

ELABORAÇÃO DE ESTUDOS NOS SETORES ESTRATÉGICOS DA RIS3 ALGARVE:
“ROADMAP TECNOLÓGICO”, “VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA” E “MERCADOS ESTRATÉGICOS”

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Reino de Marrocos

30 de Novembro de 2017

Copromovido por:



Cofinanciado por:



ENQUADRAMENTO E INTRODUÇÃO

No quadro do Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020 foi lançado o Aviso n.º ALG53-2015-15 – Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) – Qualificação, inserido no Objetivo Temático – Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas, Tipologia de Intervenção – Qualificação e Inovação das PME, com o objetivo principal de apoiar projetos que desenvolvessem estratégias de reforço da capacitação empresarial nos domínios da RIS3 regional e que permitissem incrementar as competências empresariais, facilitar o acesso a informação relevante nos domínios da competitividade e reduzir assimetrias de informação ao nível empresarial, facilitando escolhas estratégicas e o diagnóstico precoce.

A CI-AMAL - Comunidade Intermunicipal do Algarve, em copromoção com o NERA – Associação Empresarial da Região do Algarve (líder), submeteu uma candidatura ao referido aviso com vista ao desenvolvimento do projeto INOVA ALGARVE 2020, tendo a mesma sido aprovada pela Comissão Diretiva de 02/05/2016.

O objetivo central do INOVA ALGARVE é capacitar as PME nos domínios da RIS3 Algarve, com vista ao desenvolvimento de processos de inovação e ao reforço da sua ligação às Associações Empresariais, Municípios e Universidades, no desenvolvimento de atividades inovadoras, com vista à criação de novos bens e serviços e ao aumento da produtividade, facilitando a progressão da PME na cadeia de valor.

No sentido de executar a candidatura atrás referida, a CI-AMAL decidiu promover a contratação de serviços de consultoria para o desenvolvimento das ações abaixo indicadas, as quais se encontram devidamente detalhadas e caracterizadas na PARTE II – Especificações Técnicas do Caderno de Encargos do Concurso Público então lançado.

- a) Elaboração de um “Roadmap” Tecnológico – Estudo sobre os fatores críticos de competitividade e potencial de inovação nos setores estratégicos da RIS 3: Domínios do Mar e Agroalimentar.
- b) Vigilância Estratégica – Trabalho de recolha constante e estruturada de informação de base científica e tecnológica, identificando oportunidades e tendências de mercado para as empresas da região.
- c) Estudos de Mercados Estratégicos – Identificação e desenvolvimento de estudos sobre mercados externos prioritários.

Para o efeito lançou o Concurso Público N.º 3/2016 que foi ganho pela Digitalbrain – Consultoria de Gestão, Lda., que apresentou uma proposta com uma metodologia baseada num modelo teórico de análise estratégica.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

De acordo com essa metodologia todos os trabalhos de elaboração do Roadmap Tecnológico, dos relatórios de Vigilância Estratégica e dos Estudos de Mercados Estratégicos são baseados numa prévia análise estratégica que inclui uma análise externa, uma análise interna, uma análise SWOT, uma determinação de estratégias e políticas funcionais potenciais e uma previsão da potencial procura tecnológica.

Estando realizada esta análise estratégica e submetidos à entidade adjudicante os documentos que dela resultaram, dispõe-se agora dos elementos necessários para iniciar os trabalhos de elaboração dos Estudos de Mercados Estratégicos.

Estes trabalhos materializam-se na elaboração dos Estudos de mercados que, nos termos do Caderno de Encargos incluem a:

a) Caracterização dos mercados internacionais prioritários, incluindo considerações sobre a situação macroeconómica e perspetivas de mercado, comércio internacional e, especificamente, trocas comerciais com Portugal/Algarve. Também deverão incluir uma caracterização dos principais regulamentos e barreiras aduaneiras para entrada no país e ainda informação sobre canais de distribuição comercial e identificação de bolsas de contactos.

b) Caracterização do tecido empresarial da região do Algarve com potencial de internacionalização nos mercados internacionais prioritários, incluindo a identificação dos principais constrangimentos, dificuldades e entraves à internacionalização sentidos pelas empresas algarvias. Também deverão ter propostas para a superação dos constrangimentos identificados, nomeadamente através da adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial.

E, nos termos da proposta adjudicada devem ser divididos em três partes, a saber: uma de análise, uma de manual e uma de recursos passíveis de utilização pelas empresas.

As análises corresponderão a um estudo detalhado e fundamentado dos mercados e das estratégias adequadas a esses mercados para diferentes tipos de empresas. Serão de natureza científica e técnica e mais para consulta do que para leitura.

Os manuais corresponderão a uma descrição global das principais características e indicadores dos diferentes mercados acompanhados por um guia detalhado mas simples sobre quem os pode aproveitar e como. A abordagem será orientada para a decisão e ação.

Os recursos corresponderão a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, que poderão ser preparados em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

Cofinanciado por:



A informação produzida constituirá uma ferramenta privilegiada para fornecer aos agentes económicos as ferramentas necessárias para tomarem decisões informadas.

Nos termos do caderno de encargos e da proposta técnica aprovada, os trabalhos de elaboração destes estudos iniciaram-se com a seleção dos 4 mercados internacionais prioritários. O primeiro passo desta seleção foi a elaboração de uma lista de 10 mercados com mais potencial. O segundo passo foi a seleção última, de forma devidamente justificada e fundamentada, destes 4 mercados a partir da análise externa, da análise interna e da matriz SWOT.

Os quatro mercados selecionados foram:

- Estados Unidos da América
- Reino de Marrocos
- Reino da Suécia
- Reino dos Países Baixos

O presente documento introduz o primeiro Estudo, referente aos Estados Unidos da América. Sendo um documento fundamental para configurar a produção dos Estudos seguintes é apresentado formalmente à entidade adjudicante para discussão e validação.

Os documentos serão disponibilizados, para download, nos websites dos promotores CI-AMAL e NERA, para que possam estar acessíveis a todo o tecido empresarial e a todos os elementos da Rede Regional de Parcerias de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social do Algarve.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Reino de Marrocos

30 de Novembro de 2017

Copromovido por:



Cofinanciado por:



ÍNDICE

ENQUADRAMENTO E INTRODUÇÃO.....	2
ÍNDICE	6
INTRODUÇÃO.....	6
ANÁLISE	9
Caracterização do mercado	9
Introdução	9
O macro ambiente	10
A situação macroeconómica.....	12
O comércio internacional	13
O micro ambiente	14
As trocas comerciais com Portugal.....	16
As perspectivas de mercado.....	17
Mar, pescas e aquicultura.....	17
Agroalimentar e floresta.....	34
Turismo e lazer	45
TIC e indústrias criativas	50
Ciências da vida, saúde e recuperação	55
Energias renováveis	64
Caracterização dos setores algarvios com potencial de internacionalização.....	70
Enquadramento	70
Clusters e setores.....	72
MANUAL	76
Conhecer.....	76
Planear.....	76
Definir as opções de internacionalização	77
Seleccionar os mercados	77
Determinar as estratégias.....	77
RECURSOS.....	78
Principais regulamentos e barreiras aduaneiras	78
Bolsas de contactos	78

INTRODUÇÃO

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Esta página materializa o segundo Estudo de Mercados Estratégicos para os seis clusters de especialização inteligente do Algarve. Respeita ao mercado do Reino de Marrocos.

O Estudo inclui a:

a) Caracterização do mercado, incluindo considerações sobre a situação macroeconómica e perspectivas de mercado, comércio internacional e, especificamente, trocas comerciais com Portugal/Algarve. Também inclui uma caracterização dos principais regulamentos e barreiras aduaneiras para entrada no país e ainda informação sobre canais de distribuição comercial e identificação de bolsas de contactos.

b) Caracterização do tecido empresarial da região do Algarve com potencial de internacionalização nos mercados internacionais prioritários, incluindo a identificação dos principais constrangimentos, dificuldades e entraves à internacionalização sentidos pelas empresas algarvias. Também inclui propostas para a superação dos constrangimentos identificados, nomeadamente através da adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial.

O Estudo está dividido em três partes: uma de análise, uma de manual e uma de recursos passíveis de utilização pelas empresas.

A parte de análise é um estudo detalhado e fundamentado do mercado e das estratégias adequadas a este mercado para diferentes tipos de empresas. É mais de natureza técnica e para consulta do que para leitura.

O manual é uma descrição das principais características do mercado acompanhados por um guia detalhado mas simples sobre quem os pode aproveitar e como. A abordagem será orientada para a decisão e a ação.

Os recursos correspondem a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

Cada uma destas partes está dividida em sete subpartes começando com uma de informação de natureza geral, comum a todos os clusters e setores de especialização inteligente do Algarve; e outras seis com informação de natureza mais limitada a cada um dos seis clusters de especialização inteligente do Algarve e respetivos setores, a saber:

- Mar, pescas e aquicultura que abrange os setores da Pesca, de Aquicultura, de Extração de sal; da Transformação e comercialização dos produtos do mar; da Construção e reparação naval; e do Turismo náutico e outras atividades de animação náutica;
- Agroalimentar e floresta que abrange os setores da Produção agroalimentar e florestal; da Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

florestais; e da Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio;

- Turismo e lazer que abrange os setores das Atrações, entretenimento e lazer; do Alojamento; da Alimentação e bebidas; da Valorização do mercado turístico de proximidade; das Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos; dos Transportes e comunicações; e das Atividades do património imobiliário;
- TIC e indústrias criativas que abrange os setores das Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento; e das Atividades criativas;
- Ciências da vida, saúde e recuperação que abrange os setores das Atividades de saúde humana; das Atividades de desporto de alto rendimento; e das Atividades de investigação e desenvolvimento;
- Energias renováveis que abrange os setores das Atividades de produção de energias renováveis; das Atividades de investigação e desenvolvimento; e das Atividades industriais e de serviços complementares.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ANÁLISE

A parte de análise é um estudo detalhado e fundamentado do mercado e das estratégias adequadas a este mercado para diferentes tipos de empresas. É essencialmente de natureza técnica e para consulta.

CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

INTRODUÇÃO

O Reino de Marrocos (Marrocos) é o país mas próximo de Portugal, logo a seguir à Espanha. Está, no entanto, separado de Portugal por lanço de mar que dificulta fisicamente as comunicações entre os dois países.

A população, de quase 34 milhões de pessoas, é composta por dois grupos étnicos mas já muito inter-relacionados pela língua árabe e religião islâmica que corporizam e uniformizam a cultura de toda a população do país. O francês é a segunda língua de um grupo alargado de profissionais nas áreas comerciais, administrativas e políticas. Existem línguas berberes autóctones mas com expressão insignificante e em extinção.

A cultura de Marrocos caracteriza-se pois por uma grande uniformidade no que respeita ao modo de vida e comportamentos básicos e em que os principais fatores de diversidade estão relacionados com variáveis de rendimento e educação.

A população de Marrocos está a passar por uma fase de transição demográfica. A população está a crescer mas a uma taxa decrescente. A esperança de vida à nascença está a aumentar e a taxa de mortalidade e mortalidade infantil a diminuir mas as consequências destas dinâmicas são compensadas pela diminuição da taxa de natalidade.

Na segunda metade do século XX, Marrocos tornou-se uma das principais origens da emigração da Europa Ocidental e mesmo, no caso dos marroquinos com maiores qualificações, dos EUA e do Canadá.

No final do século XX Marrocos tornou-se um país de trânsito de emigrantes da África para Europa apesar das expulsões forçadas pelas forças de segurança marroquinas e espanholas. Nestas altura o governo de Marrocos está a discutir com a EU um programa de acolhimento destes refugiados.

A população distribui-se fundamentalmente por largos agregados urbanos nas costas norte e oeste de que se destacam Casablanca com 3.7 milhões de habitantes, Rabat (a capital) com 1.8 milhões, Tânger com 1.2 milhões, Marraquexe com 1 milhão e Agadir com 900 mil habitantes (2017). A taxa de urbanização é de 62.5% e a taxa de crescimento da urbanização de 2.1% (2017).

Cofinanciado por:



A taxa de fertilidade é de 2.1 por mulher e a esperança de vida à nascença é de 77 anos. A população continua a crescer apenas a 0.97% (2017 est.) devido a uma imigração sustentada de cerca de 3.2/1,000 habitantes (2017 est.).

A taxa de literacia é de 68.5%, com uma diferença significativa entre a literacia masculina de 78.6% e a feminina de 58.8% (2015 est.)

A área de Marrocos é de 446 550 km², sendo a percentagem de terra agrícola de 67.5%, distribuída por terra arável (17.5%), culturas permanentes (2.2%) e pastos permanentes (47.1%). A área ocupada por florestas é significativa (11.5%).

Os principais recursos minerais do país são: fosfatos, ferro, manganésio, chumbo, zinco, e sal rocha.

A linha costeira de Marrocos tem 1 835 km.

O PIB de Marrocos é de 110.7 biliões de a taxas de câmbio correntes e de 300.1 em termos de paridades de poderes de compra (2017 est.) e divide-se sectorialmente (2017 est.) em:

- Agricultura: 14.8%
- Indústria: 29.1%
- Serviços: 56.0%

As principais produções agrícolas de Marrocos são trigo, centeio, citrinos, uvas, vegetais, azeitonas e azeite, gado e vinho. O país é um dos maiores produtores agrícolas do Norte de África.

A indústria está muito interligada com a indústria europeia, de que é um grande fornecedora de produtos intensivos em mão de obra, mas também tem um componente significativo de não transacionáveis. Entre os setores mais importantes salientam-se os componentes automóveis, os fosfatos, os componentes aeroespaciais, a alimentação processada, os produtos de couro, os têxteis e a construção.

O país é o terceiro maior produtor industrial do Norte de África.

Marrocos é uma economia de mercado relativamente liberalizada, estando a terminar um processo de abertura ao comércio internacional e de liberalização de mercados e eliminação de subsídios dos preços. No entanto ainda existem muitas restrições à iniciativa individual e privada e o peso das autorizações e dos licenciamentos é significativo.

As barreiras aduaneiras e não aduaneiras ao comércio internacional são reduzidas, designadamente no que diz respeito ao comércio com os países da EU com quem Marrocos tem diversos acordos de cooperação e com quem é parte de diversos acordos comerciais.

Cofinanciado por:



Marrocos é um reino unificado, composto por 11 regiões com alguma autonomia administrativa mas sem qualquer autonomia política ou fiscal. A última constituição do país, aprovada em 2011, retém alguns poderes próprios para o Rei mas atribui poderes crescentes ao primeiro ministro, ao governo e ao parlamento composto por duas câmaras, uma de género corporativa, eleita por corporações e poderes locais, e outra de género representativa, eleita por sufrágio direto e universal.

O sistema legal é baseado no Direito Romano mas incorpora, designadamente no que respeita ao direito civil, muitos componentes do Direito Islâmico, da Sharia. As leis são sujeitas a revisão judicial e o sistema judicial é bastante autónomo.

O MACRO AMBIENTE

Marrocos têm um sistema **político** relativamente democrático que está a mudar gradualmente mas com grande segurança. Em termos gerais o sistema político pode descrever-se como estável.

Atualmente está no poder um partido islâmico democrático e moderado que defende a abertura e liberalização da economia e, mesmo, dos costumes. A dinâmica política de longo prazo ainda depende da vontade do Rei estando pois sujeita a sucessões dinásticas. Mas não parece ser de esperar qualquer problema nesta área.

Em termos **económicos** Marrocos continua a apresentar um crescimento estrutural ou tendencial significativo (provavelmente acima de 4.5% ao ano) bem superior ao europeu. Tal deve-se tanto ao crescimento da população ativa como ao crescimento da produtividade do trabalho e total.

No entanto, este crescimento está muito ligado ao crescimento cíclico das economias europeias e pode desacelerar significativamente no futuro próximo se o ciclo económico se inverter.

A economia passou por um processo de correção do excessivo endividamento público sem grandes sobressaltos e está a entrar num ciclo de grandes investimentos públicos em modernização e ampliação de infraestruturas, designadamente portuárias, rodoviárias e industriais. Os fundamentais do país parecem ser sólidos sendo o único problema o elevado endividamento público que, mesmo assim, tem vindo a diminuir.

Além disso Marrocos sofre de problemas estruturais relacionados e decorrentes da elevada taxa de iliteracia, designadamente nas zonas rurais, e da relativa falta de formação da população o que tem gerado elevadas taxas de desemprego e pobreza. Marrocos precisa de investir bastante no seu sistema educativo.

Cofinanciado por:



Marrocos está-se a posicionar, devido à sua posição geográfica, à sua estabilidade política e social e ao carácter moderado da sua cultura, como um país de charneira entre a Europa e os países da África Sariana e Subsariana a sul de Marrocos.

A **sociedade** marroquina está menos envelhecida que a europeia face aos muitos dos desenvolvimentos **demográficos** que se verificam na Europa de que se destacam a diminuição da natalidade, a diminuição do número de filhos por família e o envelhecimento da população.

Em contrapartida a sociedade marroquina é mais uniforme étnica e culturalmente e num processo de crescimento mais acelerado que as europeias, criando um conjunto de alterações sociais e culturais que podem ser muito relevantes de um ponto de vista de abordagem do mercado.

Entre estas alterações sociais e **culturais** salientam-se:

- A criação de uma classe mais educada e cosmopolita que enfrenta problemas de integração numa sociedade geralmente tolerante e aberta mas ainda tradicional e num sistema político ainda tutelado pela monarquia. Esta dificuldade manifesta-se pontualmente na alienação ideológica e na radicalização conservadora ou modernizadora de algumas franjas desta classe.
- Crescentes fraturas geracionais em termos de valores e estilo de vida entre os diversos grupos populacionais, salientando-se a grande diferença entre as gerações mais jovens e as mais idosas.
- Crescente dificuldades de integração económica, desemprego e pobreza nos setores mais rurais e menos educados. Esta dificuldade manifesta-se pontualmente na alienação ideológica radicalização ideológica de algumas franjas desta classe.
- Crescente presença de emigrantes provenientes da África sariana e subsariana com uma cultura diferente da dominante e com níveis de educação e formação inferiores à média marroquina.
- Elevado ritmo de urbanização decorrentes de fortes migrações internas dos segmentos populacionais mais jovens e com maior formação académica para as grandes cidades.
- Crescente difusão de ideias políticas europeístas e islamitas.

Estes desenvolvimentos criam clivagens fortes entre diferentes grupos de cidadãos e consumidores, tendo um efeito muito significativo em termos de consumo e colocando problemas complexos a nível de estratégia de targeting e de posicionamento de marketing.

Em termos **tecnológicos** Marrocos é um país relativamente mais atrasado que os Europeus. Tanto em termos de infraestruturas tecnológicas e de comunicações como mesmo em Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

termos de interações comunicacionais e comerciais digitais, o país está bastante atrasado relativamente ao que acontece nos países europeus. A receptividade de diferentes grupos de consumidores marroquinos a estas interações é bastante diferente, colocando exigências especiais nas questões da escolha de canais de comunicação e distribuição e aumentando os custos de marketing e vendas.

A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA

O PIB de Marrocos é de 110 biliões de dólares e tem crescido a um ritmo moderado mas bastante superior ao europeu:

- 4.8% (2017 est.)
- 1.2% (2016 est.)
- 4.6% (2015)

O PIB per capita em termos de paridade de poder de compra também tem crescido mas continua a ser o 147º do mundo:

- \$8,600 (2017 est., 2017 dólares)
- \$8,300 (2016 est.)
- \$8,300 (2015 est.)

A taxa de poupança é elevada, devendo-se sobretudo a poupança das famílias uma vez que a poupança das empresas é reduzida e a poupança pública é ligeiramente negativa, tendo tido um comportamento anti-cíclico:

- 29.2% of GDP (2017 est.)
- 28.2% of GDP (2016 est.)
- 28.7% of GDP (2015 est.)

A composição da despesa é a seguinte (2017 est.):

- Consumo: 58%
- Consumo público: 18.8%
- FBCF: 30.1%
- Variação de existências: 2.8%
- Exportações: 35.7%
- Importações: 45.5%

Cofinanciado por:



Saliente-se a elevada taxa de investimento e o elevado grau de abertura externa. O défice da balança de bens e serviços é compensado parcialmente por receitas de turismo e transferências.

A taxa de desemprego em Marrocos tem um nível estrutural elevado e está num nível cíclico ainda elevado mas este componente cíclico está em redução estimulada pelo crescimento do PIB. Assim esta taxa assumiu um valor de 9.4% em 2016 e estima-se que assumira um valor de 9.3% em 2017.

A inflação está controlada, a níveis de 1.6% em 2016 e de 0.9% em 2017. Acontecendo o mesmo com a taxa de câmbio do dinar marroquino que está a cerca de 1 MAD/ 0,09046 EUR.

Os principais problemas macroeconómicos de Marrocos têm sido:

- A estagnação dos salários mais baixos devido à falta de formação, ao desenvolvimento tecnológico, ao comércio internacional e à imigração;
- A dificuldade em alcançar um equilíbrio nas contas públicas e na balança de pagamentos devido às elevadas despesas com investimento público e com o pagamento dos juros da elevada dívida pública de cerca de 77.2% do PIB em 2017.

Espera-se que a economia marroquina atinja o ponto mais alto do ciclo económico nos próximos anos, provavelmente um pouco desfasada da economia europeia. Note-se que as flutuações económicas podem ser mais pronunciadas em Marrocos, um país de subcontratação, que na Europa central.

O COMÉRCIO INTERNACIONAL

A balança de transações correntes de Marrocos tem apresentado défices significativos:

- \$4.4 biliões (2017 est.)
- \$4.5 biliões (2016 est.)

Mas estes défices são sustentáveis como comprovado pela dívida externa:

- \$45.72 biliões (31 Dezembro 2017 est.)
- \$44.65 biliões (31 Dezembro 2016 est.)

E pelas reservas de divisas e ouro:

- \$22.97 biliões (31 Dezembro 2017 est.)
- \$25.37 biliões (31 Dezembro 2016 est.)

As exportações marroquinas são elevadas e estão em crescimento:

- \$19.64 biliões (2017 est.)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- \$18.88 biliões (2016 est.)

Estas exportações são bastante diversas, salientando-se têxteis e vestuário, componentes automóveis, químicos inorgânicos, transístores, minérios em bruto, fertilizantes e fosfatos, derivados do petróleo, citrinos, vegetais e peixe.

Os principais destinos das exportações marroquinas são a Espanha (23.4%), França (21.1%) e Itália (4.6%).

As importações marroquinas são ainda maiores e igualmente diversificadas e em crescimento:

- \$39.64 biliões (2017 est.)
- \$36.59 biliões (2016 est.)

Nas importações salientam-se: o petróleo, os tecidos, os equipamentos de telecomunicações, os cereais, gás e eletricidade, transístores e plásticos.

As principais origens destas importações são a Espanha (15.7%), a França (13.2%), a China (9.1%), os EUA (6.4%), a Alemanha (5.9%), a Itália (5.4%) e a Turquia (4.4%).

O MICRO AMBIENTE

A lucratividade estrutural das indústrias e dos mercados marroquinos varia muito de setor para setor.

Os setores de bens de consumo dividem-se, no que respeita à sua lucratividade estrutural, em dois grupos: bens de consumo de massas e bens de consumo especializados ou de nicho.

Os **bens de consumo de massas** são normalmente muito competitivos e eficientes. A distribuição destes bens é feita sobretudo por grandes, médios e mesmo pequenos retalhistas em plataformas físicas.

Estes retalhistas competem entre si de forma agressiva em todos os produtos, limitando o poder dos fornecedores disponíveis, quase todos grossistas nacionais, e aumentando o poder dos clientes.

Todas as margens dos retalhistas neste grupo de setores são reduzidas em percentagem do valor do volume de negócios do setor. As margens dos fornecedores destes bens também são bastante comprimidas, excepto se tiverem uma grande capacidade de produção e colocação de produtos únicos de grande procura.

Não existem grandes barreiras de economias de escala e de exigências de capital à entrada de novos fornecedores nos canais online de bens de consumo de massas mas a visibilidade

Cofinanciado por:



efetiva destas novas ofertas exige normalmente um investimento significativo em comunicação de canal e em publicidade.

A entrada de novos fornecedores nos canais físicos do mercado de bens de consumo de massas é difícil, enfrentando estes fornecedores grandes barreiras à entrada de quase todos os tipos mas principalmente de acesso.

Os **bens de consumo especializado ou de nicho** são muito menos competitivos e eficientes. A distribuição destes bens é feita sobretudo por produtores e pequenos retalhistas em todo o tipo de plataformas de diferentes dimensões e áreas de atuação, mas normalmente de âmbito geográfico de atuação limitado.

Nestes mercados a concorrência está mais focada no produto ou no nicho de consumidores sendo, conseqüentemente, menos agressiva. As barreiras à entrada e a ameaça da entrada de novos competidores são muito variáveis de mercado para mercado e de nicho para nicho, estando quase sempre presentes problemas de conhecimento pessoal e contratuais, o poder dos fornecedores é maior e o poder dos clientes menor. Assim as margens neste grupo de setores são maiores.

E, tirando as barreiras de acesso a espaços de distribuição em locais de distribuição, não existem grandes barreiras à entrada de novos fornecedores nestes mercados, designadamente barreiras relacionadas com exigências de capital, custos de diferenciação, custos de mudança e desvantagens de custos independentes da escala.

Os setores de **serviços pessoais** têm características muito parecidas com este setor de bens de consumo especializado ou de nicho mas são ainda mais faccionados.

Os setores de **bens e serviços industriais** dividem-se em dois grupos: o das empresas multinacionais e o das empresas nacionais.

O setor das empresas multinacionais é de difícil acesso pelo menos para empresas que não tenham relações com as empresas compradoras noutros mercados. O das empresas nacionais é muito mais contestável.

De qualquer forma este setor industrial, como está mais sujeito a ser afetado pelas alterações ambientais de natureza política, económica e tecnológica, é muito mais mutável e dinâmico que os de bens de consumo. Todos os produtos, processos e fornecedores deste setor estão em constante mudança.

Assim, nestes setores as barreiras à entrada são variáveis de setor para setor, a diversidade e a ameaça da entrada de novos competidores é muito maior, a diversidade e o poder dos fornecedores é grande e a relevância de produtos e serviços substitutos muito significativa.

Cofinanciado por:



O poder dos clientes à varia de setor para setor, podendo ser maior ou menor que nos mercados de bens de consumo.

Nestas circunstâncias a intensidade competitiva nestes mercados é mais alta, sendo a margem de lucro de longo prazo reduzida. Não obstante, durante períodos de ajustamentos a choques externos, estas margens podem ser muito significativas. E estes choques e os subsequentes períodos de ajustamento são oportunidades perfeitas para entrar nestes mercados.

AS TROCAS COMERCIAIS COM PORTUGAL

Em 2017 Portugal exportou 730,7 milhões de euros de bens para Marrocos fazendo deste país o 12º maior destino das exportações portuguesas, caindo ligeiramente em termos de peso relativo nas exportações nacionais. No entanto, desde 2013, as exportações portuguesas para Marrocos têm vindo a crescer, atingindo em 2017 cerca de 1.3% do total das exportações portuguesas.

Em contrapartida nesse ano Portugal só importou 152,2 milhões de euros de bens de Marrocos que não foi mais do que o 42º maior fornecedor de importações portuguesas, com cerca de 0.2% do total destas importações.

Estes valores fazem com que Portugal fosse o 12º cliente de bens Marrocos e o seu 8º fornecedor.

As exportações de bens de Portugal para Marrocos por grupos de produtos e milhões de euros em 2017, de acordo com o INE, foram as seguintes:

- Combustíveis minerais 203,4
- Metais comuns 181,7
- Máquinas e aparelhos 70,6
- Plásticos e borracha 51,9
- Veículos e outro material de transporte 46,3
- Matérias têxteis 28,4
- Madeira e cortiça 25,3
- Peles e couros 24,8
- Pastas celulósicas e papel 24,7
- Químicos 19,9

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Minerais e minérios 19,3
- Agrícolas 12,8
- Alimentares 4,7
- Instrumentos de ótica e precisão 4,0
- Calçado 2,1
- Vestuário 1,7
- Outros produtos 9,0

Por produtos salientam-se as exportações de derivados do petróleo, produtos semimanufaturados de ferro ou aço, máquinas de ferro ou aço não ligado, veículos automóveis para transporte de mercadorias e papel e cartão. Os maiores crescimentos das exportações têm-se verificado nos metais comuns mas todas as rubricas têm flutuado substancialmente porque respeitam normalmente a comércio intraindustrial.

As importações de bens por Portugal foram:

- Máquinas e aparelhos 45,8
- Agrícolas 31,0
- Madeira e cortiça 13,6
- Químicos 12,9
- Vestuário 12,0
- Alimentares 8,6
- Metais comuns 6,6
- Plásticos e borracha 5,1
- Peles e couros 4,6
- Minerais e minérios 4,4
- Veículos e outro material de transporte 2,9
- Matérias têxteis 1,2
- Calçado 0,4
- Outros produtos 3,1

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Por produtos salientam-se as importações de fios e outros condutores para usos elétricos e cabos de fibras óticas, moluscos, adubos, obras de cortiça natural, peixes congelados exceto os filetes, vestuário masculino e conservas de peixes. As importações provenientes de Marrocos têm estado estáveis.

No que respeita a serviços, Portugal exportou em 2017 41.9 milhões de euros e importou 66,4 milhões de euros. Tanto as exportações como as importações de serviços portugueses pare e de Marrocos têm flutuações mas à volta dos mesmos níveis nos últimos cinco anos. E em valores cujo peso no total do comércio internacional dos dois países é pouco significativo.

AS PERSPETIVAS DE MERCADO

Os mercados mais relevantes para as empresas algarvias dos setores de especialização estratégica são diversos e dinâmicos.

MAR, PESCAS E AQUICULTURA

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Pesca
- Aquicultura
- Extração de sal
- Transformação e comercialização dos produtos do mar
- Construção e reparação naval
- Turismo náutico e outras atividades de animação náutica

Pesca

O setor da pesca é extremamente importante, sendo o país considerado o maior mercado africano de pesca com as exportações a representarem 56% das exportações agrícolas e 16% das exportações totais de Marrocos.

A indústria marroquina de pescas cresceu até recentemente em resultado da limitação das autorizações de pesca atribuídas a países da União Europeia. Agora está a estabilizar devido à aproximação dos limites de sustentabilidade dos recursos.

Em contrapartida as importações marroquinas de peixe são reduzidas e sobretudo de peixes não comuns em Portugal com pouco peixe fresco e congelado, enlatado ou curado.

O consumo per capita é muito diversificado mas inclui sobretudo espécies pescadas e processadas localmente.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com a restrição das capturas e o crescimento dos custos da mão de obra.

O setor das pescas é um setor medianamente lucrativo, intensivo em mão de obra e tecnologia e ainda atrasado tecnologicamente.

Pode considerar-se que o **mercado** marroquino de pesca como um mercado em crescimento em que as infraestruturas e os *players* estão presentes mas os esforços de especialização estratégica, de modernização interna, de diferenciação das ofertas e de concentração ainda não estão concluídos. Assim existem neste mercado oportunidades para a concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada, mas não é dominado por grandes compradores, cadeias de distribuição, indústrias alimentares ou exportadores, devido ao fracionamento destes compradores. O peso dos pequenos compradores é ainda importante. Existem alguns mercados mais concentrados e importantes, nomeadamente o industrial ou o exportador mas mesmo nestes existe uma competição significativa.

Como este mercado não é um mercado aberto, onde possam constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, os preços são uma função dos custos de produção e dos rendimentos médios dos ativos utilizados na indústria de pesca. O ajustamento da procura a estes preços faz-se via quantidade produzida e dimensão da indústria.

O mercado de produtos de valor elevado para venda a fresco é um mercado de dimensão média e em crescimento. Os proveitos da cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos de baixo valor para venda a fresco é de dimensão mais elevada, mas não muito diferente do anterior.

O mercado de produtos conservados ou congelados é um mercado de dimensão crescente, que parece estar na fase inicial de crescimento e onde o peso da diferenciação pode ser significativo para estabelecer posicionamentos sólidos, designadamente nas conservas. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma capacidade de marketing. Os custos de transportes internacionais são pouco significativos.

Cofinanciado por:



Existe a possibilidade de novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

O mercado de produtos para a indústria é de dimensão muito grande, mas está estabilizado. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar, que está numa fase de maturidade, e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais nacionais e internacionais que estão numa fase final de maturidade ou já de declínio.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, subordina-se quase integralmente ao gosto internacional que foi inicialmente moldado pela indústria portuguesa.

Mas existe sempre a possibilidade de surgirem novas diferenciações e novos critérios de segmentação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **consumidores** finais no mercado marroquino podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração e no importante no comércio. São pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade e ao serviço;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento médio – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e importante no consumo de todos os produtos no comércio. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor. São muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração. São muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade mas sensíveis ao serviço.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Comércio grossistas especializados em restaurantes e hotéis – de pequena dimensão estão interessados em qualidade, regularidade do abastecimento por espécie e total, produtos diversificados e, se possível, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar grossista – de grande e média dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar a retalho – de grande, média e pequena dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Indústria alimentar – de grande e média dimensão estão interessados em preço e regularidade do abastecimento de alguns produtos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de produtos de pesca são fundamentalmente de dois tipos: pequenas e médias empresas de pesca e empresas especializadas.

As pequenas e médias empresas de pesca são marroquinas. Têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra com pouco conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas no custo ou na especialização em produto. Muitas complementam a atividade de pesca com atividades complementares como transformações primárias.

As empresas especializadas são o grupo emergente com maior peso na indústria. São normalmente empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é melhor que a das pequenas e médias empresas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores de Marrocos são diversos países da Europa, como a Espanha, a Noruega, a Federação Russa e a Dinamarca.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Inversão do ciclo económico e redução da procura;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Produtos mais diferenciados, designadamente nos frescos;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Parcerias de pesca e de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Aquicultura

Marrocos tem um grande potencial para o desenvolvimento da aquicultura ainda pouco explorado. A produção do país é muito reduzida em comparação com a de outros países semelhantes.

A análise do consumo mostra um grande grau de substituíbilidade entre o pescado selvagem e o de aquicultura.

O setor marroquino da aquicultura é um setor tradicional mas lucrativo, intensivo em mão de obra e pouco mas crescentemente intensivo em capital e conhecimento.

O setor e o mercado estão numa fase inicial de crescimento. Assim existem oportunidades para entrar neste mercado com uma oferta competitiva em termos de regularidade, quantidade e custo.

Os outros aspetos do **mercado** e dos **consumidores** marroquinos de produtos da aquicultura são muito semelhantes aos das pescas.

Salientam-se, no entanto muitas diferenças a nível de **competidores**.

De facto, por um lado, existe uma diferença substancial entre o grau de desenvolvimento da rede do setor nas pescas e na aquicultura, sendo o número de empresas pertencentes e operando neste setor muito mais reduzidas.

Por outro lado, a produção aquícola não está sujeita às mesmas restrições legais e quantitativas que a piscícola, tornando este setor mais sujeito a choques competitivos.

As principais **ameaças** neste mercado são iguais às da pesca:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Dificuldade e arbitrariedades várias nos processos de licenciamento;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Entrada e crescimento de novos concorrentes;
- Dificuldades em obter fornecedores de diversos inputs;
- Inversão do ciclo económico e redução da procura;
- Aceitação pelos consumidores.

As principais **oportunidades** também são quase iguais:

- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos;
- Produtos mais diferenciados, designadamente nos frescos;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento regulamentar e mesmo pessoal;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Extração de sal

O setor marroquino de extração de sal marinho é um setor económico muito pequeno e pouco desenvolvido, sendo a produção de sal de rocha mais significativa. Tal pode resultar de os processos tradicionais de extração de sal marinho em Marrocos poderem ser ainda mais rudimentares que os processos tradicionais em Portugal.

E o sal marinho em bruto comum marroquino é consumido internamente mas não é exportado em quantidades minimamente significativas.

Sendo que para efeitos deste estudo de mercado se considera o setor do sal destinado a consumo humano, incluindo o sal grosso, o refinado, o líquido e a flor de sal, o estudo divide o mercado em sal de consumo corrente e o de sal de consumo especial (sal de qualidade superior).

O mercado de sal de consumo corrente inclui sal grosso, sal refinado e sal líquido e é abastecido fundamentalmente por produtores marroquinos a partir do sal marinho em bruto.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de sal de consumo especial que poderia incluir alguns tipos especiais de sal de rocha, como Sal Rosa dos Himalaias, alguns tipos de sal grosso marinho, como o sal marinho cinzento da Bretanha, e a flor de sal é residual em Marrocos e parece estar limitado ao segmento da hotelaria e restauração. Acontece o mesmo com alguns tipos de sal aditivados.

Excepto no caso da flor de sal, a produção marroquina destes tipos de sal especiais para consumo humano é praticamente nula, acontecendo o mesmo com as suas importações.

A análise da evolução recente do **mercado** marroquino de sal para consumo humano mostra uma tendência para uma ligeira diminuição do consumo total de sal. Mas ao contrário do que acontece noutros países ainda não revela nenhuma tendência para a diminuição dos tipos de sal mais processados (refinados e líquidos) nem para o crescimento do sal de consumo especial.

Os preços de venda de sal têm sido iguais ao crescimento dos custos do trabalho incorporados.

O setor do sal é um setor lucrativo, mas altamente intensivo em mão de obra.

Estes dados mostram que, pelos padrões ocidentais, este **mercado** é um mercado que ainda não chegou à fase do crescimento. Tendo em conta o grau de desenvolvimento socioeconómico do país devem existir oportunidades de penetração pela diferenciação do produto.

O mercado marroquino do sal para consumo humano é concorrencial, de procura derivada, e dominado por empresas de distribuição e alimentares. O peso dos pequenos compradores é pequeno e localizado. Existem alguns mercados secundários não explorados, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como o mercado marroquino é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo. Os produtos indiferenciados são bastante afetados por estas pressões e têm margens baixas mas os produtos diferenciados, importados, conseguem defender bem as suas margens.

O mercado de produtos de menor é um mercado de dimensão elevada e que está a crescer muito lentamente. Os proveitos da cadeia de valor concentram-se na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de produtos de alto valor é de dimensão muito menos elevada, e parece estar na fase de emergente, com algum crescimento e onde o peso da diferenciação ainda não é relevante. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores e os distribuidores, designadamente os com novos produtos independentemente da dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Existe a possibilidade de novas diferenciações e poderão eventualmente ser encontrados novos critérios de segmentação.

Os **consumidores** finais no mercado marroquino podem agrupar-se fundamentalmente de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado.

Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento pouco importante no consumo de flor de sal de valor elevado na hotelaria e restauração e no comércio, são pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento médio – segmento pouco importante no consumo de sal de valor médio na hotelaria e restauração e no comércio e importante no consumo de todos ou outros produtos no comércio, são sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito pouco importante no consumo de sal de valor médio e de flor de sal de menor valor no comércio, são muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento pouco importante mas que podem originar compras de moda, são muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento médio e baixo – segmento pouco importante.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossista especializado em restaurantes – de média dimensão está interessado em qualidade, regularidade do abastecimento e produtos diversificados;

Cofinanciado por:



- Grande comércio alimentar a retalho – de grande dimensão está interessado em preço, qualidade, regularidade do abastecimento de produtos de elevada qualidade;
- Comércio alimentar grossista e a retalho especializado – de pequena e média dimensão está interessado em diversidade e novidade.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de sal são fundamentalmente de dois tipos: empresas integradas e empresas de distribuição.

As empresas integradas associam a extração ou o processamento de sal com a sua distribuição. Têm uma estrutura intensiva em capital físico e mão de obra e estratégias baseadas na especialização produtiva e comercial. São normalmente locais.

As empresas de distribuição são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas grossistas ou retalhistas de referência no mercado marroquino que compram diretamente a um leque alargado de produtores um leque alargado de produtos. Normalmente são marroquinas, podendo ser de diversas dimensões mas sempre com um forte componente de organização e marketing.

Em termos de mercados de origem dos competidores, os principais competidores são da Europa, designadamente da Espanha, França e da Itália.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Custos de comercialização e penetração;
- Necessidade de estimular a procura;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Produtos de valor elevado, designadamente na flor do sal;
- Produtos mais diversificados, designadamente com denominações de origem e aditivos;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Condições, prazos e serviços de entrega.

Transformação e comercialização dos produtos do mar

O **setor** marroquino de transformação e comercialização de produtos do mar é um setor muito grande e com uma tendência de crescimento significativo em linha com o crescimento das capturas pela frota doméstica. O seu desenvolvimento é uma prioridade política.

Os dados sobre o comércio externo mostram a grande relevância das exportações, principalmente de produtos processados e enlatados, e a pouca importância das importações.

Os principais produtos deste setor incluem peixe fresco e congelado, enlatados e curados (15%) e alimentação animal e óleos animais.

Estes produtos podem ser processados com limpeza e embalagem sem transformações adicionais ou ser sujeitos às transformações habituais como transformação em conservas, fumagem, cobertura por polme ou pão ralado, filetagem ou transformação em palitos.

O setor é um setor concorrencial e lucrativo, crescentemente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra. A lucratividade de empresas individuais depende da sua eficiência operacional. As grandes empresas geralmente desfrutam das vantagens de economias de escala em organização, compras e no marketing. As pequenas empresas podem competir de forma eficaz, especializando-se em nichos de mercado.

O consumo per capita é muito diversificado mas reduzido face à dimensão do setor e inclui fundamentalmente peixe fresco e congelado (a maioria em filetes) e peixe enlatado e curado.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com o crescimento dos custos das matérias primas e do trabalho e em que ainda não se verificaram os benefícios em termos de produtividade da robotização produtiva que só agora se iniciou.

A análise estrutural dos principais mercados, consumidores e competidores efetivos ou potenciais do setor, foi feita na análise dos setores anteriores.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada muito próxima das tendências da procura final dos produtos do mar. Neste mercado existe um domínio claro pelos maiores compradores, designadamente cadeias de distribuição. Mas o peso dos pequenos

Cofinanciado por:



compradores não é desprezível, existindo alguns mercados secundários menos concentrados mas também importantes, nomeadamente de natureza geográfica e o da hotelaria e restauração.

Como é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo.

Os **consumidores** finais no mercado podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos-tipo já referidos na análise dos setores da pesca e da aquicultura.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de consumidores referidos na análise do setor da pesca e da aquicultura.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Especialização em produtos e mercados e em estratégias de nicho;
- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos mais diferenciados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Construção e reparação naval

Marrocos não tem uma indústria naval moderna significativa. A generalidade dos seus estaleiros são de reduzida dimensão, utilizam técnicas tradicionais e trabalham sobretudo para a indústria de pesca local.

Todas as embarcações mais exigentes de um ponto de vista de dimensão, tecnologia ou materiais são importadas.

Estas circunstâncias fazem com que exista uma grande diferenciação no setor entre o segmento das embarcações de pesca, por um lado, e o das outras embarcações, por outro lado. O primeiro segmento é um segmento bastante fechado à concorrência internacional devido a questões tecnológicas e de relacionamento entre fornecedores e clientes. O segundo segmento é bastante mais aberto e competitivo e, conseqüentemente o mais relevante para efeitos deste estudo.

Os principais produtos deste setor são algumas, poucas, embarcações de recreio e de pesca e embarcações de trabalho de todas as dimensões, desde ferries a lanchas com motor fora de borda. E os fornecedores destes produtos são internacionais e dividem-se de acordo com a dimensão e o tipo de trabalho prestado.

As embarcações de maior tonelagem são sobretudo construídas na Europa, podendo ocasionalmente também provir de países do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e menos padronizadas são sobretudo construídas na Europa mas também podem provir do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e mais padronizadas ou em série são sobretudo construídas na Europa Ocidental. A generalidade das operações de manutenção e reparação é realizada localmente ou em estaleiros europeus podendo pontualmente algumas grandes reparações serem realizadas nos estaleiros de origem das embarcações, fora da Europa.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com o crescimento do custo da tecnologia que integram e dos custos do trabalho num ambiente em que a produção ainda não foi robotizada.

O subsetor mais fechado de construção e reparação naval é um subsetor lucrativo, altamente intensivo em mão de obra mas crescentemente utilizador de capital e tecnologia.

O subsetor mais aberto enfrenta geralmente grandes problemas de lucratividade devido a limitações organizativas e tecnológicas e aos baixos preços internacionais em muitos dos produtos que produz em resultado do excesso de capacidade instalada mundialmente e dos baixos custos da mão de obra especializada nalguns competidores. Tal não significa que alguns estaleiros não se tenham especializado em produtos mais evoluídos tecnologicamente e não tenham excelentes resultados.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Estes dados mostram um **mercado** em crescimento em linha com o da economia. Existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O segmento mais aberto do mercado é concorrencial, de procura derivada e onde existem todo o tipo de compradores, desde o governo a empresas de transportes e de todos os tipos de atividades aquáticas e aos consumidores finais. E os produtos procurados e a dimensão da procura de cada um destes consumidores são diferentes.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre o preço e a margem dos produtos é significativo.

Os critérios de classificação dos diferentes mercados **consumidores** relacionam-se com o tipo de produtos e com a natureza do comprador. Assim existem mercados públicos, mercados industriais e mercados de consumo. Não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

Os critérios de segmentação utilizados dentro de cada um destes mercados relacionam-se fundamentalmente com a natureza do consumidor.

Os mercados públicos estão a crescer significativamente em linha com o esforço de modernização de portos e meios de transporte. São mercados menos transparentes e menos competitivos que os europeus mas contestados. As margens de lucro neste segmento são elevadas.

Mas a possibilidade de as conseguir depende muito das relações com os decisores ou da relação entre a dimensão do mercado e a dimensão da empresa fornecedora. Tal faz com que, geralmente, seja necessária uma parceria local ou uma dimensão relativamente grande para entrar nestes mercados.

Este mercado é muito importante no segmento das embarcações de trabalho de todas as dimensões, e procura soluções profissionais robustas e customizadas sendo muito sensíveis ao preço e aos custos de manutenção.

O mercado de produtos industriais é de dimensão grande e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a aquicultura e o turismo. Mas está estagnado ou em diminuição noutros setores como o da pesca.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de pesca e aquicultura – segmento muito importante no segmento das embarcações de trabalho de todas as dimensões, procuram soluções profissionais

Cofinanciado por:



robustas e integradas e são muito sensíveis ao preço, aos custos de manutenção e à qualidade, estado dispostos a considerar embarcações de série;

- Empresas de turismo e transportes – segmento muito importante no segmento das embarcações de trabalho de dimensões médias, procuram soluções profissionais modernas e confortáveis muito diversificadas e são muito sensíveis à qualidade, podendo pontualmente considerar embarcações de série;
- Empresas de desportos náuticos – segmento importante no segmento das embarcações mais pequenas, procuram soluções profissionais robustas e são sensíveis ao preço, aos custos de manutenção e à qualidade, preferindo geralmente embarcações de série.

A competitividade custo, medida pelo VAL, dos produtos oferecidos é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Nestes mercados existe a possibilidade de novas diferenciações mas parece difícil encontrar novos critérios de segmentação.

Os **consumidores** finais podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Navegadores pontuais de rendimento elevado – segmento pequeno mas importante na compra de embarcações de recreio de grande e pequena dimensão, luxo e preço. Procuram customização. São pouco sensíveis ao preço e muito à moda e à aparência de qualidade. Na manutenção valorizam muito a disponibilidade e qualidade do serviço;
- Navegadores dedicados de rendimento alto – segmento muito pequeno mas importante na compra de embarcações de recreio de grande dimensão, luxo e preço. Procuram customização ou exclusividade. São pouco sensíveis ao preço mas muito à qualidade. Na manutenção valorizam muito a disponibilidade e a qualidade do serviço;
- Navegadores dedicados de rendimento médio – segmento muito pequeno mas relevante na compra de embarcações de recreio de dimensão média e pequena e de quase toda a gama de preços. Procuram soluções modernas e confortáveis, preferindo

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

geralmente embarcações de série mas exigindo alguma customização. São sensíveis ao preço e à qualidade tanto na compra como na manutenção;

- Navegadores ocasionais de rendimento médio – segmento muito pouco importante mas com alguma relevância na compra de impulso de produtos de preço e qualidade média. Procuram soluções modernas e confortáveis, preferindo geralmente embarcações de série. São sensíveis ao preço e à aparência de qualidade;
- Navegadores dedicados de rendimento baixo – segmento muito importante na compra de embarcações de dimensão média e pequena e preços reduzidos. Procuram soluções avançadas, robustas e confortáveis. São muito sensíveis ao preço e à qualidade mas pouco sensíveis ao serviço.
- Particulares – segmento importante no segmento das embarcações pequenas, procuram soluções modernas e são sensíveis ao preço e à qualidade, preferindo geralmente embarcações de série.

Os consumidores distribuem-se por todo o país.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente internacionais de três tipos: estaleiros diversificados, estaleiros especializados e grandes empresas industriais.

Os estaleiros diversificados são normalmente europeus ou asiáticos Têm normalmente uma grande dimensão e uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim problemas de competitividade custo devido a capacidade instalada e a custos salariais) e estratégias baseadas na diferenciação via inovação ou flexibilidade produtiva e de marketing. Quase todos oferecem também serviços de manutenção e reparação.

Os estaleiros especializados são normalmente europeus ou marroquinos e são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. São geralmente muito intensivos em conhecimento e tecnologia e estão a investir ainda mais fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é melhor que a das outras empresas do setor.

As grandes empresas industriais especializam-se na produção de embarcações padronizadas para recreio, seja a vela ou a motor, mas também nas embarcações de trabalho padronizadas. São geralmente empresas americanas, canadianas e europeias. Têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via inovação, qualidade, flexibilidade produtiva e de marketing. Estas empresas têm normalmente rentabilidades estáveis.

As principais **ameaças** neste mercado são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Regulação protecionista;
- Discricionariedade nas aquisições públicas;
- Inversão do ciclo económico ou problemas de finanças públicas e redução da procura;
- Intensificação da concorrência internacional.

As principais **oportunidades** são:

- Aumento da procura de embarcações de recreio, principalmente das de preço médio e reduzido;
- Produtos com serviços integrados;
- Segmentos de mercado com especificidades própria;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em produtos mais intensivos em tecnologia e em manutenção e reparação de embarcações de dimensão média.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Oferta diferenciada e adequada;
- Suporte local;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Turismo náutico e outras atividades de animação náutica

O setor do turismo náutico e de outras atividades de animação turística é um setor de base geográfica. O que é relevante para o Algarve é a possibilidade potenciar a realização e a participação nestas atividades, atraindo recursos, turistas e participantes.

Assim, ao estudar o setor marroquino do turismo náutico e das outras atividades de animação náutica não interessa estudar todo o setor mas só a sua capacidade de potenciar o setor no Algarve.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do setor. Por um lado os potenciais turistas e praticantes destas atividades de animação náutica, que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõem a indústria marroquina do setor, que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

Cofinanciado por:



No que respeita aos potenciais turistas e participantes em desportos náuticos os números do mercado marroquino são muito reduzidos.

Não existem dados estatísticos sobre o peso internacional destas atividades mas existe bastante evidência que a generalidade destes consumidores realiza estas atividades em Marrocos e no Sul da Europa.

O conjunto destes marroquinos que se desloca à Europa, e potencialmente ao Algarve, e participam nestas atividades, é de três tipos:

- Atletas a treinar ou a participar em eventos desportivos;
- Amadores velejadores e praticantes de outras atividades náuticas;
- Turistas que se deslocam à Europa por outras razões.

Assim importa elencar os fatores que motivam cada um destes tipos de potenciais participantes.

- Os atletas são atraídos pela qualidade dos locais de treino e de realização dos eventos e pela relevância competitiva e financeira dos eventos.
- Os amadores são atraídos pelo interesse das atrações e eventos existentes e relação qualidade-preço das marinas.
- Os turistas pela relação qualidade-preço e interesse das atrações.

Note-se que estes alvos também se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Praticantes dedicados e profissionais de outras atividades – segmento pouco importante na prática e muito importante nos eventos, são sensíveis à qualidade dos eventos, estando pouco interessados em ofertas complementares;
- Navegadores dedicados – segmento pouco importante na navegação de recreio e em eventos, com um efeito de arrasto grande para outras atividades turísticas, são mais sensíveis ao preço e menos ao serviço (instalações, oferta complementar, segurança);
- Praticantes ocasionais de outras atividades – segmento relevante na prática de outras atividades, são pouco sensíveis ao preço, procurando a novidade a experiência e estando interessados na oferta complementar;

Cofinanciado por:



- Navegadores ocasionais – segmento pouco importante na navegação de recreio, com um efeito de arrasto muito grande para outras atividades turísticas, são pouco sensíveis ao preço e muito ao serviço (instalações, oferta complementar, segurança).

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente da qualidade percebida das suas atrações e eventos e pela sua integração comunicacional em ofertas integradas e atrativas de pacotes de atrações e eventos, de preferência próximos, geográfica e temporalmente.

No que respeita às entidades que compõe a indústria marroquina do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema simples e pouco desenvolvido. O setor inclui clubes para algumas das diversas modalidades desportivas ou de recreio, empresas construtoras e gestoras de instalações, empresas de ensino e de organização de eventos, empresas de venda e aluguer de equipamentos e pontualmente empresas que financiam estas atividades para efeitos de produção de conteúdos comunicacionais ou de transmissão de publicidade.

Estas entidades e empresas atuam num ambiente pouco competitivo tanto no que diz respeito a cada desporto ou atividade como no que diz respeito ao conjunto de desportos e entidades, à competição entre desportos e atividades.

Esta situação tem gerado uma tendência de estagnação em todas as áreas deste setor e destas atividades.

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora de Marrocos:

- Inovações a níveis de desportos e atividades;
- Prestação de todo o tipo de serviços associados a estas modalidades principalmente no contexto do turismo marroquino.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de atividades e desportos que podem ser exportados por países terceiros.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de potenciais serviços a prestar na promoção de desportos, atividades e eventos.

Entre o primeiro conjunto de inovação, mais ou menos recentes, destacam-se:

- Natação em águas abertas;
- Mergulho de plataformas naturais;
- Aquajogging
- Canoeing, rafting e kayaking;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Kitesurfing, wakesborfing, stand up paddle surfing e stand up pedal board surfing;
- Parasailing, windsurfing on flat water;
- Bodyboarding, kneeboarding, wakeboarding, wakeskating, skimboarding, paddleboarding, kiteboating e flyboarding;
- Snorkeling;
- Cave diving, deep diving e free-diving;
- Arqueologia, fotografia e videografia subaquáticas;
- Finswimming e spearfishing;
- Orientação subaquática.

Entre as entidades potencialmente interessadas em prestar estes serviços destacam-se:

- Entidades promotoras de novos desportos e atividades;
- Empresas de organização de eventos;
- Empresas de produção, venda e aluguer de equipamentos incluindo de vestuário desportivo;
- Empresas de produção de conteúdos.

Estas empresas são fundamentalmente de dois tipos: empresas diversificadas e empresas especializadas.

As empresas diversificadas são geralmente poucas mas grandes e conhecidas. Divulgam geralmente os seus planos com alguma antecedência, permitindo que terceiras entidades os conheçam. O mais difícil na realização de negócios com estas atividades é o estabelecimento de contactos e a determinação de uma oferta adequada e com a dimensão e valor que atraia essas empresas.

As empresas especializadas são mais pequenas mas menos abertas e têm normalmente menos dimensão e experiência internacional. É mais difícil conhecer os seus planos mas mais fácil abordá-las e conceber uma oferta que as atraia.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Inversão da situação macroeconómica;
- Aumento da concorrência.

As principais **oportunidades** são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Novas atividades;
- Novos equipamentos;
- Atividades mais diversificadas.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento das atividades e do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Dimensão sustentável e rentável.

AGROALIMENTAR E FLORESTA

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Produção agroalimentar e florestal
- Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais
- Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio

Produção agroalimentar e florestal

O setor agroalimentar e florestal marroquino é grande, tal como comprovado pelo peso da agricultura no PIB, mas menos aberto e exportador que o já abordado setor das pescas.

A produção agrícola marroquina é diversificada dentro do modelo mediterrânico, cobrindo desde as grandes produções cerealíferas e de proteínas até às mais pequenas produções de frutas e hortícolas. O setor florestal é mais pequeno, mas produz madeira bruta e alguns tipos de madeiras processadas.

As grandes exportações marroquinas são de citrinos, vegetais, fruta e azeite. Em termos de destinos salientam-se os países do Sul da Europa e os países árabes. As exportações agrícolas marroquinas têm vindo a crescer lentamente.

As grandes importações marroquinas são sobretudo de cereais e frutas mas também incluem carne. As importações têm vindo a crescer em linha com o crescimento da população e as flutuações da produção devido a fatores climáticos.

O consumo de produtos agrícolas per capita está dentro da média é muito diversificado e de acordo com a dieta mediterrânica, dominando os produtos frescos e secos por processar mas incluindo também alguns produtos processados. Tem-se verificado recentemente uma procura crescente de produtos processados incluindo refeições. A procura de produtos biológicos ainda não descolou.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O consumo de produtos florestais verifica-se sobretudo na indústria da construção e não evidência qualquer tendência de crescimento.

Os preços de venda nestes setores têm mostrado uma tendência de estabilização, em que o ligeiro aumento dos custos do trabalho tem sido compensado por constantes aumentos da produtividade do trabalho devido a contínuas inovações tecnológicas e concentração fundiária.

O setor da agricultura e floresta é um setor moderadamente lucrativo, altamente intensivo em mão de obra e cada vez mais utilizador de capital e tecnologia.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em desenvolvimento e crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes e pequenos compradores grossistas e retalhistas e cadeias de distribuição e indústrias alimentares. O peso dos pequenos compradores é ainda elevado particularmente fora dos grandes centros urbanos. Existem alguns mercados secundários mais concentrados mas importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como o mercado marroquino é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo.

O mercado de produtos agrícolas de valor mais elevado, designadamente para venda a fresco, é um mercado de dimensão média que cresce rapidamente apesar dos preços elevados. Os proveitos desta cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos agrícolas de valor mais reduzido e de produtos florestais para consumidores finais é um mercado de dimensão elevada e que cresce muito menos. Os proveitos desta cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos conservados ou congelados é um mercado de dimensão ainda pequena, que parece estar no início da fase de crescimento, já com algum crescimento e onde o peso da diferenciação pode ser significativo, designadamente nas conservas. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Existe a possibilidade de novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

O mercado de produtos agrícolas e florestais para a indústria é de dimensão média e cresce moderadamente. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais que estão numa fase de maturidade.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto marroquino) que exigem adequação da oferta à procura final. Tal minimiza os efeitos da concorrência internacional sobre os preços.

Existe portanto a possibilidade de surgirem novas diferenciações e novos critérios de segmentação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **consumidores** finais no mercado podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração e menos importante no comércio. São pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade e ao serviço;
- Consumidores educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e importante no consumo de todos os produtos no comércio. São sensíveis ao preço e à qualidade;

Cofinanciado por:



- Consumidores educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio – segmento importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor e congelados e conservados no comércio. São muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração. São muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade mas sensíveis ao serviço;
- Consumidores não educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio e baixo – segmento algo importante no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço mas não à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio e baixo. Segmento pouco importante.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Grande comércio alimentar grossista – de diversas dimensões estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar a retalho – de diversas dimensões estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Indústria alimentar – de grande dimensão estão interessados em preço e regularidade do abastecimento de alguns produtos.

Os **competidores** ou fornecedores no mercado de produtos agrícolas são fundamentalmente de três tipos: pequenas empresas agrícolas, médias empresas agrícolas e grandes empresas agrícolas. No mercado de produtos florestais atuam sobretudo médias e grandes empresas, podendo estas ser integradas, designadamente no caso das celulosas

As pequenas empresas têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra usando pouco conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim problemas de competitividade custo devido a dimensão e custos salariais) e estratégias baseadas na especialização em produto. Muitas complementam a atividade agrícola com atividades complementares como a

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

realização de transformações primárias principalmente no setor leiteiro e no setor hortícola e frutícola das costas. O peso destas empresas tem vindo a crescer.

As empresas médias são o grupo cujo peso mais está a crescer na indústria. São normalmente empresas familiares especializadas numa única produção que procuram gerar economias de escala para competir via custos. Podem raramente fazer transformações primárias e normalmente vendem toda a produção a intermediários ou à indústria. São quase sempre intensivas em conhecimento e tecnologia, mas continuam a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade média destas empresas parece ser um pouco melhor que a das pequenas empresas mas é muito influenciada pelas flutuações dos preços dos produtos agrícolas.

As grandes empresas atuam fundamentalmente num número restrito de produtos, como a criação de gado ou a produção de citrinos, podendo estar integradas a jusante com atividades industriais. Têm normalmente uma estrutura mas intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via liderança de custos. Estas empresas têm maior rentabilidade que as outras empresas pelo que a sua importância tem vindo a crescer.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são os países da América do Sul e da Europa.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de distribuição e comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento do mercado;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais

O **setor** marroquino de transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais é um setor com uma dimensão não muito grande mas a crescer. O seu maior subsetor é o comercial, sendo a indústria alimentar mais pequena.

Os principais parceiros comerciais deste setor são dos países da bacia do Mediterrâneo mas existem importações e exportações de produtos alimentares para quase todos os países ocidentais, até por causa da emigração.

Os produtos que o setor marroquino da alimentação e bebidas produz e comercializa são geralmente produtos de preferência e procura local ou étnica.

O setor da transformação e comercialização de produtos agrícolas e florestais é um setor não concorrencial e lucrativo, intensivo em mão de obra e capital mas pouco utilizador de novas tecnologias. A lucratividade de empresas individuais normalmente é grande mas dependente da sua eficiência estratégica, de marketing e operacional.

As grandes empresas geralmente desfrutam das vantagens da integração vertical e têm economias de escala em compras e no marketing. As pequenas empresas podem competir de forma eficaz, especializando-se em nichos de mercado.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência de manutenção ou crescimento em linha ou acima da inflação, em linha com o crescimento dos custos das matérias primas e do trabalho. O peso da mão de obra de emigrantes é crescente no emprego do setor o que tem contribuído para estabilizar os custos da mão de obra. Os custos do setor ainda não estão beneficiar significativamente em termos de produtividade da robotização produtiva que só agora se iniciou.

A análise estrutural dos principais mercados, consumidores e competidores efetivos ou potenciais do setor, foi feita na análise dos setores anteriores.

Estes dados mostram um **mercado** em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado é concorrencial, de procura derivada muito próxima das tendências da procura final dos produtos alimentares e agrícolas. Neste mercado existe um domínio claro pelos grandes compradores, designadamente cadeias de distribuição. O peso dos pequenos compradores é pequeno embora existam alguns mercados secundários menos concentrados mas também são importantes, nomeadamente alguns regionais e o da hotelaria e restauração.

Como é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor são importantes.

Os **consumidores** finais no mercado marroquino podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo já referidos na análise dos setores da pesca e da aquicultura.

Saliente-se que o peso e o crescimento do consumidor emigrado, seja por razões de origem nacional ou étnicas, está a criar novos mercados, mais pequenos e menos bem servidos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de produtos são fundamentalmente de consumidores referidos na análise do setor da agricultura e silvicultura.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de produção;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Especialização em produtos e mercados e em estratégias de nicho;
- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos mais diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Conhecimento do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D no setor agroalimentar marroquino mas as melhores estimativas são de que o valor é baixo.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor é fundamentalmente investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação aplicada é realizada nas grandes universidades públicas e é fortemente financiados por programas públicos de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades e nalgumas empresas. Este tipo de atividade pode obter incentivos fiscais e mesmo alguns subsídios.

Os resultados desta I&D incluem estudos científicos, geralmente de divulgação pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada e sobre os quais é difícil obter informação.

Note-se que a proteção da propriedade industrial é pouco forte mas está a ser reforçada.

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a produção e a irrigação.

Os custos destas atividades têm aumentado em resultado da crescente complexidade dos projetos e dos custos do trabalho.

Estas atividades são cada vez mais realizadas através de parcerias internacionais e utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios.

Saliente-se por fim, a pequena articulação entre as atividades de I&D e as de marketing, situação que prejudica a efetividade e os resultados económicos desta atividade.

Estes dados mostram um **mercado** embrionário com um crescimento ainda reduzido. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado mais aberto e concorrencial. A procura neste mercado é derivada mas existem diversos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é relevante.

Os critérios de segmentação utilizados nos mercados marroquinos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e menos competitivos que os europeus mas, mesmo assim, são contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

O mercado universitário é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação aplicada.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;
- Laboratórios – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Pequenos produtores agrícolas e pecuários – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e os resultados imediatos da sua aplicação;
- Pequenos e médios produtores florestais – apenas estão interessados em I&D imbuída em serviços; e têm grande preocupação com o preço;
- Médios produtores agrícolas e pecuários – normalmente interessados em pequenos projetos de I&D incremental e em I&D imbuída, estão interessados em preço, resultados rápidos e I&D relativa a produtos de elevada procura e valor;
- Grandes produtores agrícolas, pecuários e florestais – interessados em todos os tipos de I&D; preocupam-se com o preço e os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Grande comércio grossista e retalhista – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, mas principalmente a respeitante a produtos de grande procura; preocupam-se com o preço e com os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Pequeno e médio comércio generalista – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e com os resultados imediatos da sua aplicação;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Pequeno e médio comércio especializado – interessados em todos os tipos de I&D, mas principalmente em pequenos projetos incrementais; preocupam-se com o preço, com os resultados e a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e menos dispostos a correr riscos de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Indústria alimentar – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, tanto em projetos incrementais como disruptivos de qualquer dimensão; preocupam-se com o preço, com os resultados e com a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Indústria não alimentar – as mesmas características da alimentar mas com menos interesse na diversidade;
- Indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor – interessadas em investigação suscetível de ser imbuída na sua oferta, seja nos seus produtos ou serviços seja no seu esforço de marketing; preocupam-se com os resultados da I&D; e estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Instituições de I&D – interessadas em colaborações e parcerias que gerem volume de atividade e novos conhecimentos; estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade;
- Empresas de I&D - interessadas em colaborações, parcerias e subcontratações que gerem volume de negócios, tragam novos conhecimentos e áreas de atividade e permitam uma complementaridade da oferta; estão menos dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente universidades e internacionais de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado. Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de R&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

A investigação e desenvolvimento Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégica e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projectos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D.

As principais **oportunidades** são:

- Orientação da oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de cénarização, modelização e de realização de ensaios e testes;
- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como a IoT e tecnologia de espaços inteligentes e o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atrações, entretenimento e lazer
- Alojamento
- Alimentação e bebidas
- Valorização do mercado turístico de proximidade
- Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos
- Transportes e comunicações
- Atividades do património imobiliário

É importante notar que o cluster do turismo é um setor de base geográfica. O que é relevante para o Algarve é a possibilidade de potenciar a participação nestas atividades, atraindo recursos e turistas.

Assim, ao estudar o cluster turístico marroquino não interessa estudar todos os setores mas só a sua capacidade de potenciar o cluster no Algarve.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do cluster marroquino. Por um lado os potenciais turistas que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõem a indústria marroquina do setor, que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

Por uma questão de simplicidade e para evitar repetições vai-se fazer esta análise para o cluster como um todo, só referindo na análise dos setores alguns aspetos mais específicos e as principais oportunidades de cada setor.

No que respeita aos potenciais turistas marroquinos os números são significativos. Estima-se que em 2014¹ mais de 1.8 milhões de marroquinos tenham viajado para o estrangeiro, mantendo a tendência de crescimento que se verifica sustentadamente. Este crescimento deve-se a uma faixa pequena da população que realiza viagens turísticas e que a cada ano se alarga mais mas que ainda não chegou a 6% da população. Existe pois margem para crescimento.

1

OECD, Morocco, Inbound and Outbound Tourism.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os turistas marroquinos são sobretudo das classes económicas e sociais mais elevadas com uma preponderância dos casais de meia idade com formação superior. A altura do ano mais forte é o início do Verão.

Existe também um mercado importante e alargado a toda a produção da realização da peregrinação a Meca que deve ser realizada pelo menos uma vez na vida por todos os muçulmanos. Embora o número de marroquinos abrangidos anualmente por estas viagens faça esta viagem muito relevante a sua importância está a ser ultrapassada por outros motivos para viajar para o exterior como as visitas a familiares e a realização de férias.

A maioria dos turistas destas categorias deslocaram-se para a Europa, principalmente para a França, a Espanha e a Itália e a Alemanha. Portugal não aparece na lista dos maiores destinos.

As principais razões para as viagens são visitas a amigos e familiares, motivos religiosos, férias grandes, negócios, educação e saúde.

Os marroquinos podem viajar de uma forma pouco estruturada mas bastante e sazonal fundamentalmente para destinos de sol e praia no Sul da Europa e de uma forma mais estruturada e ligeiramente menos sazonal para destinos culturais e históricos na Europa. Há uma grande tendência para visitar os países onde as comunidades de emigrantes de origem marroquina são mais fortes mas também uma procura do anonimato que os destinos turísticos domésticos não permitem.

Quando se deslocam à Europa os turistas marroquinos podem deslocar-se em meios próprios ou fazer reservas, principalmente com agências de viagens, podendo realizar as de reservas de viagens com companhias aéreas e as de alojamento com os hotéis. Os serviços online são pouco usados mas estão em crescimento.

Note-se que estes turistas se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os critérios de segmentação económicos são bem conhecidos e relacionam-se fundamentalmente com o rendimento. Acontece o mesmo com os critérios de segmentação demográfica que se relacionam com a fase do ciclo de vida do consumidor.

Os critérios psicográficos e motivacionais são menos conhecidos mas permitem a segmentação dos consumidores nos seguintes grupos principais:

Cofinanciado por:



- Consumidores de relax – procuram fundamentalmente atividades de lazer são o segmento mais importante nos destinos de sol e mar; o seu valor para outras atividades do setor é reduzido;
- Consumidores de afinidade – procuram identificação e pertença através de visitas a atrações e participação em atividades de entretenimento e lazer; o seu valor é elevado para todas as áreas do setor;
- Consumidores de afirmação – procuram reforçar o seu estatuto seguindo outros consumidores; o seu valor é elevado para o entretenimento e o lazer;
- Consumidores de conhecimento – procuram conhecer visitando atrações e participando em atividades; têm um valor elevado para estes dois subsectores; podem ser o segmento menos sazonal;
- Consumidores sensoriais e estéticos – procuram visitar e viver novas experiências visitando atrações e participando em atividades; tal como os do segmento anterior têm um valor elevado para estes dois subsectores; são um segmento pouco sazonal.

A conjugação destes três tipos de critérios permite a definição de segmentos finos de consumidores e uma análise mais adequada da procura bem como o fine tuning da oferta.

Atualmente existem algumas oportunidades ou ameaças em alguns dos potenciais segmentos de consumidores, de que se destacam:

- Oferta grande, crescente e agressiva para os consumidores de relax de todos os níveis de rendimento;
- Oferta grande, crescente e agressiva para os consumidores de conhecimento de todos os níveis de rendimento;
- Oferta insuficiente para os consumidores de relax solteiros de rendimento elevado ou médio;
- Oferta insuficiente para diversos grupos de consumidores de afinidade, designadamente de emigrantes marroquinos que querem algo mais autêntico que a oferta existente;
- Procura crescente de destinos externos por parte de consumidores de rendimento alto e mesmo médio;
- Procura crescente dos consumidores de conhecimento de rendimento alto e mesmo médio.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente da qualidade e adequação percebida das suas atividades e pela sua integração comunicacional em pacotes atrativos.

No que respeita às entidades que compõe a indústria marroquina do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema completo e bastante desenvolvido. Podem ser operadores turísticos mas também podem ser plataformas comerciais ou de comunicações digitais ou outras empresas do setor, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Agências de viagens – já foram o grande intermediário do setor, estão a perder peso mas mantêm uma importância elevada nalgumas atividades e segmentos do mercado devido à sua função informativa; estão interessadas em margem, qualidade e produtos de elevada procura;
- Plataformas digitais – têm um peso pequeno mas crescente no setor, designadamente nos produtos de consumo de massas, podendo ser melhor potenciadas por fornecedores de atrações, entretenimento e lazer devido à sua capacidade de micro segmentar alvos do marketing; recebem comissões pelo que estão disponíveis para qualquer oferta mas são pouco eficientes para ultrapassar problemas de informação;
- Transportadores internacionais – têm um peso pequeno mas crescente, procuram combater o papel dos outros intermediários, oferecendo cada vez mais uma oferta integrada com um peso crescente no setor; estão interessadas em qualidade e produtos de elevada procura;
- Empresas de hotelaria e restauração – procuram complementar a oferta, sendo adicionalmente um dos melhores gatekeepers do setor; estão interessadas em qualquer produto;
- Empresas comerciais não especializadas – complementam a sua oferta com produtos turísticos; estão interessados em margens considerando qualquer produto;

Estas entidades e empresas atuam num ambiente muito competitivo tanto no que diz respeito a cada atividade como no que diz respeito à oferta turística.

Esta competitividade tem gerado uma forte tendência de diferenciação e de inovação em todas as áreas deste setor e destas atividades. Estão constantemente a surgir novas atividades, organizações, processos de gestão, estratégias, políticas comerciais, de marketing e financeiras, entre outras.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora de Marrocos

- Inovações a níveis de destinos e atividades;
- Inovações a nível de estratégias de mercado designadamente no que respeita a esforços de diferenciação de diversas entidades.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de novos destinos e atividades de que podem beneficiar os países destino.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de entidades interessadas na aquisição de serviços ou realização de parcerias em países terceiros.

As entidades que atuam neste mercado são fundamentalmente de dois tipos: grandes e médias empresas, normalmente especializadas. Estas empresas procuram economias de escala e ofertas mais especializadas e mais competitivas pelo custo.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Inversão da situação macroeconómica;
- Aumento da concorrência de destinos terceiros;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novas atividades mais diversificadas e de qualidade;
- Novas ofertas integradas e dirigidas aos segmentos mais dinâmicos da população;
- Novas dinâmicas organizativas e de marketing;
- Prestação de serviços empresariais.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento das atividades e do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade.

Atrações, entretenimento e lazer

Os principais **aspectos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O peso do interesse por atividades históricas, culturais e mesmo de natureza;
- O interesse pela autonomia e privacidade numa parte crescente da população;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- A prestação de serviços ou realização de parcerias e mesmo IDE em Marrocos.

Alojamento

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso de mercados de casais;
- A necessidade de uma oferta de bens e serviços complementares ao alojamento.

Alimentação e bebidas

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza;
- Algumas diferenças nas preferências dos consumidores;
- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor;
- A prestação de serviços ou realização de parcerias e mesmo IDE em Marrocos.

Valorização do mercado turístico de proximidade

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza.

Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza;
- A procura de diferenciação e diversidade;
- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor.

Transportes e comunicações

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O forte investimento em curso;
- A disponibilidade de capital.

Atividades do património imobiliário

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O necessidade de know how de empresas de investimentos e gestão imobiliária;
- A vontade de internacionalização de muitas destas empresas;
- A disponibilidade de capital.

TIC E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento
- Atividades criativas

Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento

As informações disponíveis mostram que o setor é pequeno mas está em desenvolvimento tanto em termos de indústria como de mercado. As principais importações foram de equipamentos e componentes eletrónicos e de serviços informáticos mas praticamente todo o tipo de bens e serviços foram importados. As exportações foram marginais exceto no caso de componentes eletrónicos, transístores e placas.

Os principais parceiros de Marrocos são os EUA e os países da Europa e da Bacia do Pacífico. Grande parte deste comércio é intrasetorial correspondendo a uma divisão internacional do trabalho que aproveita as vantagens competitivas dos diversos países.

A indústria marroquina destas tecnologias tem um lugar marginal neste esquema de divisão internacional do trabalho, incluindo sobretudo divisões industriais e comerciais de multinacionais. As importações marroquinas dizem sobretudo respeito a componentes para incorporação pela indústria e a equipamentos e serviços para a indústria de outros setores e os consumidores finais.

Assim o setor divide-se em dois subsectores com características estruturais completamente diferentes.

A utilização e o consumo marroquino destas tecnologias é reduzido mas está em crescimento, concentrando-se na eletrónica de consumo e na disponibilização de informação.

O subsector industrial e o de consumo. Ambos são setores abertos e concorrenciais, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e conseqüentemente sem economias de escala.

A exceção é a existência de algumas barreiras à entrada (devido às necessidades de capital) e economias de escala (devido ao investimento em marketing e vendas) no segmento superior do setor, composto pelas empresas que produzem e comercializam aos consumidores finais.

Uma consequência desta estrutura de mercado é a inexistência de lucros extraordinários sustentados. Esta situação deve manter-se.

O subsector do desenvolvimento e gestão de plataformas é um setor onde existem fortes economias de escala devido ao elevado peso dos custos de desenvolvimento e demais custos fixos nos custos totais. Nestas circunstâncias cada segmento do mercado tende a ser Cofinanciado por:



servido por um conjunto muito limitado de fornecedores, eventualmente um único se o segmento de mercado for pequeno.

A lucratividade das empresas que atuam neste subsegmento depende fundamentalmente da relação entre a sua estrutura de custos médios de longo prazo e a dimensão do seu mercado. As empresas que atuam em segmentos grandes tendem a ter lucros extraordinários positivos acontecendo o inverso com as que atuam em segmentos pequenos.

Os preços de venda neste setor e nos seus subsectores têm mostrado uma tendência de estagnação ou mesmo de diminuição, em que o crescimento dos custos do trabalho tem sido compensado com aumentos da sua produtividade, muitas vezes através da automatização e robotização de operações industriais e logísticas e mesmo de desenvolvimento.

Estes dados mostram um **mercado** em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes produtores de equipamentos e software controlados por uma grande franja de competidores de menor dimensão.

No que respeita aos clientes, a procura é muito fragmentada havendo uma grande multiplicidade de compradores de diversas dimensões sem qualquer poder de mercado significativo. Existem alguns mercados secundários mais concentrados mas também importantes, nomeadamente o mercado da defesa e os mercados de softwares setoriais específicos e especializados.

Como é o mercado das tecnologias de informação, comunicação e conhecimento é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do sector é significativo, mesmo no caso do segmento das plataformas em que a existência de economias de escala não impede a contestabilidade do mercado.

Os **consumidores** finais no mercado marroquino de consumo podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Existe portanto a possibilidade de serem criados novos produtos e serviços, novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os consumidores finais no mercado industrial agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Os consumidores mediatos, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil. Este setor é muito competitivo pelo que existe simultaneamente uma tendência para a diferenciação e uma tendência para a concentração em produtos e serviços vencedores. Tal facilita a entrada de novos players mas dificulta a sobrevivência dos menos eficientes.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas, empresas especializadas e empresas integradas.

As pequenas e médias empresas são geralmente ser marroquinas mas também podem ser internacionais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra e conhecimento e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva ou via especialização em produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para maiores empresas do setor ou em nichos de mercado.

As empresas especializadas são o grupo com maior peso na indústria. São empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podem ser marroquinas mas muitas são internacionais. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é equivalente à das pequenas e médias empresas.

As grandes empresas integradas dispõem de uma oferta alargada de produtos empresariais e de consumo e tentam alcançar uma posição de liderança num ou mais segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via inovação e marketing. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da Europa e dos EUA, seguidos de competidores de diversos países da Ásia.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Ciclo económico e custo do capital, das taxas de juro;
- Aumento dos custos de produção;
- Novas tecnologias de desenvolvimento;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Concorrência internacional.

Cofinanciado por:



As principais **oportunidades** são:

- Serviços de subcontratação;
- Novos produtos e serviços especializados e diferenciados;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Plataformas online;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Atividades criativas

As informações disponíveis sobre este sector mostram o seu reduzido grau de desenvolvimento tanto em termos de indústria como de mercado.

A indústria é sobretudo destinada ao mercado doméstico, sendo o maior comprador internacional destes serviços a União Europeia e os maiores fornecedores a União Europeia e os EUA.

As principais exportações foram de e de marcas, e as importações foram de produtos cinematográfico, televisivos, musicais e outros licenciamentos, designadamente de marcas.

Esta indústria é pouco densa e alargada concentrando-se nos conteúdos escritos, impressos e imbuídos. Os seus serviços incluem a conceção, desenvolvimento, distribuição e comercialização, licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais.

O setor inclui principalmente atividades de desenvolvimento de conteúdos de pequena dimensão. É um setor aberto e concorrencial, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e consequentemente sem economias de escala.

Assim a lucratividade das empresas que atuam neste subsegmento depende fundamentalmente da relação entre a sua estrutura de custos médios de longo prazo e a dimensão do seu mercado. As empresas que atuam em segmento grandes tendem a ter lucros extraordinários positivos acontecendo o inverso com as que atuam em segmentos

Cofinanciado por:



pequenos. Mas existe uma grande variabilidade entre empresas e flutuação temporal na rentabilidade deste segmento.

Os preços de venda neste setor e nos seus subsectores têm mostrado uma tendência de estagnação ou de crescimento, em que o crescimento dos custos do trabalho tem sido parcialmente compensado com aumentos da sua produtividade, muitas vezes através da modernização tecnológica e automatização.

Estes dados mostram um **mercado** em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes produtores de conteúdos controlados por uma grande franja de competidores de menor dimensão.

Como este mercado é aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do sector é significativo, mesmo no caso das grandes empresas em que a existência de economias de escala e domínio não impede a contestabilidade do mercado.

Os **consumidores** finais no mercado de consumo podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Existe portanto a possibilidade de serem criados novos produtos, novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

Os consumidores finais no mercado industrial agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Os consumidores mediatos, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil. Este setor é muito competitivo pelo que existe simultaneamente uma tendência para a diferenciação e uma tendência para a concentração em produtos e serviços vencedores. Tal facilita a entrada de novos players mas dificulta a sobrevivência dos menos eficientes.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas, empresas especializadas e empresas integradas.

As pequenas e médias empresas são geralmente marroquinas mas também podem ser internacionais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva ou via especialização em Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para as maiores empresas do sector ou em nichos de mercado.

As empresas especializadas são empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podem ser marroquinas mas muitas são internacionais. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é equivalente à das pequenas e médias empresas.

As grandes empresas integradas são o grupo com maior peso na indústria e são sobretudo empresas internacionais, exceto no caso das grandes empresas de comunicação de massas. Dispõem de uma oferta alargada e tentam alcançar uma posição de liderança num conjunto alargado de segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via adaptação ao cliente. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da Europa.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Novas tecnologias de desenvolvimento e produção;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Concorrência internacional;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Serviços de subcontratação;
- Novos produtos e serviços especializados e diferenciados;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Plataformas online;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atividades de saúde humana
- Atividades de desporto de alto rendimento
- Atividades de investigação e desenvolvimento

Atividades de saúde humana

É importante notar que o setor da atividade de saúde humana tem, em grande medida, uma base geográfica. Assim o que é relevante para o Algarve é a possibilidade potenciar a participação nestas atividades, atraindo recursos e pacientes.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do setor marroquino da saúde. Por um lado os potenciais consumidores que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõe a indústria marroquina do setor que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

No que respeita aos potenciais consumidores marroquinos o potencial é elevado mas os números efetivos não são grandes.

Os marroquinos que viajam para receber tratamentos médicos são sobretudo de classes altas que viajam por razões de diferenciais de qualidade e disponibilidade de tratamentos e para manter o anonimato. E muitos para procurar tratamentos alternativos que por razões legais não estão disponíveis em Marrocos.

O destino destes pacientes é geralmente a Europa do Sul.

Os principais procedimentos procurados são cirúrgicos, os reprodutivos, os cardiovasculares, oftalmológicos e os estéticos.

Os fatores que originam esta procura de serviços internacionais são o diferencial de desenvolvimento do sistema de saúde marroquino face ao desenvolvimento dos sistemas de saúde europeus.

A procura de serviços de saúde deve continuar a aumentar, a oferta doméstica deve continuar limitada pelo que procura internacional deve continuar a aumentar. Brevemente aos segmentos médios-altos da população devem juntar-se crescentemente aos segmentos altos.

Note-se que estes viajantes se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de

Cofinanciado por:



mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os critérios de segmentação económicos são bem conhecidos e relacionam-se fundamentalmente com o rendimento. Acontece o mesmo com os critérios de segmentação demográfica que se relacionam com a fase do ciclo de vida do consumidor.

Os critérios psicográficos e motivacionais são menos conhecidos mas permitem a segmentação dos consumidores nos seguintes grupos principais:

- Consumidores de necessidade – procuram o que não podem obter domesticamente;
- Consumidores de conhecimento – procuram fundamentalmente os melhores tratamentos.

A conjugação destes dois tipos de critérios permite a definição de segmentos finos de consumidores e uma análise mais adequada da procura bem como o fine tuning da oferta.

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente do custo e da qualidade percebida dos seus serviços médicos e da sua comunicação.

No que respeita às entidades que compõe a indústria marroquina do setor, pode afirmar-se que existe uma indústria desenvolvida. Assumem um papel de destaque no setor privado os prestadores de cuidados de saúde, clínicas e hospitais, tendo as empresas de seguros de saúde um papel secundário.

Todas estas entidades privadas podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Seguradoras – são um segmento ainda pouco importante mas com potencial de crescimento, aparentemente com um peso cada vez maior nos segmentos médios e altos da população, e assumem uma função de intermediários entre os beneficiários e os prestadores de serviços de saúde. Assumem uma função de cobertura de riscos e de informação e seleção de prestadores. Não estão muito regulados e são em número reduzido, atuando em situações de oligopólio. Estão interessadas nos custos e na disponibilidade e qualidade de todos os tipos de serviços mas principalmente nos mais caros incluindo intervenções cirúrgicas e cuidados continuados.
- Prestadores de cuidados de saúde – são o segmento produtor e vendedor da esmagadora maioria dos cuidados de saúde em Marrocos e geralmente privados ou não lucrativos. São uma indústria relativamente concorrencial que presta serviços fundamentalmente a particulares. Enfrentam problemas de regulação, escassez de

Cofinanciado por:



recursos, custos e margens, tendo a necessidade de prestar cuidados de qualidade a um preço competitivo e muito pressionado pelos consumidores. Estão interessadas nos custos e na disponibilidade e qualidade de todos os tipos de serviços mas principalmente nos mais caros incluindo intervenções cirúrgicas e cuidados continuados.

As seguradoras e os prestadores de cuidados de saúde atuam num ambiente regulado que muitas vezes limita as suas possibilidades de recorrerem aos serviços de prestadores internacionais.

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora de Marrocos:

- Inovações a níveis de destinos e serviços;
- Inovações a nível de estratégias de subcontratação internacional diversas entidades.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de novos destinos e atividades de que podem beneficiar os países destino.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de entidades interessadas na promoção de parcerias e na subcontratação.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Mudanças no enquadramento legal e regulamentar;
- Inações tecnológicas com impacto nos cuidados potenciais e respetivos custos;
- Aumento da concorrência de destinos terceiros;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novos serviços mais diferenciados, diversificados e de qualidade;
- Novas ofertas integradas e de qualidade e reputação;
- Novas dinâmicas organizativas e de marketing.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento do mercado designadamente dos seus aspetos regulamentares;
- Excelente marketing estratégico e de composto de marketing;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Capacidade disponível.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Atividades de desporto de alto rendimento

A indústria marroquina do desporto não tem um lugar de grande destaque no panorama internacional, sendo fundamentalmente uma indústria doméstica. No entanto existem alguns desportos em que o peso e o grau de desenvolvimento do desporto marroquino são mais elevados entre os quais se salienta o futebol, o maior desporto a nível mundial em termos de praticantes e receitas.

O diferencial em termos de desenvolvimento destes desportos abre espaço para a oferta internacional no mercado marroquino de atividades de desporto de alto rendimento.

Esta indústria é pouco densa, alargada e desenvolvida incluindo todo o tipo de produtos mas um conjunto mais restrito de serviços, desde os eventos desportivos propriamente ditos até à prestação de serviços técnicos e de gestão marketing.

No entanto, no que diz respeito à procura e contratação de serviços de atividades de desporto de alto rendimento, tal como definidas e incluídas neste cluster, só existem três tipos de entidades relevantes: as entidades organizadoras de cada um dos diversos desportos, as ligas, as sociedades desportivas e os patrocinadores.

E a oferta destas atividades é igualmente pouco densa, alargada, desenvolvida e competitiva, incluindo muito pouca concorrência e tipo de serviços e com uma qualidade reduzida.

Este facto abre espaço para a prestação por empresas e entidades europeias de destaque e qualidade destes serviços ao mercado marroquino.

Assim o **mercado** de prestação de serviços e atividades de desporto de alto rendimento está dividido num segmento de crescimento, limitado a um número reduzido de desportos, e num segmento embrionário, que cobre a generalidade dos desportos. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada, mas composto por um número reduzido de empresas concorrenciais.

Como este mercado é aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do sector é significativo.

Os **compradores** são de acordo com a definição padrão consumidores do mercado industrial que agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente pequenas e médias empresas especializadas, podendo pontualmente atuar grandes empresas especializadas e integradas.

As pequenas e médias empresas podem ser marroquinas ou europeias e têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra e capital mas usando pouca tecnologia. Têm estratégias baseadas especialização em produto ou serviço. Muitas especializam-se na prestação de serviços para as maiores empresas do setor ou em nichos de mercado.

As grandes empresas são normalmente europeias e dispõem de uma oferta alargada e tentam alcançar uma posição de destaque num conjunto alargado de segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via adaptação ao cliente. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são marroquinos e europeus.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Novas tecnologias de prestação de serviços;
- Crescimento dos concorrentes;
- Concorrência internacional.

As principais **oportunidades** são:

- Novos serviços;
- Desportos ascendentes;
- Serviços de subcontratação;
- Novos serviços especializados e diferenciados;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Composto de marketing e capacidade de relacionamento;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos.

Atividades de investigação e desenvolvimento

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D neste cluster marroquino mas as melhores estimativas são de que o valor é baixo.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor é fundamentalmente investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação aplicada é realizada nas grandes universidades públicas e é fortemente financiados por programas públicos de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades e nalgumas empresas e clubes. Este tipo de atividade pode obter incentivos fiscais e mesmo alguns subsídios.

Os resultados desta I&D incluem estudos científicos, geralmente de divulgação pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada e sobre os quais é difícil obter informação.

Note-se que a proteção da propriedade industrial é pouco forte mas está a ser reforçada.

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a saúde preventiva e algumas doenças e condições específicas da Bacia do Mediterrâneo.

Os custos destas atividades têm aumentado em resultado da crescente complexidade dos projetos e dos custos do trabalho.

Estas atividades são cada vez mais realizadas através de parcerias internacionais e utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.
- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios.

Cofinanciado por:



Saliente-se por fim, a pequena articulação entre as atividades de I&D e as de marketing, situação que prejudica a efetividade e os resultados económicos desta atividade.

Estes dados mostram um **mercado** embrionário com um crescimento ainda reduzido. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado mais aberto e concorrencial. A procura neste mercado é derivada mas existem diversos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é relevante.

Os critérios de segmentação utilizados nos mercados marroquinos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e menos competitivos que os europeus mas, mesmo assim, são contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

O mercado universitário é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação aplicada.

O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;

Cofinanciado por:



- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;
- Laboratórios – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata.
- Universidades – o segmento mais importante na investigação, muito aberto a todos os tipos de projetos.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Pequenos prestadores de cuidados de saúde – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e os resultados imediatos da sua aplicação;
- Médios prestadores de cuidados de saúde – normalmente interessados em pequenos projetos de I&D incremental e em I&D imbuída, estão interessados em preço, resultados rápidos e I&D relativa a produtos de elevada procura e valor;
- Grandes prestadores de cuidados de saúde – interessados em todos os tipos de I&D; preocupam-se com o preço e os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Indústria seguradora – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, tanto em projetos incrementais como disruptivos de qualquer dimensão; preocupam-se com o preço, com os resultados e com a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Instituições de I&D – interessadas em colaborações e parcerias que gerem volume de atividade e novos conhecimentos; estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente universidades e internacionais de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado. Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de R&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégia e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Cofinanciado por:



Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projetos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D.

As principais **oportunidades** são:

- Orientação da oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de cénarização, modelização e de realização de ensaios e testes;
- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como a IoT e tecnologia de espaços inteligentes e o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

ENERGIAS RENOVÁVEIS

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atividades de produção de energias renováveis
- Atividades de investigação e desenvolvimento

Atividades de produção de energias renováveis

As atividades de produção de energias renováveis não são transacionáveis entre Portugal e Marrocos pelo que não tem sentido analisá-las.

Atividades de investigação e desenvolvimento

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D neste cluster marroquino mas as melhores estimativas são de que o valor é baixo.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor é fundamentalmente investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação aplicada é realizada nas grandes universidades públicas e é fortemente financiados por programas públicos de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades e nalgumas empresas. Este tipo de atividade pode obter incentivos fiscais e mesmo alguns subsídios.

Os resultados desta I&D incluem estudos científicos, geralmente de divulgação pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada e sobre os quais é difícil obter informação.

Note-se que a proteção da propriedade industrial é pouco forte mas está a ser reforçada.

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a produção e a irrigação.

Destacam-se esforços de I&D em:

- Sistemas de recolha de dados e monitorização do funcionamento de equipamentos – drones e sensores eletrónicos;
- Novos painéis solares e tipos de painéis solares – construídos com novos materiais, mais camadas e, eventualmente utilizando uma tecnologia de feixes de luz;

Cofinanciado por:



- Aplicação de tecnologias de armazenamento de energia – baseadas em baterias ou em propriedades físicas de formações geológicas específicas.

Os custos destas atividades têm aumentado em resultado da crescente complexidade dos projetos e dos custos do trabalho.

Estas atividades são cada vez mais realizadas através de parcerias internacionais e utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.
- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios.

Saliente-se por fim, a pequena articulação entre as atividades de I&D e as de marketing, situação que prejudica a efetividade e os resultados económicos desta atividade.

Estes dados mostram um **mercado** embrionário com um crescimento ainda reduzido. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado mais aberto e concorrencial. A procura neste mercado é derivada mas existem diversos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é relevante.

Cofinanciado por:



Os critérios de segmentação utilizados nos mercados marroquinos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e menos competitivos que os europeus mas, mesmo assim, são contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

O mercado universitário é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação aplicada.

O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Laboratórios – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata.
- Universidades – o segmento mais importante na investigação, muito aberto a todos os tipos de projetos.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Universidades – o segmento mais importante na investigação, muito aberto a todos os tipos de projetos.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente universidades e internacionais de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado. Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de R&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégia e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projetos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D.

As principais **oportunidades** são:

- Orientação da oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de caracterização, modelização e de realização de ensaios e testes;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como a IoT e tecnologia de espaços inteligentes e o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES ALGARVIOS COM POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A caracterização dos diferentes clusters e setores algarvios já foi elaborada quando foi feita uma análise interna das empresas algarvias destes clusters e setores.

Assim, o que é fundamental aqui é caracterizar o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados marroquinos das empresas destes setores. Tal inclui basicamente saber se existem empresas ou outras algarvias nestes diversos setores com capacidade de competir nestes mercados, com capacidade de ter ou desenvolver uma oferta atrativa e competitiva que lhes permita atuar nestes mercados da forma mais sustentada possível.

No entanto, para efeitos de orientação, também importa enquadrar de uma forma geral os problemas comuns que quase todas as empresas algarvias podem enfrentar nestes mercados.

ENQUADRAMENTO

Principais constrangimentos

A generalidade das empresas e outras entidades algarvias dos setores considerados enfrentam relativamente ao mercado marroquino diversas dificuldades que dependem das suas características essenciais:

As principais características e os associados constrangimentos são:

- Reduzida dimensão das empresas – cria a dificuldade de gerar e aproveitar economias de escala e reduzir custos por esta via e a dificuldade em oferecer as quantidades elevadas que muitos potenciais clientes, designadamente grandes distribuidores e industriais, requerem;
- Reduzida dotação de recursos e dificuldade de acesso a recursos adicionais – cria a dificuldade de permitir que sejam realizados os grandes investimentos que a penetração do mercado marroquino pode exigir em todas as áreas da atividade das empresas, desde o fundo de maneo ao esforço de vendas;
- Missões restritivas e falta de ambição estratégica – impede que assumam a intencionalidade e agressividade necessárias para realizar os investimentos financeiros e de tempo necessários para entrar num mercado extremamente competitivo;
- Falta de conhecimentos sobre funções não produtivas ou logísticas, designadamente a nível de conceção e desenvolvimento, marketing, comércio internacional (fora da zona euro) e finanças internacionais – que impedem a criação de estratégias e de ofertas competitivas e a sua colocação no mercado eficientemente;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Algum atraso tecnológico – prejudicando a competitividade custo e a possibilidade de adotar muitas das estratégias de diferenciação potencialmente disponíveis para empresas mais avançadas tecnologicamente.

Dificuldades e entraves à internacionalização

A análise detalhada das características das empresas algarvias, ou mesmo a leitura da análise da secção anterior, mostra que as estas empresas enfrentam problemas significativos para penetrarem em muitos mercados marroquinos.

Em termos estratégicos estas dificuldades e entraves podem listar-se de uma forma simplificada:

- Dificuldade em competir via custos em setores em que as economias produtivas, de escala ou tecnológicas, são essenciais;
- Dificuldade em desenvolver e implementar estratégias complexas e caras designadamente estratégias dirigidas ao consumidor final ou de âmbito nacional;
- Dificuldade em fornecer compradores que adquirem grandes quantidades de bens ou serviços.

Superação dos constrangimentos

A solução para a superação destes constrangimentos e entraves é clara: exige a adoção de estratégias de especialização, de nicho e de diferenciação.

As empresas algarvias têm de:

- Adotar estratégias de especialização – como forma de concentrar recursos escassos, de gerar economias de custo e de se poderem diferenciar. Estas estratégias exigem a escolha e delimitação muito rigorosa dos mercados de produtos e serviços, de zonas geográficas, de segmentos de mercado e de alvos.
- Adotar estratégias de nicho – como forma de concentrar recursos no conhecimento profundo de segmentos controláveis e onde os reduzidos investimentos das empresas algarvias possam ter um impacto significativa. Estas estratégias exigem a escolha e delimitação muito rigorosa destes nichos e o investimento no seu conhecimento vertical e horizontal integral. Exigem depois uma aposta maciça na penetração destes nichos.
- Adotar estratégias de diferenciação – como forma de evitar competições frontais com empresas instaladas ou com mais recursos. Estas estratégias exigem uma escolha dos fatores de diferenciação que tenham em conta as capacidades das empresas algarvias e sejam relevantes nos nichos previamente seccionados.

Novas formas de cooperação e organização empresarial

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

A implementação destas estratégias é muitas vezes difícil devido à dificuldade que as empresas algarvias têm em obter alguns dos recursos, nomeadamente de conhecimento e financeiros, que são necessários para a sua implementação.

As principais formas para ultrapassar esta dificuldade relacionam-se com a adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial. Entre estas salientam-se:

- A organização e realização de missões empresariais a e de zonas geográficas e indústrias relevantes.
- A organização de ações demonstrativas contando com a presença de empresas algarvias já a atuar em Marrocos ou de empresas marroquinas que possam ter um interesse relevante em Portugal e no Algarve.
- A organização e realização de ações conjuntas de empresas e entidades algarvias tendo em vista o conhecimento e o contacto com setores delimitados e preferenciais do mercado marroquino tanto de um ponto de vista de realização de exportações como de prestação de serviços e de captação de investimento.
- Fomento do desenvolvimento das empresas algarvias de prestação de serviços de apoio à internacionalização designadamente empresas de marketing e tecnológicas.
- Promoção de parcerias com empresas marroquinas como alternativa à promoção das exportações diretas de bens e serviços e ao investimento direto estrangeiro. Estas parcerias podem incluir transferências de tecnologia e abranger direitos de propriedade intelectual.
- Esforço de atração de investimento de capital de risco para o financiamento do esforço de internacionalização das empresas algarvias já com alguma dimensão, incluindo de capital de risco nacional e internacional.

CLUSTERS E SETORES

Aqui caracteriza-se o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados marroquinos das empresas destes setores. Tal inclui basicamente saber se existem empresas ou outras algarvias nestes diversos setores com capacidade de competir nestes mercados, com capacidade de ter ou desenvolver uma oferta atrativa e competitiva que lhes permita atuar nestes mercados de uma forma a mais sustentada possível.

Esta caracterização é realizada cluster a cluster e setor a setor.

Mar, pescas e aquicultura

O setor das **pescas** terá alguma dificuldade em penetrar no mercado marroquino devido a problemas regulamentares e de dimensão.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Tal não impede que não exista a possibilidade de algumas espécies distintivas e de maior valor e com transformações primárias poderem ter interesse para alguns mercados e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração.

Existe também a possibilidade de algumas empresas de pesca nacionais conseguirem licenças ou estabelecerem parcerias.

Aplica-se à **aquicultura** o que foi referido para a pesca. No entanto a aquicultura tem uma capacidade de expansão e uma flexibilidade que aumentam o seu potencial de entrada no mercado marroquino no médio e longo prazo tanto na qualidade de fornecedora de peixe e de serviços técnicos como na de investidora.

A indústria algarvia de **extração de sal** tem um grande potencial de penetrar no mercado marroquino. As tendências de consumo que se verificam neste mercado favorecem os produtos de mais valor o que é uma grande vantagem para as empresas algarvias do setor. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração e os mercados dos segmentos socioeconómicos mais elevados. E o retalho especializado destas cidades.

A indústria algarvia de **transformação e comercialização dos produtos do mar** tem as mesmas possibilidades que o setor das pescas: alguns produtos distintivos e específicos do Algarve podem ter sucesso em segmentos de consumidores altos.

A indústria algarvia de **construção e reparação naval** pode ter algum sucesso. O segmento com mais possibilidades é o das embarcações de trabalho de dimensão média.

Existe também a possibilidade de estabelecimento de parcerias e a oferta de serviços técnicos e de subcontratação.

A nível de **turismo náutico e outras atividades de animação náutica** é difícil atrair turistas para grandes deslocações ao Algarve mas é possível desenvolver parcerias e uma oferta de atividades e eventos integrados que aumentem a captação de marroquinos.

Agroalimentar e floresta

O setor da **produção agroalimentar e florestal** terá alguma dificuldade em penetrar no mercado marroquino devido a problemas regulamentares, de dimensão e de preferências do consumidor.

Tal não impede que não exista a possibilidade de algumas espécies distintivas e de maior valor e com transformações primárias poderem ter interesse para alguns mercados e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração e o dos segmentos mais elevados.

Cofinanciado por:



Acontece com a indústria algarvia de **transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais** o mesmo que com a indústria algarvia de transformação e comercialização dos produtos do mar.

Esta indústria tem as mesmas possibilidades que o setor agrícola: alguns produtos distintivos e específicos do Algarve podem ter sucesso em segmentos de consumidores altos.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio** tem possibilidade de penetrar em Marrocos sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades e grandes empresas marroquinas.

A entrada neste mercado das empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas.

Turismo e lazer

A indústria algarvia de **atrações, entretenimento e lazer** não terá dificuldade em de per si atrair mais turistas marroquinos.

Pode, no entanto, procurar desenvolver ofertas mais integradas e especializadas que podem ser relevantes para os segmentos de mercado marroquino anteriormente referidos.

E esta indústria tem imenso a ganhar com o estabelecimento de parcerias e a realização de IDE ou a prestação de serviços a empresas marroquinas.

Com a indústria de **alojamento** e de **alimentação e bebidas** acontece o mesmo. Talvez seja no entanto ligeiramente mais difícil realizar esforços de IDE que estabelecer parcerias e prestar serviços.

O setor algarvio de **valorização do mercado turístico de proximidade** terá muita facilidade em ser mais relevante para os turistas marroquinos até por algumas questões de proximidade cultural e estética. Terá algumas vantagens em reforçar os mecanismos de comunicação e vendas online e em reforçar tanto a oferta relacionada com atividades como as relacionadas com produtos.

As **agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos** não terão qualquer hipótese de entrar desde já ativamente no mercado marroquino.

Poderão todavia criar uma presença online passiva e desenvolver estratégias de especialização e internacionalização que potenciam uma entrada a longo prazo neste mercado.

O setor algarvio dos **transportes e comunicações** dificilmente terá interesse no mercado algarvio mas o de construção pode ter.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mesmo acontece com as **atividades do património imobiliário**.

TIC e indústrias criativas

A indústria algarvia de **tecnologias de informação, comunicação e conhecimento** poderá ter uma presença muito interessante no mercado marroquino a nível de serviços de subcontratação e de novos produtos e serviços especializados e diferenciados, designadamente a segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados.

Os canais mais adequados para realizar os esforços de internacionalização e de marketing são, originalmente, os físicos e pessoais, podendo a médio prazo ser realizado um esforço de criação de parcerias.

Acontece o mesmo com a indústria algarvia das **atividades criativas**.

Ciências da vida, saúde e recuperação

A indústria algarvia das **atividades de saúde humana** tem muitas possibilidades de crescer no mercado marroquino de turismo de saúde, designadamente através de serviços mais diferenciados, diversificados e de qualidade e de novas ofertas integradas e de qualidade e reputação.

Para o conseguir as empresas e entidades algarvias do setor têm de adotar novas dinâmicas organizativas e de marketing que lhes permitam ser eficientes neste mercado.

A indústria algarvia das atividades de desporto de alto rendimento tem um mercado restrito em Marrocos. Como referido este mercado é sobretudo de desportos menos praticados em Marrocos e aí ascendentes onde podem ser oferecidos a entidades desportivas serviços novos, diferentes e melhores que os lá disponíveis atualmente.

Podem também ser parcerias de complementaridade e oferecidos serviços a empresas marroquinas que atuam nesta indústria.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento** deste cluster tem possibilidade de penetrar em Marrocos mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades e grandes empresas marroquinas.

A entrada neste mercado doutras entidades e empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas marroquinas.

Energias renováveis

Por definição, as **atividades de produção de energias renováveis** não são internacionalizáveis.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento** deste cluster tem possibilidade de penetrar em Marrocos mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades e grandes empresas marroquinas.

A entrada neste mercado doutras entidades e empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas marroquinas.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

MANUAL

Esta parte do estudo é um breve manual sobre como entrar no mercado marroquino. A abordagem será geral, comum a todos os clusters e setores, mas orientada para a decisão e ação. Está dividida em duas partes: conhecer e planejar.

CONHECER

A primeira parte do processo de internacionalização deverá ser uma análise da empresa e do setor em que se integra.

Deverá ser uma análise da estratégia global da empresa de longo prazo que inclua:

- O histórico nacional e internacional da empresa incluindo o da evolução das suas capacidades, competências e recursos e da sua experiência acumulada de internacionalização contemplando os seus sucessos e fracassos.
- A cultura de internacionalização da empresa e dos seus recursos humanos incluindo a sua experiência internacional designadamente fora da zona euro, o interesse pelos mercados além-fronteiras e o alcance da sua rede de contactos.
- A lógica e a relevância da internacionalização na estratégia e na dinâmica da empresa.

A segunda parte deverá ser uma identificação das oportunidades e ameaças internacionais e marroquinas do setor da empresa de forma a eliminar à partida os espaços geográficos internacionais e marroquinos que não tenham potencial de expansão ou penetração.

Esta parte deverá incluir:

- A análise da atratividade dos potenciais mercados e segmentos.
- A análise da intensidade competitiva nesses mercados, incluindo uma análise de Porter (ameaça de novos concorrentes ou de produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores e dos clientes).
- A definição dos fatores críticos de sucesso da indústria nos potenciais mercados em consideração.
- A análise interna da empresa incluindo a definição dos pontos fortes e fracos da empresa no contexto dos mercados potenciais.
- A definição das capacidades e competências fundamentais da empresa.
- O confronto de fatores críticos de sucesso por mercado com capacidades e competências fundamentais da empresa e a seleção de mercados prioritários.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Esta parte poderá ser feita com mais ou menos detalhe consoante a empresa esteja em fases de internacionalização inicial ou de expansão da internacionalização.

PLANEAR

Sendo conhecida a situação é então definida a estratégia o que no contexto da internacionalização inclui três partes fundamentais.

DEFINIR AS OPÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Implica definir as prioridades relativas a produtos e serviços, os objetivos qualitativos e quantitativos e o horizonte temporal da estratégia de internacionalização.

Nesta fase, há que ter em conta o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado, o montante de investimento a fazer em marketing e fundo de manuseio e global e o tempo até atingir o break-even (ponto morto de vendas). A determinação dos recursos humanos a envolver também é fundamental

SELECIONAR OS MERCADOS

Implica determinar as zonas geográficas que a empresa vai tentar penetrar bem como os compradores que serão visados.

A seleção dos mercados faz-se através da valorização do VAL potencial dos diferentes mercados prioritários que resultaram da comparação dos fatores críticos de sucesso por mercado com as capacidades e competências fundamentais da empresa.

Em alternativa pode utilizar-se uma grelha de comparação de características ponderadas de acordo com critérios objetivos como o potencial de mercado, a sensibilidade aos preços, o acesso a canais de distribuição e a qualidade dos intermediários.

DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS

Inclui determinar as formas de entrar em cada um dos mercados alvo: parcerias ou penetração.

As decisões mais importantes são relativas a:

- Nível de envolvimento da empresa e utilização de recursos financeiros, técnicos e humanos;
- Modelo organizativo, de gestão e controlo tendo em consideração critérios de retorno e risco.

Cofinanciado por:



RECURSOS

Os recursos correspondem a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

PRINCIPAIS REGULAMENTOS E BARREIRAS ADUANEIRAS

Trade laws

<http://www.douane.gov.ma/web/guest>

IRS and Treasury Codes and Laws

www.invest.gov.ma/

BOLSAS DE CONTACTOS

[Embaixada do Reino de Marrocos em Portugal](#)

[Aicep Portugal Global](#)

[Câmara de Comércio e Indústria Luso-Marroquina: CCILM](#)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional