de venda;**

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

- ⇒ **Na opção de internacionalização, as empresas tem fundamentalmente três modos de entrada; Exportação, Licenciamento e Investimento Directo;**
- ⇒ **O processo de internacionalização é um processo dinâmico onde, a cada momento, a empresa deverá ajustar o modo de entrada à situação existente. No caso do modelo de Hirsch, o aumento das quantidades vendidas num determinado mercado, afectando a relação entre os custo variáveis e os custos fixos, poderá justificar uma alteração no modo de entrada anteriormente adoptado;**
- ⇒ **Quanto ao Modelo de Root , este considera que a estratégia de uma empresa num mercado evolui, tendo em conta os factores controlo e risco;**
- ⇒ **Os problemas inter-culturais aparecem como um dos maiores obstáculos ao comércio internacional; a criação das redes de empresários de uma mesma nacionalidade/etnia localizados em países diferentes, contribui para um incremento do comércio na medida em que diminui o risco de negociação com culturas diferentes, reduz problemas de comunicação e os custos de transacção a eles associados e potencia um conjunto de relações , inexistentes noutro contexto, como no caso das comunidades chinesas, irlandesas e judaicas.**

3. Alguns elementos de caracterização da economia da Região Autónoma da Madeira

O mercado local da Região Autónoma da Madeira é um mercado com uma forte componente internacional, onde a componente do turismo assume o papel preponderante.

O mercado na Região Autónoma da Madeira é fortemente influenciado pelo fenómeno do turismo tendo por isso um potencial muito superior àquele que resultaria apenas dos residentes. O turismo tem sido responsável não só por um aumento quantitativo do mercado, mas também pelo aparecimento de importantes segmentos de mercado, inexistentes ou insignificantes entre os residentes.

O número de hóspedes nas unidades hoteleiras da região cresceu de 486.500 em 1993 para 704.500 em 1997.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 4 – Alguns indicadores de evolução do turismo na RAM

	N.º de Empresas			N.º de Pessoas ao Serviço			Volume de Vendas (mil contos)		
	1995	1994	1993	1995	1994	1993	1995	1994	1993
Hotéis e Similares	84	86	78	4.445	4.336	4.514	24.946	21.456	19.244
Restaurantes, Cafês e Sim.	735	847	831	3.198	3.670	3.783	11.478	12.842	11.934
Agências Viagens e Turismo	22	25	23	294	391	350	10.828	11.721	8.271
Total	841	958	932	7.937	8.397	8.647	47.252	46.019	39.449

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

O quadro seguinte apresenta os principais indicadores da Região:

Quadro 5 - Principais indicadores económicos

	Madeira	Portugal
População Total (31/12/1998)	260.440	9.979.450
Pop. Total - proporção do País	2,6	100,0
PIB pm - 10 ⁹ Esc. (1997)	355	17.876
PIB pm - contributo regional	2,0	100,0
Rend. Disp. Bruto Famílias - 10 ⁹ Esc. (1995)	264	11.270
Rend. Disp. Bruto Famílias - contributo regional	2,3	100,0
PIB pm <i>per capita</i> - 10 ³ Esc. (1997)	1.373	1.797
Rend. Disp. Bruto Famílias <i>per capita</i> - 10 ³ Esc. (1995)	1.028	1.137
Estrutura do VAB por Sectores (1997):		
Agricultura, Silvicultura e Pesca	3,3	3,9
Indústria, Construção, Elect., Gás e Água	18,8	34,4
Serviços	77,9	61,7
Índice de Preços no Consumidor (Agosto 1999):		
Variação Média dos Últimos 12 Meses	2,4	2,7
Variação Homóloga	2,0	1,9
População Empregada - milhares (2.º Trim. 1999)	114,6	4830,1
Estrutura da Pop. Empregada por Sectores (2.º Trim. 1999):		
Agricultura, Silvicultura e Pesca	15,0	12,6
Indústria, Construção, Elect., Gás e Água	31,2	35,3
Serviços	53,8	52,1
Taxa de Desemprego (2.º Trim. 1999)	3,3	4,5
Índice de Poder de Compra (1997)	64,4	100,0

Fonte: INE

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quando comparada a Estrutura do VAB por Sectores com a Estrutura da População Empregada por Sectores na Madeira e no Agregado Nacional, detecta-se que enquanto a Madeira tem valores semelhantes aos Nacionais no que respeita à população empregada, o VAB do sector secundário representa 18.8% na Madeira e 34.4% no total do país, enquanto o sector terciário contribui com 77.9% do VAB na Madeira para 61.7% no total Nacional.

Quadro 6 – Principais indicadores demográficos⁷

Madeira	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Δ %
População Total	253.426	253.740	255.330	256.610	257.290	258.040	259.270	2%
H	117.545	117.800	118.600	119.330	119.800	120.370	121.140	3%
M	135.881	135.940	136.730	137.280	137.490	137.670	138.130	2%
Menos 15 Anos	62.002	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	52.891	-15%
15 - 24 Anos	46.800	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	47.385	1%
25 - 64 Anos	115.205	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	127.511	11%
65 e Mais	29.419	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	31.484	7%

1997	Taxa Crescimento Efectivo (%)	Taxa Natalidade	Taxa Mortalidade	Taxa Mortalidade Infantil
Portugal	0,2	11,4	10,5	6,4
Madeira	0,5	12,1	9,9	6,7

Fonte: Markttest

O quadro 5 apresenta um conjunto de indicadores demográficos onde é constatável a alteração na pirâmide etária entre 1991 e 1997, com uma diminuição da camada mais jovem e um aumento na população adulta e na 3ª idade, situação que acompanha a tendência europeia de envelhecimento da população, apesar da Madeira apresentar ainda uma taxa de crescimento efectivo de 0.5 %.

Outros indicadores importantes, são os níveis de qualificação e de habilitação do pessoal ao serviço, apresentados nos quadros seguintes:

Quadro 7 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Qualificação (% Horizontais) - Total - Portugal (1991, 94 e 97)

Total	Ignorado	Q. Sup.	Q. Médio	Enc. Contr.	Prof. Alt.	Prof. Qual.	Prof. Semi-Qual.	Prof. Não Qual.	Prat. Aprend.	Total
1991	2,2%	2,7%	3,5%	4,0%	37,1%	17,1%	10,2%	12,9%	22,1%	100,0%
1994	2,4%	3,2%	3,6%	4,2%	38,2%	15,5%	11,2%	8,3%	13,4%	100,0%
1997	10,1%	3,2%	3,6%	5,2%	40,3%	15,5%	11,8%	7,5%	2,7%	100,0%

Fonte: DETEFP-MTS (Quadros de Pessoal)

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 8 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Qualificação (% Horizontais) - Total - R.A. Madeira (1991, 94 e 97)

Da comparação entre os valores da Madeira e o do conjunto Nacional, vemos que a Madeira

Total	Ignorado	Q.Sup.	Q.Médios	Enc.Contr. Ch.Eq.	Prof.Alt. Qual.	Prof.Qual.	Prof.Semi- Qual.	Prof.Não Qual	Prat. Aprend.	Total
1991	6,7%	1,4%	4,4%	2,9%	6,2%	34,3%	19,9%	14,1%	10,0%	100,0%
1994	8,7%	1,4%	5,0%	3,0%	5,7%	35,0%	17,4%	13,9%	9,8%	100,0%
1997	1,1%	7,6%	3,4%	3,1%	6,6%	37,0%	16,5%	14,1%	10,4%	100,0%

Fonte: DETEFP-MTS (Quadros de Pessoal)

apresenta o dobro do peso de Quadro Superiores e valores semelhantes de Quadros Médios. Em termos de qualificação profissional, os valores indicam um baixo emprego de mão-de-obra qualificada na Madeira, quando comparada com a média nacional, uma vez que para Profissionais altamente Qualificados, a Madeira apresenta valores da ordem dos 6.6% enquanto que os valores para Portugal no seu todo é de 40.3%. No que respeita ao emprego de profissionais semi ou não qualificados, Praticantes e Aprendizes, a Madeira apresenta um emprego superior 41% contra 22% do País.

Quadro 9 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Habilitação (% Horizontais) - Total - Portugal (1991, 94 e 97)

Total	Inf.1.ºCEB	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	Ens.Sec.+ Esc.Prof.	Bachare- lato	Licencia- tura	Ignorado	Totais
1991	4,9%	47,2%	18,4%	9,5%	11,4%	1,4%	2,8%	4,4%	100,0%
1994	3,4%	43,0%	20,9%	13,8%	11,7%	1,5%	3,5%	2,2%	100,0%
1997	2,5%	38,2%	21,8%	12,0%	17,3%	1,8%	4,3%	2,2%	100,0%

Fonte: DETEFP-MTS (Quadros de Pessoal)

Quadro 10 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Habilitação (% Horizontais) - Total - R.A. Madeira (1991, 94 e 97)

Total	Inf.1.ºCEB	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	Ens.Sec.+ Esc.Prof.	Bachare- lato	Licencia- tura	Ignorado	Totais
1991	2,9%	6,9%	47,1%	20,1%	11,2%	9,7%	0,8%	1,4%	100,0%
1994	0,4%	4,4%	46,5%	19,6%	13,6%	12,9%	0,6%	1,9%	100,0%
1997	0,5%	3,6%	39,6%	22,5%	15,3%	15,2%	0,8%	2,5%	100,0%

Fonte: DETEFP-MTS (Quadros de Pessoal)

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Em termos da escolarização dos activos a RAM apresenta uma distribuição mais equilibrada que a revelada pelo Continente. Assim, o peso da população com habilitações iguais ou inferiores ao 3º Ciclo do Ensino Básico (CEB) é substantivamente inferior à verificada no Continente (66.2% na RAM para 74.5%). Mesmo dentro deste indicador enquanto a concentração dos activos no Continente se verifica no nível do 1º Ciclo de Ensino Básico (representando cerca de 40% do total em 1997) na RAM o nível mais representativo é o 2º CEB. Assinale-se também que a dinâmica de escolarização na RAM revela indicadores particularmente positivos no período 91 a 97.

Os maiores contrastes existem no emprego de licenciados e bacharéis em que a RAM possui uma maior percentagem destes últimos ao serviço nas empresas, enquanto no Continente são os licenciados o maior contingente de indivíduos com habilitações de terceiro nível.

Este factos poderão significar um menor potencial de criação de valor, especialmente naqueles sectores onde a qualificação dos recursos humanos é um factor importante de competitividade. De salientar que, em geral, os sectores com elevada exigência em termos de especialização dos recursos humanos, são aqueles que mais investimento atraem e que possuem um maior potencial de internacionalização.

Quadro 11 – Repartição de Empresários em nome individual (EI) e Sociedades (SO) por CAE – Rev 2 1 dígito

CAE Rev. 2	Descrição	1997			1996			1995			1994			1993		
		EI	SO	Total	EI	SO	Total	EI	SO	Total	EI	SO	Total	EI	SO	Total
	Portugal	822.228	254.079	1.076.307	846.361	241.947	1.088.308	785.593	233.957	1.019.550	743.307	213.973	957.280	677.958	189.652	867.610
C	Indústrias Extractivas	1.342	972	2.314	1.517	977	2.494	1.519	1.035	2.554	1.563	996	2.559	1.505	958	2.463
D	Indústrias Transformadoras	86.088	40.750	126.838	92.091	40.174	132.265	87.554	41.017	128.571	84.508	39.046	123.554	76.643	36.399	113.042
E	Prod. e Dist. Electricidade, Gás e Água	50	277	327	67	276	343	72	261	333	69	234	303	57	182	239
F	Construção	172.639	25.718	198.357	171.494	24.018	195.512	157.206	23.038	180.244	146.953	20.925	167.878	135.819	18.695	154.514
G/H	Comércio por Grosso e a Retalho / Alojamento e Restauração	425.135	118.122	543.257	441.767	114.652	556.419	413.064	110.898	523.962	393.625	100.964	494.589	358.442	89.231	447.673
I	Transportes, Armazenagem e Comunicações	15.597	11.742	27.339	16.292	11.035	27.327	15.654	10.887	26.541	15.348	10.231	25.579	14.152	9.387	23.539
K	Operações s/ Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	81.909	38.813	120.722	82.570	35.170	117.740	72.536	32.491	105.027	65.253	28.696	93.949	56.712	23.821	80.533
M/N/O	Serv. Prest. à Colectividade, Sociais e Pessoais	39.468	17.685	57.153	40.563	15.645	56.208	37.988	14.330	52.318	35.988	12.881	48.869	34.628	10.979	45.607
	Região Autónoma da Madeira	13.241	6.804	20.045	13.689	6.189	19.878	12.664	5.337	18.001	11.927	4.643	16.570	10.428	3.889	14.317
C	Indústrias Extractivas	35	20	55	38	21	59	38	21	59	36	18	54	37	19	56
D	Indústrias Transformadoras	907	472	1.379	1.008	463	1.471	966	436	1.402	927	393	1.320	862	370	1.232
E	Prod. e Dist. Electricidade, Gás e Água	0	2	2	-	3	3	-	3	3	3	3	-	-	-	
F	Construção	2456	507	2.963	2.453	457	2.910	2.191	391	2.582	2.083	328	2.411	1.911	290	2.201
G/H	Comércio por Grosso e a Retalho / Alojamento e Restauração	7.009	2.566	9.575	7.300	2.445	9.745	6.804	2.179	8.983	6.329	1.939	8.268	5.315	1.652	6.967
I	Transportes, Armazenagem e Comunicações	920	567	1.487	949	553	1.502	898	518	1.416	891	499	1.390	815	466	1.281
K	Operações s/ Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	1.233	2.336	3.569	1.249	1.940	3.189	1.130	1.514	2.644	1.054	1.262	2.316	927	933	1.860
M/N/O	Serv. Prest. à Colectividade, Sociais e Pessoais	681	334	1.015	692	307	999	637	275	912	607	201	808	561	157	718

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

A estrutura da natureza jurídica das empresas industriais madeirenses é semelhante à estrutura nacional, sendo o Empresário em Nome Individual a forma mais adoptada, aproximadamente em 70% dos casos, tendo-se esta proporção mantido ao longo dos últimos 5 anos.

O quadro seguinte, que relaciona o número de empresas com o volume de negócios, indica uma progressão positiva do tecido empresarial madeirense, o que implica que hoje existam 21 empresas com um volume de negócios superior a cinco milhões de contos, facto inexistente até 1996.

Quadro 12 - Nº de Empresas por Volume de Negócios (Milhares de Escudos)

Volume de Negócios (10 ³ Escudos)	Portugal					Região Autónoma da Madeira				
	1997	1996	1995	1994	1993	1997	1996	1995	1994	1993
0	27.076	15.614	12.082	33.547	28.838	1.235	698	429	1.543	1.180
1 a 25.000	126.974	128.051	125.330	100.891	88.577	3.256	3.179	3.169	1.774	1.547
25.001 a 50.000	34.039	34.782	35.819	26.555	23.900	609	640	554	398	360
50.001 a 75.000	15.935	16.516	15.519	12.682	11.387	301	335	332	236	195
75.001 a 100.000	10.485	11.126	10.454	7.635	7.062	554	621	239	117	114
100.001 a 125.000	6.247	5.688	5.457	5.126	4.650	120	104	86	86	69
125.001 a 150.000	4.471	4.164	4.001	3.697	3.419	85	81	59	57	55
150.001 a 250.000	10.072	9.163	8.953	8.496	7.709	184	175	147	134	123
250.001 a 500.000	9.005	8.109	7.989	7.508	6.840	187	156	138	135	112
500.001 a 1.000.000	5.018	4.411	4.283	4.074	3.789	104	96	93	80	61
1.000.001 a 2.500.000	3.056	2.838	2.689	2.493	2.316	73	68	57	54	48
2.500.001 a 5.000.000	944	811	759	720	685	24	17	17	16	11
5.000.001 a 10.000.000	414	396	354	321	303	9	0	0	0	0
10.000.001 a 20.000.000	199	151	149	126	94	6	0	0	0	0
20.000.001 e Mais	144	127	119	102	83	6	0	0	0	0
Total	254.079	241.947	233.957	213.973	189.652	6.753	6.189	5.337	4.643	3.889

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

Os quadros seguintes apresentam alguns elementos de caracterização do Comércio Internacional na Madeira e no Total de Portugal

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

**Quadro 13- Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura
Combinada (NC)**

Secções da NC	1997									
	Portugal					Madeira				
	Entrada		Saída		Tx	Entrada		Saída		Tx Cob.
	10 ⁶ PTE	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	10 ⁶ PTE	%	%
Animais Vivos e Prod. Reino Animal	249.573	4,1%	67.668	1,6%	27,1%	4.195	28,5%	174	5,0%	4,1%
Produtos do Reino Vegetal	263.418	4,3%	41.513	1,0%	15,8%	1.903	12,9%	55	1,6%	2,9%
Gorduras e Óleos Gordos	34.853	0,6%	28.268	0,7%	81,1%	106	0,7%	4	0,1%	3,8%
Prod. Ind. Alim., Bebidas e Vinagres	244.159	4,0%	175.780	4,2%	72,0%	1.248	8,5%	1.905	54,6%	152,6%
Produtos Minerais	506.215	8,2%	140.358	3,3%	27,7%	693	4,7%	415	11,9%	59,9%
Prod. Ind. Químicas e Conexas	494.329	8,1%	149.049	3,6%	30,2%	231	1,6%	1	0,0%	0,4%
Plásticos, Borracha e suas Obras	290.315	4,7%	118.453	2,8%	40,8%	286	1,9%	0	0,0%	0,0%
Peles, Couros, Art. de Viagem e Sim.	99.625	1,6%	17.186	0,4%	17,3%	31	0,2%	1	0,0%	3,2%
Madeiras, Cortiça, Espartaria, Cestaria	92.407	1,5%	202.120	4,8%	218,7%	336	2,3%	179	5,1%	53,3%
Papel, Pastas Celulósicas e suas Obras	165.482	2,7%	201.722	4,8%	121,9%	135	0,9%	24	0,7%	17,8%
Matérias Têxteis e suas Obras	576.563	9,4%	927.298	22,1%	160,8%	825	5,6%	672	19,2%	81,5%
Calçado, Chapéus, Guarda-Chuvas	63.171	1,0%	326.950	7,8%	517,6%	27	0,2%	1	0,0%	3,7%
Prod. Cerâmicos, Vidro, Pedra e s/ Obras	79.753	1,3%	164.080	3,9%	205,7%	96	0,7%	0	0,0%	0,0%
Pedras e Metais Preciosos e s/ Obras	56.483	0,9%	22.664	0,5%	40,1%	2	0,0%	0	0,0%	0,0%
Metais Comuns e suas Obras	444.956	7,2%	164.728	3,9%	37,0%	1.685	11,4%	1	0,0%	0,1%
Máq. e Aparelhos, Mat. Eléctrico, Ap.	1.327.978	21,6%	667.504	15,9%	50,3%	1.539	10,4%	8	0,2%	0,5%
Material de transporte	879.165	14,3%	650.057	15,5%	73,9%	1.179	8,0%	5	0,1%	0,4%
Instrumentos Óptica, Fotografia,	143.933	2,3%	45.394	1,1%	31,5%	39	0,3%	0	0,0%	0,0%
Armas e Munições e seus Acessórios	5.316	0,1%	5.176	0,1%	97,4%	0	-	0	0,0%	-
Mercadorias e Produtos Diversos	121.377	2,0%	75.239	1,8%	62,0%	271	1,8%	34	1,0%	12,5%
Obj. Arte, de Colecção e Antiguidades	639	0,0%	3.845	0,1%	601,7%	6	0,0%	16	0,5%	266,7%
TOTAL	6.139.709	100,0%	4.195.050	100,0%	68,3%	14.732	100,0%	3.492	100,0%	23,7%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

**Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final**

Quadro 14 Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura Combinada (NC) (Cont.)

Secções da NC	1996						1995					
	Portugal			Madeira			Portugal			Madeira		
	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.
	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%
Animais Vivos e Prod. Reino Animal	230.362	59.408	25,8%	4.465	128	2,9%	226.609	52.316	23,1%	4.339	9	0,2%
Produtos do Reino Vegetal	262.156	31.052	11,8%	1.756	75	4,3%	239.459	29.550	12,3%	2.290	91	4,0%
Gorduras e Óleos Gordos	36.805	27.987	76,0%	71	-	-	36.642	23.513	64,2%	-	-	-
Prod. Ind. Alim., Bebidas e Vinagres	232.376	166.362	71,6%	1.362	1951	143,2%	200.936	155.921	77,6%	1.286	1.910	148,5%
Produtos Minerais	431.217	130.639	30,3%	694	189	27,2%	426.562	164.162	38,5%	85	167	196,5%
Prod. Ind. Químicas e Conexas	443.143	129.546	29,2%	205	-	-	413.187	127.360	30,8%	136	-	-
Plásticos, Borracha e suas Obras	253.868	93.637	36,9%	281	-	-	232.067	91.043	39,2%	243	-	-
Peles, Couros, Art. de Viagem e Sim.	92.464	15.932	17,2%	26	1	3,8%	90.189	15.741	17,5%	16	1	6,3%
Madeiras, Cortiça, Espartaria, Cestaria	71.592	174.341	243,5%	460	267	58,0%	75.508	169.142	224,0%	581	330	56,8%
Papel, Pastas Celulósicas e suas Obras	154.494	179.123	115,9%	189	1	0,5%	149.534	218.111	145,9%	330	1	0,3%
Matérias Têxteis e suas Obras	516.720	862.205	166,9%	882	741	84,0%	486.335	820.857	168,8%	808	551	68,2%
Calçado, Chapéus, Guarda-Chuvas	52.565	298.563	568,0%	33	-	-	49.013	279.259	569,8%	15	-	-
Prod. Cerâmicos, Vidro, Pedra e s/ Obras	68.950	147.317	213,7%	142	-	-	60.599	149.278	246,3%	110	1	0,9%
Pedras e Metais Preciosos e s/ Obras	52.907	13.438	25,4%	3	-	-	51.607	14.321	27,8%	4	-	-
Metais Comuns e suas Obras	364.388	146.131	40,1%	1.604	-	-	382.858	140.682	36,7%	1.698	2	0,1%
Máq. e Aparelhos, Mat. Eléctrico, Ap. Gravação/ Reprod. Som e Imagem	1.152.003	612.874	53,2%	4.907	25	0,5%	1.032.614	598.417	58,0%	2.181	28	1,3%
Material de transporte	775.729	590.882	76,2%	2.572	4	0,2%	671.006	341.849	50,9%	1.047	7	0,7%
Instrumentos Óptica, Fotografia, Precisão; Relojoaria e Instr. Musicais	124.189	38.302	30,8%	90	3	3,3%	112.605	41.390	36,8%	71	-	-
Armas e Munições e seus Acessórios	6.785	7.376	108,7%	-	-	-	6.837	7.911	115,7%	-	-	-
Mercadorias e Produtos Diversos	103.347	65.953	63,8%	461	33	7,2%	84.129	57.546	68,4%	120	33	27,5%
Obj. Arte, de Colecção e Antiguidades	1.072	4.803	448,0%	10	21	210,0%	403	3.450	856,1%	9	3	33,3%
TOTAL	5.427.132	3.795.868	69,9%	20.214	3.440	17,0%	5.028.697	3.501.819	69,6%	15.368	3.135	20,4%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

*Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final*

**Quadro 15 - Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura
Combinada (NC) (Cont.)**

Secções da NC	1994						1993					
	Portugal			Madeira			Portugal			Madeira		
	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.
	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%
Animais Vivos e Prod. Reino Animal	215.648	41.329	19,2%	4.079	8	0,2%	167.931	35.445	21,1%	3.238	26	0,8%
Produtos do Reino Vegetal	230.201	22.345	9,7%	2.352	80	3,4%	205.248	17.519	8,5%	2.617	47	1,8%
Gorduras e Óleos Gordos	24.955	12.383	49,6%	-	-	-	20.366	8.334	40,9%	1	-	-
Prod. Ind. Alim., Bebidas e Vinagres	183.215	142.342	77,7%	1.184	1759	148,6%	150.100	120.363	80,2%	1.154	2.762	239,3%
Produtos Minerais	398.179	169.415	42,5%	4	394	9850,0%	356.536	125.333	35,2%	28	462	1650,0%
Prod. Ind. Químicas e Conexas	367.093	102.550	27,9%	174	-	-	308.266	80.477	26,1%	139	4	2,9%
Plásticos, Borracha e suas Obras	182.591	84.064	46,0%	161	-	-	155.495	57.834	37,2%	191	1	0,5%
Peles, Couros, Art. de Viagem e Sim.	91.823	16.309	17,8%	34	1	2,9%	71.699	12.621	17,6%	22	1	4,5%
Madeiras, Cortiça, Espartaria, Cestaria	61.027	157.577	258,2%	183	373	203,8%	46.449	136.782	294,5%	331	356	107,6%
Papel, Pastas Celulósicas e suas Obras	115.801	165.238	142,7%	116	2	1,7%	102.784	123.490	120,1%	229	4	1,7%
Matérias Têxteis e suas Obras	442.394	773.754	174,9%	951	776	81,6%	379.239	702.714	185,3%	928	1.233	132,9%
Calçado, Chapéus, Guarda-Chuvas	43.876	284.147	647,6%	15	-	-	37.179	239.845	645,1%	12	-	-
Prod. Cerâmicos, Vidro, Pedra e s/ Obras	51.293	137.647	268,4%	116	-	-	50.538	112.918	223,4%	101	-	-
Pedras e Metais Preciosos e s/ Obras	50.274	17.385	34,6%	4	-	-	45.573	14.999	32,9%	76	-	-
Metais Comuns e suas Obras	292.678	115.190	39,4%	1.027	-	-	218.504	91.190	41,7%	654	-	-
Máq. e Aparelhos, Mat. Eléctrico, Ap.	890.145	468.691	52,7%	1.130	6	0,5%	799.476	364.605	45,6%	1.834	79	4,3%
Gravação/ Reprod. Som e Imagem	687.237	177.990	25,9%	1.105	2	0,2%	584.881	160.895	27,5%	968	21	2,2%
Material de transporte	102.108	29.974	29,4%	112	-	-	93.743	19.935	21,3%	92	1	1,1%
Instrumentos Óptica, Fotografia, Precisão; Relojoaria e Instr. Musicais	6.006	6.515	108,5%	-	-	-	4.915	5.381	109,5%	-	-	-
Armas e Munições e seus Acessórios	77.194	48.406	62,7%	175	37	21,1%	83.372	41.270	49,5%	166	52	31,3%
Mercadorias e Produtos Diversos	558	2.386	427,6%	96	1	1,0%	481	2.448	508,9%	26	8	30,8%
Obj. Arte, de Colecção e Antiguidades												
TOTAL	4.514.296	2.975.639	65,9%	13.018	3.439	26,4%	3.882.777	2.474.401	63,7%	12.808	5.059	39,5%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

Os sectores mais importantes da economia madeirense nos últimos 5 anos em termos de vendas no exterior foram os seguintes:

- ⇒ **Produtos da Indústria Alimentar Bebidas e Vinagres**, que é o primeiro sector em termos de saídas (em valor) registou uma evolução negativa entre 1993 e 1997, mas com uma estabilização desde 1995, constituindo desde esta data o único sector excendentário (em valor) da Madeira. Neste sector aparece como produto marcante o Vinho da Madeira.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

- ⇒ **Matérias Têxteis e Seus Produtos**
- ⇒ **Produtos minerais,**
- ⇒ **Madeiras, Cortiça, Espartaria e Cestaria**

De salientar que o total das saídas em 1993 atingiu 5 059 mil contos, enquanto o valor para 1997 totaliza 3 492 mil contos, o que significa uma diminuição de 31 % . Outro dado importante é que todos os sectores mencionados anteriormente tiveram uma evolução negativa, em termos de valor, entre 1993 e 1997 na RAM, enquanto no Continente estes mesmos sectores registaram uma evolução positiva .

A saída de produtos em sectores com elevada componente tecnológica é praticamente inexistente na RAM.

Os quadros seguintes apresentam alguns elementos relativos à distribuição do Comércio Internacional em Portugal e na RAM por países clientes e fornecedores

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 16 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas

Zona Económica / Países	1997									
	Portugal					Madeira				
	Entrada		Saída		Tx	Entrada		Saída		Tx Cob.
	10 ⁶ PTE	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	10 ⁶ PTE	%	%
União Europeia	4.684.505	76,3%	3.389.746	80,8%	72,4%	10.293	69,9%	2.178	62,4%	21,2%
EFTA	130.876	2,1%	90.475	2,2%	69,1%	198	1,3%	162	4,6%	81,8%
PALOP	15.773	0,3%	117.110	2,8%	742,5%	102	0,7%	20	0,6%	19,6%
OPEP	275.647	4,5%	23.645	0,6%	8,6%	228	1,5%	59	1,7%	25,9%
França	660.752	10,8%	592.964	14,1%	89,7%	3.593	24,4%	564	16,2%	15,7%
Bélgica - Luxemburgo	195.781	3,2%	186.338	4,4%	95,2%	646	4,4%	94	2,7%	14,6%
Países Baixos	290.720	4,7%	208.397	5,0%	71,7%	611	4,1%	79	2,3%	12,9%
Alemanha	912.728	14,9%	831.776	19,8%	91,1%	864	5,9%	143	4,1%	16,6%
Itália	497.826	8,1%	163.939	3,9%	32,9%	857	5,8%	271	7,8%	31,6%
Reino Unido	447.084	7,3%	510.061	12,2%	114,1%	1.161	7,9%	661	18,9%	56,9%
Dinamarca	41.173	0,7%	76.173	1,8%	185,0%	158	1,1%	65	1,9%	41,1%
Espanha	1.447.769	23,6%	611.867	14,6%	42,3%	1.974	13,4%	133	3,8%	6,7%
Suíça	77.596	1,3%	53.325	1,3%	68,7%	76	0,5%	153	4,4%	201,3%
Noruega	44.815	0,7%	35.352	0,8%	78,9%	111	0,8%	8	0,2%	7,2%
Estados Unidos da América	193.496	3,2%	196.095	4,7%	101,3%	482	3,3%	287	8,2%	59,5%
Japão	147.053	2,4%	26.491	0,6%	18,0%	24	0,2%	271	7,8%	1129,2%
TOTAL	6.139.709	100,0%	4.195.050	100,0%	68,3%	14.732	100,0%	3.492	100,0%	23,7%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

Quadro 17 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas (Cont.)

Zona Económica / Países	1996						1995					
	Portugal			Madeira			Portugal			Madeira		
	Entrada	Saída	Tx Cob.	Entrada	Saída	Tx Cob.	Entrada	Saída	Tx Cob.	Entrada	Saída	Tx Cob.
	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%	10 ⁶ PTE	%	%
União Europeia	4.140.493	3.058.794	73,9%	16.128	2.459	15,2%	3.747.613	2.822.582	75,3%	11.195	2.296	20,5%
EFTA	125.005	99.762	79,8%	222	45	20,3%	142.770	104.109	72,9%	207	58	28,0%
PALOP	9.108	95.477	1048,3%	137	-	-	8.628	84.462	978,9%	184	3	1,6%
OPEP	245.223	22.992	9,4%	192	-	-	257.952	22.863	8,9%	149	1	0,7%
França	606.736	544.887	89,8%	5.941	508	8,6%	593.899	493.640	83,1%	3.500	437	12,5%
Bélgica - Luxemburgo	180.791	157.309	87,0%	753	105	13,9%	167.285	107.510	64,3%	704	91	12,9%
Países Baixos	242.116	186.332	77,0%	789	74	9,4%	226.749	184.684	81,4%	754	49	6,5%
Alemanha	841.262	800.071	95,1%	2.917	185	6,3%	741.784	754.155	101,7%	950	185	19,5%
Itália	458.287	141.744	30,9%	1.107	544	49,1%	420.671	119.077	28,3%	873	556	63,7%
Reino Unido	364.778	410.678	112,6%	770	563	73,1%	331.962	389.091	117,2%	1.029	597	58,0%
Dinamarca	43.411	69.413	159,9%	82	82	100,0%	42.266	76.842	181,8%	302	115	38,1%
Espanha	1.233.403	554.067	44,9%	3.176	32	1,0%	1.064.250	524.409	49,3%	1.968	122	6,2%
Suíça	74.100	62.154	83,9%	168	32	19,0%	75.894	67.897	89,5%	165	46	27,9%
Noruega	42.513	36.047	84,8%	54	11	20,4%	61.345	34.627	56,4%	42	11	26,2%
Estados Unidos da América	170.395	167.236	98,1%	508	359	70,7%	164.766	158.218	96,0%	507	322	63,5%
Japão	117.291	27.706	23,6%	48	262	545,8%	111.144	26.664	24,0%	24	207	862,5%
TOTAL	5.427.132	3.795.868	69,9%	20.214	3.440	17,0%	5.028.697	3.501.819	69,6%	15.368	3.135	20,4%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

*Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final*

Quadro 18 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas (Cont.)

Zona Económica / Países	1994						1993					
	Portugal			Madeira			Portugal			Madeira		
	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.	Entrada	Saída	Tx. Cob.
	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%	10 ⁶ PTE		%
União Europeia	3.218.338	2.245.328	69,8%	8.953	2.443	27,3%	2.788.272	1.861.007	66,7%	9.131	4.038	44,2%
EFTA	256.087	222.009	86,7%	544	159	29,2%	237.913	195.979	82,4%	549	185	33,7%
PALOP	6.471	76.881	1188,1%	45	7	15,6%	5.089	76.879	1510,7%	125	2	1,6%
OPEP	257.103	24.942	9,7%	133	5	3,8%	194.006	23.340	12,0%	133	24	18,0%
França	574.216	437.848	76,3%	3.054	403	13,2%	493.842	374.502	75,8%	3.612	520	14,4%
Bélgica - Luxemburgo	152.333	108.367	71,1%	728	103	14,1%	146.937	87.038	59,2%	835	96	11,5%
Países Baixos	193.328	160.045	82,8%	812	55	6,8%	191.121	128.808	67,4%	562	69	12,3%
Alemanha	654.351	562.788	86,0%	1.047	199	19,0%	583.328	483.887	83,0%	805	232	28,8%
Itália	383.685	99.739	26,0%	562	703	125,1%	336.854	74.114	22,0%	565	2.083	368,7%
Reino Unido	295.195	345.129	116,9%	873	623	71,4%	287.473	281.050	97,8%	1.232	888	72,1%
Dinamarca	38.437	68.477	178,2%	200	50	25,0%	29.644	52.983	178,7%	287	114	39,7%
Espanha	890.964	430.771	48,3%	1.480	17	1,1%	692.892	355.608	51,3%	1.035	30	2,9%
Suíça	74.246	55.226	74,4%	225	38	16,9%	75.829	51.459	67,9%	149	77	51,7%
Noruega	71.139	29.745	41,8%	47	63	134,0%	53.459	25.587	47,9%	115	67	58,3%
Estados Unidos da América	161.991	153.760	94,9%	157	367	233,8%	123.020	107.760	87,6%	254	383	150,8%
Japão	127.543	22.512	17,7%	73	220	301,4%	125.329	19.564	15,6%	268	167	62,3%
TOTAL	4.514.296	2.975.639	65,9%	13.018	3.439	26,4%	3.882.777	2.474.401	63,7%	12.808	5.059	39,5%

Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal

Os principais mercados para os produtos madeirenses foram nos últimos cinco anos o Reino Unido, Itália e França, tendo no último aumentado a importância do mercado americano e japonês. No mesmo período de tempo os mercados preferenciais para os produtos portugueses no seu conjunto foram a Alemanha, Espanha e França.

4. Resultados dos inquéritos às empresas

No sentido de se obter informação sobre as experiências, capacidades e estratégias de internacionalização das empresas madeirenses foram realizadas 100 entrevistas semi-directivas a empresários e gestores, tendo sido lançado um inquérito postal com os mesmos objectivos a 250 empresas.

A metodologia e os questionários utilizados são apresentados em anexo (anexos 1,2 e 3).

Este capítulo pretende apresentar alguns dos elementos recolhidos considerados como mais relevantes, no conjunto da informação recolhida, para os objectivos pretendidos.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Quanto à caracterização das empresas entrevistadas, a maioria (82%) está sediada no Funchal, possui capital social inferior a 20 mil contos (59%), sendo o número de sociedades anónimas relativamente reduzido (6%).

É também de realçar que 61% das empresas entrevistadas tem menos de 19 empregados, o que vai ao encontro dos dados apresentados sobre a predominância de pequenas empresas no tecido industrial madeirense.

Um elemento importante na caracterização da capacidade de internacionalização das empresas prende-se com a sua capacidade de utilização das Novas Tecnologias da Informação, na medida em que estas se constituem como o veículo privilegiado de comunicação e de acesso à informação, permitindo reduzir significativamente os custos das ligações internacionais.

Quadro 19 - Caracterização das empresas quanto às tecnologias utilizadas

NOVAS TI	TOTAL
Nº de empresas	100
Computador Pessoal	90,0%
Sistema integrado de Gestão	41,0%
Sistema integrado de gestão com fornecedores e ou clientes	17,0%
Ligação Internet	38,0%
Videoconferência	4,0%
Transmissão electrónica de dados	30,0%
Não responde ou não possui	10,0%

O emprego das tecnologias de informação, permite, entre outros efeitos, melhorar a comunicação entre empresas e desenvolver um controlo eficaz de gestão. Na nossa amostra 90% das empresas referiu que possuía e utilizava computadores pessoais ou outros sistemas informáticos.

Saliente-se também que apenas 41 % das empresas possuem um sistema integrado de gestão, o que pode sugerir que o computador é utilizado na maioria dos casos para uma função simples de contabilidade ou processamento de texto.

Quanto à comunicação, vemos que há um número significativo de empresas com ligação à Internet (38%). Este indicadores devem ser encarados como positivos na medida em que, a poderem ser extrapolados para o conjunto das empresas regionais, indicam uma importante penetração das novas tecnologias.

Anote-se como tópico complementar que estudos recentes sobre o Comércio Electrónico colocam a Madeira como uma das regiões com uma maior propensão para a realização deste tipo de consumos⁸.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL

A caracterização da actividade comercial das empresas é um elemento relevante para a percepção da sua capacidade de internacionalização, na medida em que do ponto de vista comercial, a internacionalização constitui uma fase particularmente agressiva da vida das empresas.

⁸ UNICRE/VECTOR XXI, (1999), 1º Inquérito Unicre/Vector XXI sobre os hábitos de consumo on-line, <http://www.vectorxxi.pt/vectorxxi.html>.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

No âmbito do nosso estudo procurou caracterizar-se a evolução do volume de negócios das empresas, o que é apresentado no quadro seguinte.

Quadro 20 – Evolução da dimensão das empresas entrevistadas em função do do valor de vendas

VALOR DAS VENDAS	EM 1990	EM 1995	EM 1999
Nº de empresas	100	100	100
Menos 20 mil contos	91%	85%	75%
20 mil a 99 mil contos	5%	7%	12%
100 mil 499 mil contos	4%	7%	7%
500 mil 999 mil contos	0%	1%	2%
Não indicam			4%

Anote-se que embora predominem, como se disse, as pequenas ou muito pequenas empresas, verifica-se um movimento no sentido do aumento da sua dimensão, expressa pelo volume de vendas.

O quadro seguinte apresenta alguns elementos recolhidos sobre o mercado das empresas entrevistadas, nomeadamente sobre o número de clientes com que trabalham e a sua evolução recente.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 21 – Evolução do número de clientes das empresas entrevistadas

NÚMERO CLIENTES	EM 1990	EM 1995	EM 1999
Nº de empresas	100	100	100
50 e menos	90%	90%	59%
60 a 110	0%	0%	6%
111 – 150	7%	6%	21%
151-1009	1%	2%	6%
1010 e mais	2%	2%	7%
Não indicam			1%

Os elementos recolhidos indicam uma evolução positiva do mercado das empresas entrevistadas, entre 1990 e 1999, também no que respeita ao número de clientes.

Ainda no âmbito do diagnóstico das potencialidades de internacionalização das empresas merece referencia a utilização de marcas próprias na sua actividade. Os elementos recolhidos são apresentados nos dois quadros seguintes.

Quadro 22 – Empresas entrevistadas que comercializam produtos com marca própria

TÊM PRODUTOS COM MARCA PRÓPRIA	TOTAL	CAE				
		15 A 26	27 A 40	APOIO AE	COM. ALIMENTAR	COM. AUTO
Nº de empresas	100	32	16	30	11	11
Sim	25%	56,3%	6,3%	6,7%	9,1%	27,3%
Não	72%	43,7%	93,8%	86,7%	81,8%	72,7%
NR	3%			6,6%	9,1%	

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 23 - Empresas entrevistadas que comercializam produtos com marca registada

PRODUTOS COM MARCA REGISTRADA	TOTAL	CAE				
		15 A 26	27 A 40	APOIO AE	COM. ALIMENTAR	COM. AUTO
Nº de empresas	25	18	1	2	1	3
Sim	72%	72,2%		50%	100%	100%
Não	24%	22,2%	100%	50%		
NR	4%	5,6%				

No perfil da actividade das empresas há dois factores que contribuem decisivamente para a notoriedade da empresa e dos seus produtos: a marca e a publicidade.

Os elementos recolhidos permitem constatar que apenas 25% das empresas inquiridas possui marca própria.

No entanto no caso das empresas industriais a operar nos sectores em que a Madeira se especializou (alimentos, têxteis, cestaria e mobiliário) este valor sobe para 53.6%, o que é um resultado particularmente significativo como elemento positivo do ponto de vista do seu potencial de internacionalização.

Das empresas que possuem marca própria – 25 em 100 entrevistadas – 72% tem essas marcas registadas o que reforça a perspectiva positiva enunciada e é um indicador de estruturação da actividade das empresas que se encontram já internacionalizadas (18 empresas que possuem marca própria situam-se em sectores exportadores).

Ainda relacionada com a notoriedade, está a questão da promoção e da publicidade.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

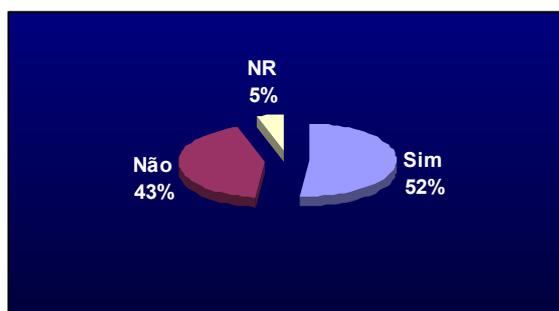


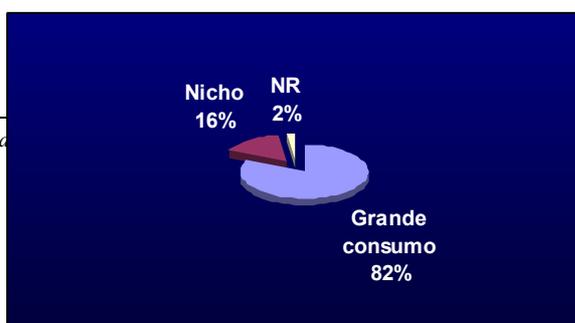
Figura 4 – Percentagem das empresas que investe em publicidade e promoção

A notoriedade da empresa, para além dos factores referidos anteriormente, depende das actividades promocionais. No caso das empresas inquiridas, 52% referiu investir em publicidade e em 90.4 % dos casos, os gastos estão compreendidos entre 1-5% do volume de vendas, um valor aceitável no mundo da gestão.

Independentemente da correcta utilização dos meios promocionais e da sua eficácia, estes números indicam uma abertura significativa dos empresários para um importante aspecto do Marketing-Mix.

4.3. CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS COMERCIALIZADOS

Um aspecto relevante relacionado com as possibilidades de internacionalização prende-se com a



Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

natureza dos produtos comercializados pelas empresas, nomeadamente a natureza de produto de grande consumo ou direccionado a um nicho de mercado particular. Os elementos obtidos a este propósito são apresentados no gráfico seguinte.

Figura 5 - Característica dos produtos comercializados

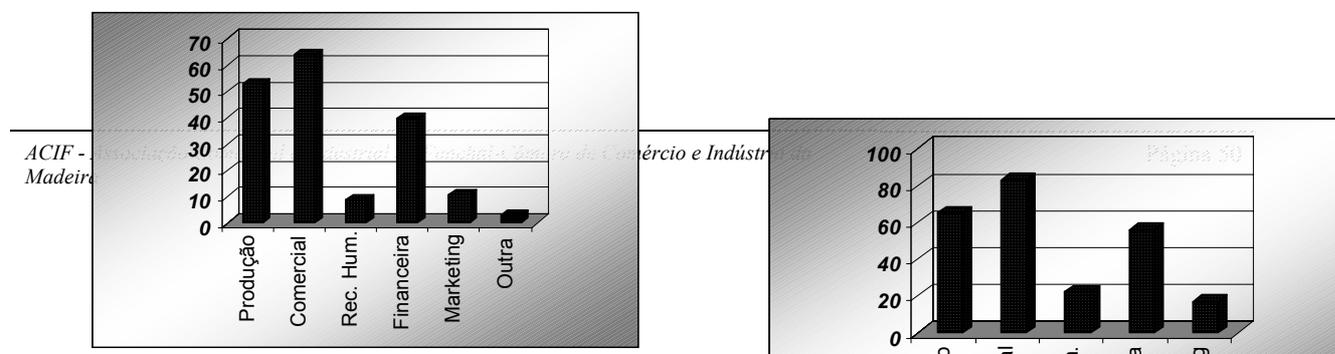
Na questão relacionada com o tipo de mercado a que destinam os produtos – nicho versus grande consumo – constata-se que uma larga maioria, 82% das empresas entrevistadas destinam a sua produção aos mercados de grande consumo.

Este facto pode revelar uma situação de debilidade em termos de internacionalização na medida em que cada vez mais se assiste a uma diminuição dos preços no grande consumo, o que é compensado pelas empresas através da optimização dos processos dentro da empresa, entre outros, pela obtenção de economias de escala na produção e emprego de novas tecnologias, duas condições que podem funcionar como barreiras para muitas das empresas do tecido empresarial madeirense.

4.4. CARACTERIZAÇÃO QUANTO À ORGANIZAÇÃO

A organização das empresas é um aspecto central na identificação das respectivas potencialidades de internacionalização. A entrada em novos mercados ou o desenvolvimento de contactos estruturados com empresas em diferentes contextos sócio-económicos exige das empresas disponibilidades de intervenção qualificada que se têm de reflectir na respectiva estrutura funcional.

Foi perguntado aos responsáveis das empresas, quais são as funções organizacionais existentes



**Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final**

nas respectivas empresas, e a existência ou não de responsáveis para as funções referidas.

A estrutura organizacional demonstradas nas figuras acima são aquelas que ocorrem frequentemente em pequenas empresas. A função comercial é a mais bem definida, existindo na grande maioria das empresas, seguida pela produtiva e financeira. Esta estrutura corresponde à autonomização da funções clássicas das empresas.

Anote-se como relevante a reduzida incidência da função Marketing e Recursos Humanos nas empresas, resultado negativo que caracteriza o universo de empresas

Figura 7 - Existência de responsáveis pelas funções (%)

Figura 6 – Existência da função nas empresas entrevistadas (%)

Quadro 24 - Acumulação de funções

Função /departamento	Produção	Comercial	Recursos Humanos	Financeira	Marketing	Outra
Nº de empresas	53	64	9	39	11	3
Produção		10,9%	11,1%	5,1%	9,1%	
Comercial	37,7%			10,3%	36,4%	
Recursos Humanos	15,1%	9,4%		10,3%		
Financeira	22,6%	32,8%	22,2%			
Marketing	11,3%	21,9%		5,1%		
Outra	3,8%	3,1%		2,6%		33,3%
Não acumulam	58,5%	48,4%	77,8%	74,4%	63,6%	66,7%

O Quadro 24 apresenta elementos relativos à sobreposição do desenvolvimento das funções no âmbito da empresa. As funções de base atribuídas aos responsáveis são apresentadas em coluna,

sendo em linha apresentados os elementos relativos à sobreposição de outras funções pelo mesmo responsável dentro da mesma empresa.

Pela leitura deste quadro, é evidente a existência de uma forte acumulação de funções num mesmo responsável nas empresas entrevistadas.

Da análise verifica-se também que, a função que aparece como definida em mais empresas, a comercial, é também aquela cujo responsável mais acumula com outras funções, abrangendo principalmente as áreas de Marketing e Financeira.

Esta situação, nomeadamente a fraca expressão verificada nas actividades de marketing, condiciona de forma relevante a capacidade de internacionalização das empresas, que passa em larga medida pelo seu desenvolvimento e incorporação na formulação das estratégias empresariais.

Importa salientar que num contexto internacional, as especificidades em termos negociais, financeiras, de marketing, entre outros, requerem em muitos dos casos, especialistas, devendo as empresas ter abertura para a contratação de recursos humanos ou de consultores nestas áreas.

4.5. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS RESPONSÁVEIS PELAS FUNÇÕES

Uma das questões amplamente discutida na teoria do comércio internacional entre empresas é a questão do risco que as transacções num contexto diferente do habitual (mercado doméstico) acarretam. Uma das formas de redução do risco associado a estas operações, é a experiência dos responsáveis da empresa em termos internacionais.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

No quadro da recolha de informação efectuada procurou-se estabelecer os contornos desta variável no âmbito das empresas entrevistadas, sendo os resultados apresentados nos quadros seguintes.

Quadro 25 – Responsáveis com experiência internacional

FUNÇÃO /DEPARTAMENTO	TOTAL
Nº de empresas	100
Produção	7%
Comercial	10%
Recursos Humanos	2%
Financeira	5%
Marketing	4%
Outra	1%

No caso das empresas entrevistadas, 29% dos responsáveis referem possuir experiência de trabalho internacional, com predominância para as pessoas da função comercial, o que, dada a acumulação de funções discutida anteriormente, pode ter um efeito positivo para além desta área da empresa.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 26 - Mercados onde obtiveram experiência internacional

FUNÇÃO /DEPARTAMENTO	Nº EMP.	CONTINENTE	EUROPA	OUTROS ⁹
Produção	7	71%	29%	43%
Comercial	10	70%	10%	20%
Recursos Humanos	2	100%	50%	
Financeira	5	80%		20%
Marketing	4	100%	25%	
Outra	1			100%

O principal mercado externo que serviu como experiência aos responsáveis madeirenses foi o Continente, logo seguido pelos mercados europeus. Na resposta outros mercados, saliente-se a menção a locais com forte implantação de comunidades de madeirenses, como sejam a Venezuela, EUA e Canadá.

Esta experiência internacional dos responsáveis das empresas permite não só o entendimento de um conjunto de actividades ligadas à empresa e ao negócio, mas também um conjunto de outros detalhes relacionados com os mercados de destino, o que poderá funcionar como uma importante vantagem competitiva para as empresas em causa.

A internacionalização pressupõe na maior parte dos casos um choque cultural para a empresa e para os seus responsáveis, pelo que a existência de um número relevante de empresas com quadros que possuem experiências prévias de contactos com outras realidades culturais, tem de ser considerada como um importante trunfo.

⁹ Nos outros países estão incluídos: PALOP: comercial, financeira e Marketing (1);comercial (1); Europa : produção (1); Venezuela: produção (2); Venezuela, EUA e Canadá: produção (1); EUA, Canadá: produção (2); EUA: produção (1)

4.6. CARACTERIZAÇÃO QUANTO AO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Como se viu anteriormente o processo de internacionalização é, essencialmente um processo voluntarista em que as empresas se envolvem, como forma de aumentar o seu mercado ou a sua capacidade de aceder a factores críticos de produção (matérias primas, tecnologia, capital, informação estratégica, etc.).

Neste quadro, as potencialidades de internacionalização, somente poderão ser convertidas em processos bem sucedidos se existir uma forte vontade nesse sentido por parte dos empresários. Outro factor importante no processo, é capacidade dos empresários para desenvolver uma estratégia articulada e adequada às suas competências e objectivos.

Nesse sentido procurou-se obter alguns elementos que caracterizem o modelo de formulação estratégica dos empresários entrevistados e que é apresentado neste ponto do trabalho.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 27 - Principais Factores Críticos de Sucesso (FCS)

FCS	TOTAL	CAE				
		15 A 26	27 A 40	APOIO AE	COM. ALIMENTAR	COM. AUTO
Nº de empresas	100	32	16	30	11	11
Preço	59%	65,6%	81,8%	40,0%	63,6%	54,5%
Design	25%	40,6%	18,8%	10,0%	27,3%	27,3%
Serviço pós venda	52%	34,4%	68,8%	50,0%	54,5%	81,8%
Rapidez no lançamento de novos produtos	26%	34,4%	25,0%	13,3%	45%	18,2%
Tecnologia	38%	34,4%	62,5%	33,3%	36,4%	17,3%
Diferenciação	36%	37,5%	50,0%	30,0%	27,3%	36,4%
Rede de distribuição	34%	43,8%	37,5%	16,7%	63,6%	18,2%
Outros	18% ¹⁰	21,9%	25,0%	13,3%	18,2%	9,1%
NS/NR	3%			10,0%		

Naturalmente os factores críticos de sucesso identificados pelos empresários para a sua actividade variam com o sector de actividade em que se inserem.

No conjunto das empresas entrevistadas, o preço aparece claramente como o factor mais importante referenciado pelas empresas, seguido pelo serviço pós-venda e pela tecnologia. Todavia, os dois últimos factores assumem particular importância para os sectores da transformação e produção de equipamento, do comércio e reparação automóvel e do apoio às empresas.

¹⁰ Nos outros inclui-se: qualidade (5), credibilidade (1), tradição (3), rapidez de entrega (2), localização (1), satisfação das necessidades do cliente (1), honestidade (2), eficácia (1), atendimento (2).

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Para a indústria transformadora alimentar, têxtil, madeira e química, o *Design* e a rede de distribuição são os factores mais importantes. Este elemento é de particular importância dado que reflecte a natureza exportadora de uma parte significativa das empresas consideradas neste grupo.

Possuir competências específicas nas áreas identificadas como factores críticos, é uma das condições-chave para o sucesso no mundo empresarial.

Na maioria dos casos, as competências suficientes para o mercado interno são insuficientes para um processo de internacionalização, em que o meio onde a empresa irá operar é novo e diferente daquele que a empresa domina melhor.

O serviço pós-venda (segundo factor crítico de sucesso mais referido pelas empresas entrevistadas) poderá, no caso dos serviços, ser efectuado por recurso às NTI, nomeadamente à Internet. No entanto, no caso de equipamentos ou de bens de consumo esta solução é insuficiente, sendo necessária a presença física da empresa – ou do seu representante – no mercado de destino, o que implica um investimento na constituição de uma delegação ou a capacidade de reconhecer e estabelecer um contrato com um representante que defenda o bom nome da empresa.

O *Design* é uma das questões que a literatura identifica como mais sensíveis no Comércio Internacional, pois lida directamente com aqueles aspectos que estão relacionados com a cultura de cada povo, como sejam a forma, as cores, as dimensões, os padrões, entre outros. É por isso significativo assinalar que para as empresas contactadas este FCS não está claramente no centro das preocupações dos gestores e empresários, o que poderá revelar uma debilidade importante na formulação de estratégias de internacionalização.

A escolha de uma rede de distribuição eficaz, implica um profundo conhecimento sobre o tipo de distribuidor mais adequado aos objectivos pretendidos.

Para testar a identificação de factores críticos de sucesso efectuada, foram propostas aos entrevistados baterias de afirmações que exprimindo posições paradigmáticas relativamente às questões chave relacionadas com as potencialidades de internacionalização, cujos resultados se apresentam de seguida.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 28 - Avaliação global dos factores competitivos das empresas da Madeira

Nº DE EMPRESAS	100		
	CONCORDAM	DISCORDAM	NR
O principal factor competitivo das empresas madeirenses é o seu know how ou conhecimento das técnicas de produção e venda	65	21	14
Os produtos e serviços das empresas madeirenses têm qualidade para competir no mercado internacional	53	29	18
As empresas da Madeira precisam de modernizar as suas tecnologias de produção e comercialização para competir com as empresas estrangeiras no mercado regional	78	8	14
As empresas da Madeira só serão competitivas se associarem a empresas do continente ou internacionais	44	44	12
As empresas madeirenses devem procurar sobretudo os mercados que consomem produtos e serviços com standards/níveis de qualidade mais exigentes	60	19	21

Os inquiridos consideraram o *Know-How* das empresas locais como o principal factor competitivo, reconhecem qualidades para estas competirem nos mercados internacionais, e indicam os mercados mais exigentes como os mercados-alvos das empresas madeirenses, apesar de reconhecerem que as empresas deverão passar por um processo de modernização tecnológica.

A única questão onde ocorreu uma divisão de opiniões foi a relativa a associação das empresas madeirenses com empresas externas à RAM.

Se alguns aspectos destas respostas são positivos, como a intenção de concorrer nos mercados mais competitivos, outros merecem uma reflexão, pois se compararmos o número de entrevistados com experiência internacional e o que respondeu a estas questões, vemos que muitos destes não possuem experiência internacional e, por conseguinte, importa verificar se as suas opiniões sobre competitividade das empresas da madeira são fundamentadas ou não.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Um dos exemplos que nos parece dever ser evidenciado é a questão da aliança com empresas externas à RAM.

Em primeiro lugar esta resposta evidencia uma perspectiva da internacionalização que passa essencialmente pela venda de bens e serviços e não pela constituição de alianças estratégicas com empresas exteriores à RAM.

Um dos aspectos em que esta questão pode ser de alguma forma paradoxal tem que ver com a necessidade de as empresas da RAM procederem a processos de modernização tecnológica e comercial, que no entanto parecem ser processos que as empresas da RAM pretendem desenvolver de forma isolada, sem recorrer a sócios ou parceiros exteriores.

Por outro lado, há factores como redes de distribuição, design e serviço pós-venda que são extremamente onerosos de obter para uma empresa madeirense e a associação com empresas dos mercados de destino parece uma acção óbvia para quem procura eficácia a custos reduzidos.

Esta questão da associação, fica também patente noutra ponto da entrevista onde é mencionado que 23.1% das empresa recusa um consórcio entre empresas da Madeira, pois receia o incumprimento nas questões de qualidade por parte dos eventuais parceiros.

Aos empresários/gestores inquiridos foi solicitado que identificassem as estratégias seguidas pelas empresas no presente e no futuro próximo, sendo os resultados apresentados no Quadro 29 seguinte.

O resultado mais evidente que parece resultar da sua leitura é a predominância de estratégias defensivas em todos os sectores de actividade considerados. A resposta mais comum, que corresponde a quase $\frac{3}{4}$ das respostas obtidas aponta para a consolidação da actual posição de mercado como o objectivo privilegiado.

As empresas que revelam estratégias de diversificação ou de procura de novos mercados possuem uma muito menor expressão, rondando os 30% do total das empresas inquiridas.

Ou seja, tomadas as estratégias reveladas pelas empresas inquiridas parece que há uma disponibilidade relativamente pouco importante para desenvolver actividades que possam passar por estratégias activas de internacionalização.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 29 - Estratégias que poderão vir a ser implementadas pelas empresas

	TOTAL	CAE				
		15 A 26	27 A 40	APOIO AE	COM. ALIMENTAR	COM. AUTO
Nº de empresas	100	32	16	30	11	11
Diversificar a produção com a entrada em outros sectores	25,0%	28,1%	31,1%	23,3%	9,1%	27,3%
Consolidar a quota nos mercado onde a empresa já opera	72,0%	78,1%	75,0%	60,0%	81,8%	72,7%
Entrar em novos mercados com os mesmo produtos actuais	33,0%	37,5%	43,8%	36,7%	18,2%	9,1%
Entrar em novos mercados com os novos produtos	27,0%	21,9%	25,0%	46,7%	9,1%	9,1%
Aquisição de outras empresas do seu sector de actividade na MADEIRA	2,0%	0	0	6,7%	0%	0
Aquisição de outras empresas do seu sector de actividade fora da MADEIRA	8,0%	0	25,0%	6,7%	18,2%	0
Outros ¹¹	3,0%	3,1%	0	3,3%	0	9,1%
NR	9,0%	12,5%	0	16,7%	0	0

A partir de outros elementos recolhidos no âmbito das entrevistas, pode-se constatar que um número significativo de empresas (61%) planeia um aumento da capacidade produtiva, apesar de em praticamente nenhum sector, poderem ser evidenciadas rupturas na oferta. Este aumento de capacidade produtiva, será compensado, segundo os entrevistados, por um aumento nas vendas (55.7% das respostas) nos mercados actuais; em 39.3% dos casos a conquista de novos mercados será uma das formas de rendibilizar o investimento produtivo.

As estratégias referidas no Quadro 29 têm uma aceitação semelhante entre os diferentes sectores, onde a consolidação da quota dos mercados onde a empresa já opera, assume maior impor-

¹¹ * Inclui: possível reestruturação (1)

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

importância para todos, sendo digno de nota o facto de a aquisição de empresas fora da Madeira, ser um objectivo principalmente para as empresas do sector da produção e transformação de equipamentos e do comércio alimentar.

4.7. EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Naturalmente que a identificação das potencialidades de internacionalização das empresas da Madeira teria necessariamente que passar pela identificação das experiências de internacionalização das empresas da Região, o que se efectua neste ponto.

Quadro 30 - Presença em mercados internacionais

PRESENÇA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	TOTAL
Nº de empresas	100
Portugal Continental	24%
Açores	7%
PALOP	5%
África do Sul	3%
Venezuela	8%
Europa – EU	17%
Europa – Outros	6%
EUA/Canadá	8%
Outros	7%

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Mais uma vez , vemos o peso do Continente e da UE no comércio da RAM e também dos países com comunidades madeirenses, como a Venezuela , África do Sul, EUA e Canadá.

Quadro 31 -Formas de presença nos mercados internacionais

Formas de presença	PRINCIPAIS MERCADOS								
	Continente	Açores	PALOP	África do Sul	Venezuela	Europa UE	Europa outros	EUA/Canadá	Outros Países
Nº de empresas	24	7	5	3	8	17	6	8	7
Exportação casual	25,0%	42,9%	60,0%	66,7%	62,5%	35,3%	33,3%	12,5%	42,9%
Exportação indirecta (<i>piggy-back</i>)	8,3%	14,3%	20,0%	33,3%	37,5%	5,9%	16,7%	12,5%	14,3%
Exportação regular	54,2%	14,3%	20,0%			58,8%	16,7%	62,5%	42,9%
Licenciamento									
Investimento em unidades produtivas	8,3%		20,0%				16,7%	12,5%	
Distribuição própria	16,7%					5,8%			
Joint-ventures	0					5,9%			
NR		28,6%					16,7%		

A exportação directa é o modo de entrada mais adoptado, pois é aquele que ocorrendo em primeiro lugar no processo típico de internacionalização, envolve um menor risco e pode ser efectuado sem uma aquisição significativa de competências por parte do exportador.

Algumas diferenças podem ser constatadas consoante os mercados, uma vez que para Portugal Continental, UE , Estados Unidos e Canadá a exportação regular é mais utilizada, sendo nos outros casos a casual ou indirecta.

O destino do investimento em unidades produtivas é mais significativo para os PALOP, o que vai ao encontro do que foi referido anteriormente, ou seja, que as afinidades culturais como a língua, a cultura comum, contribuem para uma diminuição da percepção do risco e permite um

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

maior intercâmbio comercial, o que tem também implicações no sentido do comércio da RAM, onde uma opção Sul-Sul parece acertada na medida que a Madeira possui competência transferíveis aos PALOP.

A exportação regular é importante como forma de aprendizagem sobre os mercados exteriores à RAM. A exportação casual, na maioria dos casos, não constitui um verdadeiro processo de internacionalização, uma vez que é motivado não por uma estratégia definida de venda noutros mercados, mas sim pela necessidade de escoamento de produtos não comercializados na RAM.

A experiência de internacionalização da empresa é geralmente considerada em termos de venda. Todavia, o facto de uma empresa efectuar compras em mercados externos à RAM constitui também uma fonte importante de experiências, uma vez que é necessário lidar com métodos negociais que podem ser diferentes dos da RAM, com questões específicas de transporte e facturação, e com questões relacionadas com os seguros, contratos, entre outras.

Os dados obtidos indicam o mercado de Portugal Continental como aquele externo à RAM aonde o maior número de empresas vende e compra, estando o conjunto dos países da UE em segundo lugar .

O quadro seguinte apresenta os elementos relativos à identificação dos factores mais relevantes para a escolha de um fornecedor externos por empresas da RAM

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 32 - Factores ou razões que levaram ou levam as empresas a escolher um fornecedor externo à RAM

FACTORES	TOTAL
Nº de empresas	19
Preço	68,4%
Qualidade	84,2%
Proximidade geográfica	36,8%
Conhecimento pessoal	26,3%
Tradição	15,8%
Não existe(m) outro(s)	5,3%
Não conhece outro(s)	5,3%
Não existe produção na Madeira	94,7%
Cumprimento dos prazos	31,6%
Capacidade de inovar	21,1%
Fornecimento de outra informação	5,3%
Outra*	5,3%

A quase totalidade dos inquiridos efectua compras no exterior apenas em situação de não existência de oferta local (94,7% das respostas), no entanto são também reflectidas nas razões para a escolha de um fornecedor externo, a qualidade e o preço.

No sentido de aprofundar a informação recolhida foi pedido aos entrevistados que indicassem a importância atribuída aos factores que determinam a escolha dos fornecedores externos, esse resultados que são apresentados no quadro seguinte.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 33 - Importância atribuída aos factores na escolha dos fornecedores fora da Madeira

FACTORES	Nº EMP	IMPORTÂNCIA DOS FACTORES NA ESCOLHA DE UM FORNECEDOR FORA DA MADEIRA				
		MUITÍSSIMA	MUITA	POUCA	NADA	NR
Preço	13	46,2%	30,8%			23,1%
Qualidade	16	50,0%	31,3%			18,8%
Proximidade geográfica	7	14,3%	57,1%			28,6%
Conhecimento pessoal	5	20,0%	20,0%	40,0%		20,0%
Tradição	3		66,7%			33,3%
Não existe(m) outro(s)	1					100%
Não conhece outro(s)	1			100%		
Não existe produção na Madeira	18	72,2%	5,6%			22,2%
Cumprimento dos prazos	6	50,0%	33,3%			16,7%
Capacidade de inovar	4		75,0%			25,0%
Fornecimento de outra informação	1	100%				
Outra						

Tal como evidenciado anteriormente a inexistência do produto na Madeira, a qualidade e o preço são as principais razões que levam as empresas entrevistadas a procurar um fornecedor externo à RAM.

No âmbito da recolha de informação efectuada procurou-se evidenciar quais os factores de concorrencialidade dos seus produtos que os empresários/gestores entrevistados identificavam como o que os seus clientes consideram como mais relevantes para as exportações da RAM, resultados que se apresentam nos quadros seguintes.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 34 – Razões para a preferência dos clientes externos pelas empresas Madeirenses

MERCADOS ONDE VENDEM PRODUTOS E SERVIÇOS	TOTAL
Nº de empresas	31
Preço	45.2%
Qualidade	74.2%
Proximidade geográfica	19.4%
Conhecimento pessoal	32.3%
Tradição	29.0%
Não existe(m) outro(s)	3.2%
Não conhece outro(s)	3.2%
Cumprimento dos prazos	22.6%
Capacidade de inovar	19.4%
Fornecimento de informação	3.2%
Outro ¹²	12.9%
NR	6,5%

Quanto à vendas, os empresários madeirenses consideraram também o preço e a qualidade como os principais atributos valorizados pelos compradores externos à RAM, ao que acresce o cumprimento dos prazos de entrega.

Estes indicadores vão ao encontro das respostas ao Factores Críticos de Sucesso, onde o preço foi o mais referido, seguido pelo serviço pós-venda.

O quadro seguinte sintetiza os elementos obtidos na resposta a esta questão.

¹² Outro inclui: produto com características próprias (1), , firma independente de tradição familiar (1), exclusividade (1), produto que não há no Continente (1), prestação de serviços a clientes internacionais (1),

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Da mesma forma que se procedeu para os factores de selecção dos fornecedores das empresas da Madeira, pediu-se às empresas que valorizassem os seus factores de competitividade percebidos, cujos resultados são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 35 - Importância atribuída aos factores na escolha de um fornecedor da Madeira pelos distribuidores

FACTORES	Nº EMP	IMPORTÂNCIA DOS FACTORES NA ESCOLHA COMO FORNECEDOR DA MADEIRA PELOS DISTRIBUIDORES				
		MUITÍSSIMA	MUITA	POUCA	NADA	NR
Preço	14	64,3%	28,6%			7,1%
Qualidade	23	69,6%	21,7%	4,3%		4,3%
Proximidade geográfica	6	50,0%		33,7%		16,7%
Conhecimento pessoal	10	20,0%	60,0%	20,0%		
Tradição	9	55,6%	44,4%			
Não existe(m) outro(s)	1					100%
Não conhece outro(s)	1					100%
Cumprimento dos prazos	7	57,1%	42,9%			
Capacidade de inovar	6	33,3%	50,0%			16,7%
Fornecimento de outra informação	1		100%			
Outra						

A qualidade e o preço representam de longe os factores que as empresas consideram como sendo os seus factores competitivos mais relevantes. Factores como o conhecimento pessoal ou a tradição surgem, algo inesperadamente, desvalorizados neste contexto.

Esta percepção é importante para a identificação das potencialidades de internacionalização das empresas da Madeira na medida em que estas colocam a sua capacidade concorrencial em torno

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

de factores de competição clássicos, que podem, de alguma forma relativizar o seu potencial efectivo com base em problemas de natureza tecnológica e de dotação de recursos humanos.

Outra questão relevante para a percepção do potencial de internacionalização prende-se com o os canais utilizados pelas empresas para a realização das suas transacções fora da Madeira. Os dados recolhidos são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 36 - Canais utilizados nas vendas fora da Madeira

CANAL DE VENDA	TOTAL
Nº de empresas	31
Directamente ao cliente/produtor	67,7%
Através de um agente com sede na MADEIRA	6,5%
Através de agentes com sede nos mercados de destino/origem	32,3%
Através de um único agente para todos os mercados de origem/destino	3,2%
Através de uma central de compras	0
Através de vários agentes com sede na MADEIRA	3,2%
Outra	3,2%
NR	16,1%

Tanto na compra como na venda fora da RAM, a maioria das empresas – 87.5% e 67.7 % respectivamente – fazem-no directamente ao fornecedor – no caso da compra- ou comprador – no caso da venda.

O inquérito desenvolvido incluiu também algumas questões relativas a contactos com instituições exteriores à RAM no que respeita ao desenvolvimento tecnológico. O contacto com fornecedores de equipamento foi aquele que obteve um maior número de respostas, 59, sendo nova-

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

novamente Portugal Continental o principal mercado de contacto. Estes contactos, em pelo menos 35% dos casos, têm uma duração superior a cinco anos.

Quando perguntados sobre se contactam com *trading companies*, se efectuam desenvolvimento conjunto de produtos e se recorrem a gabinetes de *design*, somente um pequeno grupo de empresários respondeu favoravelmente – 2, 1 e 2 respectivamente.

Se recordarmos os FCS, vemos que muitas das competências necessárias ao sucesso das empresas poderia ser adquirido através do relacionamento com o tipo de empresas atrás referido.

Particularmente relevante na percepção do tipo de actividade exportadora existente é o facto de 2/3 das empresas que revelam possuir actividade exportadora não realizarem qualquer tipo de actividade promocional nos mercados de destino, nem realizarem actividades de recolha de informação sobre as preferências dos consumidores ou sobre as tendências nos seus mercados.

Esta actividade de exportação “cega” ou exclusivamente baseada em informações (ordens?) dos importadores constitui seguramente um elemento de forte debilidade da capacidade de internacionalização das empresas da RAM.

4.8. CONCORRÊNCIA EXTERNA

Uma questão relevante na definição de políticas de internacionalização prende-se com a experiência das empresas na concorrência com produtos oriundos do exterior no seu próprio mercado. Os elementos recolhidos e apresentados neste ponto revelam a não existência de forte concorrência externa mercados da RAM que fazem com que, maioritariamente as empresas não se sintam pressionadas por concorrência externa às suas produções.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 37 - Existência de concorrência externa na actividade ou ramo de negócio

EXISTE CONCORRÊNCIA EXTERNA	TOTAL	CAE				
		15 A 26	27 A 40	APOIO AE	COM. ALIMENTAR	COM. AUTO
Nº de empresas	100	32	16	30	11	11
Sim	25,0%	15,6%	6,3%	50,0%	18,2%	18,2%
Não	70,0%	75,0%	87,5%	46,7%	81,8%	81,8%
NR	5,0%	9,4%	6,2%	3,3%		

A maioria dos empresários (70%) considera não ter concorrência externa (acentuado em todos os sectores, exceptuando-se o do serviços às empresas) e somente 15% dos inquiridos encara esta concorrência como potencialmente ameaçadora no futuro.

Estes indicadores apontam para um provável desconhecimento dos processos de internacionalização em curso e chama particular atenção para a necessidade da divulgação do fenómeno da internacionalização passiva.

Nos casos em que se verificava a existência de concorrência externa com as produções locais foi procurado identificar os factores de competitividade apresentados por essa concorrência, dados que são apresentados no quadro seguinte.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 38 - Factores ou razões da competitividade dos concorrentes internacionais

VANTAGENS COMPETITIVAS DOS CONCORRENTES EXTERNOS	TOTAL
Nº de empresas	25
Preço	44%
Tecnologia	20%
Inovação	16%
Exclusividade	32%
Rapidez no lançamento de novos produtos	8%
Recursos Humanos	12%
Designa	4%
Custo das matérias primas	8%
Outras ¹³	12%
NR	24%

Os preços e a exclusividade parecem ser as principais vantagens competitivas dos concorrentes externos à RAM.

No sentido de procurar identificar as pressões para a internacionalização sentidas pelas empresas madeirenses inquiridas, foram colocadas aos empresários/gestores contactados afirmações que representam posições paradigmáticas a este propósito sendo-lhes pedido que revelassem a sua posição sobre elas.

¹³ * Inclui: rapidez na entrega (1), associações de empresas estrangeiras com empresas do Continente (1), investimentos em marketing e publicidade (1)

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 39 – Algumas apreciações sobre o mercado madeirense

BASE	100
Os produtos concorrentes dos seus, produzidos fora da MADEIRA, constituem um grande problema para a expansão da sua actividade	15
Os produtos concorrentes dos seus, produzidos fora da MADEIRA, constituem um grande problema para a sobrevivência da sua actividade	7
O mercado da MADEIRA é demasiado pequeno para poder desenvolver a sua actividade de forma competitiva e concorrer com os preços de outras empresas	21
Os custos de transporte impedem que possa exportar os seus produtos	15
O seu mercado está estabilizado e tem uma dimensão suficiente para assegurar a sobrevivência do seu negócio	53
O seu mercado está estabilizado e tem uma dimensão suficiente para assegurar o desenvolvimento do seu negócio	55
NR	24

Parece-nos significativo o facto de mais de 50% dos empresários considerarem que o mercado da RAM é suficiente para a sobrevivência e desenvolvimento do negócio.

No entanto no âmbito da informação recolhida 60% dos entrevistados afirmaram que estão a operar bastante abaixo da capacidade instalada; o que é corroborado pela resposta de que 48% das empresas raramente ou nunca enfrentaram uma situação de oferta deficitária.

Esta informação é consistente com outra já apresentada e que revela uma forte tendência das empresas para privilegiarem o mercado local, onde se parecem sentir “confortáveis” não considerando seriamente outras hipóteses de desenvolvimento da actividade, nomeadamente aquelas que passem pela internacionalização da sua actividade.

4.9. INTENÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Como se disse o potencial de internacionalização das empresas passa necessariamente por uma forte predisposição das empresas para a prossecução de estratégias activas nesse sentido.

O ponto que se segue explora as opiniões recolhidas a este propósito junto dos empresários e gestores entrevistados no âmbito do nosso trabalho de campo.

A totalidade das empresas que não actua em mercados externos incluída na nossa amostra não revela nenhuma intenção de encetar qualquer forma de internacionalização. No caso das empresas que já estão presentes nos mercados internacionais, nomeadamente pela exportação de produtos e serviços ou pela aquisição no exterior, a predisposição manifestada é também no sentido de manter as actuais relações no seu estado actual, sem desenvolver estratégias activas de diversificação.

Quadro 40 - Intenção de encontrar outras formas de internacionalização pelas empresas que possuem alguma forma de internacionalização activa

Nº DE EMPRESAS	
	87
Sim	6,9%
Não	93,1%

O crescimento do comércio internacional e do fenómeno de globalização tem estimulado muitas empresas para um processo de internacionalização activa. Da análise de quadros anteriores e quando comparado com modelos explicativos dos modos de entrada, fica claro que as empresas da Madeira estão ainda no primeiro estágio do desenvolvimento de internacionalização e por conseguinte, o quadro anterior revela-se algo surpreendente, pois seria expectável uma significativa vontade de um aprofundamento do processo de internacionalização.

No muito reduzido número de situações em que se identificaram estratégias ou pelo menos disponibilidade das empresas para encetar novas formas de internacionalização (quadro seguinte),

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

seguinte), ressalta clara a dependência dessas iniciativas do apoio público, sendo visível em metade das empresas (que são neste caso apenas 3% do total) a consciência da inevitabilidade desse passo.

Quadro 41 - Razões da intenção de internacionalização ou de encontrar novas formas

RAZÕES DA INTENÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO OU DE ENCONTRAR NOVAS FORMAS DE O FAZER	TOTAL
Nº de empresas	6
Um processo interessante quando há excedentes que não foram Madeira vendidos no mercado interno	33,3%
Um processo inviável nesta indústria devido aos custos de transporte	
Um processo demasiado complexo para uma PME, pelo desconhecimento que estas tem dos mercados internacionais	16,7%
Um processo que só é viável com apoios do Estado	50,0%
Um etapa necessária a sobrevivência da empresa dada o reduzido mercado interno	50,0%
Um processo inviável na nossa empresa devido à ausência de competências internas	
Outro	
NR	16,7%

Como forma de testar os elementos recolhidos sobre as estratégias e actividades de internacionalização reveladas pelas empresas inquiridas procurou-se obter das empresas um retrato síntese das diferentes formas de internacionalização actuais e possíveis. Os resultados são apresentados no quadro seguinte.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 42 - Situações perante a internacionalização actual e futura que se adequam à realidade das empresas da Madeira

FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	TOTAL
Nº de empresas	87
Tem uma forma de internacionalização para:	
Comercializar os seus produtos	13,8%
Obter o fornecimento de equipamentos ou licenças de produção.	1,1%
Obter o fornecimento de matérias primas ou produtos subsidiários essenciais à produção.	2,3%
Está a estudar/negociar uma forma de internacionalização para:	
Comercializar os seus produtos	11,5%
Obter o fornecimento de equipamentos ou licenças de produção.	2,3%
Obter o fornecimento de matérias primas ou produtos subsidiários essenciais à produção	2,3%
Gostaria de encontrar uma forma de internacionalização para:	
Vender os seus produtos noutros mercados	12,6%
Produzir os seus produtos noutros mercados	4,6%
Obter o fornecimento de equipamentos ou licenças de produção ou matérias primas.	4,6%
Não sabe	81,6%

O elemento mais relevante e que cabe destacar em primeiro lugar é o elevado número de empresários que não sabem, reflectindo uma ausência de actividades e de intenções de internacionalização que temos vindo a detectar nos diferentes níveis de análise utilizados.

Nos casos em que se revela uma actividade ou uma intenção de internacionalização esta situa-se na esmagadora maioria dos casos ao nível comercial, sendo os níveis tecnológico e de fornecimentos acentuadamente residuais.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Mesmo quando colocados com a situação geral da RAM face à internacionalização, os empresários e gestores entrevistados continuam a acentuar como mais relevante o factor preço como vantagem competitiva mais relevante. Deve no entanto ter-se em conta que 80% não manifesta qualquer opinião a este respeito o que é um indicador significativo do baixo grau de maturação ou de importância que as empresas da RAM atribuem ao fenómeno da internacionalização.

Anote-se, no entanto, como factor positivo o facto de um número de empresas, embora reduzido, ter consciência da importância dos fenómenos ligados à tecnologia e à inovação como factores que devem estar presentes na internacionalização das empresas da região.

Quadro 43 - Factores ou vantagens competitivas das empresas e produtos ou serviços da Madeira no mercado internacional,

Nº DE EMPRESAS	83
Preço	14,9%
Tecnologia	11,5%
Inovação	11,5%
Exclusividade	8,0%
Rapidez no lançamento de novos produtos	6,9%
Recursos Humanos	3,4%
<i>Design</i>	5,7%
Custo das matérias primas	4,6%
Outras	4,6%
Não sabe	79,3%

O gráfico seguinte apresenta a distribuição das respostas obtidas relativamente ao conhecimento dos programas de apoio à internacionalização.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

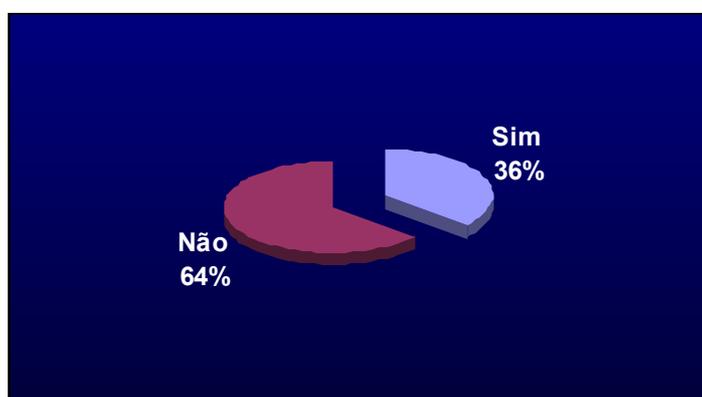


Figura 8 - Conhecimento de programas de apoio à internacionalização

Apesar da economia da Madeira ser altamente internacionalizada, conforme já foi referido anteriormente, o desconhecimento dos programas de apoio à internacionalização é ainda muito significativo entre os empresários madeirenses, atingindo os 64%.

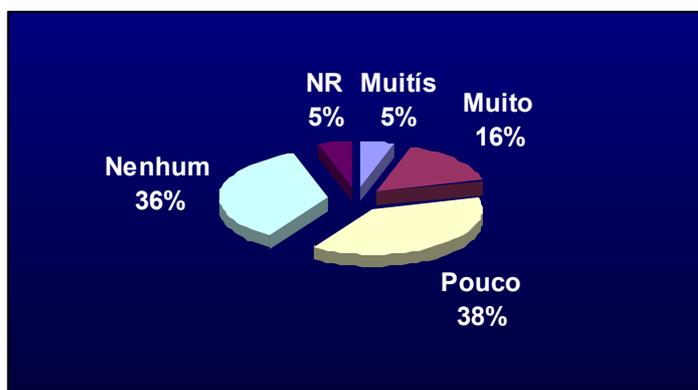


Figura 9 - Interesse em iniciar ou desenvolver um processo de internacionalização das empresas ou actividades

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

A questão colocada aos empresários/gestores e evidenciada no gráfico anterior apresenta outra vez um número que tem sido consistente em algumas questões, onde 74% dos inquiridos mostra pouco ou nenhum interesse em desenvolver processos de internacionalização.

Como já foi referido, esta é uma tendência contrária à evolução da economia internacional.

Importa conhecer as causas deste desinteresse, pois pode variar do simples desconhecimento das potencialidades da empresa, passando pelo receio por ausência de competências na área, pelo reconhecimento da fracas vantagens competitivas no cenário internacional, entre outros.

Quadro 44 - Acções que deverão ser implementadas para aumentar a sensibilização dos empresários da Madeira para o processo de internacionalização

Organização de conferências sobre o tema	55
Participação em missões empresariais	60
Publicação de oportunidades de negócios	57
Outra ^{14*}	8

Apesar do pouco interesse em participar em novos processo de internacionalização, os inquiridos demonstraram o seu interesse no desenvolvimento de acções que visem aumentar a sensibilização dos empresários.

¹⁴ *Inclui os três factores em conjunto (3), mentalidade empresarial (1), menos burocracia (1), estabilidade económica dos países (1), apoiar as iniciativas empresariais (1).

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

A grande maioria das empresas tem no mercado madeirense o seu principal mercado sendo secundado por Portugal Continental; as compras são menos concentradas na Madeira. Os empresários consideram que o preço, a qualidade e o cumprimento do prazo de entrega são os factores que tem um maior peso na escolha do fornecedor e também aqueles mais ponderados pelos seus clientes aquando da sua escolha..

Quanto ao potencial do mercado local, 16 inquiridos consideraram o mercado local como pequeno para desenvolver a sua actividade, enquanto 17 empresários acham o mercado local como suficiente para promover o desenvolvimento do negócio.

Tanto a venda como a compra são feitas, na maior parte dos casos directamente, sem a participação de intermediários, porém apenas 8 dos inquiridos mencionou ter alguma forma de internacionalização para comercializar os produtos.

A cooperação aparece como a forma de internacionalização que aparece como a mais adequada à maioria dos inquiridos sendo a exportação directa a segunda mais referida.

Os inquiridos mostraram um significativo interesse na internacionalização , apesar de ser claro que maioria considera que a informação e os apoios são insuficientes.

5. Síntese dos resultados e conclusões

Nos nossos dias a internacionalização da actividade das empresas e das economias nacionais e regionais não pode ser vista como uma opção estratégica entre outras, mas como uma inevitabilidade. A discussão deve centrar-se nas formas mais adequadas, em cada caso, para o fazer.

Em primeiro lugar porque a internacionalização está muito longe de se limitar à troca de bens e serviços. Ela é, essencialmente, um processo de troca de informações, tecnologias e capitais e, também de produtos e serviços mercantis.

O papel motor do comércio internacional e das trocas internacionais de capitais e tecnologia, parece ser um dado que está crescentemente estabelecido como um referencial da análise das questões do desenvolvimento.

A importância do comércio internacional e da internacionalização das economias parece poder contribuir positivamente para o desenvolvimento das economias nacionais, pelo menos, por seis vias distintas:

- ✓ Pela abertura de mercados que superem as limitações decorrentes da exiguidade dos mercados nacionais;

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

- ✓ Pelo aumento da eficiência das economias, ao serem confrontadas com concorrentes que utilizam métodos de produção mais avançados;
- ✓ Pelo acesso das empresas a novas tecnologias e técnicas de produção mais evoluídas, nomeadamente pela confrontação das empresas com as fronteiras tecnológicas que estabelecem a norma de produção em cada indústria ou sector de actividade;
- ✓ Pelo acesso a informação estratégica sobre a evolução dos mercados e dos produtos e sobre as novas oportunidades existentes ou emergentes, que permitam alimentar a evolução do perfil produtivo das empresas;
- ✓ Pelo acesso a fontes de financiamento do investimento que permitam ultrapassar as limitações da poupança doméstica;
- ✓ Pelo estabelecimento de redes de cooperação institucional e empresarial baseadas no mútuo interesse, que possam ultrapassar as barreiras culturais ao comércio internacional.

No entanto, a crescente abertura das economias nacionais tem evidenciado que as relações entre a internacionalização e o desenvolvimento não são fenómenos lineares, no sentido em que podem provocar efeitos perversos para os países e as empresas que não consigam desenvolver estratégias e acções adequadas às suas capacidades e objectivos.

Um dos efeitos que se tem vindo a evidenciar como **efeito perverso da internacionalização é o aumento das assimetrias no tecido sócio-económico**. Estas assimetrias ocorrem num primeiro momento, entre economias que obtenham resultados diferentes da sua internacionalização (ou mesmo da sua exclusão a economia mundial); ocorrem também entre empresas que capturam de forma diferente os resultados das oportunidades e ameaças a que estão sujeitas neste contexto; e, finalmente, ocorrem no quadro do bem estar das populações beneficiárias ou vítimas do sucesso ou insucesso das empresas e das economias, pela via do rendimento nacional e dos efeitos no mercado de trabalho.

Outra questão que parece ser indisputável na análise dos processos de internacionalização que têm dominado a trajectória da economia mundial, pelo menos no último quarto de século, é a **importância determinante do Estado no suporte às estratégias empresariais**.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Esta importância das políticas públicas é de alguma forma paradoxal face à “ideologia” liberal que está subjacente a alguma da literatura de suporte à internacionalização, mas o facto é que as análises mais fundamentadas das causas e efeitos da mundialização da economia apontam para o papel insubstituível das estruturas governamentais ou para-governamentais na condução e suporte dos processos de internacionalização.

Mas onde a importância do apoio público se parece revelar indispensável é no desenvolvimento de estratégias de internacionalização por parte das Pequenas e Médias Empresas. Confrontadas com um mercado internacional em que empresas multinacionais de enorme dimensão têm posições destacadas, a sua competitividade, resultante essencialmente de uma maior flexibilidade e capacidade de inovação pode ser insuficiente para vencer os desafios de um mercado global.

A partilha dos riscos associados a novas iniciativas comerciais e à adopção de novas tecnologias parece dever ser um vector indissociável das novas políticas públicas de apoio ao desenvolvimento.

O desenvolvimento parece cada vez mais poder ser visto como o resultado de múltiplas intervenções aparentemente isoladas tomadas pelas empresas, que se assumem claramente como o motor das economias, mas em que ao Estado estão reservadas tarefas essenciais de coordenação e de apoio.

A estas novas políticas de parceria tem sido atribuído um carácter de “cumplicidade activa” que serve para explicar muitas vezes o sucesso alcançado. **O Estado pode ter um papel essencialmente orientado para a redução dos riscos e alguns autores acentuam a importância deste fenómeno no sucesso dos processo de internacionalização.**

O problema dos custos de transação associados ao risco e aos custos de contratualização, sendo estes mais baixos se operados internamente a uma organização (*firma* na terminologia técnica) por contraposição ao custos de transação no *mercado*, tem vindo a ganhar espaço no quadro da análise económica, nomeadamente nas perspectivas institucionalistas de abordagem da economia, em contraponto à análise clássica do individualismo metodológico.

Esta vantagem tem sido teoricamente explorada na literatura para explicar a natureza particular do Estado na Ásia Oriental por recurso à expressão Quasi Internal Organisation (QIO) para

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

caracterizar a proximidade do Estado às empresas, funcionando o Estado como Direcção Geral das empresas do país, que actuam como divisões, ao estilo da organização da muito grandes empresas. Esta forma de organização explicaria as vantagens obtidas pela Coreia e Taiwan nos seus processos de desenvolvimento. No essencial esta forma de organização permitiria reduzir os custos de transacção associados à necessária contratualização de qualquer transacção que são menores dentro da mesma organização (Chowdholy, Anis e Islam, Iyanatul. 1993. *The Newly Industrialising Economies of East Asia*, Routledge, Londres: 48 e 51).

Outro aspecto que parece emergir como determinante no sucesso dos processos de desenvolvimento, nomeadamente quando estes estão associados a um forte incremento das trocas internacionais é a natureza cultural de muitas das barreiras ao comércio.

O que parece emergir como estando na base de alguns dos *milagres económicos* do nosso século é a **presença de redes de cooperação baseadas em solidariedades** de nacionalidade, afinidades étnicas ou religiosas ou de consciência de pertença a determinada comunidade particular. Os casos dos países do Sudoeste Asiático, com as redes empresariais chinesas, da Irlanda, com a comunidade emigrada nos EUA e com o caso da diáspora judaica no apoio a Israel, servem de suporte a esta linha de leitura da realidade do desenvolvimento.

Este último aspecto parece-nos ser de especial utilidade para a discussão das potencialidades de internacionalização da economia da Madeira.

Finalmente parece-nos ser de destacar que as tendências de desenvolvimento do Comércio Mundial vão no sentido de não se verificarem **maiores crescimentos de trocas** entre economias com diferentes graus de desenvolvimento e dotações de factores, como seria possível prever a partir da tradição teórica da economia clássica, mas **entre economias semelhantes**.

A importância estratégica da internacionalização aumenta na razão inversa da dimensão das economias.

No caso concreto da Região Autónoma da Madeira a discussão deve ser colocada não no âmbito das potencialidades abstractas de internacionalização, mas no sentido de se saber se é possível transformar o actual padrão de internacionalização.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Efectivamente, como qualquer economia insular em desenvolvimento, a RAM possui um elevado grau de internacionalização que está patente em qualquer dos seus sectores de especialização (no turismo e no vinho, em especial).

Refira-se que esta internacionalização vai mesmo muito para além das formas primárias de internacionalização pela exportação de bens ou serviços, mas está fortemente enraizada na própria génese das actividades na ilha através do intercâmbio de capitais, tecnologia e informação sobre mercados.

Assim, a questão que se levanta no âmbito deste trabalho é a de saber se haverá condições para desenvolver novas formas de internacionalização que densifiquem o tecido empresarial existente e possam mesmo contribuir para a sustentação das actividades existentes.

Esta questão tem sempre uma dualidade de resposta em termos dos efeitos positivos do desenvolvimento de novas actividades e dos seu custos de oportunidade em termos da disputa de recursos escassos com as actividades existentes.

A situação actual da RAM poderia, com alguma simplificação ser caracterizada da seguinte forma:

- **Forte internacionalização da economia regional assente em quatro tipos de produtos:** turismo (claramente a dominante da economia da Região, sem grandes problemas para continuar a desenvolver-se); produtos agrícolas (vinho, bananas e flores); têxteis de alto valor acrescentado e especificidade (bordados); mobiliário decorativo e cestaria de vime. Verifica-se uma quebra nos volumes de exportação dos bens de exportação tradicionais da Região.
- **Indústria transformadora orientada para o mercado interno com baixa produtividade aparente.**
- **Aparente forte protecção do mercado interno** por meios informais (difíceis acessibilidades a um mercado de pequena dimensão).
- **Dinâmica positiva de qualificação dos recursos humanos.**

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

- **Balança comercial deficitária**, com forte dependência na balança alimentar e nos bens de equipamento.
- **Mercado interno com uma dimensão** fortemente influenciada pelo turismo.
- **Empenhamento público particularmente forte na promoção dos programas de desenvolvimento escolhidos.**

Esta situação implica do ponto de vista das empresas a existência de redes comerciais sectoriais fortemente instaladas, com experiência e tradição secular.

O poder de compra da população é ampliado por um movimento de turistas com uma sazonalidade pouco acentuada face aos padrões europeus, o que aumenta significativamente a dimensão do mercado interno.

O tecido empresarial é predominantemente constituído por Pequenas e Muito Pequenas Empresas.

Estas empresas manifestam uma muito forte orientação para o mercado interno e em muitos casos pode mesmo falar-se em alguma aversão ao risco associado à internacionalização.

Do ponto de vista da sua organização e dos instrumentos de desenvolvimento da actividade a maioria das empresas da RAM inquiridas apresentam características explícitas e implícitas que evidenciem a possibilidade/necessidade de introdução de melhorias.

Esta situação corresponde de alguma forma a características gerais do tecido económico português, mas que no caso da RAM podem ocultar bloqueios mais complexos dadas as limitações à expansão do mercado interno.

O principal parceiro comercial da Madeira é o Continente Português, sendo valorizados pelos empresários como factores de competitividade, o preço e a qualidade, factores clássicos neste âmbito, que demonstram uma pequena sensibilização ou abertura para a criação de outros factores dinâmicos e diferenciadores da competitividade das empresas.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Todos os elementos recolhidos no âmbito do inquérito desenvolvido são consistentes no sentido de se poder efectuar uma caracterização, tendo em conta as potencialidades de internacionalização de acordo com as seguintes linhas de análise:

- **Orientação e satisfação com o mercado doméstico como mercado alvo**
- **Incipiente organização das empresas**, articulando a actividade em torno das funções clássicas (produção, comercial e financeira) com uma clara desvalorização das novas funções de desenvolvimento dinâmico das empresas (Marketing, Recursos Humanos e Desenvolvimento Tecnológico)
- **Uma clara desvalorização ou desconhecimento das questões ligadas à internacionalização da actividade, vista como actividade de importação e exportação de bens e serviços**; esta situação pode revelar problemas de sensibilização e de formação ou problemas de aversão ao risco que, em qualquer dos casos necessitam de correcção ou compensação
- **Baixo grau de percepção e formalização dos problemas da inovação e do desenvolvimento tecnológico**, levando as empresas a colocar os problemas da competitividade em torno do binómio preço/qualidade mas não utilizando as determinantes da sua concretização.
- **Insuficiente utilização das Novas Tecnologias da Informação**

Este quadro de referência leva-nos a considerar que a trajectória de desenvolvimento das empresas da Região só marginalmente levará em conta as necessidades e as oportunidades de internacionalização que se perfilam.

Ou seja torna-se necessária uma intervenção positiva de promoção da internacionalização das empresas, a que os empresários revelam alguma receptividade e mesmo adesão espontânea.

No entanto esta adesão é matizada pela já referida orientação das estratégias das empresas para o mercado interno.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Existem no entanto janelas de oportunidade de desenvolvimento dos processos de internacionalização que podem ser consistentemente explorados, tendo em conta as características próprias do tecido sócio-económico da RAM.

A partir dos elementos recolhidos e anteriormente explicitados consideraríamos duas vias a privilegiar:

- ✓ **A exploração das potencialidades da internacionalização a partir da diáspora Madeirense**
- ✓ **A exploração das potencialidades das trocas Sul/Sul com África e com a América do Sul**

Estas duas situações correspondem a janelas de oportunidade que podem maximizar os pontos fortes da Região, atenuando os pontos fracos do seu tecido sócio-económico.

Trata-se, no essencial, de aproveitar o potencial representado pelos 3 milhões de madeirenses dispersos pelo mundo e que possuem um importante poder de compra, o acesso a tecnologias e técnicas produtivas e o acesso a mercados de dimensão significativa como alavanca para a expansão das empresas residentes.

A exploração dos laços recíprocos de afectividade e da menor dimensão das barreiras culturais pode traduzir-se na procura de experiências reciprocamente interessantes para as empresas residentes e as detidas por madeirenses nos quatro cantos do mundo.

Por outro lado o grau de desenvolvimento tecnológico médio das empresas da Madeira constitui uma limitação no acesso a mercados com maior grau de desenvolvimento técnico e económico.

Tal situação não se verifica quando se fixam alvos em países menos desenvolvidos de África ou da América Latina.

Nestes contextos as tecnologias produtivas e de gestão das empresas da RAM podem constituir um forte valor acrescentado com benefícios para ambas as partes. Acresce que as empresas madeirenses possuem uma importante experiência de trabalho em contextos de mercados domésticos exíguos e na utilização de recursos humanos com baixa qualificação.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Finalmente não poderá deixar de ser feita uma referência às experiências de desenvolvimento na da Madeira de iniciativas empresariais em sectores de ponta no âmbito das TIC. Estas experiências, se bem sucedidas podem permitir criar um *cluster* de actividades ligadas às tecnologias da informação que se expanda e se sustente a prazo.

Trata-se de actividades essencialmente embrionárias, que pelo seu carácter inovador e a sua inserção em sectores de actividade de rápido crescimento, podem permitir o desenvolvimento de um novo sector de actividade com futuro.

Outra referência que pode também ser efectuada em termos de capacidades de internacionalização das empresas da Madeira tem a ver com o desenvolvimento de actividades de exportação indirecta através das empresas da RAM com expressão internacional, nomeadamente as ligadas ao turismo.

6. Propostas de medidas a serem desenvolvidas

Em resultado do trabalho desenvolvido parecem ser de relevar as seguintes propostas a desenvolver no sentido de aumentar as potencialidades de internacionalização das empresas da Região Autónoma da Madeira.

As conclusões do estudo apontam para a necessidade de desenvolvimento de linhas de trabalho que se organizam de acordo com três vectores essenciais:

A ligação à diáspora madeirense

O estabelecimento de relações privilegiadas com os países do Sul

O aproveitamento das empresas madeirenses já internacionalizadas como canal para a promoção da internacionalização

Para além destas orientações são naturalmente de destacar propostas que se situam ao nível do **aprofundamento do conhecimento da realidade das empresas da região**, do **desenvolvimento de actividades no âmbito da formação profissional e de apoio consultivo às empre-**

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

às empresas e ainda do conhecimento das possibilidades oferecidas (ou a oferecer) pelos mercado-alvo a privilegiar.

Nos pontos seguintes serão apresentadas algumas propostas que cobrem as áreas identificadas.

6.1. NO ÂMBITO DA APROFUNDAMENTO DO CONHECIMENTO DA REALIDADE DAS EMPRESAS MADEIRENSES:

Estudo sobre as causas da redução das exportações nos sectores tradicionais

No decurso do trabalho foi identificada uma tendência para a redução das exportações nos sectores exportadores tradicionais da RAM.

A investigação das causas deste fenómeno poderá ter um papel importante na identificação de problemas com que os restantes sectores exportadores ou que pretendem desenvolver estratégias nesse sentido se podem confrontar.

Simultaneamente deverão ser identificadas formas de apoio e dinamização à base económica de exportação tradicional da região, o que será um objectivo de grande importância para a economia da RAM.

Estudo em profundidade dos casos de sucesso de novas empresas e actividades exportadoras na RAM

O estudo que desenvolvemos teve como objectivo a obtenção de uma base de inquirição alargada e sectorialmente orientada.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais ***Relatório Final***

Os resultados obtidos permitiram identificar um número de iniciativas com aparente sucesso de novas empresas em processo de internacionalização que podem servir como alvo de estudo.

Este estudo teria como objectivo a identificação mais detalhada das dificuldades sentidas e das necessidades de apoio relevantes. Por outro lado este estudo deveria permitir a criação de estudos de caso que pudessem servir para divulgação e sensibilização de outras empresas da Região.

Estudo dos *clusters* de actividades exportadoras

Neste âmbito pretende-se identificar os sectores com maior potencial ou maior actividade exportadora e proceder à caracterização dos *clusters* de actividade em que se inserem, no sentido de identificar necessidades de actividades de suporte aí incluídas.

Este trabalho poderá permitir identificar oportunidades de investimento ao mesmo tempo que poderá fortalecer a posição competitiva das actividades exportadoras ao proporcionar a disponibilidades de empresas oferecendo activos complementares que poderão melhorar o seu desempenho e competitividade.

6.2. NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DO APOIO CONSULTIVO ÀS EMPRESAS

Formação em marketing e gestão internacional para empresários e quadros de empresas

Um dos resultados obtidos aponta para a insipiência das qualificações dos empresários e dos quadros das empresas da região, nomeadamente em competências específicas no âmbito do marketing e gestão internacional.

Parece assim justificado o desenvolvimento de programas específicos de formação para empresários e quadros das empresas nestas matérias.

Estes programas formativos deverão ter em conta as disponibilidades limitadas destes públicos para participarem em acções de formação, pelo que deverão assumir um modelo com uma intensidade elevada mas com uma distribuição das actividades formativas no tempo.

Formação em língua inglesa e informática para activos das empresas da região

Lançamento de programas de formação em língua inglesa e informática para activos das empresas da Madeira, como forma de aumentar as competências de base para a internacionalização das empresas da Região.

Estes programas poderiam combinar a formação presencial com Formação a Distância, por forma a permitir o desenvolvimento de esquemas formativos o mais adaptados possível às disponibilidades e ritmos de aprendizagem dos activos alvo da formação a realizar.

Criação de esquemas de apoio consultivo específicos para o apoio à internacionalização

Foi verificado no desenvolvimento do estudo apresentado que os empresários da Madeira revelam um forte desconhecimento dos mecanismos de desenvolvimento de formas de internacionalização e dos apoios públicos existentes.

A disponibilização de formas específicas de apoio consultivo aos empresários interessados em desenvolver processos de internacionalização poderá ser um mecanismo potente para o apoio às empresas da RAM, quer na esfera da internacionalização, quer no reforço da sua capacidade competitiva em geral.

A operacionalização desta recomendação poderia implicar a existência de consultores próprios da ACIF para esta função com importantes ganhos, quer no reforço da intervenção da Associação junto do tecido empresarial, quer no reforço das capacidades e competências do tecido empresarial da RAM.

Divulgação dos mecanismos e sistemas de apoio à internacionalização

Um dos resultados mais evidentes da informação recolhida no âmbito do estudo realizado aponta para um muito forte desconhecimento pelos empresários da RAM dos sistemas de apoio internacionalização, o que constitui um obstáculo e, mesmo, um bloqueio psicológico que explique a baixa propensão revelada para a adopção de estratégias nesse sentido.

Julgamos, por isso, que se justifica o reforço dos esforços de divulgação dos mecanismos e sistemas de apoio à internacionalização das empresas, que tem constituído preocupação da ACIF, por forma a permitir atingir um maior número de empresas e empresários.

6.3. NO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO DE UMA REDE EMPRESARIAL COM A DIÁSPORA MADEIRENSE

Abertura de escritórios de representação da ACIF nos países com maiores comunidades madeirenses

A diáspora madeirense pode constituir, a exemplo do que se tem verificado noutros casos de desenvolvimento sócio-económico, um importante activo para a promoção da internacionalização das empresas e do tecido sócio-económico da RAM.

Esta ligação pode ter como objectivo a criação de dinâmicas de investimento, comércio e trocas de informação entre as empresas e instituições locais com as diferentes comunidades localizadas um pouco por todo o mundo.

Um primeiro passo decisivo para a criação de uma rede operativa que suporte o desenvolvimento destas relações pode passar pela criação de pequenos escritórios de representação da ACIF nos principais locais de fixação de emigrantes madeirenses no mundo (EUA, Venezuela, Brasil e África do Sul).

Estes escritórios funcionariam como representação das empresas da RAM nesses mercados e como pontos de informação dos empresários migrantes sobre a realidade e as oportunidades existentes na Madeira.

Embora possa significar um investimento significativo nos primeiros anos este projecto poderia permitir a prazo a intervenção da ACIF, enquanto Câmara de Comércio, como agente na realização de trocas e na prestação de apoio técnico que assegurassem de forma crescente o seu auto-financiamento.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Promoção de visitas e eventos de divulgação da economia da RAM nos países com maiores comunidades madeirenses

Para além da criação de representações permanentes justifica-se a criação de um calendário anual de eventos que permita o estreitamento de relações entre as empresas e as instituições da RAM em mercados onde exista uma presença significativa de empresários de origem madeirense.

Estes eventos teriam como objectivo a divulgação recíproca de oportunidades de negócio e de cooperação entre empresas residentes na RAM e as empresas dos mercados externos.

Estes eventos pela sua natureza pontual poderiam servir como detonador da ligação entre a Madeira e a sua diáspora empresarial que permitisse a sustentação, a prazo, da rede de relações que se julga poder sustentar algum desenvolvimento sócio-económico para a Região.

Promoção de encontros na Madeira entre empresários locais e empresários madeirenses ou descendentes de madeirenses como forma de promover o estabelecimentos de relações comerciais

Na mesma linha do calendário de eventos referido no ponto anterior, julga-se adequado o desenvolvimento de encontros, na RAM e nos países de destino entre empresários locais e empresários de origem madeirense.

Com tais encontro pretende-se promover o relacionamento pessoal entre os empresários, que possam superar as barreiras psicológicas ao desenvolvimento de relações comerciais e de cooperação entre estes empresários.

6.4. NO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES EMPRESARIAIS E DE COOPERAÇÃO SUL/SUL

Desenvolvimento de acções de promoção específicas

O nível de desenvolvimento técnico e tecnológico das empresas da região pode constituir uma barreira ao estabelecimento de relações muito intensas com tecidos económicos mais desenvolvidos.

No entanto pode funcionar como um facilitador, com elevados benefícios recíprocos, para o estabelecimento de relações de cooperação, investimento e comércio com empresas e empresários estabelecidos em economias dos países com níveis de desenvolvimento semelhante ou inferior.

Por outro lado os empresários da RAM possuem um importante conhecimento das formas de actuação em mercados de reduzida dimensão, que caracterizam a RAM e os Países em Desenvolvimento.

Neste sentido, e até como forma de aproveitar os resultados já obtidos neste tipo de acções, parece ser de insistir na realização de acções de promoção e informação sobre os mercados dos países do Sul, no sentido do que tem vindo a ser realizado pela ACIF no passado recente.

Neste sentido recomenda-se o aproveitamento das delegações do ICEP nos PALOP e noutros países africanos e sul americanos para apoiar a realização destas iniciativas.

6.5.O APROVEITAMENTO DAS EMPRESAS MADEIRENSES JÁ INTERNACIONALIZADAS COMO CANAL PARA A PROMOÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Utilização das unidades empresariais madeirenses para a realização de actividades promocionais e para a venda de produtos madeirenses

A Madeira é uma economia que apresenta um padrão de especialização e desenvolvimento que incorpora uma componente relevante de internacionalização.

Este padrão está presente nas produções tradicionais e de forma particularmente expressiva no sector turístico.

O que se propõe é a utilização desta rede de internacionalização para a promoção do acesso de outras empresas a novos mercados e ao estabelecimento de redes de comércio, investimento e cooperação com empresas estabelecidas fora da RAM.

Tal mecanismo tem a vantagem de utilizar redes de relacionamento e experiências práticas já testadas.

Assim, poder-se-iam aproveitar os canais de comercialização já instalados e as unidades empresariais criadas para promover outros produtos e para estabelecer relações de internacionalização.

Promoção de associações entre empresas madeirenses internacionalizadas e empresas que pretendam desenvolver estratégias nesse sentido

Uma das formas possíveis de efectivar as novas formas de internacionalização seria a sensibilização das empresas internacionalizadas para a criação de *Joint-ventures* com as empresas candidatas à internacionalização.

Para as empresas que já possuem uma rede de contactos internacionais esta relação poderia funcionar como uma forma de *cross selling* que permita aumentar o seu volume de negócios.

6.6. DESENVOLVIMENTO DE UMA MARCA UMBRELLA “MADE IN MADEIRA”

A criação de um ambiente empresarial de extroversão das economias tem, em muitos casos passado pelo lançamento de campanhas baseadas na diferenciação global dos produtos de um determinado país ou região.

Tal diferenciação, real ou apenas percebida pode consubstanciar-se na criação de uma marca *umbrella* que cubra as diferentes exportações da RAM.

A Madeira possui mesmo produtos (bordados, vinho e tapeçarias) que possuem já uma diferenciação o que facilita a criação de uma marca que se possa estender a outros produtos que possam beneficiar da originalidade e qualidade que lhes é atribuída.

Esta campanha possui alvos externos no sentido de conquistar mercados, mas possui também uma muito elevada importância interna, na sensibilização dos empresários e na potencialização da emergência de novas iniciativas empresariais.

Esta marca poderá ser lançada no quadro e na sequência da campanha de sensibilização para a qualidade neste momento em curso.

6.7. NO ÂMBITO DO CONHECIMENTO DAS POSSIBILIDADES OFERECIDAS PELOS MERCADOS-ALVO A PRIVILEGIAR

Estudo das áreas e oportunidades de investimento

O tecido empresarial da Madeira é constituído, na sua quase generalidade, por empresas de pequena dimensão.

Verifica-se que são exactamente este tipo de empresas que, no mercado da “globalização” de forte competitividade, se defrontam com mais dificuldades no acesso à informação, nomeadamente porque esse acesso lhes pode aumentar significativamente os chamados custos de transacção.

Importa, desta forma, que se propiciem as condições para que as empresas madeirenses que se proponham iniciar um processo de internacionalização, conheçam, à partida, quais as melhores áreas / oportunidades para o fazerem.

Se é um facto que existe já hoje um conjunto de informação sobre estas oportunidades nos mercados europeus, o mesmo já não se verifica quando estão em causa outras áreas geográficas de potencial actuação, como seja o caso das que poderão constituir-se como mercados-alvo no estabelecimento de relações sul/sul ou no desenvolvimento de uma rede empresarial com a diáspora madeirense.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais ***Relatório Final***

Análise das possibilidades de cooperação

A procura de um potencial parceiro para cooperação num mercado internacional, pode assumir um custo tanto maior quanto menor a dimensão da empresa que pretende encontrar esse parceiro. O volume dos negócios a envolver pode também ele ser um factor de maior dificuldade, pois o custo associado a essa procura pode não ser compatível com a dimensão do negócio a desenvolver.

Desta forma considera-se indispensável que, dentro do papel que devem necessariamente assumir as entidades vocacionadas para o apoio ao sector empresarial no âmbito da facilitação do acesso à informação por parte das empresas de menor dimensão, sejam desenvolvidos esforços no sentido de dar a conhecer as oportunidades de cooperação.

Seleccionados os mercados-alvo a privilegiar no processo de internacionalização das empresas da Região Autónoma da Madeira, sugere-se que se estude a possibilidade de se criar, em alguns deles, uma estrutura que se possa assemelhar ao “Serviço de Aproximação de Empresas” da Comissão Europeia, salvaguardadas as devidas dimensões dos mercados e dos volumes de operações. Considera-se importante que as empresas da RAM e / ou dos mercados-alvo possam dispor de informação de potenciais parceiros interessados em cooperar em determinadas áreas.

Considera-se que os escritórios de representação da ACIF a abrir nos países com maiores comunidades madeirenses poderiam, em parceria com estruturas locais, constituir-se como embriões deste tipo de estruturas.

Análise dos apoios a conceder por parte dos países receptores do investimento madeirense

A análise dos apoios ao investimento e à cooperação actualmente oferecidos pelas autoridades dos diferentes mercados-alvo a privilegiar, ou o estudo da possibilidade de negociação de novos apoios, considera-se fundamental para que as empresas da Madeira possam conhecer à partida as condições “concorrenciais” que esses países possam oferecer face à União Europeia.

Fala-se, obviamente, de apoios em termos globais e não apenas na sua componente financeira / “subsídios”.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

7. Nota Metodológica

A recolha de informação junto das empresas da Região Autónoma da Madeira foi efectuada através de dois inquéritos elaborados especialmente para o efeito.

Um inquérito postal (Anexo 2) que foi elaborado tendo como objectivo a obtenção de uma percepção extensiva sobre aspectos relacionados com a internacionalização. O inquérito foi enviado por via postal a um conjunto de 250 empresas provenientes de uma base de dados de associados da ACIF, tendo sido obtido um número de 32 respostas.

Um painel de entrevistas semidirectivas com o objectivo de se obter informação mais detalhada sobre as capacidades de internacionalização das empresas da Madeira (Anexo 1) e cuja aplicação seguiu a seguinte metodologia:

Objectivos

Aplicação de um questionário para recolha de informação sobre os objectivos do estudo sobre
“Diagnóstico da capacidade de internacionalização das Empresas Industriais Regionais”

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

Universo

Empresas da Região Autónoma da Madeira dos sectores:

- industrial
- serviços de apoio às actividades económicas
- comércio automóvel
- comércio alimentar

Amostra

A amostra foi constituída por 100 empresas, seleccionadas aleatoriamente pelo processo de intervalo sistemático com arranque aleatório.

Recolha de informação

.1 Entrevista

A informação foi recolhida através de entrevistas directas e pessoais junto dos gerentes e ou quadros superiores das empresas.

.2 Questionário

A recolha de informação foi efectuada com o apoio de um questionário previamente elaborado e pré-codificado.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais *Relatório Final*

.3 Entrevistadores

A aplicação do questionário foi efectuada por entrevistadores previamente informados sobre os objectivos do estudo e a metodologia de aplicação do questionário.

Foram utilizados 6 entrevistadores, todos licenciados em ciências sociais, políticas e da educação.

.4 Data

As entrevistas foram efectuadas entre 9 e 17 de Agosto de 1999.

.5 Análise da informação

A informação recolhida foi codificada e formatada numa base de dados em suporte magnético de acordo com um layout pré estabelecido.

Após a sua validação foi efectuada a sua análise estatística, em que foram considerados o total da amostra e a sua distribuição por alguns dos seus principais segmentos:

- Sector de actividade: Indústrias CAE 15 e 16, Indústrias CAE 27 a 40, Apoio às Actividades Económicas (informática, consultoria, publicidade, import/export, transportes, agências de viagens e turismo, etc.), Comércio Alimentar.
- Localização: Funchal e fora do Funchal.
- Ano de constituição: 1974 ou antes, 1975-1990; 1991-1999.
- Vendas 98ou99: Menos 20 mil contos, 20 mil-99mil, 100mil-499mil, 500 mil e mais.

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais ***Relatório Final***

- Empregados: 9 ou menos, 10-19, 20 e mais.
- Experiência internacional: Compras, Distribuição, Exportação, Sem experiência.
- Marca própria: Sim, Não.
- Uso de NTI: Computador, Network interna, Network externa, outros (Internet, videoconferência,).

Controle de Qualidade

A aplicação das metodologias e a recolha e análise da informação foram sujeitos a um procedimento contínuo de controle de qualidade. Nomeadamente as entrevistas foram diariamente revistas visualmente e a base de dados foi validada para verificar a existência de incongruências lógicas.

Apresentação dos resultados

Os resultados são apresentados em quadros ou tabelas estatísticas com os resultados em valores absolutos e percentagens verticais e horizontais, com cujos dados se elaborou a síntese apresentada neste documento.

8. Índices de quadros e figuras

Índices de quadros

Quadro 1 – Taxas de Variação do Comércio e da Produção mundiais em Volume, 1960-1995 (variação anual média em %)	8
Quadro 2 – Comércio Mundial de Serviços por grandes categorias	11
Quadro 3- Ciclo de Vida do Produto e Internacionalização	17
Quadro 4 – Alguns indicadores de evolução do turismo na RAM	32
Quadro 5 - Principais indicadores económicos	32
Quadro 6 – Principais indicadores demográficos	33
Quadro 7 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Qualificação (% Horizontais) - Total - Portugal (1991, 94 e 97)	33
Quadro 8 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Qualificação (% Horizontais) - Total - R.A. Madeira (1991, 94 e 97)	34
Quadro 9 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Habilitação (% Horizontais) - Total - Portugal (1991, 94 e 97)	34
Quadro 10 - Estrutura do Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos por Nível de Habilitação (% Horizontais) - Total - R.A. Madeira (1991, 94 e 97)	34
Quadro 11 – Repartição de Empresários em nome individual (EI) e Sociedades (SO) por CAE – Rev 2 1 dígito	35
Quadro 12 - Nº de Empresas por Volume de Negócios (Milhares de Escudos)	36
Quadro 13- Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura Combinada (NC)	37
Quadro 14 Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura Combinada (NC) (Cont.)	38

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Quadro 15 - Comércio Internacional segundo as Secções da Nomenclatura Combinada (NC) (Cont.)	39
Quadro 16 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas.....	41
Quadro 17 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas (Cont.).....	41
Quadro 18 - Comércio Internacional segundo os principais Países e as mais importantes Zonas Económicas (Cont.).....	42
Quadro 19 - Caracterização das empresas quanto às tecnologias utilizadas	44
Quadro 20 – Evolução da dimensão das empresas entrevistadas em função do do valor de vendas	46
Quadro 21 – Evolução do número de clientes das empresas entrevistadas	46
Quadro 22 – Empresas entrevistadas que comercializam produtos com marca própria	47
Quadro 23 - Empresas entrevistadas que comercializam produtos com marca registada	47
Quadro 24 - Acumulação de funções.....	51
Quadro 25 – Responsáveis com experiência internacional	53
Quadro 26 - Mercados onde obtiveram experiência internacional.....	54
Quadro 27 - Principais Factores Críticos de Sucesso (FCS)	56
Quadro 28 - Avaliação global dos factores competitivos das empresas da Madeira	58
Quadro 29 - Estratégias que poderão vir a ser implementadas pelas empresas	60
Quadro 30 - Presença em mercados internacionais	61
Quadro 31 -Formas de presença nos mercados internacionais	62
Quadro 32 - Factores ou razões que levaram ou levam as empresas a escolher um fornecedor externo à RAM.....	64
Quadro 33 - Importância atribuída aos factores na escolha dos fornecedores fora da Madeira	65
Quadro 34 – Razões para a preferência dos clientes externos pelas empresas Madeirenses	66
Quadro 35 - Importância atribuída aos factores na escolha de um fornecedor da Madeira pelos distribuidores	67
Quadro 36 - Canais utilizados nas vendas fora da Madeira	68
Quadro 37 - Existência de concorrência externa na actividade ou ramo de negócio	70
Quadro 38 - Factores ou razões da competitividade dos concorrentes internacionais.....	71
Quadro 39 – Algumas apreciações sobre o mercado madeirense	72
Quadro 40 - Intenção de encontrar outras formas de internacionalização pelas empresas que possuem alguma forma de internacionalização activa.....	73
Quadro 41 - Razões da intenção de internacionalização ou de encontrar novas formas.....	74
Quadro 42 - Situações perante a internacionalização actual e futura que se adequam à realidade das empresas da Madeira ...	75
Quadro 43 - Factores ou vantagens competitivas das empresas e produtos ou serviços da Madeira no mercado internacional,	76
Quadro 44 - Acções que deverão ser implementadas para aumentar a sensibilização dos empresários da Madeira para o processo de internacionalização	78

Diagnóstico da Capacidade de Internacionalização das Empresas Industriais Regionais
Relatório Final

Índices de Figuras

Figura 1 - Diamante de Porter	20
Figura 2 – Modelo Seev Hirsch	27
Figura 3 – Modelo de Root – Evolução dos Modos de Entrada	28
Figura 4 – Percentagem das empresas que investe em publicidade e promoção	48
Figura 5 - Característica dos produtos comercializados	49