

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Luandino Có

**Título: Elaboração do Plano de Negócios e Internacionalização da Empresa
Co Africa Distribuição + Sarl**

Elaboração do Plano de Negócios e definição da Estratégia da Internacionalização da empresa CAD + Sarl

Luandino Có

ISCAC | 2021

Coimbra, janeiro de 2022



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Luandino Có

**Elaboração do Plano de Negócios e Internacionalização da
Empresa Co Africa Distribuição + Sarl**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação do Professor Romeu Filipe da Costa Oliveira.

Coimbra, janeiro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Agradecimentos

Este projeto de Mestrado enquadra-se no fim do meu percurso académico em Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, marcando um período muito feliz e importante na minha vida. Só foi possível concretizar esta etapa devido ao apoio da minha família. A todos aqueles que estiveram presentes e que foram de alguma forma indispensáveis ao longo do meu percurso académico, os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço ao professor Romeu Filipe Da Costa Oliveira, por ter aceite ser meu orientador fazendo-me evoluir na tomada de decisões.

Aos meus pais, á minha avó Abiripidjeque Cá, aos meus queridos tios, tias, à minha namorada, à minha filha Luandina Luandino Có, primos, primas, sobrinhos, sobrinhas, irmãs, irmãos, colegas, amigos, um obrigado do fundo do coração por estarem sempre comigo, por todas as palavras bonitas, fazendo-me acreditar que tudo é possível e os sonhos são para realizar.

Os meus agradecimentos a todos.

Resumo

Num contexto de globalização em que as evoluções se sucedem a ritmos alucinantes e são rapidamente disseminadas, a decisão das empresas de comercializarem os seus produtos/serviços em âmbito internacional é um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade para garantir a competitividade. Cada vez menos o mercado de uma empresa se confina às fronteiras do país onde se implantou. No entanto, as diferenças que continuam a existir entre as regiões geográficas sugerem a adoção de determinados procedimentos minimizadores do risco na expansão internacional.

É fundamental a empresa ter uma estratégia internacional, baseada na avaliação do potencial dos diferentes mercados, nas fontes de vantagem competitiva e também na diversidade dos diferentes modos de entrada existentes. Assim, uma estratégia de internacionalização significa tomar um conjunto de decisões e de opções para operar fora do país de origem.

Desta forma, e para permitir definir uma estratégia de internacionalização, procura-se analisar os indutores de mercado (razões que justificam a decisão de internacionalizar ou que a provocam), que são os seguintes: **Mercados, Governos, Custos, Competição Global.**

O objetivo deste estudo é procurar a melhor forma da internacionalização da empresa. Na parte teórica procura-se formas de entrada no mercado internacional através de modelos/teorias já existentes da internacionalização. A parte prática foi adaptação da estrutura já montada em funcionamento de forma a responder ao mercado alvo, português.

Palavras-chave: Plano de negócios; Risco Político; Processo de Internacionalização; Investimento no Estrangeiro; País de Destino;

Abstrat

In a context of globalization in which developments are taking place at breakneck rates and are rapidly disseminated, the decision of the companies to commercialize their products / services internationally is a natural result or even an inevitability to guarantee competitiveness. Less and less the market of a company is confined to the borders of the country where it was established. However, the differences that continue to exist between geographic regions suggest the adoption of certain risk-minimizing procedures in international expansion.

It is essential for the company to have an international strategy, based on the assessment of potentials of the different markets, in the sources of competitive advantage and also in the potential of the different existing entry modes. Therefore, an internationalization strategy means making a set of decisions and options to operate outside the country of origin.

In this way, and in order to define an internationalization strategy, an attempt is made to analyze the market drivers (reasons that justify the decision to internationalize or that provoke it), which are as follows: Markets, Governments, Costs, Global Competition.

The objective of this study is to find the best way to internationalize the company. In the theoretical part, we search for ways to enter the international market through existing internationalization models/theories. The practical part was the adaptation of the structure already in operation in order to respond to the target market, Portuguese.

Keywords: Business Plan; Political Risk; Internationalization Process; Investment abroad; Destiny country;

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo I: EMPREENDEDORISMO.....	6
1.1. Conceito de empreendedorismo	6
1.2. Tipos de empreendedorismo	14
1.3. Barreiras ao empreendedorismo.....	16
1.4. Risco do empreendedorismo	17
1.4.1. Noção do risco	17
1.4.2. Definição de risco político	18
1.4.3. Riscos para empreendedores.....	19
1.5. O empreendedor: caraterísticas e desafios	21
1.6. Diferença entre empreendedores, Empresários e Criadores de Ideias	23
1.7. Processo empreendedor.....	23
1.8. Identificação de uma oportunidade	25
1.9. Motivação para ser empreendedor	25
1.9.1. Motivação ou motivo	25
1.9.2. Motivações para empreender	26
1.10. Competências do empreendedor	26
1.10.1. Competências pessoais	26
1.10.2. Competências relacionais	28
1.10.3. Competências de conhecimento.....	28
1.10.4. Competências técnicas	29
Capítulo II: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
2.1. Internacionalização	31
2.1.1. Conceito de internacionalização	31
2.1.2. Fatores determinantes de internacionalização	32
2.1.3. Motivações para a internacionalização	33
2.1.4. Fatores condicionantes da internacionalização	35
2.1.5. Barreiras à internacionalização	36

2.2.	Estudo e pesquisa de mercados internacionais.....	38
2.2.1.	Variáveis do ambiente de marketing (Micro e Macro).....	38
2.2.2.	Fatores críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais.....	39
2.3.	Opções estratégicas de internacionalização	40
2.3.1.	Segmentação internacional	40
2.3.2.	Mercado alvo e target	41
2.3.3.	Principais determinantes do posicionamento estratégico das empresas a nível internacional	45
2.3.4.	Modo de entrada nos mercados internacionais.....	46
2.4.	Políticas de Marketing Operacional Internacional	48
2.4.1.	Política do produto.....	50
2.4.2.	Política do preço	50
2.4.3.	Política da Marca	51
2.4.4.	Política da distribuição.....	52
2.4.5.	Política da comunicação	52
2.5.	Plano de Marketing Internacional	53
2.5.1.	O plano de marketing internacional.....	54
2.5.2.	A importância crescente do e-commerce no contexto da internacionalização	55
2.5.3.	O controlo das atividades em mercados internacionais	56
Capítulo III: PLANO DE NEGÓCIOS		57
3.1.	Conceito de plano de negócio	58
3.2.	Modelo de plano de negócios Canvas.....	60
3.3.	Modelo de plano de negócios IAPMEI.....	64
3.3.1.	Sumário executivo	65
3.3.2.	O histórico da Companhia e/ou dos promotores.....	66
3.3.3.	O mercado subjacente.....	66
3.3.4.	A nova ideia e o seu posicionamento no mercado.....	67
3.3.5.	O Projeto/ Produto/ Ideia	68
3.3.6.	Estratégia Comercial.....	71
3.3.7.	Gestão e controlo do negócio.....	72

3.3.8	Investimento necessário	73
3.3.9	Projeções Financeiras / Modelo Financeiro	73
3.4.	Modelo de Plano de Negócios SBA.....	75
3.4.1.	Sumário executivo	76
3.4.2.	Análise de mercado.....	76
3.4.3.	Plano de Marketing	77
3.4.4.	Plano Operacional.....	77
3.4.5.	Plano Financeiro	78
3.4.6.	Construção de cenários	79
3.4.7.	Avaliação estratégica	79
3.4.8.	Avaliação do Plano de Negócio.....	79
3.4.9.	Roteiro para recolha de informações consolidado	79
Capítulo IV: PLANO DE NEGÓCIOS E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL.....		80
4.1.	Sumário Executivo	80
4.2.	O histórico da Companhia e/ou dos promotores	81
4.3.	O mercado subjacente	85
4.4.	A nova ideia e o seu posicionamento no mercado	98
4.5.	O Projeto/ Produto/ Ideia	98
4.6.	Estratégia Comercial	101
4.7.	Gestão e controlo.....	102
4.8.	Investimento necessário	102
4.9.	Projeções Financeiras / Modelo Financeiro	103
CONCLUSÕES.....		117
ANEXOS.....		119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		127

ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Motivações	33
Figura 2 - Mecanismo básico de internacionalização.....	37
Figura 3 - Etapas do processo de Internacionalização.....	38
Figura 4 - Benefícios, custos e risco Internacionalização.....	46
Figura 5 - Modos de entrada.....	47
Figura 6 - Elementos do Marketing Mix	49
Figura 7 - Business Model Canvas - BMC.....	62
Figura 9 - Organograma	83
Tabela 1 - Definições do termo empreendedor.....	12
Tabela 2 - Resumo sobre as definições de empreendedorismo	12
Tabela 3 - Principais tipos de empreendedorismo	14
Tabela 4 - Definições de risco	18
Tabela 5 - Características do empreendedor.....	22
Tabela 6 - Segmentação de mercado	42
Tabela 7 - Estruturas de planos de negócios.....	64
Tabela 8 - Elementos estruturantes	67
Tabela 9 - Identificação da empresa	81
Tabela 10 - Sócios.....	83
Tabela 11 – Vendas.....	104
Tabela 12 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	105
Tabela 13 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	106
Tabela 14 - Gastos com o Pessoal.....	108
Tabela 15 - Investimento	110
Tabela 16 - Demonstração de Resultados	113
Tabela 17 - Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	114
Tabela 18 - Balanço	115

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BCEAO - Banco Central Dos Estados da Africa Ocidental

OMC - Organização Mundial de Comercio

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Customer*

SARL – Sociedade Anonima e Responsabilidade Limitada

PIB - Produto Interior Bruto

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

PME- Pequena e Média empresa

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

ERM - *Enterprise Risk Management*

CRM- *Customer Relationship Management*

PN - Plano de Negócios

IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

PEST- Políticos Económicos Sociais e Tecnológicos

IED - Investimento Estrangeiro Direto

BMC - *Business Models Canvas*

MPME - Micro, Pequenas e Médias Empresas

ITC - *International Trade Centre*

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

INTRODUÇÃO

O presente projeto enquadra-se no trabalho a desenvolver no 2.º ano do mestrado de Marketing e Negócios Internacionais, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. A informação aqui refletida será alvo de avaliação no âmbito da unidade curricular de Projeto e servirá posteriormente de suporte para avaliação final, junto da comissão científica do mestrado referido.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, tendo como o primeiro capítulo a introdução, o segundo desenvolve-se em torno da teorização do empreendedorismo com as seguintes abordagens: conceito do empreendedorismo, conceitos gerais, tipos do empreendedorismo, noção de risco, riscos para empreendedores, o empreendedor características e desafios, diferença entre empreendedores, empresários e criadores de ideias, processo empreendedor, identificação de uma oportunidade e motivação para ser empreendedor. O terceiro capítulo é o *business plan* que se trata do conceito do plano do negócio, objetivos do plano de negócios, componentes de um plano de negócios e modelo de negócios. O quarto e último trata-se da internacionalização, conceito da internacionalização, modelos de internacionalização, teorias clássicas do comércio internacional, motivações para a internacionalização, formas de internacionalização, fatores de decisão, modos de entrada, análise de modos de entrada e escolha do mercado.

A escolha deste estudo (Processo de Internacionalização da minha empresa, CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL) é um desejo que manifesto já alguns anos, no sentido da crescente necessidade de criar a minha própria empresa de Importação/Exportação. Esta é a motivação que me levou a assumir a este desafio para poder dar o meu contributo no mercado nacional. Para cumprir este desafio é necessário ter os conhecimentos e informações a níveis de indutores do mercado nacional e internacional, e a respetiva legislação.

No seguimento do processo de aprendizagem do primeiro ano do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais a principal motivação para a realização do estudo proposto, neste projeto decorre da minha ambição pessoal em criar o meu próprio negócio. Tendo em conta o exposto anteriormente, os principais temas que sustentam e que são objetos de teorização são o empreendedorismo, internacionalização e caracterização do mercado (Guiné-Bissau).

A Guiné-Bissau é um país que tem uma balança comercial deficitária (74,4%), desta forma a criação de empresas nacionais viradas para exportação de produtos nacionais são de extrema importância para equilibrar esta balança. Tendo conhecimento que no processo de internacionalização estas quase sempre associado ao um risco, e depois de uma análise mais pormenorizada optei por eleger este tema como um dos objetivos principais da dissertação bem como a internacionalização da empresa CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL de forma a contribuir positivamente para a alteração deste défice.

Verificando os dados disponibilizados pelo Banco Central Dos Estados da Africa Ocidental (BCEAO), Organização Mundial de Comercio (OMC) e União Africana.

A economia legal da Guiné-Bissau depende principalmente da agropecuária e da pesca. As plantações de caju cresceram consideravelmente nos últimos anos. O país exporta peixe e frutos do mar assim como pequenas quantidades de amendoim, palmito e madeira.

Dados de 2019

- Moeda: franco CFA (BCEAO)
- Produto Interno Bruto: 1,339 bilhões USD (2019).
- PIB per capita: 697,29 USD (2019).
- PIB per capita: 2 230 PPP dollars (2019).
- Renda Nacional Bruta: 4,279 bilhões PPP *dollars* (2019).
- Usuários da Internet: 3,9% da população (2019).
- Taxa de crescimento do PIB: 4,6% mudança anual (2019).
- PIB: Por setor:
 - Agricultura: 54%
 - Indústria: 11%
 - Serviços: 35%

O fenómeno da internacionalização tem vindo a acentuar-se cada vez mais, principalmente nas PME, devido à grande competitividade dos mercados e à forte globalização. Por este motivo, torna-se pertinente realizar um estudo sobre alguns aspetos

relacionados com a internacionalização nas PME e verificar de que forma a internacionalização contribui para o desenvolvimento das mesmas.

Assim sendo, o objetivo geral deste estudo é analisar aspectos relacionados com a internacionalização nas PME.

Objetivo Gerais:

- Descrever todo o processo de internacionalização que passam as empresas apresentando um modelo de negócio

Objetivos Específicos:

- Análise do risco e a oportunidade do investimento no negócio de *trading* (Importação/Exportação) de bens
- Elaboração de um plano de negócio
- Definição de uma estratégia de internacionalização
- Desenvolvimento do modelo de negócio e de internacionalização da empresa CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL

Nas últimas décadas, a economia mundial vem experimentando significativas mudanças. Em um mercado cada dia mais competitivo e globalizado, torna-se essencial que as empresas procurem adotar estratégias que lhes proporcionem maior desenvolvimento (Filho et al, 2020), possibilitando-lhes destacar-se quanto à capacidade e eficiência para criar, expandir e aplicar recursos, requerendo, dessa forma, padrões de conduta capazes de assegurar diferenciais de competitividade e sobrevivência (Filho et al, 2020).

Ressalte-se também que as companhias se destacam competitivamente quando adquirem resultados satisfatórios a partir da adoção de práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que atuam, motivo pelo qual muitas procuram se referenciar nos exemplos de sucesso (Filho et al, 2020). Assim, as estratégias competitivas refletem a maneira como as empresas distinguem-se de suas concorrentes, utilizando seus próprios mecanismos para obter maior eficiência em termos de liderança de custos (Vargas, 2015) e/ou maior produtividade por meio da diferenciação de produtos e serviços ofertados.

Dentre as diversas estratégias competitivas, destacam-se a internacionalização e a inovação, apontadas como vetores de vantagem competitiva e que agregam valor ao negócio. A internacionalização é motivada pela necessidade de recursos, mercados e

ativos estratégicos (Filho et al, 2020), enquanto a inovação, considerada um recurso indispensável em mercados altamente competitivos, é impulsionada pela necessidade de se obter maior eficiência econômica e financeira.

A internacionalização analisada como fenômeno organizacional, é estabelecida como estratégia organizacional, capaz de ampliar e diversificar os mercados, promover a aquisição de novos conhecimentos tecnológicos e estratégias de negócios, bem como impõe maior qualificação à produção e aos serviços, o que tende a estimular a inovação. Esses fatores atuam como fontes de vantagem competitiva para as empresas (Cassol *et al*, 2018).

De acordo com Cassol *et al*, (2018) percebe-se que o processo da internacionalização não depende apenas das especificidades do mercado, de vantagens particulares da firma ou de fatores de decisão e escolha dos modos de entrada, os autores ressaltam que é necessário considerar um conjunto de fatores que produzam maior vantagem competitiva para a organização, dentre eles a globalização de mercados, a inovação tecnológica, ou as melhorias dos processos produtivos.

Internacionalizar inclui diferentes atividades, desde exportação de produtos/serviços, estabelecimento de *joint ventures* e subsidiárias no exterior, até contratação de empresas e outros tipos de arranjos, como cooperação entre empresas para desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de instalação de produção/indústria em outros países, todos estes considerados como modos de entrada no mercado internacional. O modo de entrada em um mercado internacional baseia-se em um arranjo institucional que torna possível o ingresso dos produtos (tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa) nos mercados internacionais. As estratégias para tal contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiam os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para atingir crescimento sustentável no mercado externo. O autor também sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira: (i) de exportação (exportação indireta, exportação direta); (ii) contratuais (licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros); (iii) de entrada de investimentos (investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures* mediante novos empreendimentos ou aquisições).

Contribuindo para uma compreensão das estratégias que apoiam a internacionalização de pequenas e médias empresas familiares, os resultados sugerem que a cultura e orientação administrativa, frequentemente associada a uma orientação interna, pode facilitar a internacionalização, no entanto, quando combinada com a flexibilidade estratégica da alta administração, as práticas que suportam a internacionalização, são mais contundentes.

Capítulo I: EMPREENDEDORISMO

Os mercados atuais estão mais abertos e globais, exigindo respostas a desafios permanentes que passam pela mudança na dinâmica de funcionamento das organizações, que sentem necessidade de se tornarem mais empreendedoras e inovadoras, em que custos e outros fatores críticos de sucesso se tornaram parte integrante da gestão.

Através do empreendedorismo, estamos a interiorizar a mudança, tendo por referência os diferentes valores e, pela aplicação da nossa capacidade visionária, vamos conseguindo posicionar as organizações no presente e no futuro.

Esta mudança implica: (Alves, A., Pereira, R., Bucha, A., 2015)

- A nível do estilo organizacional: pessoas a trabalhar em equipas com ligações internas e externas, nacionais e internacionais;
- A nível dos sistemas: existência de feedback que permita reanálise e readaptação;
- A nível das pessoas: mobilizar a motivação dos recursos humanos, recompensar e envolver o pessoal no sucesso.

A sociedade atual está imersa numa transformação em que a única certeza é a mudança, no sentido em que é preciso mudar o pensamento, a atuação e a análise e a crise tem um aspeto positivo, pois temos de aprender a empreender mais.

Todos nós temos de ser uma das peças da modificação, pelo que os empreendedores, segundo Bucha (2015) «são indivíduos que organizam, operam e assumem os riscos associados com um empreendimento que criaram, visando a concretização de uma oportunidade que eles e outros identificaram. O processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócio».

1.1. Conceito de empreendedorismo

No século XX ocorreram diversas mudanças, surgiram invenções que modificam o estilo de vida da população. As invenções normalmente são frutos da inovação ou de uma nova forma de usar elementos já existentes. Por trás de todas essas invenções existe um criador, são pessoas com novos olhares, que questionam, arriscam, almejam algo diferente e empreendem (Dornelas, 2016).

Empreendedorismo engloba a criação de novas empresas ou desenvolvimento de novas oportunidades de negócio em organizações já existentes. Empreendedorismo está no

cerne da política económica regional e nacional, contribuindo para a criação de uma cultura empresarial inovadora e dinâmica, onde as empresas procuram subir na cadeia de valor num ambiente económico global. De facto, o empreendedorismo é considerado um importante mecanismo de desenvolvimento económico através da criação de emprego, inovação e bem-estar social. Os empreendedores são entidades que criam novos negócios, impulsionam e moldam a inovação, aceleram as mudanças estruturais, aumentam a competição no mercado e contribuem para a saúde fiscal da economia (Ribeiro *et al*, 2017).

O empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, e a implementação dessas oportunidades resulta na criação dos negócios (Correa *et al.*, 2017). O empreendedorismo é entendido como um processo no qual se realiza algo criativo e inovador, objetivando a geração de riqueza e valor para os indivíduos e para a sociedade (Correa *et al.*, 2017).

O empreendedor é aquele indivíduo que, a fim de colocar em prática um projeto pessoal ou uma ideia, inicia ou procede um negócio. O mesmo assume os riscos e responsabilidades do empreendimento. Além disso, o empreendedor promove novas ideias, desenvolve recursos e inova no mercado empresarial. O empreendedorismo está relacionado á criação de algo de valor. O mesmo necessita de dedicação, disponibilidade de tempo e empenho para desenvolvimento de uma empresa. Por fim, o empreendedorismo exige coragem, para que se tomem decisões complicadas e não deixe se abater com falhas e erros (Dornelas, 2016).

Conforme Baggio (2014), o empreendedorismo é a arte de inovar com criatividade e motivação. No empreendedorismo o indivíduo é estimulado a desenvolver o seu potencial racional e intuitivo. O empreendedorismo pode ser entendido como a habilidade de gerar algo com criatividade e motivação. Baseia-se no prazer de realizar um projeto pessoal ou organizacional, independente das oportunidades e riscos. O empreendedorismo faz com que o indivíduo utilize o máximo de sua capacidade e conhecimento, em busca do autoconhecimento. Ainda de acordo com Baggio (2014), o empreendedorismo promove transformação de conceitos antigos. A mudança impulsiona o empreendedor, fazendo com que o mesmo tenha uma nova conceção dos seus conceitos.

Os empreendedores impulsionam o desenvolvimento da economia, geram empregos e apresentam inovações. Eles fornecem mercadorias ou serviços, assumindo riscos de uma economia que se modifica e cresce a todo momento. Muitas pessoas com este perfil, sendo jovens ou adultos e de diversas classes sociais, abrem novos negócios por autonomia, associando uma liderança empreendedora, levando a expansão da economia e progresso das nações.

O empreendedorismo é um conjunto de pessoas e processos que, juntos, transformam ideias em oportunidades. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, tem uma visão do futuro e se antecipa. Segundo Ludke *et al.* (2017), proporciona a energia que move toda a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz a dinâmica de novas ideias, cria empregos e impulsiona talentos e competências”. Dessa forma, o empreendedor é um agente de mudanças que está insatisfeito com sua realidade e transforma isso em descobertas positivas para ele mesmo e para os outros, com o objetivo de suprir as necessidades das pessoas.

O plano de negócio é uma ferramenta de gestão que é utilizada para o planejamento e desenvolvimento inicial de um novo empreendimento. O plano de negócio é relevante para compreender e determinar diretrizes de um empreendimento; administrar de forma eficiente uma empresa direcionando para tomada de decisão; reconhecer oportunidades e estabelecer uma comunicação interna eficaz dentro da organização (Dornelas, 2016).

Segundo Alves *et al.* (2015), algumas funções do plano de negócio são auxiliares o empreendedor na formação de ideias, analisar os fatores envolvidos, deste modo contribuindo para o surgimento de um novo empreendimento.

O conceito atual de empreendedorismo é um conceito económico-social-cultural que deve ser testado numa perspetiva multidimensional que passa pela criação de valor acrescentado através da aplicação do conhecimento para novos produtos ou serviços, na elaboração de novos conhecimentos ou aplicação de inovação em diferentes áreas que vão da produção á logística.

A partir da década de 1980, o empreendedorismo passou a integrar o campo de investigação de outras ciências, não sendo um exclusivo da gestão, aportando cada uma a sua cultura, a metodologia e os seus princípios. A análise do empreendedorismo passou a ser incorporada nas áreas social, económica, política e comportamental, sendo as mais relevantes a económica, que associa empreendedorismo com inovação, e a

comportamental, que se concentra nas características criativas e intuitivas dos empreendedores. Alguns autores defendem que a área sociológica é independente da comportamental, pois o comportamento do empreendedor é explicado pelos sistemas de valores.

O conceito empreendedor, numa ótica económica, tem mudado ao longo dos tempos: no século XVII, empreender significa firme resolução de fazer qualquer coisa; no século XIX e início do século XX, empreender entendia-se como o ato de criar grandes impérios económicos e hoje significa a atividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização.

É de destacar a ideia de que só é empreendedor aquele que é capaz de conceber, de por em prática e de desenvolver nos que o acompanham uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença.

O empreendedor sabe que o crescimento económico deve facultar mais qualidade ao desenvolvimento, existindo um conjunto de valores que orientam a sua vida, e tal reflete-se também no empreendedor ao nível do seu comportamento em sociedade, na concretização dos seus objetivos pessoais, profissionais, empresariais e sociais, como são referidos por Alves *et al.* (2015):

- Valores existenciais: relativos a todos os aspetos, dimensões e níveis referentes á nossa vivencia;
- Valores estéticos: a sua influência na empresa vais definir o ambiente de trabalho e a organização adotada;
- Valores intelectuais: os existentes no empreendedor vão influenciar, entre outros, o nível de inovação tecnológica, a posição da empresa perante a sociedade;
- Valores morais: definem as regras de comportamento da empresa na sociedade ou sociedades em que está presente;
- Valores Religiosos: traduzem o relacionamento do empreendedor com os outros;

Quando falamos de empreendedorismo, estamos a interiorizar que temos de fazer parte da mudança, tendo por referência os diferentes valores, e é através da nossa capacidade visionaria que vamos conseguindo construir os cenários do futuro.

Devido á contribuição de micro/pequenas/médias empresas para a sustentabilidade da sociedade (desenvolvimento regional, postos de trabalho, etc.), o empreendedorismo está muito ligado á génese e funcionamento interno das mesmas como forma de sistematizar

os seus processos para a criação de inovações empresariais. Contudo, é de não esquecer que as grandes empresas também têm de incorporar o espírito empreendedor para se adaptar e sobreviver no mercado global.

O empreendedor nas diferentes situações vai criar riqueza que deverá ser aproveitada por todos (Alves *et al.* 2015).

O empreendedorismo é considerado um dos principais mecanismos promotores do desenvolvimento da economia, inovação e bem-estar (IFDEP, 2015). Normalmente esta associados a fatores como inovação e criatividade, oportunidade e risco. Dentre as mais diversas definições encontradas na literatura, pode-se destacar:

Para Baggio (2016), o empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. O empreendedorismo, segundo Dornelas (2016), envolve o processo de criação de algo novo, de algo com valor para a sociedade. Requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para o negócio crescer, além da ousadia em assumir riscos e de tomar decisões críticas ao longo do tempo. Por isso a importância da educação empreendedora se acentua na medida em que o jovem deve tornar-se protagonista da sua evolução e do seu desenvolvimento humano. “Empreender é o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade.” (Dornelas, 2016). De acordo com *Global Entrepreneurship Monitor*, o empreendedorismo define-se como “qualquer tentativa de criar um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou uma empresa existente de expansão, por um indivíduo, grupo indivíduos ou empresas já estabelecidos” (GEM, 2019).

Uma definição compilada é descrita por Baggio e Baggio (2014), em que “empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos.”

É importante esclarecer que para este projeto, a definição de empreendedorismo está associada às novas oportunidades de negócios, não sendo de caráter obrigatório ser algo inovador. De fato, o empreendedorismo é considerado um importante mecanismo de desenvolvimento económico através da criação de emprego, inovação e bem-estar social.

Os empreendedores são entidades que criam novos negócios, impulsionam e moldam a inovação, aceleram as mudanças estruturais, aumentam a competição no mercado e contribuem para a saúde fiscal da economia (Schott *et al.* 2015).

Schott *et al.* (2015) ressaltam a importância das percepções dos indivíduos no que diz respeito à capacidade empreendedora e de identificação de oportunidades de negócio, a sua aversão ao risco e em que medida as redes sociais onde estão inseridos incluem empreendedores, como elementos fundamentais para a criação de novos negócios. Os empreendedores podem ser motivados por necessidade (carência de melhores opções de emprego) ou oportunidade (explorar uma oportunidade de negócio). Os potenciais empreendedores também consideram até que ponto a sociedade apoia os seus esforços e a envolvente para o empreendedorismo é suficientemente capacitada e de suporte.

Os empreendedores consideram problemático obter financiamento, especialmente aqueles que pretendem iniciar um negócio, bem como os que estão nos estágios iniciais (empresas nascentes e novas) (Schott *et al.* 2015, Kelley *et al.*, 2015b).

Particularmente, os empreendedores mais jovens não possuem o histórico necessário na atividade, nem conseguiram obter as garantias exigidas pelas instituições financeiras.

Por essa razão, a principal fonte de financiamento das empresas é pessoal (poupança própria, família e amigos). As percepções dos indivíduos sobre a sua capacidade financeira para criar novas empresas, muitas vezes dependem das suas crenças sobre as necessidades de capital inicial, o que pode ser crucial para que o empreendedorismo prospere.

O empreendedorismo é inerentemente atividade de risco elevado, e um certo nível de insucesso dos negócios é inevitável, particularmente, quando há numerosas empresas em fase de arranque (Kelley *et al.*, 2015b). No entanto, para alcançar alguma possibilidade de sucesso, uma potência empreendedora deve estar disposta a arriscar. As percepções dos indivíduos sobre a expectativa de vida de um novo empreendimento podem influenciar a decisão de criar um negócio e inibir o potencial empreendedor.

O empreendedor está sempre buscando novos negócios, as boas oportunidades, a melhoria do seu produto, serviço, o sucesso, mesmo tendo algumas dificuldades pelo caminho. Deve ser otimista e dedicado.

Rueda *et al.* (2017) categorizaram o termo “empreendedor(a)” na perspectiva de suas características e comportamento, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Definições do termo empreendedor

Autor(es)	Definição
Cantillon	Pessoas conhecidas e caracterizadas por correr risco, comprando produtos e vendendo a mercados desconhecidos.
McClelland	O indivíduo que possui certas características e atributos que o tornam único quando comparados com os outros.
Schumpeter	Quem é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em um negócio bem-sucedido.
Kuratko	Pessoa com ideias inovadoras que desenvolve mercados, comercializa, percebe oportunidades e cria novos negócios.
Kirzner	Quem está sempre cuidadosamente visualizando oportunidades de negócios que os outros não detetam.
Koh	Indivíduos com valores, atitudes e necessidades únicas que impulsionam e se diferenciam de outros.
Bolton e Thompson	Pessoa que habitualmente cria e inova para construir algo de valor reconhecido em todas as oportunidades percebidas.

Fonte: Rueda *et al.* (2017)

Tabela 2 - Resumo sobre as definições de empreendedorismo

Autor/Ano	Definição
Cole (1968) apud Kaufman e Dant (1998)	Empreendedorismo é a atividade proposta de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro.

Gartner (1985) apud Kaufman e Dant (1998)	Empreendedorismo é a criação de novas organizações.
Amit; Glostein e Muller (1993) apud Kaufman e Dant (1998)	Muller (1993) apud Kaufman e Dant (1998). Empreendedorismo é o processo de extrair lucros de uma combinação nova, única e valiosa combinação de recursos em um ambiente incerto e ambíguo.
Filion (1999)	O empreendedorismo foi identificado pelos economistas, em um primeiro momento, como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. Subsequentemente, os comportamentalistas tentaram entender o empreendedor como pessoa.
Dornelas (2005)	Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.
Lohn (2010).	O empreendedorismo trata de uma área muito importante na administração, área responsável por criar e inovar, seja com ideias, produtos, serviços. Atualmente, constitui uma das ferramentas mais trabalhadas no mercado, o ato de criar projetos e inovar. O empreendedorismo descreve comportamentos que estão envolvidos com o traço de um indivíduo.
Chiavenato (2012).	Empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo risco e responsabilidade e inovando continuamente.
Baggio e Baggio (2014).	O empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam.
Figueira e Carvalho (2015).	A atividade empreendedora é um dos principais fatores de mudanças económicas, sociais e tecnológicas no mundo, e vem crescendo esporadicamente nos últimos anos. O

	empreendedorismo é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer esfera (pública ou privada) ou instituição.
Costa e Furtado (2016).	O empreendedorismo é fundamental para o bom funcionamento da economia como um todo; o empreendedor de sucesso gera emprego, renda, movimentando o processo de mercado.
Picanço e Periotto (2017).	Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo.
Sanches <i>et al.</i> (2018)	Empreendedorismo pode ser entendido como o estudo relacionado aos empreendedores e seu comportamento.

Fonte: Oliveira *et al.* (2019)

De acordo com os autores citados no Quadro o empreendedorismo busca a criação ou desenvolvimento de um novo negócio, despertando nas pessoas o desejo de serem diferentes, inovadoras, geradoras de emprego e que movimentam a economia do País.

1.2. Tipos de empreendedorismo

Os tipos de empreendedorismos são diferentes, passando pelos motivos que os levam a empreender, até ao conjunto de competências e as técnicas de trabalho.

Para Oliveira *et al.* (2019) “Não existe uma unanimidade entre os autores quanto aos tipos de empreendedorismo”.

Tabela 3 - Principais tipos de empreendedorismo

Informal	Este tipo ganha dinheiro porque precisa sobreviver. O empreendedor deste perfil trabalha para garantir o suficiente para viver, tem um risco relativamente baixo e não tem muitos planos para o futuro.
----------	---

Cooperado	Este tipo costuma empreender ligado a cooperativas, como artesãos. Por isso, trabalho em equipe é primordial. Sua meta é crescer até poder ser independente. Geralmente, estes empreendedores dispõem de poucos recursos e tem um baixo risco.
Individual	Este é o empreendedor informal que se formalizou através do Micro empreendedor individual (MEI) e começa a estruturar de fato uma empresa. Este perfil ainda está muito ligado à necessidade de sobrevivência e geralmente trabalha sozinho ou com mais um funcionário apenas.
Franqueado e Franqueador	Muitos desconsideram o franqueado como empreendedor, mas a iniciativa de comandar o negócio, mesmo que uma franquia deve ser levada em conta. Geralmente, procuram uma renda mensal média e o retorno do investimento. O franqueador é responsável por construir uma rede através de sua marca.
Social	A vontade de fazer algo bom pelo mundo aliada ao desejo de ganhar dinheiro move este empreendedor. Nesta categoria, trabalho em equipe é primordial e o objetivo é mudar o mundo e inspirar outras pessoas a fazerem o mesmo.
Corporativo	É o intra empreendedor, ou seja, o funcionário que empreende novos projetos na empresa que trabalha. Seu principal objetivo é crescer na carreira, com promoções e bônus.
Público	O empreendedor público é uma variação do corporativo para o setor governamental. Sua motivação está ligada ao fato de conseguir provar que seu trabalho é nobre e tem valor para a sociedade.
Do conhecimento	Este empreendedor usa um profundo conhecimento em determinada área para conseguir faturar. É como um atleta que se prepara e ganha medalhas importantes. Eles buscam realização profissional e reconhecimento com isso.

Do negócio próprio	Este é o mais comum e costuma abrir um negócio próprio por estilo de vida ou porque pensa grande. Dentro deste perfil, encontramos subtipos: o empreendedor nato e o serial.
--------------------	--

Fonte: Oliveira et al. (2019)

Os subtipos de empreendedor supracitados são:

O empreendedor serial é aquele que cria o negócio para vendê-lo. Dessa forma, o capital ganho com essa ideia inicial é utilizado para criar outro, vendê-lo novamente e produzir algo novo sempre, tornando-se uma atividade cíclica. Assim a venda é parte do fim de um empreendimento e o começo de um novo. Os empreendedores natos (mitológicos) os quais são geralmente os mais conhecidos e reverenciados. Normalmente são as pessoas que começaram a trabalhar desde muito cedo, com poucas condições, e acabaram criando grandes empresas. Como desde muito jovens esses empreendedores iniciaram a sua jornada de trabalho, acabaram adquirindo a habilidade de negociação e venda, são visionários, otimistas, estão sempre à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seu sonho (Lima, 2017).

1.3. Barreiras ao empreendedorismo

Queiroz *et al.* (2020) afirma que os obstáculos vivenciados pelo indivíduo que decide empreender se iniciam, quase que instantaneamente, no momento em que ele abre as portas do seu negócio.

Novaes e Markus (2017) explicam que, quando são comparadas barreiras iniciais à ação empreendedora, verifica-se que a falta de clientes representa o fator de maior incidência no tocante a sobrevivência das empresas no mercado. Já os problemas de falta de capital e gestão administrativa aparecem em grau de incidência semelhante, ou seja, configuram uma situação equilibrada de quase empate. Os autores destacam que há também outros fatores que dificultam a sobrevivência do novo empreendedor no mercado, como os custos elevados e a falta de lucro.

De acordo com Queiroz *et al.* (2020) existem algumas barreiras que dificultam a ação empreendedora e impactam diretamente as atividades e os resultados das empresas, sendo as mais frequentes: a falta ou a deficiência de planejamento; a falta de apoio familiar; as

dificuldades de relacionamento entre sócios ou com membros da equipe; a falta de capacidade comercial; a má escolha de colaboradores, parceiros e fornecedores; o controle de estoque deficiente; a má definição da política de preços; a burocracia; a carga tributária; a falta de recursos financeiros; a ausência de crédito.

1.4. Risco do empreendedorismo

1.4.1. Noção do risco

As necessidades de reduzir custos e melhorar continuamente o desempenho das empresas se mostram contemporaneamente presentes, forçando as organizações a buscar saídas criativas e inteligentes, visando o crescimento sustentável (Jhunior *et al*, 2019). Dessa maneira, as empresas direcionam preocupações ao gerenciamento dos possíveis riscos envolvidos em suas atividades. Tais riscos são propensos a causar impacto em curto, médio e longo prazo e seu gerenciamento envolve desde o planejamento estratégico da organização até a venda e entrega do produto ou serviço ao mercado (Matta; Oliva; Vasconcellos, 2015). Características como comportamento inovador, proactivo e de busca pelo risco, sugerem que uma determinada mentalidade e fatores cognitivos de gestores podem desempenhar relevantes papéis em diferentes situações, levando em consideração os riscos percebidos e sua gerência na lógica organizacional (Jhunior *et al*, 2019).

Dito isto, é importante salientar que a gestão de riscos corporativos compreende um processo que impacta diretamente na consecução dos objetivos estratégicos da organização (Jhunior *et al.*, 2019) com base na percepção do que seria entendido como risco. Por esse motivo, a gestão de riscos se mostra uma questão relevante para o contexto empresarial, principalmente quando é levado em consideração um evento causador de elevação nos níveis de dificuldades e incertezas estratégicas, como no contexto da crise político-económica vivenciada na Guiné-Bissau no momento atual.

A abordagem da gestão de riscos corporativos vem apresentando crescente interesse por parte da comunidade científica e praticante em diversos setores (Jhunior *et al*, 2019). Apesar de possuir origem em áreas relacionadas à contabilidade, a ideia de gestão de riscos tem recebido cada vez mais atenção no campo da administração estratégica, pois passou por desenvolvimento em relação a proposta original de como as empresas lidam com incertezas.

1.4.2. Definição de risco político

Conforme observa-se, a ideia de risco tem sido definida de diversas maneiras, não havendo consenso a respeito da temática. Entretanto, é possível também entender que as várias possibilidades de definição de risco se caracterizam como ferramentas úteis para o contínuo desenvolvimento de estudos sobre o tema (Jhuniór e Abib, 2019). Dessa forma, Jhuniór e Abib (2019) consideram que, embora seja necessário reconhecer a não existência de uma definição consensual sobre risco na literatura – principalmente no que se refere aos estudos organizacionais e estratégicos – percebe-se algumas características em comum (em meio a distintas definições) que podem ser mencionadas conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Definições de risco

Autoria	Área de estudo	Definição
Knight, 1921	Economia	O risco é o fato de que uma decisão é tomada em condições de probabilidade conhecidas.
Lowrance, 1976	Saúde e políticas públicas	O risco é uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos.
Kaplan e Garrick, 1981; Kaplan, 1991	Gestão de Negócios	O risco é definido como um conjunto de cenários, cada um dos quais tem uma probabilidade e uma consequência.
Graham e Weiner, 1995	Psicologia	O risco é a probabilidade de um resultado adverso.
Damodaran, 2009	Finanças Corporativas	O risco é a variabilidade de retornos observados em comparação com o retorno esperado de investimentos realizados.

Aven e Renn, 2011	Gestão de Riscos	O risco é a incerteza sobre as consequências (ou resultados) de uma atividade em relação a algo que as pessoas atribuem valor.
Spikin, 2013	Políticas Publicas	O risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza.
Hartono, Sulistyo, Praftiwi e Hasmoro, 2014	Gestão de Negócios	O risco reflete o possível desvio de um resultado esperado.

Fonte: Jhuniior *et al.* (2019)

Conforme identificado, risco é um conceito multifacetado envolto por significados diversos, entre os quais ainda se observa incipiente consenso (Jhuniior e Abib, 2019). Dessa maneira, é possível entender, que a inexistência de consenso se dê devido às variadas possibilidades de utilização do termo em diferentes campos de estudo e da prática.

Assim, observa-se – em termos de generalização do conceito – a ideia de que o risco é um fator associado a efeitos adversos esperados, bem como também pode abranger efeitos positivos esperados ou possibilidades, levando em consideração características individuais da gerência, como suas percepções a respeito das incertezas no contexto organizacional.

1.4.3. Riscos para empreendedores

A decisão de internacionalizar é, habitualmente, uma boa jogada estratégica para a maioria das empresas visto que, lhes permite aumentar a carteira de clientes e aumenta a visibilidade da empresa perante os seus parceiros. No entanto, existem obstáculos inerentes a um processo destes, sendo necessária cautela na sua gestão para que as desvantagens não suplantem as vantagens, afetando negativamente a empresa.

O ambiente empresarial encontra-se hoje inserido em um contexto de proporções globais. Dessa forma, é possível argumentar a respeito da relevância e atualidade acerca da temática da gestão de risco empresarial quando observamos as rápidas e constantes

alterações tecnológicas, a pressão do mercado pelo atendimento às práticas de governança corporativa, processos penais, prevenção de perdas, entre outras situações (Jhunior e Abib, 2019). Assim, devido à existência de elevado nível de incerteza no cenário de negócios, entende-se que são esperadas dificuldades por parte das organizações na previsão de comportamentos e consequências futuras. No que refere, fatores internos e externos condicionam a forma de atuação das empresas e estão relacionadas aos desafios e ameaças inerentes às suas operações e no mercado de uma forma generalizada, configurando o risco intrínseco ao negócio.

À vista disso, nos últimos anos foi possível observar um processo de mudança paradigmática no que diz respeito à gestão do risco. Nesse processo, vê-se a substituição da ideia tradicional de avaliar os riscos em uma perspectiva individual para a tendência contemporânea direcionada a uma perspectiva mais abrangente dos riscos, comumente referida como Gestão de Riscos Corporativos, *Enterprise Risk Management* (ERM), no original. Assim, tem-se como objetivos da ERM, vista como uma abordagem holística dos riscos empresariais: a identificação, avaliação e monitoramento de todas as ameaças e oportunidades enfrentadas por uma empresa.

Tomada a decisão de internacionalizar, a empresa deve perceber que, cada mercado, de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras, poderão impedir a entrada nesses mercados externos (Jhunior *et al*, 2019).

Para empreendedores a distância psíquica e a distância cultural por aumentarem o risco dos investimentos externos, Investimento: start-up; gestão de dinheiro; Parcerias: Treinamento e Gerenciamento de Parcerias, Pessoal: recrutamento, gestão, promoção, demissão, Contratação: negociação e assinatura de contratos, violação na aplicação de contratos, domínios de produto / produto / serviço: determinar e especificar a atividade da empresa, design de produto, proteção e compartilhamento de propriedade intelectual, Abertura de um ponto de venda: processo de criação de um negócio, obtenção de licenças, registro da empresa, determinação da localização, escolha do nome da empresa, do produto / serviço, apresentam-se como barreiras à internacionalização. A distância cultural está habitualmente relacionada com a distância geográfica, refletida nas diferenças industriais e tecnológicas, na educação e na língua criando problemas de comunicação entre a empresa e o mercado.

1.5. O empreendedor: características e desafios

O termo característica, segundo o dicionário Michaelis (2019), refere-se à qualidade que permite distinguir uma pessoa de outra(s). No empreendedorismo, a característica empreendedora antecede o comportamento empreendedor, que influencia e inspira os indivíduos a empreender (Jufri *et al.* 2018).

Algumas características são essenciais no comportamento do empreendedor, pois são necessárias para se assumir um empreendimento.

Para Bonetto (2017) essas características são: buscar oportunidades e tomar a iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, ser persistente, ser comprometido, buscar informações, estabelecer metas, ter planejamento e monitoramento sistemático, ter persuasão e rede de contatos, ser independente e autoconfiante.

Para o IFDEP (2015), as características mais referidas são: procura e identificação de oportunidades; orientação para objetivos; resolução de problemas de forma criativa e inovadora; propensão a riscos; autoconfiança; assertividade; iniciativa; uso de estratégias de influência; espírito empreendedor.

Cardoso (2016) defende que os empreendedores procuram a inovação e a mudança, focando-se em encontrar novas oportunidades. As características mais comuns que definem o perfil empreendedor segundo Baggio (2014) são: “iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar”. Para Dornelas (Baggio, 2014), as características dos empreendedores de sucesso são: visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, apaixonados pelo que fazem; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); assumem riscos calculados, criam valor para a sociedade.

Oliveira *et al.* (2019) faz uma colocação sobre o espírito empreendedor que diz: “envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição”.

É relevante conhecer as características do empreendedor e saber que “além do encontro da oportunidade com capacidade de realização, o grande desafio de controlar a ansiedade no desenvolvimento do negócio e a necessidade de um planejamento ainda que não se adote plano de negócios” (Oliveira *et al.* 2016).

Tabela 5 - Características do empreendedor

Buscar oportunidades e tomar a iniciativa	O empreendedor faz o que deve ser feito antes de ser solicitado ou forçado, age para expandir o negócio, aproveita as oportunidades novas para começar um negócio.
Correr riscos calculados	Avalia as alternativas, age para controlar os resultados, toma riscos moderados.
Exigir qualidade e eficiência	Age de maneira a realizar ações, desenvolve procedimentos para assegurar que o trabalho seja executado a tempo e que atenda aos padrões de qualidade.
Ser persistente	O empreendedor age diante de um obstáculo significativo, assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.
Ser comprometido	Faz sacrifício pessoal para completar as metas que foram determinadas, se esmera em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do curto prazo.
Buscar informações	Está sempre buscando novos métodos e novas informações para aprimorar o serviço.
Estabelecer metas	O empreendedor estabelece metas e objetivos que são desafiantes.
Ter planeamento e monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, utiliza registros financeiros para tomar decisões.
Ter persuasão e rede de contatos	O empreendedor utiliza estratégias para influenciar ou persuadir pessoas. Trabalha com pessoas chave, age para desenvolver e manter relações comerciais.

Ser independente e autoconfiante	O empreendedor busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros, mantém seu ponto de vista, expressa confiança na sua própria capacidade de enfrentar um desafio.
----------------------------------	---

Fonte: Oliveira *et al.* (2019)

1.6. Diferença entre empreendedores, Empresários e Criadores de Ideias

A ideia de separar quem é o dono de quem faz a gestão é desenvolvida por Alves et al. (2015) que separa as funções do empresário-investidor das do empresário-gestor, pois quem é o proprietário é diferente de quem gere.

A fronteira entre empresário-empendedor e empresário-gestor não é por vezes nítida e tem sido alvo de alguma polemica, mas em termos pragmáticos poderemos dizer que:

- **Empresário-empendedor:** é aquele que é capaz de detetar as oportunidades de realizar um negócio e consegue concretiza-las.
- **Empresário-gestor:** é aquele que toma as decisões conducentes á execução da estratégia empresarial.

No seguimento da diferenciação entre empreendedor e empresário é de referir Alves et al. (2015), que consideram o empresário aquele que cria e gere um negócio com o objetivo de concretizar os seus anseios pessoais e o empreendedor como estando mais preocupado em inovar.

É de destacar a ideia de que só é empreendedor aquele que é capaz de conceber, de por em prática e de desenvolver nos que o acompanham uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença.

1.7. Processo empreendedor

Para ser empreendedor é preciso superar muitos desafios, pois transformar o sonho em realidade, ou seja, transformar projetos em ações concretas é um caminho difícil e requer preparo com uma formação continuada sob a perspetiva da psicologia do líder. Por trás das novas ideias inerentes ao empreendedorismo é necessário que haja análise, planeamento estratégico-operacional, capacidade de implementação dessas novas ideias e principalmente uma formação liderística interdisciplinar sólida.

O jovem deve aprender a saber como construir a si mesmo como pessoa e como líder. Neste contexto surge a educação empreendedora para contribuir com o protagonismo responsável do jovem empreendedor. Na visão de Meneghetti (2017) é preciso encontrar, selecionar o que é útil e funcional, pois é indispensável saber fazer esta conjugação constante.

Dornelas (2016) questiona se é possível ensinar empreendedorismo, pois até alguns anos atrás se acreditava que o empreendedor era inato, ou seja, que nascia com um dom diferenciado e era predestinado ao sucesso nos negócios. Essa concepção mudou e a cada dia que passa acredita-se, segundo Dornelas (2016), que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer indivíduo e que o sucesso pode decorrer de vários fatores.

Entre eles destacam-se:

- a) Fatores internos ao negócio;
- b) Fatores externos ao negócio;
- c) Perfil do empreendedor;
- d) Como ele administra as adversidades do dia-a-dia;
- e) Quais técnicas são utilizadas para gerir o negócio;
- f) Qual o mercado que o negócio está inserido.

Ainda segundo Dornelas (2016) os empreendedores inatos continuam existindo e muitas vezes podem ser referência aos mais novos, porém a capacitação para novos empreendimentos pode aliar a intuição para o negócio com o aprendizado de técnicas para o empreendedorismo. O mesmo autor destaca que, com certeza, a junção do dom com o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Nunes *et al.* (2018), destaca que o empreendedorismo desempenha importante papel na redução da pobreza, porém as classes mais baixas carecem de educação para enfrentar as barreiras que são significativas no processo de empreender. No contexto brasileiro os níveis de desigualdade social ainda são elevados e as classes mais desfavorecidas têm mais dificuldades na educação. Ressalta ainda o mesmo autor que o crescimento da classe média alta por via do empreendedorismo e vice-versa aumentaria a prosperidade e reduziria as diferenças entre as classes.

Para Nunes *et al.* (2018), as barreiras de recursos para empreender, junto com fatores que limitam o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, têm, por consequência, uma menor incidência do comportamento empreendedor. As constatações desses autores sugerem que a educação empreendedora ajudaria a romper com muitas barreiras, gerando conhecimento útil para empreendedores. Para que se tenha uma nação de reconhecido valor e excelência, não só no Brasil, mas em âmbito mundial, é de vital importância a educação e a cultura empreendedora nas organizações. Hoje, diante da diversificação e complexidade da sociedade contemporânea, [o contexto sócio histórico] obriga que a metodologia de educação instigue novas atitudes e habilidades para os futuros empreendedores.

1.8. Identificação de uma oportunidade

De acordo com o IFDEP (2015), a compreensão do processo empreendedor depende essencialmente de quatro fatores críticos de sucesso: talento empreendedor, “fazer acontecer” que consiste no desenvolvimento da ideia, recursos financeiros e *know-how*.

O processo empreendedor envolve as seguintes fases:

- I- Identificação E avaliação da oportunidade, onde deve-se considerar a concorrência, o estudo de mercado e teste de conceito do produto ou serviço;
- II- Desenvolvimento do plano de negócio, para compreender as diversas vertentes do negócio, envolve desde a estratégia de *marketing* à análise económico-financeira;
- III- Captação de recursos financeiros, que pode ser obtido através de crédito bancário, *business angels*, capital de risco, autofinanciamento, apoio de familiares e amigos, entre outros.
- IV- Gestão da empresa, como recrutamento da equipa, plano de ações e mesmo a identificação das limitações na empresa.

1.9. Motivação para ser empreendedor

1.9.1. Motivação ou motivo

Existe uma diferença clara entre motivações e motivos que levam as pessoas a trabalhar para um dado fim. Muitas vezes, trabalhar por motivos não leva aos melhores resultados.

Uma motivação é sempre associada ao lado mais positivo da vontade. Esta desperta a curiosidade, a vontade, a criatividade e a capacidade de trabalho. Não quer dizer que não existam motivações negativas.

Os motivos podem ser bons ou maus. Geralmente, fazer alguma coisa por um motivo, tem sempre associada alguma responsabilidade e algum peso. Muitas vezes, são tidos como obrigações. Desta forma, associados a estímulos mais negativos que positivos, não contribuem para que a pessoa dê o melhor de si (IAPMEI, 2016).

1.9.2. Motivações para empreender

Algumas das motivações encontradas num empreendedor, são as seguintes:

- ✓ A ambição de mudar, de aceitar desafios, e correr o risco de insucesso;
- ✓ A resiliência e autoconfiança, fundamentais, quando, repetidas vezes, os resultados não são os esperados;
- ✓ O sentido de oportunidade, que permite detetar a possibilidade de um novo avanço;
- ✓ A criatividade, capacidade de inovação e disponibilidade para aprender continuamente, fundamentais para encontrar soluções;
- ✓ O espírito de equipa e capacidade de liderança permitem motivar os colaboradores a persistirem na busca do sucesso;
- ✓ Saber que cada pequeno avanço é um passo no caminho da solução.

1.10. Competências do empreendedor

Perante uma ideia de negócio é importante enumerar as competências transversais ao ato de empreender e específicas do negócio que está a ser desenvolvido.

Podemos organizar as competências de um empreendedor em 4 grandes dimensões:

- ✓ Competências pessoais
- ✓ Competências relacionais
- ✓ Competências de conhecimentos
- ✓ Competências técnicas

1.10.1. Competências pessoais

Resultam da formação pessoal, da personalidade, das atitudes, etc. Compreendem o empreendedor enquanto pessoa. Esta dimensão será fundamental para determinar o posicionamento do empreendedor perante o mercado (IAPMEI, 2016)

✓ **Hostilidade**

A imagem de credibilidade do empreendedor, é um ponto-chave para que os consumidores, financiadores e os *stakeholders* em geral, o aceitem como parceiro de negócios.

✓ **Capacidade de enfrentar riscos;** ambição; espírito de iniciativa; criatividade.

Quando um negócio está a nascer, sem certezas de que vai ser um sucesso e com necessidade de ultrapassar um sem número de desafios, é a atitude do empreendedor, de aceitar os riscos, de trocar soluções mais estáveis pela ambição, de construir a diferença e de utilizar a sua criatividade e espírito de iniciativa, que serão determinantes para o impulsionar, no desafio de transformar uma ideia num negócio de sucesso.

✓ **Autoconfiança;** persistência; perseverança; resiliência

A autoconfiança, a persistência de continuar a acreditar no sucesso e a trabalhar, mesmo quando as experiências iniciais não são bem-sucedidas e a resiliência para enfrentar os desafios que vão surgindo, são garantias da capacidade do empreendedor de buscar o sucesso da ideia.

✓ **Autodisciplina;** pontualidade; autocontrole; organização

Ao assumir o papel de empreendedor (passando muitas vezes de uma realidade de trabalho por conta de outrem, respeitando regras e protocolos de trabalho previamente estabelecidos), é necessária autodisciplina e organização para aplicar essas características de sucesso a si mesmo e a equipa, uma vez que ninguém o fará por si.

✓ **Capacidade de análise/ síntese**

O empreendedor vai, permanentemente, ser solicitado a rever a situação do seu negócio e a redesenhar orientações e planos. No que respeita os projetos de empreendedorismo e inovação, a passagem da ideia ao negócio é muito dinâmica e a capacidade de análise e síntese vai ter um papel chave no progresso do negócio.

✓ **Espírito de observação**

Um empreendedor é, naturalmente, alguém capaz de, observando o mundo em seu redor, identificar uma ideia e/ ou criar uma solução, quando muitos outros, em condições semelhantes, não o conseguiram.

- ✓ **Poder de comunicação;** fluência e continência verbais; capacidade de escutar; argumentação

Comunicar o negócio ao mercado e aos diferentes *stakeholders* é a chave para que uma boa ideia se transforme num negócio de sucesso.

- ✓ **Apresentação pessoal**

A imagem do empreendedor é essencial para garantir a aceitação do mercado. A apresentação pessoal tem uma quota-parte importante na criação desta imagem.

Quando se refere uma boa apresentação pessoal, não se pressupõe uma atitude formal, mas uma atitude adequada a cada situação, transmitindo sempre uma imagem cuidada.

1.10.2. Competências relacionais

Nesta dimensão o empreendedor deve ser capaz de conciliar a capacidade de empatia com a projeção.

- ✓ **Empatia**

Capacidade de compreender os outros.

- ✓ **Projeção**

Capacidade de se focar nos objetivos.

- ✓ **Capacidade de interação (mercado, empresa, colegas...)**

Mantendo o foco nos objetivos e resultados, ser capaz de interagir produtivamente com o seu grupo de trabalho e com os interlocutores do mercado. Ser capaz de obter resultados, trabalhando com um grupo.

1.10.3. Competências de conhecimento

Esta dimensão agrega o conjunto de conhecimentos, a que habitualmente se chama *know-know*.

Muitos destes conhecimentos são resultantes da formação académica do empreendedor ou de um esforço autónomo de pesquisa e estudo.

- ✓ **Conhecimentos de gestão empresarial**

Quando transforma uma ideia num negócio, o empreendedor está perante um quadro empresarial que precisa de gerir com atitude profissional. Como principal responsável

pelo sucesso do negócio, o empreendedor necessita de uma boa formação nas diversas disciplinas de gestão empresarial.

✓ **Conhecimentos de gestão de marketing**

Os conhecimentos de gestão de marketing merecem uma referência especial.

Pelo papel que desempenham no diagnóstico de mercado, na definição de uma visão estratégica para a empresa e no estabelecer de um plano de marketing que operacionalize a atividade da empresa de forma sustentada, estes são de uma importância extrema.

✓ **Conhecimento de gestão da comunicação**

A comunicação, sendo um elemento chave da gestão de marketing, tem um papel importante na ligação da empresa ao mercado. A correta gestão das interações com o mercado é fundamental para garantir o sucesso da empresa.

1.10.4. Competências técnicas

Outro elemento importante são as competências técnicas, que vão auxiliar todo o processo de implementação.

✓ **Aplicação dos conhecimentos de marketing**

Para além de ter conhecimentos de marketing, o empreendedor deve ser capaz de aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de um plano operacional coerente.

✓ **Gestão por objetivos**

Estabelecer objetivos ambiciosos e realistas é uma base fundamental para a motivação da equipa, para o planeamento coerente das atividades e para avaliação do progresso do negócio.

✓ **Planeamento, organização e método**

Uma empresa que está na fase de arranque, vai enfrentar dificuldades e seguramente escassez de recursos. De modo a minimizar estes problemas e a maximizar as hipóteses de sucesso, é fundamental um bom planeamento das fases de implementação e das diversas atividades, bem como uma boa organização das tarefas.

✓ **Gestão do tempo**

As organizações têm hoje a noção de que o tempo é sucesso. Mais importante que isso, tempo é dinheiro. Numa empresa com recursos limitados, é imperativo não desperdiçar tempo, otimizando as atividades e garantindo o cumprimento dos prazos planeados.

✓ **Gestão da informação**

“Gerir é tomar decisões com base em informação”.

- Na gestão empresarial, a informação e a sua gestão são fundamentais. A informação é o alicerce das boas decisões de gestão (IAPMEI, 2016)
- Competências técnicas para realizar o produto ou serviço, que resulta da implementação da ideia

É fundamental inventariar as competências técnicas necessárias á realização do projeto e verificar se o empreendedor ou a sua equipa detém essas competências. Não as detendo, é necessário que sejam capazes de mobilizar para o projeto as competências técnicas em falta.

✓ **Fluência em línguas estrangeiras**

Dependendo do projeto e dos mercados alvo, o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras é fundamental para a abordagem dos mercados internacionais.

✓ **Utilização de meios informáticos**

Se o projeto não exigir competências informáticas específicas, a capacidade de usar a informática ao nível de utilizador é um requisito mínimo (ex.: ferramentas de office e correio eletrónico).

Capítulo II: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Cassol *et al*, (2018) o processo de internacionalização de empresa é um dos fenômenos mais estudados nas pesquisas sobre estratégias internacionais, neste cenário, muitas teorias foram desenvolvidas acerca do processo de internacionalização, sendo classificadas segundo dois tipos de enfoque: o comportamental e o econômico.

A teoria econômica, defendem aspetos relativos às competências internas e à devida gestão de recursos como fator preponderante para o processo de internacionalização, ou seja, as empresas, de acordo com seu posicionamento estratégico, podem se internacionalizar de uma forma direta sem que a internacionalização seja de fato um processo e sim um posicionamento. (Cassol *et al*, 2018). De acordo com (Cassol *et al*, 2018), volta-se à racionalização, por meio da otimização dos custos e dos fatores econômicos envolvidos no processo de internacionalização. A teoria econômica compreende a Teoria do Ciclo de Produto, Paradigma Eclético, Teoria do Poder de Mercado e a Teoria da Internalização.

A visão baseada em recursos (VBR) enfatiza que a competitividade empresarial emerge dos diferenciais competitivos conferidos pelos recursos externos e internos disponíveis ou gerados pela organização (Filho *et al*, 2020). Nesse contexto, as vantagens competitivas exigidas pelo mercado empresarial estimulam a empresa a procurar alternativas que contribuam para a ampliação da sua competitividade, sendo a internacionalização uma das principais estratégias utilizadas para alcançar essas vantagens.

2.1. Internacionalização

2.1.1. Conceito de internacionalização

O conceito de internacionalização ganha forma ou relevância no final do século passado, alterando o conceito empresarial da altura muito direcionada para o mercado interno para uma visão mais ampla e expansionista para além-fronteiras.

Existem diversas definições de internacionalização, mas todas elas ou pelo menos na sua grande maioria, têm como ideia principal a expansão do processo produtivo e de toda a operação relacionada com o produto, bem ou serviço para além das suas fronteiras nacionais.

A internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996).

Para Luostarinen & Welch (1990) é o processo de crescente envolvimento em operações internacionais.

A internacionalização configura-se como um processo organizacional que proporciona crescimento e diversificação de investimentos (Filho *et al*, 2020) à empresa que pretende inserir-se no mercado externo, a fim de adquirir novas oportunidades em ambientes emergentes que possuem sistema jurídico-legal e cultura distintos daqueles de seu país.

Em outros termos, a internacionalização é tida como o processo em que a empresa almeja deixar de operar apenas no mercado doméstico, e passa a vislumbrar mercados estrangeiros em busca de oportunidades para ofertar produtos e serviços capazes de suprir as necessidades dos consumidores (Filho *et al*, 2020).

2.1.2. Fatores determinantes de internacionalização

Os fatores que determinam a internacionalização estão diretamente ligados às condicionantes internas ou externas que influenciam o negócio da empresa, direcionando a mesma para procurar no mercado externo uma alternativa ou o caminho a seguir.

Para Madeira & Silveira (2013), o sucesso ou fracasso da empresa que pretende internacionalizar-se depende das razões e das decisões da mesma, como a escolha do lugar, a estratégia e da criação das estruturas apropriadas. A melhor forma para entrar no mercado estrangeiro depende do estudo do fator que motiva ou inibe o processo de internacionalização das organizações dependendo do contexto em que está inserido. Os fatores internos são também muito importantes, como estrutura, conhecimento, capacidades, recursos, competências e o tomador de decisões.

Filho *et al*. (2020) destacam que a internacionalização pode influenciar de forma significativa as estruturas da empresa, em decorrência das imposições competitivas do mercado internacional, que se diferem daquelas do país de origem, já que compreendem a adaptação estratégica de recursos e estrutura, além do envolvimento internacional.

A visão baseada em recursos fundamenta a internacionalização por meio da apropriação de recursos de difícil replicação, aquisição ou substituição que gerem alguma vantagem competitiva para a organização (Filho *et al*, 2020). Nesse sentido, a internacionalização é vista como uma estratégia por meio da qual os gestores vislumbram oportunidades além-

fronteiras com a intenção de ampliar seus recursos, no intuito de aplicá-los em outros países, objetivando maximizar seu retorno.

2.1.3. Motivações para a internacionalização

As motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se estão diretamente ligadas ao seu mercado, sendo uma reação pró-ativa, reativa ou ambas, estas motivações são:

- Pró-ativa: estratégia de crescimento; oportunidade de um novo mercado;
- Reativa: internacionalização por arrastamento; imperativo do próprio negócio;
- Ambas: Proximidade geográfica, cultural e linguística; Redução de custos e aproveitamento de economia de escala; Aproveitamento de imagem do país; Apoios governamentais;

Figura 1 - Motivações



Fonte: Silva (2000)

Já Pinto *et al*, (2016) sintetiza as motivações da internacionalização de uma forma diferente:

1. Endógenas:
 - ✓ Necessidade de crescimento da empresa

- ✓ Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
 - ✓ Obtenção de economias de escala
 - ✓ Exploração de competências, tecnologias
 - ✓ Diversificação de riscos
2. Características dos mercados
- ✓ Limitações do mercado doméstico
 - ✓ Perceção de dinamismo dos mercados externos
3. Relacionais
- ✓ Resposta a concorrentes
 - ✓ Acompanhamento de clientes
 - ✓ Abordagens por empresas estrangeiras
4. Acesso a recursos no exterior
- ✓ Custos de produção mais baixos no exterior
 - ✓ Acesso a conhecimentos tecnológicos
5. Incentivos governamentais
- ✓ Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento)

Filho *et al.* (2020) destacam o aspeto multidimensional da internacionalização, frisando que as motivações que levam a empresa a se internacionalizar são bem mais complexas do que a mera busca por novos mercados ou de regiões com baixo custo de insumos, fuga de barreiras comerciais ou aproveitamento de incentivos governamentais estrangeiros, incluindo, nesse aspeto multidimensional, a internacionalização quanto ao capital estrangeiro, receitas de exportação e mercados externos.

A literatura corrente da área de negócios internacionais tem sugerido razões diferentes que levam uma empresa a internacionalizarem-se, como, por exemplo: (a) a procura de novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estiverem saturados (ou em vias de) ou em virtude da atratividade relativa dos mercados estrangeiros vis-à-vis o mercado doméstico (Da Silva Costa e Roder Figueira, 2017); (b) oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades, redução de custos de mão de obra ou de energia ; (c) a busca

por consolidação em outros mercados. Em direção complementar, aponta para alguns fatores que têm motivado as empresas a atuarem no exterior por meio de IDE sendo eles: busca de mercados (acesso a mercados consumidores); busca de eficiência (redução de custos, sobretudo de mão de obra); busca de recursos (matérias-primas); busca de ativos já criados (por meio de fusões e aquisições); outros motivos (objetivos estratégicos e políticos, redução de risco).

Diversos autores, como Cassol *et al.* (2018), possuem diferentes posições a respeito dos motivos que levam as empresas ao processo de internacionalização, sendo caracterizados como um processo contínuo e crescente, ligado intimamente à estratégia corporativa das empresas. Portanto, por intermédio dos diferentes motivos que levam as empresas a buscarem a internacionalização, a seguir serão descritas as principais teorias de internacionalização a partir de duas correntes: uma de origem comportamental e a outra voltada para critérios de ordem económica.

2.1.4. Fatores condicionantes da internacionalização

Os fatores que se encontram diretamente ao processo de internacionalização e condicionam o mesmo são: os fatores político-legais, fatores económicos, fatores socioculturais, fatores tecnológicos e os fatores ambientais.

De Paula, Ferreira e Quinte (2019) identificaram os fatores planeamento, inovação e qualificação profissional como base para uma estrutura apta a enfrentar o mercado internacional, contribuindo para o aumento da competitividade empresarial. Conto, Antunes e Vaccaro (2016) também identificaram a inovação como fator que contribui para a conquista de vantagens competitivas numa firma produtora de sumo e vinho orgânicos.

O processo de internacionalização relaciona-se ao aprendizado com empresas que passaram pelas dificuldades inerentes ao processo e às próprias experiências. Da Silva Costa e Roder Figueira, (2017) destacaram o aprendizado pela experiência no processo de internacionalização: a experiência é adquirida pelo desenvolvimento de atividades no mercado estrangeiro. Quanto maior a experiência da empresa no mercado internacional, menor o risco e a incerteza da operação, gerando condições para maiores envolvimento e a identificação de riscos políticos relacionados ao país de destino. Neste aspeto, o risco político estaria diretamente relacionado à capacidade da empresa e do empreendedor em identificá-lo, quantificá-lo e decidir como, quando e por que internacionalizar.

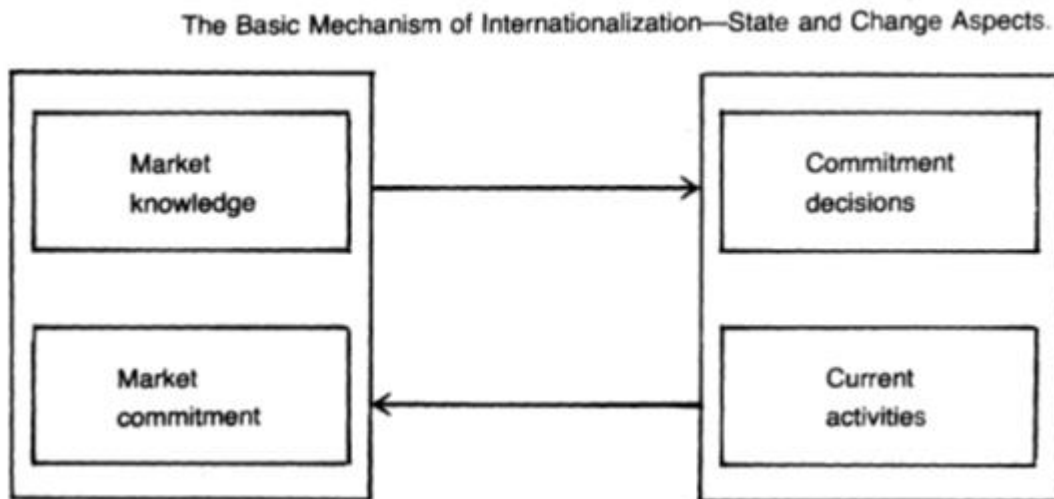
Outro padrão descrito é o de que as firmas entram em novos mercados cuja distância psíquica é cada vez maior. A distância psíquica é definida como a soma de fatores que interferem na corrente de informações entre a firma e o mercado (Da Silva Costa e Roder Figueira, 2017). A distância se manifesta, por exemplo, nas diferenças de idioma, de educação, de cultura, de sistemas políticos, de práticas de negócios, e de desenvolvimento industrial. Por isso, as empresas que se internacionalizam iniciam o processo preferencialmente em mercados próximos culturalmente ao país de origem.

2.1.5. Barreiras à internacionalização

As barreiras à internacionalização são diversas e em campos distintos com falta de conhecimento e informação do mercado externo, falta de experiência nos mercados externos, falta de recursos, falta de visão por parte da gestão, falta de contatos, falta de recursos humanos e formação, falta de apoios governamentais, etc.

Um pressuposto fundamental é que o conhecimento do mercado, incluindo-se as oportunidades e os problemas, é adquirido principalmente por meio da experiência proporcionada pelos negócios em andamento. Assim, à medida que a experiência da firma aumenta em relação à forma de operar em um determinado país, seu comprometimento de recursos também aumenta gradualmente e a percepção do risco político, por sua vez, acompanha este desenvolvimento. Conforme Da Silva Costa e Roder Figueira (2017), o modelo sobre o processo de internacionalização consegue explicar padrões na internacionalização. O primeiro deles é que o comprometimento em um determinado país evolui conforme um processo sequencial, ou seja, inicialmente a exportação, depois a atuação de representantes comerciais e, em seguida, o estabelecimento de uma subsidiária de vendas; e eventualmente se poderá chegar à produção local.

Figura 2 - Mecanismo básico de internacionalização



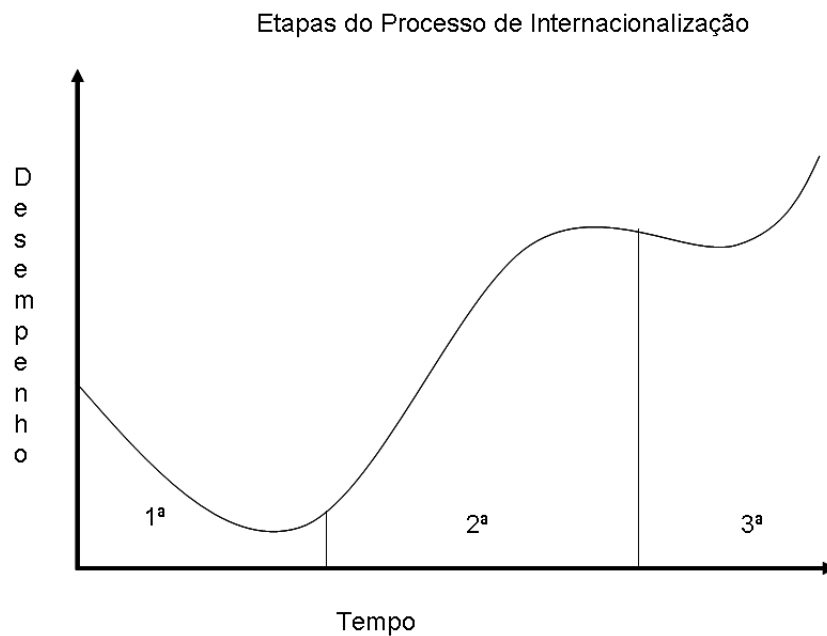
Fonte: Da Silva Costa e Roder Figueira (2017)

Essa evolução gradativa denota um comprometimento cada vez maior de recursos relacionados com a aprendizagem e a redução da incerteza decorrente de um melhor conhecimento do mercado. Esta visão, contudo, demonstra a existência de estudos empíricos que não consideram as variáveis de incerteza relacionadas ao país hospedeiro, ou seja, há uma visão reducionista de aprendizado da empresa e da sua evolução no processo de internacionalização, apresentando-se desfasados frente à realidade do século XXI.

Segundo Cassol *et al.* (2018), as empresas passam por três etapas em seus processos de internacionalização.

No primeiro, os impactos da multinacionalidade e falta de experiência atuam negativamente sobre o desempenho, uma vez que a firma enfrenta problemas que são, em grande medida, desconhecidos. Na segunda fase, ao adquirir os conhecimentos necessários para gerir operações no exterior, o aumento do grau de multinacionalidade é acompanhado por um aumento no desempenho até ao terceiro estágio. Neste último, a gestão das operações no exterior torna-se excessivamente complicada, o que implica uma degradação do desempenho, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Etapas do processo de Internacionalização



Fonte: Da Silva Costa e Roder Figueira (2017)

2.2. Estudo e pesquisa de mercados internacionais

2.2.1. Variáveis do ambiente de marketing (Micro e Macro)

As variáveis ambientais de marketing dividem-se em duas categorias distintas: as micro e macro.

- As micro são as variáveis internas da organização e encontram-se relacionadas com a sua cultura organizacional e o seu modo de operação sendo estas os seus recursos humanos, os seus recursos financeiros, método de produção e operações, gestão de Marketing, I&D, etc;

As micro são as variáveis externas da organização que não são controláveis pela mesma, sendo estas a concorrência, os fornecedores, os clientes, etc;

- As macro são todas que vão além do controlo da organização, sendo este os fatores económicos, políticos, culturais, tecnológicos, etc;

Dalbosco e Floriani (2016), citado por Cassol et al (2018) observam que o processo de internacionalização faz com que as empresas desenvolvam competências internacionais, melhorando consequentemente o seu desempenho organizacional. Sua pesquisa indica que as PMEs, apresentam desempenho negativo, devido à inexperiência das empresas em mercados internacionais, a falta de informação, familiaridade com a cultura dos outros

países, falta de experiência global, competência administrativa e experiência profissional. Mas, ao longo do tempo as PMEs são capazes de colher os benefícios da internacionalização e, como consequência, obter retornos positivos à medida que vão ganhando experiência com o mercado externo.

Guimarães *et al.* (2018) destacam que no passado, a internacionalização estava restrita às grandes empresas; hoje, micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) envolvem-se crescentemente no mercado global, não apenas por meio de intercâmbio comercial, mas também de parcerias, oferta de serviços pós-venda, criação de franquias, entre outras atividades.

2.2.2. Fatores críticos de sucesso ao nível dos mercados internacionais

Os fatores críticos de sucesso é um termo utilizado na gestão que indica a reunião de todas as condições para que um negócio tenha sucesso, de forma a encontrar-se reunidas todas as condições ideais é necessário reunir uma série de fatores como:

- Conhecimento do mercado
- Canais de distribuição
- Reputação da organização
- Relação com fornecedores
- Solidez financeira
- Capacidade de inovação
- Fidelização de clientes
- Inovação
- Qualificação dos colaboradores
- Marketing e publicidade
- etc

Segundo Colauto *et al.* (2004) a compreensão dos fatores críticos de sucesso permitem que as principais áreas de uma organização identifiquem ameaças e oportunidades de um determinado mercado, tornando possível a criação de estratégias direcionadas aos aspetos mais relevantes do processo de internacionalização.

Para pôr em prática suas estratégias, e dessa forma estimular a ascensão de sua competitividade, a empresa deve realizar investimentos que na maioria das vezes são insuficientes para cobrir os custos de sua realização, sendo indispensável a procura de

recursos externos que viabilizem a implementação de suas estratégias, por meio da internacionalização (Filho *et al*, 2020). Outra estratégia competitiva que merece destaque é a inovação, tida como a combinação ou introdução de bens, serviços, métodos de produção, mercados ou negócio de forma nova ou otimizada das práticas organizacionais.

Segundo Filho *et al*. (2020), Lopes, Beuren e Dametto (2016), a inovação tem ligação direta com o aumento da competitividade, refletindo em maior desenvolvimento da organização. Lopes *et al*. (2016) apontam a inovação como um importante instrumento de vantagem competitiva, de maneira que possibilita o desenvolvimento de novas capacidades e recursos para aumentar a produtividade.

As estratégias de inovação atuam como fatores relevantes de implementação de ideias que refletem na geração de valor para os clientes (Filho *et al*, 2020), sendo explicadas pela VBR na medida em que se tornam representativas dentro da empresa e induzem a melhoria do desempenho, atrelado ao valor competitivo.

A definição de estratégias competitivas ligadas aos investimentos direcionados para inovação impacta o processo decisório (Filho *et al*, 2020), de maneira que a inovação atua como um importante esquema estratégico de proteção e vantagem de mercado (Prajogo, 2016), e contribui para o aumento do poder de competitividade (Lopes *et al*., 2016).

A competência em organizar os recursos estratégicos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos (Filho *et al*, 2020) e o envolvimento em mercados estrangeiros, como a oferta de produtos e serviços, propiciam às organizações assumir posições mais competitivas no mercado, conforme preceitos da visão baseada em recursos.

2.3. Opções estratégicas de internacionalização

2.3.1. Segmentação internacional

A segmentação do mercado é uma decisão determinantes para qualquer empresa, por isso toda empresa deve escolher corretamente o mercado ao qual quer oferecer seus produtos ou serviços. A segmentação do mercado deve ter em conta determinados critérios com:

- Demográficos, geográficos, sociais e econômicos
- Personalidade e de estilo de vida
- Hábitos e atitude

- Comportamento do mercado relativamente ao produto

Com uma escolha acertada, satisfaz-se uma necessidade real e realiza-se o objetivo económico-social que lhe justifica a existência.

Para acertar na escolha, é preciso analisar com todo cuidado possível as diferentes alternativas que costumam apresentar-se na hora de selecionar o mercado no qual se vai atuar. É preciso acentuar também que a decisão sobre o mercado no qual se vai competir, adotada no início, nem sempre é a definitiva.

Pelo contrário, sempre que aparecem problemas ou dificuldades importantes, surge automaticamente a necessidade de examinar de novo e em profundidade se o mercado no qual se trabalha é o mais adequado em função da situação crítica da própria empresa e das características do momento.

Apos a triagem inicial, o passo seguinte consiste na recolha de informação mais precisa sobre os mercados considerados mais convenientes ou apetecíveis. Em relação a estes, a empresa deverá procurar avaliar vários elementos, entre os quais se incluem: o potencial de crescimento, a procura existente e a procura latente, bem como as possibilidades de as estimular, assim como, eventuais fatores impeditivos á concretização do negócio, Silva, S.C., Meneses, R., Pinho, J. C., (2018). Para além disso, é conveniente proceder a uma avaliação competitiva que permita á empresa encontrar entre os diferentes mercados em avaliação, aqueles em que a empresa poderá mais facilmente capitalizar as suas forças ou ser menos penalizada pelas suas fraquezas.

2.3.2. Mercado alvo e target

Após a realização da segmentação do mercado é necessário direcionar o produto da empresa para um determinado mercado, constituído por um conjunto de pessoas ou grupo de pessoas para as quais o produto, atividade, serviço, negócio ou marca se direciona, bem como a quem se destina as suas campanhas de marketing e publicidade nos diferentes canais selecionados para as mesmas, de forma a atingir e o publico ou clientes alvo.

O conceito de mercado alvo têm o mesmo significado de público alvo ou target.

Tabela 6 - Segmentação de mercado

Fator	Referência	Resultados
<i>Timing</i> da Entrada	Robinson ; Robinson e Fornell ; Ryan	Entradas tardias geram performance superior.
	Olleros	Entrantes tardios são mais eficientes.
	Schmaars	Nenhuma estratégia com <i>timing</i> único é boa.
Modo de Entrada	Stopford e Wells	A seleção do modo de entrada depende da experiência internacional da empresa e da diversificação de produtos.
	Caves e Metha	A seleção do modo de entrada é influenciada por fatores de curto e longo prazo.
Atividade da Empresa	Sharma ; McCarthy et al	O sector da empresa afeta o modo de entrada.
Concorrência	MacMillan e Day; Yoon e Lilien	Existe uma relação inversa entre o nº de concorrentes e o sucesso.
Mercado Potencial	Mccarthy et al ; Shama	Um potencial de mercado elevado motiva entrada em mercados externos.
Posicionamento Competitivo	Green e Ryans	Um posicionamento superior na entrada afeta positivamente a performance.
	Day e Wesley	Existe um posicionamento superior quando o produto oferece um valor superior ao cliente.

Vantagem Competitiva	Ghoshal	Estratégias internacionais eficientes baseiam-se em vantagens competitivas.
	Cook	A estratégia de <i>marketing</i> deve focar-se em vantagens competitivas e ligadas ao cliente de longo prazo.
Performance do Relacionamento	Porter	A estrutura do sector explica porque é que determinados sectores são mais competitivos.
	Drazin e Van de Vem ; Miller ; Galbraith e Kazarjian	Uma boa adequação entre a procura individual e a estratégia leva a melhores performances
Dimensão da Empresa	Cavusgil et al	As pequenas empresas normalmente exportam.
	Cavusgil e Nevin	O nº de funcionários é um bom previsor da possibilidade de exportar.
	Germunden	A dimensão da empresa está relacionada positivamente com o comportamento de exportação.
Compromisso	Daniels ; Vernon	Há uma relação entre o compromisso de recursos e o crescimento da atividade internacional.
	Anderson e Gatignon	Há um <i>trade-off</i> entre os custos do modo de controlo e os custos do modo de afetação de recursos.

Problema Cultural	Datta	Existe uma correlação positiva entre a performance de aquisição e similaridades no estilo de gestão.
Políticas Governamentais	Rugman ; Stopford e Wells	Políticas restritivas do país anfitrião têm maior probabilidade de impedir investimentos estrangeiros.
	Lecraw ; Vernon	Empresas que possuam um produto de valor aumentam a sua capacidade de negociação perante o governo anfitrião.
Factores da Envolve	Shubick ; Ting	A incerteza de políticas reflete as ameaças e oportunidades associadas a mudanças no sistema político.
	Brewer	As políticas governamentais afetam os investimentos.
	Cyert e March ; Mascarenhas	As empresas tentam controlar as contingências importantes da envolver para reduzir a incerteza.
Investimento	Chandler	O sucesso industrial depende dos investimentos.
	MacMillan e Day	Investimentos elevados refletem-se em melhores resultados e quotas de mercado
Barreiras à Entrada	Karakaya e Stahl	Orr
	Orr	Provaram que as barreiras afetam a estratégia de entrada.

Fonte: Pinto *et al.* (2016)

2.3.3. Principais determinantes do posicionamento estratégico das empresas a nível internacional

Existem princípios que determinam o posicionamento estratégico da empresa na entrada de novos mercados, estas determinantes prendem-se com internas e externas

- As determinantes internas são:
 - Características da empresa (Tamanho da empresa, Compromisso dos gestores, Incentivos financeiros, Potencial do mercado, Distribuição, entrega e serviços, Incentivos do governo, Risco, Lucro, etc)
 - Competências (Tecnologia, Conhecimentos sobre exportação/mercado, Planeamento, Política de exportação, Comunicação, etc)
 - Estratégia (Mercado, Intermediários, Produtos, Promoção, Preço, etc)
- As determinantes externas
 - Ambiente

Na ótica da estratégia de negócio - Análise pragmática, que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial. Segundo esta perspetiva, as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de fatores que afetam as suas decisões. Pinto et al. (2016) enumerou um conjunto de fatores que afetam as decisões da empresa (classificando-os em internos e externos). Este autor apresentou uma metodologia mista (ótica da estratégia de negócio e ótica económica), faseada, para seleção do modo de entrada. Nas primeiras fases são os fatores internos e externos que permitem identificar os vários modos de entrada possíveis; a partir daí recorre a variáveis económicas para selecionar o modo de entrada mais adequado. Pinto *et al.* (2016) sugerem um método de avaliação semelhante em que explicita os objetivos da entrada, avalia a sua importância relativa do ponto de vista da empresa, de forma a definir os seus pesos, para assim ordenar as diversas estratégias.

Os custos crescentes de coordenação e governação ocorrem quando a mudança geográfica para a exportação aumenta, fazendo com que as empresas procurem investir nos processos de coordenação, aceleração, slogan e em seu portfólio de atividades internacionais. Assim, sobrecarregam os recursos profissionais existentes para o controle geral da empresa e esses controles contribuem para a maximização dos gastos da coordenação e governança (Cassol *et al.*, 2018). Os riscos políticos ou as mudanças que ocorrem no meio económico nos mercados internacionais afetam a eficácia da capacidade da empresa de

operar no país. Cassol *et al.* (2018) enfatizam que, ao escolher o mercado para expansão é preciso considerar os riscos políticos e econômicos, podendo estes levar ao comprometimento dos rendimentos e lucros da firma.

Contudo, busca-se aplicar uma estratégia geográfica para ampliação da empresa para o exterior, procurando países que celebrem a mesma cultura, língua, capacidade econômica e política, para que, assim, a empresa se embase em vantagens, no intuito de não resultar custos e riscos posteriores à implantação.

Figura 4 - Benefícios, custos e risco Internacionalização

Benefícios da Internacionalização	Custos e riscos da Internacionalização
● Expansão de mercados - Maior capacidade de respostas aos clientes internacionais - Fortalecimento da posição competitiva - Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos - Efeito de demonstração ● Melhoria da eficiência - Economias de escala e escopo - Acesso a recursos inferiores - Ganhos de arbitragem ● Aprendizagem - Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes - Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos - desenvolvimento e aquisição de novas competências empresarias	● Custos crescentes de coordenação e governação ● Desvantagens do recém-chegado (liability of newness) ● Desvantagens de ser estrangeira (liability of foreignness) ● Riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais

Fonte: Cassol *et al.* (2018)

2.3.4. Modo de entrada nos mercados internacionais

Os modos de entrada ou a estratégia da internacionalização dependerão das características e objetivos estabelecidos pela empresa.

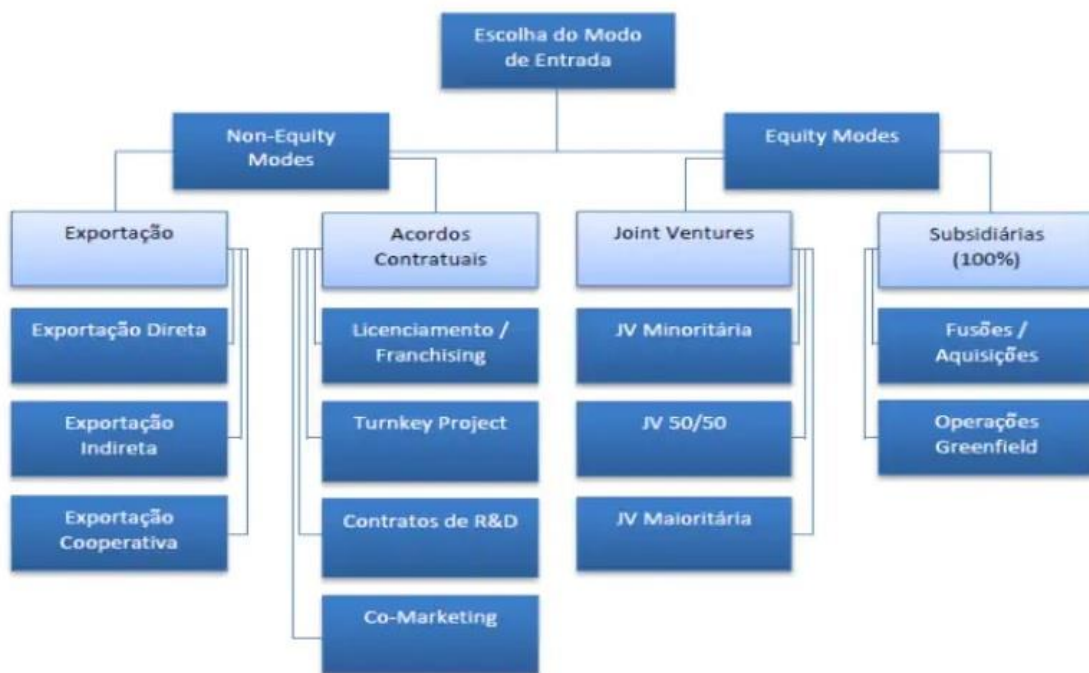
Os modos de entrada representam formas de internacionalização, por isso diferentes tipos de modos de entrada foram profundamente investigados nas últimas décadas, porém uma breve descrição dos modos de entrada se faz necessária. A combinação de diferentes tipos de modos de entrada no mesmo momento levará qualquer empresa a diferentes impactos na internacionalização e modos de entrada (Nunes *et al.*, 2019).

Relativamente aos modelos da internacionalização é importante ter presente que não existe uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas. Há

diversos trabalhos nesta área, contudo, a todos eles, são apontadas limitações. O processo de internacionalização de modo geral poderá ser realizado de duas formas distintas:

- *Non-equity* (direta) que se subdivide em outros dois, que são:
 - O mais usual a exportação;
 - Através de acordos contratuais;
- *Equity* (indireta) que também se subdivide em dois, que são:
 - *Joint Ventures*;
 - Subsidiária Integral

Figura 5 - Modos de entrada



Fonte: Coelho (2013)

A análise de cada modo de entrada será desenvolvida com base em seus próprios conceitos e características identificados na revisão da literatura. A análise da relação dos modos de entrada integrados e da internacionalização e modos de entrada será baseada na revisão da literatura.

A exportação é o modo de entrada mais apropriado para as empresas que estão se internacionalizando pela primeira vez e buscam reduzir os riscos, pois exige menos comprometimento da empresa (Nunes *et al*, 2019). Normalmente, a empresa começa a

vender para o mercado interno e depois começa a exportar. Uma **exportação indireta** representa o uso de intermediários para conectar a empresa com clientes no exterior. A empresa começa a exportar com baixos investimentos em capital fixo, reduz os custos de arranque e os riscos, tem pouco controle sobre a forma como seus produtos são vendidos no exterior e, portanto, depende da capacidade do intermediário de atuar no mercado-alvo. De forma geral, as empresas adotam uma abordagem passiva, pois ainda estão trabalhando da mesma maneira que operavam em seus países de origem. Mesmo que esse comportamento não seja obrigatório, o uso de exportação indireta representa uma maneira de reduzir a necessidade de mudar as atividades da empresa, pois ela ainda pode realizar as mesmas atividades, assim como bens e informações ainda podem ser trocados da mesma maneira: a venda é feita no mercado interno.

A **exportação direta** implica um contato direto entre a empresa e seu cliente. Geralmente, as empresas têm um departamento responsável por suas vendas no exterior, o que pode incluir *traders* e funcionários operacionais. Quando as empresas evoluem, acumulam experiência internacional e conhecimento de mercado, passando da exportação indireta para a exportação direta (Nunes *et al*, 2019). Sua principal vantagem é a possibilidade de obter informações do mercado externo e feedback dos clientes internacionais mais rapidamente. No entanto, esse modo de entrada tem a desvantagem de custos iniciais mais elevados, uma vez que há mais informações a serem obtidas, e os riscos são maiores se comparado à exportação indireta.

Para Cassol *et al*, (2018), os modos de entrada podem ser classificados em: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos, que resultam sucessivamente no aumento do compromisso das empresas em relação aos recursos despendidos para o seu desenvolvimento internacional.

A internacionalização muitas vezes realizada sem estratégias causa o fracasso no mercado exterior. A mudança geográfica deve ser avaliada fortemente antes de se tomar a decisão, e isso implica benefícios, custos e riscos que devem ser observados para cada caso. No

2.4. Políticas de Marketing Operacional Internacional

Depois de escolher uma estratégia competitiva de marketing, a etapa seguinte é planejar um programa de marketing mix detalhado. Marketing mix é um quadro concetual que permite a uma empresa por em prática os seus planos de marketing. Com o marketing

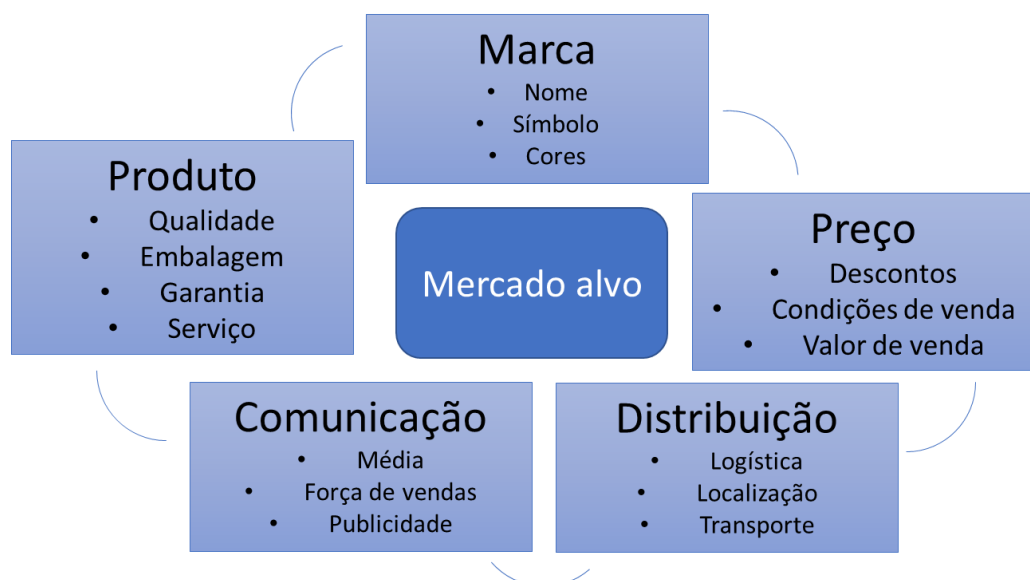
mix, a empresa controla as ferramentas de marketing operacional e todas elas tem influência na procura dos produtos da empresa.

As estratégias de marketing mix consistem no conjunto de conceitos e ações que uma organização deve desenvolver com o objetivo de criar valor para os seus clientes, através da combinação das cinco variáveis, designadas por 5 Ps de marketing, para produzir a resposta que deseja no mercado alvo, a saber:

- Produto (Product)
- Preço (Price)
- Marca (Brand)
- Distribuição (Place)
- Comunicação (Communication)

As práticas, as estratégias e os fatores de marketing podem ser classificados nas cinco dimensões do marketing mix. Cada um dos 5 Ps inclui várias variáveis de marketing, conforme se verifica na figura:

Figura 6 - Elementos do Marketing Mix



Fonte: Adaptado Mações (2019)

2.4.1. Política do produto

Produto é uma mercadoria, serviço ou ideia que procura satisfazer as necessidades e desejos dos compradores. A concepção ou desenvolvimento de novos produtos é um desafio contínuo. As empresas devem ter em conta as mudanças tecnológicas, as necessidades e desejos dos consumidores e as condições económicas, entre outros fatores.

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. (KOTLER, 1998, p. 383).

Com base em Kotler o produto é o elemento mais importante mais importante do marketing-mix, pois é daqui que se vai desenvolver toda a estratégia de oferta por parte da empresa para fazer face a uma necessidade do consumidor.

O consumidor analisa o produto da empresa com base em três elementos básicos: características e qualidade do produto, os serviços e qualidade e preço.

Estes três elementos são posteriormente divididos por Kotler em características relacionadas com o produto, que são:

- Variedade de produtos
- Qualidade
- Design
- Características de
- Embalagem
- Tamanhos
- Serviços
- Garantias
- Devoluções

2.4.2. Política do preço

O preço é o segundo elemento do marketing mix e consiste na definição de uma política de preços que incentive a compra do produto, com lucro para a empresa. O preço do produto deve suportar os gastos operacionais, os gastos administrativos e os gastos comerciais e de marketing.

“O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos”. (KOTLER, 1998, p. 435).

Esta afirmação demonstra toda a importância da correta tomada de decisão relativa ao preço, obrigando a uma tomada de decisão assertiva e eficaz por parte da empresa. Para isso é necessário ter uma noção do preço praticado no mercado, da concorrência e dos canais de distribuição que operam no mercado-alvo.

Para Kotler (1998), a determinação do preço de venda e as modificações destes, ocasionadas pela concorrência, são os principais problemas enfrentados pelos profissionais de marketing. O autor aponta ainda como principais erros da determinação do preço:

- Preços orientados para custos
- Preços que não têm em conta as mudanças ocorridas nos mercados
- Preços estabelecidos sem ter em conta as componentes do marketing mix
- Preços pouco variados para determinados produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra diferentes

2.4.3. Política da Marca

A marca é o elemento distintivo do produto, com grande importância e relevância na organização, e consequentemente a principal componente da estratégia do produto. A marca comunica informação valiosa ao consumidor, o que a marca significa para o consumidor é uma parte essencial da estratégia de marketing. De facto, o valor da marca é, para muitas empresas, o mais valioso ativo intangível, muitas vezes superior à totalidade dos ativos fixos da empresa. Basta lembrarmo-nos da Coca-cola em que o valor da marca é infinitamente superior ao valor da totalidade dos ativos fixos da empresa.

A definição jurídica da marca é um sinal usado para distinguir produtos ou serviços de uma empresa no meio comercial. Além da marca, podem ser registados outros sinais do comércio: logótipos, denominações de origem, indicações geográficas, marcas de associação, marcas de certificação e recompensas.

Segundo o Kotler (1997), e de acordo com a definição da American Marketing Association, “a marca é um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação destes elementos, com o objetivo de identificar os bens e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, de forma a diferenciá-los dos concorrentes.”

Para Lencastre *et al* (2000) uma marca é, na definição jurídica, um sinal, um nome, que pode ter um logotipo e sinais complementares como um slogan, um personagem.

2.4.4. Política da distribuição

Distribuição consiste na escolha de um sistema de distribuição que permita que o produto chegue ao consumidor no tempo e no lugar certos, o que requer a tomada de decisões sobre transporte, venda direta ou outras formas de distribuição.

A distribuição relaciona-se com a tomada de decisão por parte da empresa da melhor forma de colocar o seu produto disponível no mercado-alvo, podendo esta ser através de venda direta ao cliente ou através de um operador logístico intermediário. Para Kotler (1998) salienta que a maioria dos fabricantes trabalha com intermediários de marketing para colocar os seus produtos no mercado-alvo, denominado como canal de distribuição. Kotler (1998) menciona ainda outros elementos importantes na distribuição como:

- Canais de marketing
- Cobertura geográfica
- Pontos-de-venda
- Armazenagem
- Transporte

A distribuição é um fator preponderante a ter em conta no processo e método de internacionalização, pois uma má opção logística que danifique ou atrase a entrega do produto pode ser um fator de exclusão.

2.4.5. Política da comunicação

Comunicação consiste no desenvolvimento de uma campanha de comunicação que transmita o valor do produto ao consumidor. Refere-se à seleção da técnica mais apropriada para vender um produto a um consumidor. Inclui a publicidade, a venda pessoal, promoções de vendas e relações publicas.

Segundo Kotler (1998) o conceito de marketing vai mais além do que o desenvolvimento de um bom produto, requer estabelecer um preço adequado; torná-lo acessível aos consumidores; e desenvolver a comunicação com os consumidores, os fornecedores e outros públicos.

Para este a comunicação divide-se em cinco formas denominada de ferramentas promocionais, estas ferramentas de comunicação ou promoção são:

- Publicidade: “consiste em qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.” (KOTLER, 1998, p.554);
- Promoção de vendas: refere-se a um “conjunto diversificado de ferramentas e incentivo, na sua maioria de curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores” (KOTLER, 1998, p. 577);
- Relações públicas: para Kotler (1998), envolve uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou seus produtos;
- Comerciais: consiste na interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentação de vendas e de responder as dúvidas; e) marketing direto: “é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização”. (Direct Marketing Association apud KOTLER, 1998, p. 624).

As estratégias de marketing apresentam aspetos específicos consoante situações concorrenciais da empresa nos mercados onde atua e as características desses mesmos mercados. Os principais condicionalismos incluem a dimensão da empresa, a sua situação relativa em termos de quota de mercado, a maior ou menor fragmentação do mercado, o grau de globalização de atividade e a fase de vida em que se encontre o produto ou o serviço.

Em suma, todas as empresas devem desenvolver um mix de marketing a combinação de um produto, como ele é distribuído e promovido e seu preço. Juntos, estes cinco fatores devem satisfazer às necessidades do mercado alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização.

2.5. Plano de Marketing Internacional

O marketing internacional é o marketing aplicado internacionalmente, com o intuito de transacionar, comercializar um bem, produto ou serviços. (Pessoa, 2016).

O marketing está presente no quotidiano das pessoas, ele é composto através de técnicas, ferramentas e estratégias. Todas devem ser utilizadas de uma maneira criativa e eficaz, com o intuito lucrativo para a empresa e satisfatório para o cliente final. Para que a empresa obtenha êxito em determinado mercado, é necessário buscar como ponto

principal a satisfação do cliente, garantindo a sua fidelidade, pois esse é o ponto chave do sucesso e da competitividade.

O marketing tem um papel fundamental, atualmente, no mundo globalizado, onde evoluiu desde o uso de simples técnicas para técnicas avançadas com melhorias significativas nas vendas para empresas que buscam tanto o ganho quanto o benefício do cliente. Dessa maneira, o marketing melhora a qualidade de vida das pessoas, por um lado, e por outro é correto afirmar que quando o atendimento é feito de forma correta e satisfatória, o lucro alcançado vem como uma consequência de um exercício de marketing bem elaborado.

O marketing-mix abrange as variáveis do marketing que a empresa pode gerir e controlar, de modo a responder eficazmente às necessidades dos segmentos alvo – targets. Todo plano de marketing dirigido ao mercado externo deve ser bem investigado quanto aos impactos causados por diversos ambientes, e analisados anteriormente à definição da estratégia de marketing a ser utilizada, para que se coloquem em prática ferramentas de marketing como: lançamentos de produtos, campanhas de comunicação integrada de marketing, e escolhas de postos de venda, etc.

A globalização da economia teve como consequência um nível de competitividade muito mais agressivo, o que coloca grandes desafios às empresas prestadoras de serviços e/ou fornecedores de produtos. Estes desafios levam a que as empresas, hoje mais do que nunca, se questionem relativamente à sua capacidade de atingir os objetivos definidos, de forma eficaz e eficiente, oferecendo um produto alargado que satisfaça as necessidades do mercado.

O marketing internacional é uma parte específica do marketing que engloba o conjunto de atividades de comercialização em mercados externos. Este supõe aplicar o conceito e a estratégia de segmentação de mercados, pelo que se pode considerar também como um protótipo da estratégia de marketing diferenciado, que deve adaptar-se às evoluções da economia mundial.

2.5.1. O plano de marketing internacional

O plano de marketing desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do negócio da organização, pois permite aos decisores estabelecer estratégias a desenvolver, estruturar e antecipando decisões a tomar no futuro. Serve também para delinear o caminho a seguir pela empresa ou as decisões a tomar com o produto ou negócio, de forma a diminuir o risco de erros ou surpresas no futuro.

Para Ferrel e Hartline (2010), o plano de marketing é um documento que fornece um *blueprint* das atividades de marketing de uma organização, incluindo tanto o design como a implementação, avaliação e o controlo dessas mesmas atividades, ou seja, é o documento em que se delinea toda a estratégia, onde se toma decisões e onde se define os objetivos a seguir pela organização. Não existe uma única ideia de documento, pois este é alterado e adaptada a cada organização e ao caminho que pretende seguir, em modo geral a criação do documento tem por base análise de mercado, concorrência, produto, cliente alvo, sendo alterado e modificado ao longo da sua criação e moldando-se consoante o interesses e objetivos da empresa.

Neste documento encontram-se:

- Objetivos ou metas da organização
- Análises de mercado
- Objetivos de Marketing
- Análise SWOT
- Definição da estratégia de Marketing (MKT-MIX)
- Plano de Marketing
- Controlo e registo

2.5.2. A importância crescente do e-commerce no contexto da internacionalização

O comércio mundial está a mudar, o comércio é cada vez mais digital as cadeias de tradicionais de venda estão a perder cada vez mais terreno para o digital, existe uma propensão do consumidor para comprar online, evitando cada vez mais as compras em locais físicos. O cliente é cada vez mais informado, procura encontrar soluções e inovações, pesquisa, investiga e torna-se cada vez mais difícil de satisfazer, mas por outro lado é cada vez mais consumista e gasta cada vez mais, mas procura ao mesmo tempo o melhor preço, tudo isto para satisfazer as suas necessidades.

Todas estas mudanças levam a alterações no mercado, por consequência nas próprias organizações, sentindo-se cada vez mais uma necessidade de se adaptar à procura. Especialmente na última década o e-commerce têm ganho uma maior quota do mercado internacional, representando no mercado asiático mais de 50% das vendas diretas ao consumidor, muito devendo-se a uma cada vez maior oferta, mas também a um rápido e simples acesso às plataformas, podendo ser feito à distância de um click, através de qualquer equipamento eletrónico que o permita, tal como computadores, tablets e

smartphones. Estas mesmas plataformas baseiam-se em dois conceitos fundamentais o B2B e o B2C.

Estas alterações do mercado têm levantado algumas questões às organizações como se devem ou não internacionalizarem-se, mas sobretudo com o crescer dos números do comercio online mundial, os planos e modelo de marketing deve adaptar-se e alterar-se a toda esta nova realidade.

2.5.3. O controlo das atividades em mercados internacionais

Após a implementação do plano de negócios internacionais é necessário implementar formas de gestão e controlo da atividade no mercado internacional. Este processo difere de empresa para empresa, dependendo do seu plano e método de internacionalização selecionado, bem com se é criada toda uma nova estrutura no país de destino, uma estrutura logística, um centro estratégico ou apenas vendas online.

Capítulo III: PLANO DE NEGÓCIOS

É essencial que a ideia e/ ou projeto da mesma estejam bem definidos e com uma apresentação clara, por forma a poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação e receber um parecer final baseado no seu real potencial. O processo e o formato tradicional para garantir este fim passam pela elaboração do que normalmente se designa por um plano de negócios, que deve convencer os investidores de que a ideia do empreendedor corresponde á satisfação de uma necessidade de mercado, devendo basear-se nos quatro mm (Alves *et al*, 2015):

- *Magic* (magia): o investidor tem de perceber como é que o sonho do empreendedor corresponde a uma solução para uma oportunidade real;
- *Management* (equipa de gestão): a equipa que vai gerir o negócio tem de ter as competências necessárias para lutar pelo êxito da ideia;
- *Market* (mercado): o plano está adequado ao mercado que possibilita a consolidação do investimento;
- *Money* (capital financeiro): a estratégia financeira está fundamentada em premissas reais que vão permitir recuperar o capital investido num período útil aceitável.

A proposta do Plano de Negócios é atender os principais desafios do ensino do empreendedorismo, como colocar em prática e sistematizar as ideias de negócio na área do conhecimento escolhida.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de comete-los no mercado (Sebrae, 2016).

Os empreendedores têm qualidades fantásticas. São visionários, pró-ativos, otimistas, tem foco na execução, miram em resultados, entre outras caraterísticas.

Apesar de serem positivas, essas mesmas qualidades podem levar ao esquecimento de uma fase importantíssima do processo empreendedor: o planeamento.

Na ânsia de “fazer as coisas acontecerem”, de montar o negócio o quanto antes, ou com a visão de que, com certeza, tudo dará certo e o negócio terá sucesso, os empreendedores dão menos valor do que deveriam ao planeamento.

Diversas afirmações categóricas são ouvidas por alguns empreendedores inexperientes ou ingênuos: “não se precisa conhecer tanto o negócio”, “não precisa de dinheiro para começar”, “energia é suficiente para ter sucesso”, “não é preciso fazer previsão de vendas”, “qualquer um venderá para empresa”. O fato é que as taxas de mortalidade dos novos empreendimentos ainda são muito altas. Esse fato se deve, em grande parte, pela falta da realização de um planejamento detalhado e profundo.

Uma das principais ferramentas da fase de planejamento é o *business plan* ou plano de negócios. Trata-se de um conjunto de informações organizadas que simulam um modelo de negócio associado a uma análise para compreensão integral.

Esse recurso auxilia na tomada de decisões concretas que ocorrem na fase de implantação do empreendimento.

Ao contrário do que muitos pensam, não se faz um plano de negócios no cenário de abertura de uma nova empresa. São várias as situações em que esse processo é necessário:

- ✓ Abertura de uma nova empresa (*star-up*);
- ✓ Necessidade de captação de investimentos (em qualquer fase de um negócio);
- ✓ Novo negócio originado de um *spin-off*, que é uma “célula” de negócios que se origina de uma empresa maior;
- ✓ Lançamento de produto, serviço ou campanha de comunicação;
- ✓ Alguma situação de proposição de parceria ou atração de novos sócios;
- ✓ Alguma operação de fusão ou aquisição (aliança, venda, fusão, *joint ventures*, parceria, etc.);
- ✓ Entrada em novos mercados ou internacionalização de algum negócio;
- ✓ Necessidade de melhor gerenciamento de metas e projetos de uma empresa;
- ✓ Expansão de uma empresa atual;
- ✓ Entre outras diversas situações.

3.1. Conceito de plano de negócio

O plano de negócio é um documento que apresenta informações sobre a empresa, na qual são definidas suas principais características para possibilitar uma análise de sua viabilidade. Ou seja, um plano de negócio proporciona suporte para a abertura de uma empresa, fornecendo as etapas a serem seguidas pela mesma (Machado *et al*, 2018).

Segundo Machado et al, (2018), um plano de negócio é um documento por escrito que relata os objetivos e etapas a serem seguidos para a conclusão do mesmo, buscando minimizar os possíveis riscos. O plano de negócio possibilita identificar possíveis erros no mercado antes de cometê-los.

Conforme Dornelas (2016), o plano de negócios é uma parte fundamental no empreendedorismo. Para a criação de novas empresas ou o crescimento de empresas já existentes, o empreendedor necessita projetar suas ações e delimitar suas estratégias. O plano de negócio tem como função fornecer uma ferramenta administrativa para elaboração e andamento de uma nova empresa.

Conforme Machado *et al*, (2018), o plano de negócio prevê os futuros resultados de um empreendimento, identificando os mínimos detalhes, ações a serem tomadas, sua viabilidade ou inviabilidade. O planejamento tem como objetivo analisar o futuro, avaliar se está conforme o planejado e demonstrar as direções e formas adequadas para alcançá-los.

O plano de negócio auxilia os novos empreendedores a avaliar se o projeto é viável, realizando uma análise crítica do mercado empresarial. Através de informações detalhadas sobre o ramo da atividade empresarial escolhida, é possível verificar os pontos fortes e fracos do empreendimento (Dornelas, 2016).

Conforme Machado *et al*, (2018), no desenvolvimento do plano de negócio, o empreendedor é direcionado a analisar o ambiente empresarial, suas estratégias, recursos, estrutura e sistema organizacional, afim de verificar a viabilidade do modelo de negócio, traçando metas, ponto de equilíbrio, estimando os prazos médios tanto de recebimento quanto de pagamento, entre outros. Embora não garanta a estabilidade e a rentabilidade da empresa, o plano de negócio disponibiliza um caminho a ser seguido. Ele busca diminuir os riscos, aumentando a probabilidade de sucesso no mercado empresarial.

Conforme Machado *et al*, (2018), no desenvolvimento do plano de negócio, o empreendedor é direcionado a analisar o ambiente empresarial, suas estratégias, recursos, estrutura e sistema organizacional, a fim de verificar a viabilidade do modelo de negócio, traçando metas, ponto de equilíbrio, estimando os prazos médios tanto de recebimento quanto de pagamento, entre outros. Embora não garanta a estabilidade e a rentabilidade da empresa, o plano de negócio disponibiliza um caminho a ser seguido. Ele busca diminuir os riscos, aumentando a probabilidade de sucesso no mercado empresarial.

No processo de planeamento de negócios, um dos instrumentos utilizados é o Plano de Negócios.

Na elaboração do Plano de Negócios é preciso ter uma visão global e sistêmica de todas as partes que compõem o plano, compreendendo a função de cada parte e a sua Inter-relação, facilitando assim o processo de planeamento dos empreendedores.

Pinheiro (2014) definem Plano de Negócios como um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Para Dornelas (2012), o Plano de Negócios é um instrumento de gestão que pode e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor, seguindo o caminho lógico e racional. O Plano de Negócios descreve o empreendimento e o modelo de negócio, proporcionando aprendizagem e autoconhecimento ao empreendedor durante a elaboração.

É possível entender o Plano de Negócios como um “documento vivo” que descreve os principais aspetos da empresa em questão, pois deve ser entendido como um processo e não como um produto, isto é, mais um caminho do que um ponto de chegada (Bizzotto, 2008).

Para Lenzi (2009), Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica, mas não a única forma de se chegar ao sucesso pessoal, profissional ou empresarial. O Plano de Negócios permite que se avalie constantemente todas as ações que o empreendedor vem realizando e o que está ajudando na sua trajetória para as conquistas desejadas.

3.2. Modelo de plano de negócios Canvas

O plano de negócios é parte importante do processo empreendedor, ao permitir (Alves *et al.* 2015):

- Entender e potenciar a mais-valia do negócio;
- Estabelecer um processo de tomada de decisões de acordo com os objetivos a atingir, em que o feedback seja fator de análise;
- Estabelecer uma base de avaliação da empresa de modo a permitir detetar desvios, explicar a sua origem e propor correções;
- Seleção do financiamento adequado e sua sustentabilidade;

- Refletir as oportunidades e identificar os fatores críticos da competitividade do projeto empresarial;
- Incentivar a comunicação

O “Business Model Canvas”, ou somente Canvas, é outra ferramenta que auxilia a reflexão e a elaboração de planos de negócios. Tem como característica a objetividade e atuação focada nos pilares importantes de um negócio (Bonazzi *et al.* 2015). Esse autor sugere que o modelo Canvas resume todos os formatos de modelos para planos de negócios preexistentes.

Para tanto, a ideia central do Canvas é fazer que o empreendedor foque nos conceitos – chave mais relevantes para a estruturação e o sucesso de um negócio, considerando:

- Parcerias –chave;
- Recursos e atividades-chave;
- Proposta de valor;
- Relação com os clientes e com os canais;
- Segmentos de mercado;
- Estrutura de custos do negócio;
- Fontes de receitas;

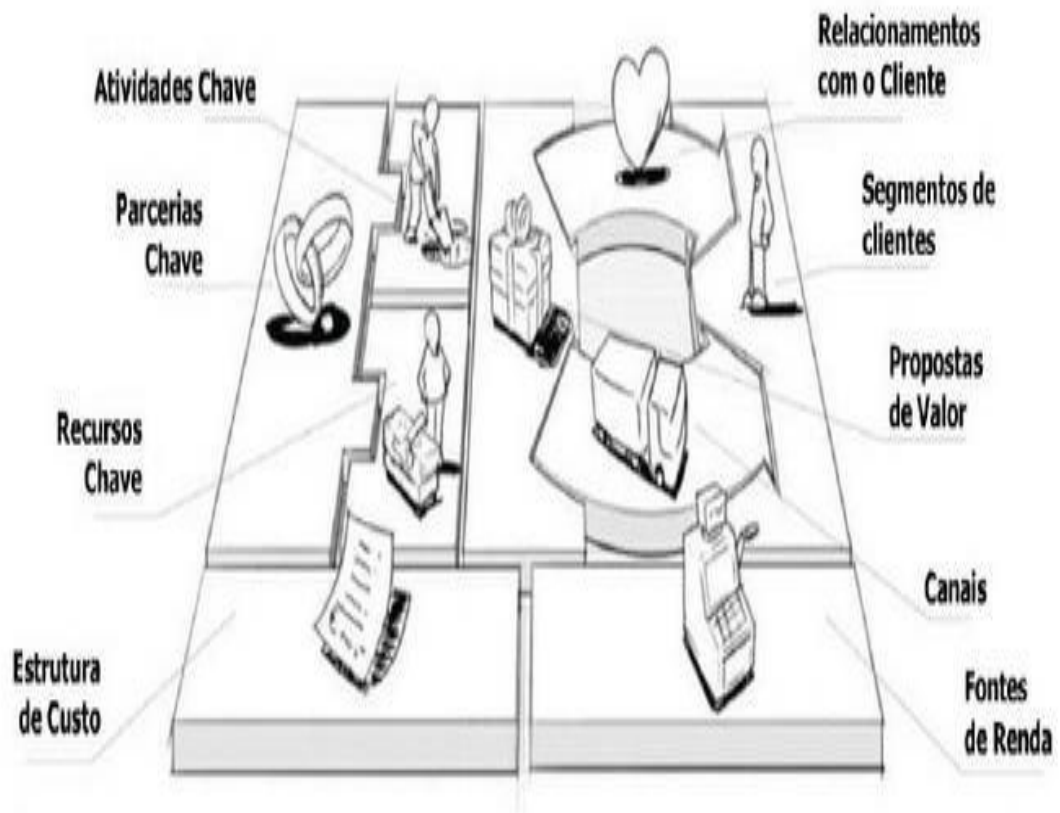
O Canvas é uma ferramenta visual e objetiva, por isso permite aplicações variadas. Por exemplo, fazendo-se uma impressão, em tamanho grande, de um *template* não preenchido, esse recurso pode ser usado como um facilitador para discussões e workshops, ao ser preenchido conforme a decisão do grupo. Trata-se, assim, de um recurso que estimula a criatividade e a interação entre os participantes para a construção conjunta dos pilares do negócio.

O objetivo de Bonazzi *et al.* (2015), no desenvolvimento do BMC, encontra-se substanciado na pretensão de auxiliar as diferentes empresas, de diferentes setores, a descreverem e manipularem seus modelos de negócios no processo de criação de diferentes tipologias estratégicas. A estruturação desse conceito cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes; oferta; infraestrutura e viabilidade financeira.

Com esta segmentação, Bonazzi *et al.* (2015) dividiram o BMC de forma simétrica através da lógica, caracterizada pela eficiência dos processos, atividades e estruturas internas para a conceção do valor, e através do emocional da empresa, caracterizado por

parcerias, canais de distribuição e relacionamentos para entregar este valor aos clientes, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Business Model Canvas - BMC



Fonte: Bonazzi et al. (2015)

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (Bonazzi *et al.* 2015).

O Business Model Canvas é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, pode ser também uma receita de estratégia, que deve estar sempre sendo revisado cada quadrante ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado. O mapa é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, mas não deixa de excluir um plano de negócio em si, é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

Infraestrutura ou respostas “como?”

- ✓ Atividades-chave: as atividades mais importantes para executar a proposição de valor da empresa. Exemplo: a Bic teve que criar uma eficiente *supply chain* para reduzir os custos.
- ✓ Recursos-chave: os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. São considerados ativos da empresa e são necessários para manter e dar suporte ao negócio. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais.
- ✓ Rede de parceiros: as alianças de negócios que complementam os outros aspetos do modelo de negócio.

Oferta ou respostas “o que?”

- ✓ **Proposição de valor:** os produtos e serviços oferecidos pelo negócio, uma proposição de valor “é uma visão geral... dos produtos e serviços que, juntos, representam valor para um segmento de clientes específico. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma certa empresa e não de outra”.

Clientes ou respostas “para quem?”

- ✓ Segmentos de clientes: o público-alvo para os produtos e serviços de uma empresa.
- ✓ Canais: o meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Isso inclui a estratégia de marketing e de distribuição de uma empresa.
- ✓ Relacionamento com o cliente: a empresa estabelece ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes. O processo de gestão de relacionamento com o cliente é chamado de *customer relationship management* (CRM).

Finanças ou respostas “Quanto?”

- ✓ Estrutura de custos: as consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.
- ✓ Fluxos de receita: a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Rendimentos de uma empresa.

Existem várias estruturas do plano de negócios, pelo que a apresentação que se desenvolve não segue um modelo único, mas é uma que tem sido testada em inúmeros casos:

Tabela 7 - Estruturas de planos de negócios

Dornelas et al (2008)	Dolabela (2008)	Nakagawa (2011)	Rosa (2011)	Lenzi (2009)	SBA (2013)	IAPMEI (2016)
Sumário executivo	Sumário executivo	Oportunidade de Negócio	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Análise do mercado	A empresa	A empresa	Análise do mercado	Conceito e Missão do Negócio	Análise de Mercado	O histórico da Companhia e/ou dos promotores
Concorrência	O plano de marketing	Produtos e serviços	Plano de marketing	Características da Empresa	Plano de Marketing	O mercado subjacente
A empresa	O plano financeiro	Análise do mercado	Plano operacional	Estrutura Organizacional e Operacional	Plano Operacional	A nova ideia e o seu posicionamento no mercado
O plano de marketing	O plano de marketing	Análise da Concorrência	Plano financeiro	Análise de Mercado (Diagnóstico)	Plano financeiro	O Projeto/ Produto/ Ideia
Plano operacional		Planeamento da produção e operações	Construção de cenários	Estratégias de Mercado (Prognóstico)	Construção de cenários	Estratégia Comercial
A equipe		Planeamento de recursos humanos	Avaliação do plano de negócios	Cronograma de Implantação	Avaliação estratégica	Gestão e controlo do negócio
Riscos críticos		Planeamento Financeiro		Avaliação e Controle	Avaliação do Plano de Negócio	Investimento necessário
A oferta				Encerramento e Anexos	Roteiro para recolha de informações consolidado	Projeções Financeiras / Modelo Financeiro
O plano financeiro						

Fonte – adaptado de Ferreira, F. M. et al. (2018)

3.3. Modelo de plano de negócios IAPMEI

O modelo do plano de negócios tido como base para a empresa **CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + Sarl** adotar foi o do IAPMEI (2016), pois é um plano de negócios atual e, estruturado, que engloba todos os critérios necessários a apresentar e desenvolver em novos projetos empresariais, quer a nível nacional quer internacional, promove o talento e as competências do empreendedor, pretendendo demonstrar as mais valias do projeto, criando valor e assegurar a viabilização, segurança e as suas condições para o seu sucesso futuro.

Com base no Plano de Negócios do IAPMEI (2016) este deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

O plano de negócios deverá ter a seguinte estrutura

1. Sumário executivo;
2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;

4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projeto/ Produto/ Ideia;
6. Estratégia Comercial;
7. Gestão e controlo do negócio;
8. Investimento necessário;
9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro;

3.3.1. Sumario executivo

Apesar de o sumario executivo aparecer no início do plano de negócio, ele deverá ser completado depois de todo o plano estar elaborado, de modo que o texto básico esteja enquadrado por forma a fazer a síntese, devendo ser conciso e claro e elaborado de acordo com o público-alvo.

O sumário executivo é um ponto essencial no plano de negócios, visto que é a primeira parte do plano a ser apresentada a todos os *stakeholders* envolvidos, deve ter um conteúdo forte e persuasivo de todo o plano, mas de uma forma curta, mas objetiva, tendo tudo o que precisa saber sobre o negócio e sobretudo o que o diferencia.

Este sumario é a primeira aproximação aos elementos exteriores ao projeto, podendo ser fator de concordância ou exclusão, sendo importante a apresentação concisa da missão, visão e estratégia de consolidação da ideia, assim como dos diferentes recursos necessários (Alves *et al.* 2015)

- **Pontos a conter no sumario executivo**

Como já mencionado anteriormente o sumário executivo deve ser breve, mas conciso. Muitas vezes o sumário executivo é denominado como a “radiografia” do negócio.

Os pontos essenciais a mencionar são:

- ✓ Qual a missão?
- ✓ Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os produtos?
- ✓ Porque o projeto constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- ✓ Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?
- ✓ Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- ✓ Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?
- ✓ Quais as competências relevantes existentes para o sucesso do projeto?

- ✓ O sumário executivo deve ser a última secção a ser escrita, pois depende de todas as outras secções do plano para ser feita.

3.3.2 O histórico da Companhia e/ou dos promotores

Deve-se apresentar um resumo equilibrado da empresa, contemplando a evolução histórica da empresa até à atualidade. As vantagens e característica da empresa devem ser relevadas, de modo a evidenciar quais os benefícios que os clientes poderão retirar do produto e / ou serviço, não omitindo os pontos fracos.

É importante indicar o tipo de empresa (micro, pequena ou outro) e respetiva forma jurídica, de modo a justificar e clarificar a mais-valia da empresa.

Na apresentação da empresa, o capital humano deve ser explicado a nível de competências (técnicas, de gestão e empreendedoras) e comportamentos, de modo a se perceber as responsabilidades, cargos e atribuições e forma de funcionamento das equipas.

A gestão das equipas e os perfis de gestão devem ser discriminados nesta secção. O conteúdo do plano de negócio vai servir para facilitar o entendimento do técnico que vai atribuir financiamento, pelo que se deve potenciar a experiência e o talento dos gestores como vantagem competitiva.

Aspetos a considerar:

- ✓ **Gestão de equipas/princípios:** descrição da equipa de gestão do seu percurso e background profissional. Pode incluir investidores e membros do quadro de direção, empregados considerados chave e parceiros estratégicos;
- ✓ **Estrutura organizacional:** que reflita as relações dentro da organização e a separação de responsabilidades;
- ✓ **Capital humano:** descrição da seleção, formação e motivação dos funcionários.

3.3.3 O mercado subjacente

O sucesso do projeto empresarial depende muito da análise do mercado em termos atuais e potenciais. Quando se afirma que o nosso produto é bom é preciso encontrar respostas para duas questões:

- ✓ As características do produto correspondem às necessidades dos clientes?
- ✓ Qual a diferença para os produtos concorrentes?

As respostas a estas questões pressupõem que seja realizada uma análise direta e indireta às oportunidades e ameaças do mercado que conjuguem:

- ✓ Validação da sustentabilidade do projeto nos contextos ambiental, económico, financeiro, social, tecnológico, político, fiscal, cultural e outros;
- ✓ Dimensão atual e futura do mercado, atendendo aos nichos e consumidores;
- ✓ Levantamentos dos pontos fortes e fracos dos concorrentes;
- ✓ Quais as vantagens competitivas da empresa e estratégias para enfrentar riscos no futuro.

3.3.4 A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

A análise da concorrência está subjacente às fases anteriores, sendo fundamental uma análise profunda de todos os concorrentes de modo que a empresa defina os seus fatores críticos de sucesso, pois quando chegar ao mercado os concorrentes terão delineado estratégias para a existência de mais um concorrente.

De modo a sintetizar toda a informação disponível, aconselha-se a realização do quadro de análise dos principais concorrentes:

Tabela 8 - Elementos estruturantes

Atributos	Diferenças	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto/serviço				
Participação de mercado em vendas				
Canais de venda utilizados				
Qualidade				
Preço				
Localização				
Publicidade				
Performance				
Tempo de entrega				

Métodos de distribuição				
Garantias				
Capacidade de produção e atendimento da procura				
Funcionários				
Métodos de gerência				
Métodos de produção				
Capacidade financeira				
Posicionamento estratégico				
Flexibilidade				
Tecnologia				
Investigação e desenvolvimento				
Vantagens competitivas				
Pontos fortes				
Pontos fracos				

Fonte: Alves *et al.* (2015)

Através dos elementos estruturantes do quadro estamos em condições de desenhar uma estratégia que potencie as nossas capacidades e competências face á concorrência, sabendo que não poderemos superá-la em todos os pontos, mas poderemos construir uma vantagem competitiva em algumas áreas, existindo mercado para alguns e a nossa empresa faz parte desse grupo.

3.3.5 O Projeto/ Produto/ Ideia

O produto é o fator primordial de toda a empresa, não só no fator económico, mas em termo de projeto atual e futuro da empresa através do seu desenvolvimento, ideia pretendida para o negócio, estratégia de aproximação ao cliente e gestão da marca do mesmo. Todos os desenvolvimentos em tornos dos aspetos relacionados com o produto

ajudam a entender toda a cultura da empresa e como ela se vai construindo o **Produtos e/ou serviço**.

A análise dos produtos e serviços deve fazer referência á forma como eles são fornecidos e ás caraterísticas da produção e quais os fatores de diferenciação dos concorrentes. Os produtos têm um ciclo de vida que inclui introdução –crescimento-maturidade-declínio:

- **Introdução:** foram investidos determinados montantes e através da divulgação do produto é possível começar a recuperar o investimento inicial. Nesta fase, o crescimento das vendas é menor, assim como os lucros obtidos;
- **Crescimento:** o produto já foi aceite pelos clientes, pelo que é possível obter maior crescimento do volume de negócios e maiores lucros;
- **Maturidade:** as vendas decrescem e é necessário investir em marketing, de modo a evitar que os clientes prefiram os produtos da concorrência;
- **Declínio:** o produto não gera lucros e é retirado do mercado.

Na descrição do produto deve-se atender á aplicação, caraterística, identificação de produtos concorrentes, ciclo de vida e ciclo de desenvolvimento.

No caso de a empresa ter vários produtos e em função do ciclo de vida respetivo, os planos de marketing serão diferentes.

Segundo Alves (2015), os planos de marketing incluem os chamados quatro PP (produto-preço-canais de distribuição-comunicação):

Produto (product):

- ✓ Qual o portefólio dos produtos e mudanças a introduzir?
- ✓ Qual a vida de cada produto?
- ✓ Qual a forma de apresentação do produto?
- ✓ Padronização ou diversificação da oferta?

Preço (price):

- ✓ Quais os preços, prazos e modalidades de pagamento de acordo com os grupos de produtos e segmentos de mercado?
- ✓ Como estar em mercados diferentes?
- ✓ Qual a política de penetração no mercado?
- ✓ Qual a política de descontos?

Canais de distribuição (*placement*):

- ✓ Qual a razão de existência de canais alternativos?
- ✓ Como melhorar os prazos e condições de entrega?
- ✓ Atuação direta ou indireta na logística?

Comunicação (*promotion*):

- ✓ Que sistemas de vendas adotar: os tradicionais? Online? Outros?
- ✓ Que equipas de vendas?
- ✓ Como chegar junto dos clientes?
- ✓ Diferenciar por mercados? Clientes?

As diferentes formas de comunicação são eficazes na divulgação dos produtos e, como exigem um investimento elevado, é necessário que o plano de marketing produza resultados que atinjam eficazmente o público-alvo, relevando:

Planeamento: Quais os canais de distribuição a utilizar? Quais os serviços a agregar aos produtos?

Posicionamento: Como conseguimos entrar em determinados nichos de mercado? Quais os produtos adequados às necessidades dos clientes?

Comunicação: Quais os canais de comunicação a utilizar? Ligação direta ou indireta?

Parcerias: Estabelecer parcerias com quem? Como fomentar contatos?

Deve existir uma definição da forma como o negócio vai ser implementado e como o marketing pode contribuir para atingir as vendas esperadas.

Sabendo que a empresa vai operar num mercado competitivo, é conveniente elaborar uma matriz comparativa dos diversos concorrentes a nível da:

- ✓ Estratégia de produto e serviço;
- ✓ Estratégias de preço;
- ✓ Estratégias de distribuição;
- ✓ Estratégia de promoção;
- ✓ Pontos fortes e fracos.

3.3.6 Estratégia Comercial

O plano de negócios deve mostrar até que ponto o empresário conhece a envolvente interna e externa da empresa, sendo aconselhável uma análise **SWOT** (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*).

Plano de negócios como ferramenta

O Plano de Negócio deve ter uma estrutura flexível de modo a refletir alterações que vão ocorrendo no funcionamento dos mercados, pelo que o desafio é avaliar a razoabilidade do mesmo.

Não existem propostas ótimas, mas a elaboração deve respeitar os objetivos a atingir. É importante que exista um gestor que acompanhe a conceção e implementação de modo a verificar a forma de aplicação do mesmo.

Esta preocupação de que o plano de negócio seja uma ferramenta que contribua para o sucesso do projeto enquadra que seja testado de modo que haja confiança no seu conteúdo e de modo a existir maior probabilidade de sucesso na respetiva implementação. Esta necessidade de consolidação exige que o plano de negócio seja transparente e conciso, não sendo um documento pesado, mas pelo contrário deve ser construído de forma equilibrada, dando relevância a todos os capítulos.

No desenvolvimento de um plano de negócio é crucial incluir análises da viabilidade social, viabilidade ambiental e outras, sempre que necessário:

Viabilidade social: mede a contribuição dos investimentos para aumentar a qualidade de vida das pessoas através da melhoria do bem-estar da força produtiva e da criação diversificada de empregos.

Viabilidade ambiental: pretende atender às necessidades atuais e futuras das gerações através da realização simultânea de três condições:

- ✓ Promoção da equidade intra e intergeracional na distribuição dos recursos e dos serviços;
- ✓ Satisfação das necessidades básicas dos seres humanos numa progressiva melhoria dos seus padrões de vida;
- ✓ Manutenção da integridade dos sistemas biofísicos.

As preocupações com o ambiente como referência alargada e multifacetada implicam que haja uma preocupação específica com os tipos de produtos/ serviços a escolher.

- ✓ Utilização otimizada e tao seletiva quanto possível das matérias-primas e maximização da utilização de recursos humanos.
- ✓ Maior durabilidade e reparabilidade, maior taxa de reciclagem, maior possibilidade de desmantelamento e de aproveitamento de componentes e modularidade.
- ✓ Menor conteúdo energético.
- ✓ Satisfação do consumidor.
- ✓ Preço competitivo.

3.3.7 Gestão e controlo do negócio

A gestão e controlo do próprio negócio é dos fatores essenciais para a continuidade do mesmo, mas também para demonstrar a sua potencialidade futura, assegurando o seu financiamento atual e dos seus projetos futuros. Para isto é necessário um apertado controlo, através de relatórios regulares que poderão partir da utilização de soluções de software que asseguram uma adequada gestão como o CRM (já mencionado anteriormente) ou até de documentação regular que permita o mesmo controlo de toda a atividade financeira e produtiva da empresa.

Para este controlo é fundamental incluir as seguintes três áreas fundamentais que são:

- As vendas
- A produção
- A informação Financeira

Podemos ainda mencionar outros pontos sensíveis ao projeto como:

- ✓ Preço de venda;
- ✓ Dimensão do mercado;
- ✓ Custo das principais matérias-primas;
- ✓ Valor do investimento;
- ✓ Duração da vida útil do projeto;
- ✓ Relação custos fixos/ custos variáveis no custo total de produção.

A avaliação a posteriori torna-se necessária, não só por constituir uma forma de controlo do rigor e da razoabilidade dos estudos apresentados, mas também por contribuir para a tomada das decisões adequadas em relação á política de investimentos da empresa.

A utilidade do plano de negócio como ferramenta de trabalho não acaba com o arranque da empresa, sendo necessário realizar uma avaliação a posteriori, pois os desvios encontrados podem resultar de:

- ✓ Alteração imprevisível de variações que afetam o projeto (custos dos fatores, inflação, etc.);
- ✓ Insuficiência do estudo de base, por desconhecimento e negligência de fatores relevantes e técnicas de avaliação;
- ✓ Enviesamento deliberado da análise do projeto.

A verificação da sensibilidade incorpora duas situações diferentes: o risco e a incerteza: situação de risco é diferente da situação de incerteza, pois na primeira, apesar de o resultado futuro ser desconhecido, é possível atribuir-se-lhe probabilidades com base na teoria estatística, enquanto na segunda o futuro é desconhecido e não é possível trabalhar com probabilidades.

3.3.8 Investimento necessário

Uma correta e organizada elaboração do plano de negócio permite que o empreendedor valide a sua ideia ou melhore o seu potencial, preparando-se para a sua respetiva implementação. Um dos pontos que se deve ter especial atenção são os projetos de investimento, pois são um importante passo dado pela empresa, que em modo geral é realizado na constituição da mesma e executado ao longo da existência da mesma, quer para responder ao mercado, à concorrência, na modernização, no aumento da capacidade produtiva, entre outros motivos.

- ✓ Os projetos de investimentos pretendem contribuir para a revitalização do tecido económico e social através de iniciativas inovadoras e ainda para o reforço da capacidade da iniciativa de concretização;

Os projetos de investimento visam a criação de um novo produto, serviço, processo ou sistema com alto conteúdo de inovação, sendo indutores de impactos multissetoriais e que possam apresentar a possibilidade de desagregação noutros projetos de natureza empresarial e outras.

3.3.9 Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

O plano financeiro é onde são demonstradas todas as projeções financeiras da empresa, relacionadas com as vendas, custos, projeções de *cash-flow* e rentabilidade que são os

fatores essenciais para a continuidade do negócio, mas que permitem também estimar e determinação a viabilidade e atratividade do mesmo, permitindo a continuidade do negócio e potenciais novos mercados e investidores. A gestão desta área do negócio deverá ser realizada por elementos com formação na área.

O plano financeiro deverá conter os seguintes quadros:

- Vendas – Os mapas de vendas têm como função registar as quantidades de produto vendidas pela empresa e estimar vendas futuras, devendo ser o seu registo o mais exato possível da realidade;
- Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) – Estes mapas têm como função o registo de todos os gastos relacionados com a atividade;
- Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) – É um mapa onde são registados todos os gastos com entidades externas que prestaram serviços à empresa;
- Gastos com pessoal – Nestes mapas estão descritos todos os custos relacionados com o pessoal inclusive sócios (ordenados, impostos, despesas, etc);
- Investimento – Nestes mapas encontram-se todos os gastos presentes e futuros ligados com os investimentos da empresa (terrenos, viaturas, edifícios, etc);
- Demonstração de Resultados (DR) - Estes mapas compara os proveitos e gastos resultantes da atividade da empresa, permitindo determinar a rentabilidade (positiva ou negativa) da empresa;
- *Cash-flow* (fundo de caixa) - Este mapa permite verificar a quantidade monetária gerada pela atividade da empresa, nomeadamente os valores libertos pela atividade e as suas necessidades futuras de financiamento;
- Balanço – Nestes mapas encontra-se projetada a toda a situação patrimonial atual da empresa, sendo este também um componente preponderante na análise financeira da empresa;

Na execução do plano financeiro, ao medir a rentabilidade de um projeto de investimento devemos trabalhar com o *cash flow* líquido atualizado, que traduz a potencialidade efetiva de recuperação do capital investido e gera valor acrescentado, e não trabalhar com o resultado líquido do exercício, pois:

- ✓ Os tratamentos contabilísticos têm que ver com exigências legais, que não coincidem com as necessidades de outros interessados (acionistas, bancos, etc.);

- ✓ Consoante as finalidades, pode ser diferente a afetação de determinados proveitos e custos (por exemplo, custos operacionais e custos de capital);
- ✓ Pode ser diferente a repartição no tempo de custos e proveitos (um ou mais exercícios);
- ✓ São utilizados de diferentes critérios de valorimetria das existências;
- ✓ As amortizações contabilísticas podem não coincidir com as amortizações fiscais, dependendo de necessidades específicas dos fins em vista.

Para testar a consistência de um projeto de investimento deve-se realizar uma análise de sensibilidade, que consiste em simular situações possíveis para diferentes variáveis do projeto e determinar o impacto dessas simulações na rentabilidade, existindo duas opções para o analista:

- ✓ Efetuar uma análise de sensibilidade ponderando os efeitos de variações admissíveis de certos parâmetros de calculo sobre a rendibilidade da empresa;
- ✓ Inserir no próprio processo de calculo da rendibilidade os fatores de risco, através do tratamento teórico da incerteza.

3.4. Modelo de Plano de Negócios SBA

Com base no Plano de Negócios do SBA (2013) que foi elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio a micro e pequenas empresas, este perfila-se como o instrumento ideal para traçar uma primeira abordagem ao mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações no seu negócio.

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir erros no papel, invés de cometê-los no mercado” (SBA, 2013, pág.13).

O plano de negócios deverá ter a seguinte estrutura:

1. Sumário executivo;
2. Análise de mercado;
3. Plano de Marketing;
4. Plano Operacional;

5. Plano Financeiro;
6. Construção de cenários;
7. Avaliação estratégica;
8. Avaliação do Plano de Negócio;
9. Roteiro para recolha de informações consolidado;

3.4.1. Sumário executivo

O sumário executivo é um resumo do PLANO DE NEGÓCIO. Não se trata de uma introdução ou justificativa, mas sim de um sumário contendo os pontos mais importantes.

Os pontos que o sumário executivo deve mencionar são:

- ✓ Resumo dos pontos chave do plano de negócio;
- ✓ Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- ✓ Dados do empreendimento;
- ✓ Missão da empresa;
- ✓ Setores de atividades;
- ✓ Forma jurídica;
- ✓ Enquadramento tributário;
- ✓ Capital social;
- ✓ Fonte de recursos.

3.4.2. Análise de mercado

Esta é uma etapas mais importantes da criação do plano de negócios, pois os clientes são o próprio negócio das empresas, para quem estas foram criadas e a quem se destina o produto, bem ou serviço.

Nesta fase devem ser identificados os seguintes pontos:

- ✓ Identificando as características gerais dos clientes;
- ✓ Identificando os interesses e comportamentos dos clientes;
- ✓ Identificando o que leva essas pessoas a comprar;
- ✓ Identificando onde estão os seus clientes;

Nesta fase da elaboração do plano devesse procurar identificar quem são seus principais concorrentes, para se poder ter um ponto de referência e começar a conhecer o mercado, através da análise de boas práticas, mas também falhas existentes, devendo-se criar uma lista de pontos fortes e fracos em relação à concorrência:

Pontos a analisar:

- ✓ Qualidade dos materiais;
- ✓ Preço;
- ✓ Localização;
- ✓ Condições de pagamento;
- ✓ Atendimento;
- ✓ Serviços disponibilizados;
- ✓ Garantias;

Neste campo a empresa vai também conseguir ter uma ideia geral do mercado, e verificar a sua capacidade competitiva, vai ainda analisar a cadeia de fornecimento, cadeia de distribuição e produção existente no mercado:

- fornecedor, matérias-primas e equipamentos.

Também aqui deverá realizar um estudo de todos os fornecedores no mercado de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Este é um ponto bastante importante no plano, pois são estas a pessoa que trabalham no ramo e conhecem todo o negócio.

3.4.3. Plano de Marketing

Neste campo deve-se descrever o produto, bem ou serviço fornecido de forma detalhada, pois o produto e tudo o que ele abrange são a fonte de todo o negócio da empresa, devendo ser “vendido” da melhor forma possível.

Pontos a mencionar:

- ✓ Descrição dos principais produtos e serviços
- ✓ Preço
- ✓ Promoção
- ✓ Comercialização
- ✓ Localização

3.4.4. Plano Operacional

Neste campo deve ser mencionada toda a operativa da empresa, no mercado, bem como a sua forma de atuação.

Pontos a mencionar:

- ✓ Estrutura física operacional
- ✓ Distribuição
- ✓ Capacidade produtiva/comercial/serviços
- ✓ Processos operacionais
- ✓ Necessidade de pessoal

3.4.5. Plano Financeiro

Muito provavelmente este é o principal ponto do negócio, neste ponto vai ser analisado todos os recursos utilizados pela mesma na sua constituição e necessário para esta funcionar.

O investimento total é constituído por: investimentos fixos, capital circulante e investimentos pré-operacionais.

Ponto a mencionar:

- ✓ Estimativa dos investimentos fixos
- ✓ Capitais circulantes
- ✓ Investimentos pré-operacionais
- ✓ Investimento total
- ✓ Estimativa do facturação mensal da empresa
- ✓ Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais directos e serviços
- ✓ Estimativa dos custos de venda
- ✓ Apuramento dos custos dos materiais directos e/ou mercadorias vendidas
- ✓ Estimativa dos custos com mão-de-obra
- ✓ Estimativa dos custos com depreciações
- ✓ Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
- ✓ Demonstração de resultados
- ✓ Indicadores de viabilidade
 - Ponto de equilíbrio
 - Estimativa do lucro
 - Rentabilidade
 - Prazo de retorno do investimento

3.4.6. Construção de cenários

Após conceber o plano de negócios devem ser criados e simulados valores e situações diversas para a empresa, de forma a esta estar preparada para os vários cenários possíveis, que o negócio tenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento da faturação e diminuição despesas), de forma a ter um ponto de referência para se precaver e ter em ideia de ações futuras de forma a evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações mais favoráveis.

3.4.7. Avaliação estratégica

Neste ponto é realizada uma avaliação da estratégia utilizada pela empresa tendo como base a:

- Análise da matriz F.O.F.A. (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças)

3.4.8. Avaliação do Plano de Negócio

Após a criação do plano de negócios e devido a toda a sua importância, este deve ser revisto e analisado novamente ao pormenor, sendo que aqui está idealizado e descrito todo o futuro da empresa. Deve se ter sempre em conta o tempo que passou desde a sua criação até à implementação e mesmo após o negócio estar a funcionar.

O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, auxilia e ajuda a tomar as decisões mais acertadas, assim como para não se desviar dos seus objetivos iniciais e futuros.

3.4.9. Roteiro para recolha de informações consolidado

Neste campo deve-se registar e documentar todos os documentos criados, eliminados ou modificados durante toda a elaboração do plano de negócios. Nestes registos também devem ser registadas todas as alterações aos mesmos, utilizando como ponto de referência versões.

Capítulo IV: PLANO DE NEGÓCIOS E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL

4.1. Sumário Executivo

A empresa **CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + Sarl** foi fundada em 2018 por os seus dois sócios, Luandino Có e Martinho Cá, sendo esta uma jovem empresa com um conjunto de características distintas, que perante o mercado local, oferece uma variada e gama de produtos de qualidade aos melhores preços: **CAD Sarl** encontra-se localizada no bairro de Quelele (Bissau), onde interage diretamente com o seu Público-Alvo, disponibilizando os produtos (óleo alimentar, açúcar, arroz, castanha de caju, mel, óleo palmas) abrangendo todo o tipo de serviços procurados pela população local na tentativa de corresponder as necessidades dos seus clientes.

A empresa procura acompanhar o desenvolvimento e o crescimento do mercado, deste modo, ambiciona dar uma resposta eficaz, eficiente e qualitativa aos seus clientes. O crescimento da **CAD Sarl** tem vindo a ser notável, conquistando cada vez mais o mercado, com a implementação de multiplicidade de serviços.

O objetivo principal da empresa é trabalhar no ramo da importação e exportação (Comércio em geral), com o intuito de abastecer o mercado Guineense com produtos agroalimentares vindo de exterior e também exportar produtos locais. A ideia de negócio surgiu com base na análise do mercado Guineense onde se verificou uma lacuna na comercialização dos produtos produzidos localmente, visto que a Guiné-Bissau a base da sua economia é a agricultura com destaque para cultura de caju, seguidamente, a pesca e o turismo.

Devido à crise pandémica que o mundo atravessa, onde todas as economias estão a atravessar por grandes dificuldades sem exceção e onde menos desenvolvidas encontram-se ainda mais estagnadas e com grandes dificuldades, foi necessária uma reestruturação radical do principal tipo de negócio da **empresa**, passando da venda de produtos agrícolas locais para a importação de material de construção devido a uma procura cada vez maior do país para este tipo de mercadoria. Estas alteração permitiu à empresa continuar a funcionar.

4.2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores

A **CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + Sarl** foi fundada em 2018 por dois sócios, Luandino Có e Martinho Cá, sendo este um jovem empreendedor com um conjunto de características distintas, que perante a organização, oferece uma variada gama de produtos de qualidade aos melhores preços: **CAD Sarl** é uma empresa, que se encontra localizada no bairro de Quelele (Bissau), onde interage diretamente com o seu Público-Alvo, disponibilizando os produtos, abrangendo desde os serviços até aos serviços pessoais, procurando corresponder com as necessidades dos clientes.

A escolhemos deste bairro deve-se à localização estratégica, visto que tem acessos a vias rápidas. Como o nosso foco foi na região de Biombo e no setor Autónomo de Bissau, concluímos que a sua implementação neste local estratégico, terá uma melhor capacidade de responder às exigências do mercado.

A nossa instalação tem dois armazéns, onde decorre toda a parte da logística da distribuição, um escritório onde é discutida toda a atividade administrativa e comercial, um showroom, usado para exibir todos os produtos que comercializamos.

A empresa procura acompanhar o desenvolvimento e o crescimento do mercado, deste modo, ambiciona dar uma resposta eficaz, eficiente e qualitativa aos seus clientes. O crescimento da **CAD Sarl** tem vindo a ser notável, conquistando cada vez mais o mercado, com a implementação de multiplicidade de serviços.

Tabela 9 - Identificação da empresa

Empresa	
Nome da Empresa	CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO+SARL
Data da Constituição	10 de janeiro de 2018
Forma Jurídica	SARL
Capital Social	3.100,00 € (2.000.000,00 Franco CFA)
NIF	510137679
Morada	Rua Chebê Forever, Bairro Quelele

Localidade	Quelele
País	Guiné Bissau
Telefone	+245 956116336 / +245 965195606
Endereço de Correio Eletrónico	Luandino9@gmail.com
Sócios	
Acionistas e Respetivas Quotas	Luandino Có 50%
	Martinho Cá 50%

Fonte: Fonte própria

Forma Jurídica

Nos termos do artigo 310º do Código das Sociedades Comerciais, optou-se por uma sociedade por quotas onde a responsabilidade de cada sócio é limitada aos bens afetos à empresa.

Devido à existência de mais do que um sócio a entrar no capital da empresa, conseguimos garantir uma maior quantidade de fundos necessários e assim, em eventuais circunstâncias, uma maior acessibilidade ao crédito bancário.

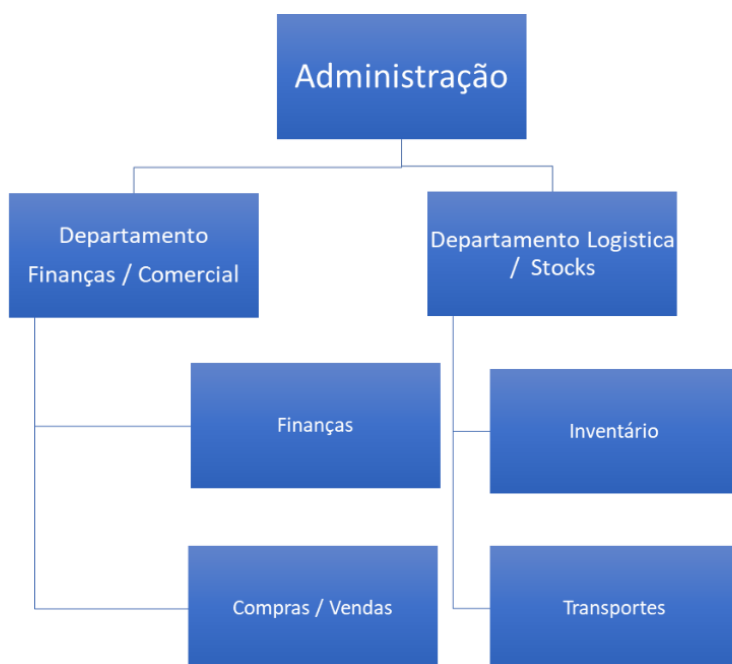
A escolha por uma sociedade por quotas, constituída por mais do que um sócio com conhecimentos e competências variadas, possibilitará uma maior partilha de controlo e gestão da empresa.

Desde o início das suas operações, a **CAD + Sarl**, assumiu uma ideologia central. Uma premissa que norteia a sua atuação de acordo com os valores que guiam a sua conduta, desenvolvendo uma verdadeira “**Cultura CAD**”. Uma cultura que define sua dinâmica organizacional na consolidação de um projeto empresarial compartilhado e que está expresso na sua visão, missão e valores corporativos.

Estrutura da Empresa

Para melhor responder a missão confiada, assim como as exigências dos clientes, **Co Africa Distribuição + Sarl** encontra-se dividida em departamentos:

Figura 8 - Organigrama



Fonte: Fonte própria

Tabela 10 - Sócios

Sócio	
Nome	Luandino Có
Idade	29 anos
Estudos	Mestrando em Marketing e Negócios Internacionais, no ISCAC Portugal Coimbra (frequência)
	Licenciatura em Transporte e Logística, na ETIGE Marrocos Fés
	Técnico Especializado em Comercio Internacional, na EKTEC Marrocos Fés
Experiência Profissional	Estágio Profissional na empresa Tally Well e Société ELBAST travaux diverses, Marrocos;
	Trabalho no Departamento Comercial na empresa “Doli \$ Irmãos Sarl Guiné-Bissau,
Línguas	Crioulo (Língua Materna)

	Português
	Francês (Língua de estudo)
	Inglês (Noção de base)
Sócio	
Nome	Martinho Cá
Idade	48 anos
Estudos	11º ano em Guiné-Bissau
Experiência Profissional	Pedreiro de 1ª
Línguas	Crioulo (Língua Materna)
	Português
	Francês
	Espanhol (Noção de base)
Outros	Carta de condução categoria B – Veículos Ligeiros de Passageiros
	Carta de condução categoria C – Veículos Pesados de Mercadorias

Fonte: Fonte própria

Missão

A missão da empresa é comercializar os produtos com qualidade a um preço justo, criando valor para os acionistas, colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores e meio ambiente, através de uma gestão baseada em processos sustentáveis.

Visão

Liderada por uma equipa qualificada e comprometida, que utiliza a mais recente tecnologia num ambiente de trabalho onde reina a transparência e justiça; a **CAD + Sarl**, visa a ser uma empresa de referência global, com fatores de diferenciação a nível do

produto e do serviço acessível a todas as classes sociais do país e consolidar a sua participação no mercado internacional.

4.3. O mercado subjacente

Mercado interno de comércio de bens e serviços

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a Guiné-Bissau ocupa uma posição modesta enquanto cliente de Portugal – 50ª em 2015 – com uma quota praticamente residual em termos de exportações portuguesas (0,15%). Como fornecedor de Portugal, esse relacionamento comercial é ainda mais modesto, com a Guiné-Bissau a ocupar a 150ª posição, em linha com as de anos anteriores.

Para o comércio internacional da Guiné-Bissau e segundo as estatísticas do *International Trade Centre* (ITC) relativas a 2015, a importância de Portugal, enquanto cliente e fornecedor, é bastante mais expressiva (15ª e 1ª posição, respetivamente), com quotas de 0,10% ao nível das exportações e de 28,4% no que se refere às importações.

A balança comercial entre os dois países, tradicionalmente favorável a Portugal, registou em 2015 o maior saldo do período em análise, atingindo 73,5 milhões de euros.

Entre 2011 e 2015, os valores das exportações portuguesas para a Guiné-Bissau diminuíram em 2013 e 2014 (para valores superiores aos verificados em 2011), voltando a crescer em 2015, o que conduziu a uma taxa média de crescimento anual nesse período de 3,9%. No período janeiro-novembro de 2016, as exportações portuguesas para o mercado cifraram-se em 73,2 milhões de euros, um acréscimo homólogo de 10%.

Ao nível das importações, que registaram o mesmo valor nos últimos três anos do período 2011-15 (0,2 milhões de euros), assinalaram um crescimento médio anual de 77%. Nos primeiros 11 meses de 2016, as nossas compras ao mercado registaram, em termos homólogos, uma subida de 7,4%.

Relativamente à estrutura das exportações portuguesas para a Guiné-Bissau, constata-se uma significativa concentração nos combustíveis minerais (35,3% do total em 2015) e nos produtos alimentares (18,7%), grupos que, no seu conjunto, representaram 54% do total. De referir que, nesse ano, os combustíveis minerais registaram um acréscimo de 0,1% face ao ano anterior, ao invés do que sucedeu com os produtos alimentares (-7,9%).

Comércio de serviços

Também no sector dos serviços, o mercado da Guiné-Bissau tem um papel residual para o comércio internacional português quer enquanto cliente de Portugal, quer como fornecedor, absorvendo, em 2015, 0,03% do total das exportações, e fornecendo apenas 0,05% do total das importações portuguesas de serviços.

No período em análise, em 2014 e 2015 a balança comercial de serviços entre os dois países foi favorável à Guiné-Bissau, invertendo uma tendência habitual, refletida no diferencial de taxas de crescimento das duas variáveis (-1,4% ao ano em média para as exportações e 18,8% para as importações). A taxa de cobertura das importações pelas exportações subiu, em 2015, para 94,1%, enquanto o défice se fixou em 0,4 milhões de euros.

Variáveis de origem Natural

Marrocos é um país situado no norte de África com um clima mediterrâneo com exuberantes florestas nas cadeias de montanhas do norte e centro do país, dando lugar a condições secas e desérticas no interior do Sudeste. As planícies costeiras experimentam temperaturas notavelmente moderadas mesmo no verão, devido ao efeito da Corrente das Canárias na sua costa atlântica.

Perto das fronteiras argelinas, o clima torna-se muito seco, com verões longos e quentes. O calor extremo e os baixos níveis de umidade são especialmente pronunciados nas regiões de planície a leste da Cordilheira do Atlas, devido ao efeito de sombra da chuva do sistema de montanhas. As partes do Sudeste da maior parte de Marrocos são muito quentes e incluem porções do deserto do Saara, onde vastas faixas de dunas de areia e planícies rochosas são pontilhadas com oásis férteis. Em contraste com a região do Saara no Sul, as planícies costeiras são férteis nas regiões centro e norte do país e constituem a espinha dorsal da agricultura do país, onde vivem 95% da população. A exposição direta ao Oceano Atlântico Norte, a proximidade com a Europa continental e as extensas montanhas Rif e Atlas são os fatores do clima bastante europeu na metade norte do país. Isso faz de Marrocos um país de contrastes. As áreas florestais cobrem cerca de 12% do país, enquanto as terras aráveis representam 18%.

Variáveis de origem Demográfica

Marrocos é um país com aproximadamente 33,655 milhões de habitantes. A sua capital é Rabat sendo Casablanca a cidade com mais populosa. A língua oficial é árabe, sendo o francês também muito predominante.

A maioria dos marroquinos são de origem berbere, árabe. Existe uma minoria significativa de africanos subsaarianos e europeus. Árabes e berberes juntos representam cerca de 99,1% da população marroquina.

Os berberes são o povo nativo do país e ainda constituem a maior parte da população, embora tenham sido amplamente arabizados.

A maioria dos residentes estrangeiros em Marrocos são franceses ou espanhóis. Alguns deles são descendentes de colonizadores, que trabalham principalmente para empresas multinacionais europeias, enquanto outros são casados com marroquinos ou são aposentados. Antes da independência, Marrocos era o lar de meio milhão de europeus.

Relativamente à distribuição da população, 17,22% encontra-se na idade entre os 15-24 anos com (homens 2.882.145/mulheres 2.913.917).

42,24% dos 25-54 (homens 6.874.144/mulheres 7.341.892), 7,89% dos 5-64(homens 1.318.302/mulheres 1.337.192) e 6,56% com 65+ (homens 995.620/mulheres 1.213.525) (dados referentes a 2016). A taxa de crescimento é de 0,99%. A população feminina é superior à masculina e cerca de 68,5% da população é alfabetizada.

As 4 cidades com mais habitantes de Marrocos são, Casablanca (3 359 818), Fez (2 112 072), Tânger (1 747 952) e Marraquexe (1 528 850).

Variáveis de origem Económica

Nos últimos anos, a economia marroquina se tem caracterizado pela estabilidade macroeconómica e baixa inflação. A economia marroquina permanece sólida e baseia-se principalmente nas exportações, no “boom” do investimento privado e no turismo. Depois de ter sofrido uma queda em 2016, que provocou uma desaceleração no crescimento do PIB, a atividade económica recuperou novamente em 2017, com um crescimento previsto de 4,4% de acordo com o FMI e de 4% de acordo com a Alta Comissão de Planeamento de Marrocos anual).

Em 2017, Marrocos continuou a consolidar suas finanças públicas, seguindo uma tendência similar a 2016. Espera-se que o défice reduza nos anos que estão por vir,

dependendo da extensão do aumento do preço do petróleo - que compreende uma importante parte das importações de Marrocos (mais de 15%). A consolidação fiscal continuou em 2017 na medida que a reforma tributária se manteve maior do que o previsto. Os bancos permanecem bem capitalizados e os riscos à estabilidade financeira são limitados. Espera-se que o PIB de Marrocos cresça de forma lenta em 2018 (2,8%, estimativa da Alta Comissão de Planejamento de Marrocos), já que é esperada uma redução na atividade agrícola em 2018 (-1,3%). Além disso, espera-se que inflação, que continuou contida em 2017 (0,2%) devido a uma melhor produção agrícola, cresça igualmente (1,5%). Ao reintegrar a União Africana (UA) em janeiro de 2017, após mais de 30 anos de ausência, o Marrocos fortaleceu sua atividade.

O desemprego vem crescendo nos últimos anos (10,2% em 2017 - 9,3% de acordo com FMI) e afeta, principalmente, os jovens entre 15 e 24 anos (26,5%) e os recém-graduados. A taxa de pobreza permanece uma das maiores da região mediterrânea, com 15% da população vivendo abaixo da linha da pobreza. Também há grandes diferenças nos níveis de desenvolvimento das diferentes regiões. Neste contexto, a política de austeridade suscitou receios de vir a provocar instabilidade social.

Prevê-se um PIB em 2019 de 122,46 bilhões de USD e em 2020 de 130,42 com uma taxa de crescimento de 3,2 em 2019 e 3,8 em 2020. A dívida pública tem tendência a diminuir sendo a diminuição de 0,4% de 2019 para 2020.

Infraestruturas

Prevê-se lançamentos de grandes projetos a nível de tecnologia e infraestruturas que incluem:

Estradas e rodoviárias com o objetivo de apoio ao desenvolvimento económico e social e abertura de certas áreas do país. Pretende-se realizar 150km por ano em rede de autoestradas e 1500km em estradas secundárias, construção de redes ferroviárias com a construção de uma rede ferroviária moderna semelhante à existente em Tânger à imagem da existente nas grandes cidades marroquinas, aquisição de veículos novos e TGV: construção do TGV (2015), como primeiro passo num programa abrangente de desenvolvimento de comboios de alta velocidade em Marrocos. Pretende-se construir uma rede de 1500 km até 2030. Uma rede aérea com 16 aeroportos nacionais e 11 internacionais com trabalhos previstos como a expansão dos principais aeroportos (Casablanca, Marraquexe, Tânger). Desenvolvimento do aeroporto de Casablanca em

2012, para ser o primeiro eixo da Europa na África Ocidental. Uma rede marítima responsável por 98% do comércio exterior de Marrocos, 72% do tráfego portuário é realizado através dos portos de Casablanca, Mohammedia e Jorf Lasfar. Marrocos possui um litoral de 3.500 km e uma infraestrutura portuária desenvolvida com 11 portos multiusos: Nador, Tânger, Kenitra-Mehdia, Mohamadia, Casablanca, Jorf Lasfar, Safim, Agadir, Tan Tan, Laayoune e Dakhla, 11 portos regionais, principalmente de pesca Sadia, Ras kebdania, Jebha, M'diq, Larache, El Jadida, Essaouira, Sidi Ifni, Tarfaya e Bojador e 5 marinas: Golden Sand, Restinga Smir Kabila, Asilah, Agadir e Saidia Marina. Locais para investimento: zonas francas, parques industriais, telecomunicações e energia como parques, complexos de energias renováveis e barragens.

Além disso Marrocos sofreu uma evolução no nível tecnológico desde redes móveis e fixas ou até ao acesso à internet.

Variáveis de origem Sociocultural

O Marrocos é um estado africano que exibe muitas das características culturais europeias do que qualquer outro. Há, no entanto, também um modo de vida tradicional no Marrocos, que deve ser seguido por todos que entram no país. A observância da etiqueta marroquina demonstra respeito pela população local. Um conhecimento das peculiaridades de sua mentalidade ajuda a revelar a cultura marroquina um tanto desconhecida. A principal característica dos moradores de Marrocos é a sua hospitalidade. Os marroquinos são pessoas sinceras e estão sempre encantados em conhecer os hóspedes.

A pobreza e o desemprego permanecem elevados e são uma causa principal do descontentamento social. A coesão social é também uma questão, uma vez que os empregos criados não são suficientes para lidar com o crescimento populacional.

Os habitantes de Marrocos preferem comer com as próprias mãos, pois são consideradas mais limpas. A religião muçulmana proíbe o consumo de bebidas alcoólicas. Portanto, não é aceito manter essas bebidas em casa.

Os marroquinos são conhecidos por terem uma boa abertura relativamente a questões relativas às suas vidas pessoais, negócios e também histórias relacionadas a outras pessoas. Os moradores deste país adoram conversar e não são tímidos quanto a essa identidade nacional. O único tópico que é proibido falar é religião. Marroquinos, como outros muçulmanos, distinguem-se pela demonstração de uma atitude perspicaz em relação à fé islâmica. Como resultado, a crítica de sua religião pode prejudicar o

marroquino e, posteriormente, levar a divergências. Os marroquinos nunca estão interessados em discutir outras religiões, mesmo que as achem estranhas, e esperam uma atitude semelhante de outras.

As regras de conduta em lugares públicos em Marrocos podem parecer um pouco incomuns. Espera-se que as mulheres se comportem de maneira modesta e controlada e bem-comportada com moderação. Elas não têm permissão para sorrir para os homens, pois esses atos são considerados provocadores. É tradição das mulheres muçulmanas vestirem roupas longas que cobram todo o corpo. Roupas que deixam muita pele à vista, é visto como um sinal de mau gosto e desrespeito ou como uma demonstração de vulgaridade.

Os marroquinos não aceitam comunicação tátil. Eles não devem se abraçar e beijar quando se encontrarem. Relativamente ao mesmo sexo os marroquinos cumprimentam-se com 3 beijos e um aperto de mão, relativamente ao sexo oposto normalmente apenas trocam gestos ou ocasionalmente apertam as mãos.

Nos estabelecimentos de alimentação pública, as gorjetas, embora não incluídas no projeto, são obrigatórias e percebidas como meio de expressar gratidão aos garçons. As gorjetas nunca são deixadas na mesa, pois isso é percebido como indicação do desrespeito de uma pessoa pelo local onde foi alimentado por exemplo.

O maior evento tradicional em Marrocos é considerado o grande feriado islâmico, o mês sagrado do Ramadão. Durante o Ramadão, a vida no país parece parar. Com o início do jejum, a maioria das lojas, cafés e restaurantes estão fechados ou operam com um cronograma reduzido. Os marroquinos respeitam as tradições e os costumes deste evento e nunca os violam. Eles entendem a sacralidade e importância do Ramadão. Nos dias do mês, todos se dedicam à plena observância dos ritos. Ninguém em Marrocos continua indiferente a observar os ritos deste longo festival, independentemente do sexo, idade ou estado social.

Embora Marrocos possa ser um país acolhedor existem questões que devem ser tratadas com cuidado ao falar delas para não nos arriscarmos a ser mal vistos ou perdermos a confiança e empatia de um possível cliente. Não falar de assuntos como:

Abordagens a assuntos “tabu”: Territorialidade (questões do Sahara, ou de Ceuta e Melilla)

- ✓ A monarquia marroquina

- ✓ Primavera árabe
- ✓ Religião, ou o fundamentalismo islâmico

Variáveis de origem Político-legal

Marrocos é uma monarquia constitucional, com um parlamento eleito democraticamente. Porém, o rei é igualmente o chefe do governo. O Rei de Marrocos também exerce a função de “Líder dos Fiéis” e defensor do islamismo, o que lhe confere alto grau de legitimidade junto à massa da população.

Com o falecimento do rei Hassan II, em 23 de julho de 1999, o príncipe herdeiro Sidi Maomé ascendeu ao trono como Maomé VI. No seu primeiro “Discurso do Trono”, o novo soberano insistiu no seu interesse pela sorte das camadas mais pobres da população e afirmou que impulsionaria medidas em favor dos excluídos. Reafirmou a sua adesão ao regime da monarquia constitucional, ao pluralismo político, ao liberalismo econômico, assim como aos direitos humanos e à proteção dos direitos individuais e coletivos.

O Poder Executivo

O poder executivo é dividido entre o governo e o rei. O primeiro-ministro é promovido a chefe de governo e, como tal, preside o Conselho do Governo, mas o Conselho dos Ministros continua a ser presidido pelo rei. Nele é discutido as políticas públicas e setoriais, a delegação de responsabilidades governamentais à Câmara dos Representantes, assuntos correntes relacionados aos direitos humanos e à ordem pública, projetos de lei, decretos, projetos de decretos regulamentadores e a nomeação de secretários e diretores centrais da administração pública, dos presidentes de universidades, reitores e diretores de escolas e institutos superiores. O Conselho do Governo só tem poder deliberativo em termos da política geral do Estado, convenções internacionais e projetos de orçamento. O Conselho de Ministros, no qual só o chefe de governo e os ministros têm lugar, é responsável pela direção estratégica da política do estado, a revisão da constituição, esboços de leis orgânicas, orientações gerais do orçamento, anistia, projetos relacionados às forças armadas, declaração de estado de sítio e declaração de guerra.

O Poder Legislativo

O Parlamento engloba a Câmara dos Representantes e a Câmara dos Conselheiros.

O Parlamento vota as leis; todo projeto de lei deve ser examinado e aprovado pelas duas casas. Ele tem também, além do primeiro-ministro, a prerrogativa de propor leis.

Os principais partidos políticos

Sistema multipartidário, constituído por inúmeros partidos, que trabalham uns com os outros para formarem governos de coalizão.

- Partido de Justiça e Desenvolvimento (PJD): islâmico moderado, lidera a aliança política
- Partido de Independência “Istiqlal” (PI): nacionalista conservador
- Coligação Nacional dos Independentes (RNI): centrista, relativamente inclinado para o liberalismo social
- Partido Autenticidade e Modernidade (PAM): modernista e orientado para reformas, formado por um conselheiro do Rei e ex-ministro do Interior.
- União Socialista das Forças Populares (USFP): socialista de esquerda
- Movimento Popular (MP): centrista, dominado pelos oradores berberes (Tamazight), mas sem uma pauta berbera distinta
- União Constitucional (UC): economicamente liberais, mas conservadores em questões sociais
- Partido do Progresso e Socialismo (PPS): socialista, ex-comunista

Os líderes políticos atualmente no poder

O rei: MOHAMED VI (desde julho de 1999) - hereditário

Primeiro-ministro: Abdelilah BENKIRANE - Partido da Justiça e do Desenvolvimento (desde 29 de novembro de 2011).

Relações internacionais

Marrocos é membro das Nações Unidas e pertence à Liga Árabe, à União do Magrebe Árabe (UMA), à Organização para a Cooperação Islâmica (OCI), ao Movimento dos Países Não Alinhados e à Comunidade dos Estados do Sahel-Saara (CEN-SAD). Os relacionamentos de Marrocos variam grandemente entre os Estados africanos, árabes e ocidentais. Marrocos tem fortes laços com o Ocidente, a fim de obter benefícios econômicos e políticos. A França e a Espanha continuam a ser os principais parceiros comerciais, bem como os principais credores e investidores estrangeiros no país. Do total de investimentos estrangeiros em Marrocos, a União Europeia investe aproximadamente 73,5%, enquanto que o mundo árabe investe apenas 19,3%. Muitos países das regiões do

Golfo Pérsico e do Magrebe estão cada vez mais envolvidos em projetos de desenvolvimento de larga escala em Marrocos.

Marrocos é o único Estado africano a não ser membro da União Africana devido à sua retirada unilateral, em 12 de novembro de 1984, após a admissão da República Árabe Saaraui Democrática em 1982 pela organização sem a realização de um referendo de autodeterminação no território disputado do Saara Ocidental. Marrocos voltou à UA em 30 de janeiro de 2017.

Caracterização do Mercado alvo Português

Comércio de bens e serviços

Em 2015, a quota da Guiné-Bissau no comércio internacional português de bens e serviços foi de 0,12%, enquanto cliente, e de 0,01%, como fornecedor, ambas em linha com as registadas no período em análise (2011-2015).

No período 2011-2015, as exportações portuguesas de bens e serviços para a Guiné-Bissau registaram um crescimento médio anual de 2,5%, para o que contribuiu o resultado de 2015. Ao nível das importações, apesar das reduções registadas nos valores de 2013 e 2014, averbou uma taxa média de crescimento anual de 8,3%. O saldo da balança comercial de bens e serviços, habitualmente positivo, atingiu, neste último ano, um superavit de 72,9 milhões de euros, o melhor resultado dos últimos 5 anos.

Aspetos gerais

Portugal continental está geograficamente situado na costa Oeste da Europa, na Península Ibérica. Faz fronteira a Norte e a Leste com a Espanha, a Ocidente e a Sul com o Oceano Atlântico, situando-se numa posição geoestratégica entre a Europa, a América e a África.

Para além do Continente, o território português abrange ainda as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, dois arquipélagos localizados no oceano Atlântico.

A estabilidade das fronteiras continentais, praticamente inalteradas desde o século XIII, torna Portugal um dos mais antigos países do mundo, com quase novecentos anos de história, e reflete a sua marcada identidade e unidade interna.

O poder legislativo é da competência da Assembleia da República, composta por 230 deputados eleitos por sufrágio universal direto por um mandato de quatro anos.

O poder executivo pertence ao Governo, constituído pelo Primeiro-Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. O atual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista, que tomou posse em novembro de 2015.

O sistema judicial português é constituído por várias categorias ou ordens de tribunais, independentes entre si, com estrutura e regime próprios. Duas dessas categorias compreendem apenas um Tribunal (o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas). Os Tribunais Judiciais e Administrativos e Fiscais abrangem uma pluralidade de tribunais, estruturados hierarquicamente, com um tribunal superior no topo da hierarquia. Podem ainda existir Tribunais Marítimos, Tribunais Arbitrais e Julgados de Paz.

População e língua

Portugal é um país com 10,3 milhões de habitantes, sendo que cerca de 50% é considerada população ativa. A distribuição da população pelo território do continente evidencia uma concentração mais elevada junto à faixa litoral, onde são visíveis duas áreas com densidades particularmente elevadas, centradas nas cidades de Lisboa (a capital) e do Porto.

A língua portuguesa é falada por mais de 250 milhões de pessoas, espalhadas por quase todos os continentes: Europa, África, América e Ásia. Esta diversidade tem contribuído para o aprofundamento das ligações históricas e culturais de Portugal com o mundo.

Aspetos políticos

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes. Os órgãos de soberania consagrados na Constituição são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

O Presidente da República é o Chefe de Estado eleito por sufrágio universal direto por um mandato de cinco anos, podendo ser reeleito apenas para mais um mandato. O atual Presidente da República, eleito em janeiro de 2016, é Marcelo Rebelo de Sousa.

Infraestruturas

Portugal ocupa a 13ª posição mundial em termos de “Quality of overall infrastructure” de acordo com o Global Competitiveness Report 2017-2018 do World Economic Forum (WEF).

Telecomunicações: O país possui uma rede de infraestruturas de telecomunicações tecnologicamente avançada. A rede de fibra ótica de última geração abrange já a maior parte do território. A proporção de ligações de fibra ótica no total da banda larga era de 32,3% em dez 2016, muito superior à média da OCDE (21,2%), colocando Portugal no 9º lugar na OCDE e 5º na UE. De acordo com o “Digital Economy and Society Index 2017” Portugal posiciona-se, acima da média da UE, em termos de “Connectivity “(10º), “Integration of Digital Technology” (9º) e de “Digital Public Services” (10º). Portugal é o 10º país da UE com maior número de assinaturas de banda larga de alta velocidade por habitante (17º na OCDE).

Na última década, para além de uma maior incidência e diversificação dos serviços na atividade económica, registou-se também uma alteração significativa no padrão de especialização da indústria transformadora em Portugal, saindo da dependência de atividades industriais tradicionais para uma situação em que novos setores, de maior incorporação tecnológica, ganharam peso e uma dinâmica de crescimento, destacando-se o setor automóvel e componentes, a eletrónica, a energia, o setor farmacêutico e as indústrias relacionadas com as novas tecnologias de informação e de comunicação. Ainda nos serviços, salienta-se a relevância do setor do turismo, que beneficia da importante posição geográfica de Portugal, usufruindo de um clima mediterrânico, moderado pela influência do Atlântico, e de uma extensa faixa costeira.

Portugal tem demonstrado, segundo a consultora EY’s, uma evolução positiva no desenvolvimento do ecossistema de start-ups, de forma a encorajar o investimento direto estrangeiro (IDE) e promover a atratividade do país. Nesse contexto, diversos programas de âmbito nacional têm sido já desenvolvidos e implementados pelo Governo, com o intuito de apoiar o desenvolvimento tecnológico e a inovação, com destaque para o “Horizonte 2020” (o maior programa de investigação e inovação da UE), o “CITEC - Conectividade, Inovação e Tecnologia”, com o intuito de capacitar a indústria portuguesa e o “Indústria 4.0 - Economia Digital”, que tem como objetivo principal a capacitação de recursos direcionada às novas tecnologias.

Infraestruturas rodoviárias

Portugal detém atualmente uma rede desenvolvida, composta de Autoestradas (AE), Itinerários Principais (IP), Itinerários Complementares (IC), Estradas Nacionais (EN) e Estradas Regionais. A rede rodoviária nacional abrange, no continente, cerca de 14310

km, dos quais 2 988 km com tipologia de Autoestrada, ou seja, mais de 1/5 do total da rede viária.

Rede ferroviária

Conta com cerca de 2 544 km e assegura a ligação Norte-Sul ao longo da faixa litoral do continente português e as ligações transversais. A densidade desta rede tende a ser mais significativa nas regiões de maior concentração populacional.

Rede aeroportuária

Abrange 15 aeroportos. No continente português, salientam-se os de Lisboa, do Porto e de Faro, todos eles internacionais e situados na orla litoral do continente. A condição de insularidade das regiões autónomas explica a presença de um maior número de aeroportos. A Região Autónoma dos Açores conta com nove aeroportos e a Região Autónoma da Madeira com dois. Os aeroportos geridos pela ANA - Aeroportos de Portugal servem cerca de 66 companhias aéreas regulares, ligando as regiões portuguesas a cerca de 149 destinos em todo o mundo (o tráfego de passageiros alcançou 44,5 milhões em 2016, +14% face ao ano anterior).

Ligações marítimas

Existem no continente português nove portos principais: Viana do Castelo e Leixões, na região Norte; Aveiro e Figueira da Foz, no Centro; Lisboa e Setúbal, na região de Lisboa; Sines, no Alentejo; Faro e Portimão, no Algarve. A Região Autónoma dos Açores conta com oito portos e a região Autónoma da Madeira com três. No que se refere aos portos continentais, apenas em Lisboa e Leixões se verifica movimento de passageiros. A principal vocação desta infraestrutura portuária é o transporte de mercadorias, destacando-se o porto de Sines, com perto de 52,9% do total entre janeiro-julho de 2017, seguido de Leixões (19,7%), Lisboa (12,2%), Setúbal (7,2%) e Aveiro (5,4%).

Economia

A economia portuguesa é caracterizada por um elevado peso do setor dos serviços, à semelhança, aliás, dos seus parceiros europeus, que correspondeu a 75,4% do VAB e empregou 68,6% da população ativa em 2016. A agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2,2% do VAB e 6,9% do emprego, enquanto que a indústria, a construção, a energia e a água corresponderam a 22,4% do VAB e 24,5% do emprego.

Comércio internacional

De acordo com os dados do Banco de Portugal, nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,2 e 2,9%, respetivamente. No 1º semestre de 2017, as exportações de bens e serviços verificaram um aumento de 12,6%, face ao período homólogo do ano anterior, e as importações cresceram 14,2%, tendo a taxa de cobertura alcançado 101,8%. O saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo nos últimos cinco anos, invertendo a tendência negativa registada anteriormente.

No 1º semestre de 2017, no que respeita às exportações e importações apenas de bens, verificou-se um acréscimo de 12,3% e 14,3% respetivamente, em termos homólogos, de acordo com os dados do INE. O saldo da balança comercial de mercadorias continuou a apresentar um défice no 1º semestre de 2017, correspondendo a uma taxa de cobertura de 81,2%.

As máquinas e aparelhos continuaram a ser o grupo de produtos mais exportado no 1º semestre de 2017 (15,5% do total), seguido pelos veículos e outro material de transporte (11,6%), os metais comuns (7,8%), os plásticos e borracha (7,7%) e os combustíveis minerais (7,3%). Estes cinco principais grupos de produtos representaram cerca de 50% do total exportado por Portugal nesse período (contra 48% no 1º semestre de 2016).

Como principal destino das exportações de bens permanece a UE (74,5% do total no 1º semestre de 2017, cresceram 8,7% face ao período homólogo de 2016), seguida da América do Norte (5,8%), da Ásia (4,9%), dos PALOP (4,3%), África excluindo PALOP (3,6%), América Central e do Sul (2,7%), e da Europa extracomunitária (2,6%). De referir que a UE diminuiu a respetiva quota face ao semestre homólogo de 2016, enquanto a América do Norte, a Ásia, os PALOP e a América Central e do Sul aumentaram as quotas. Os cinco maiores clientes de Portugal - Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e EUA - concentraram 61,5% do total exportado por Portugal no 1º semestre de 2017 (63,4% em 2016), sendo de destacar o aumento das exportações para os EUA (+25% face ao 1º semestre de 2016), Espanha (+9%), França (+8,1%), Alemanha (+4,3%) e Reino Unido (+3,7%).

Em relação às importações de bens, as máquinas e aparelhos, os veículos e outro material de transporte, os combustíveis, os produtos agrícolas e os produtos químicos, lideram o ranking das compras efetuadas por Portugal ao exterior no 1º semestre de 2017,

representando 63% do total (62% no período homólogo de 2016). A UE foi a origem da maioria dos produtos importados com 75,9% do total no 1º semestre de 2017, seguida da Ásia (9,1%), da América Central e do Sul (3,3%), da América do Norte (1,9%), da África excluindo PALOP (1,9%), da Europa extracomunitária (1,6%) e dos PALOP (1%). A Espanha, a Alemanha, a França, a Itália e os Países Baixos permaneceram os cinco principais fornecedores, que concentraram 63,4% das importações efetuadas no 1º semestre de 2017 (64,9% em 2016).

4.4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

A nossa principal concorrência é representada pelas empresas, Darling, Bodem, Armagem Albarka, Houssein Fohrat todas elas localizadas em Bissau.

Face a concorrência, a CAD + Sarl apresentada neste estudo vantagens competitivas relativamente à concorrência assente nos seguintes pontos fortes:

- ✓ Produtos são de boa qualidade
- ✓ O preço praticado é equivalente ou inferior do que dos concorrentes.
- ✓ A sua promoção
- ✓ A gestão da marca
- ✓ A procura de parceiros competitivos
- ✓ E uma boa análise dos fatores críticos de sucesso

4.5. O Projeto/ Produto/ Ideia

A nossa estratégia comercial baseia-se prioritariamente na internacionalização, com base na exportação de produtos nacionais como castanha de caju, mel ou óleo palmas e na importação de produtos como óleo alimentar, açúcar e arroz escassos no mercado nacional e quase inexistentes nos mercados locais sempre com uma estratégia competitiva baseia-se nos seguintes pontos:

Produto

A CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + Sarl sempre tem produtos de qualidades que correspondam a utilidade de cada consumidor, também garante a sustentabilidade no mercado.

A empresa comercializa os seguintes produtos em grosso:

- Arroz em sacos de 50 Kg
- Açúcar em sacos de 50 Kg
- Óleo alimentar em CX de 12 Unid. (12 L)
- Azulejo em CX m2
- Castanha de caju saco 50 Kg
- Óleo de palma CX 12 Unid. (12 L)
- Mel pote de 1 L

Preço

O valor atribuído a cada produto foi pensado com dois objetivos distintos, o primeiro foi ter preços competitivos no mercado, e o segundo foi oferecer preços que correspondam à qualidade do produto.

O preço foi estipulado em linha com o preço do mercado

- Arroz em sacos de 50 Kg – 35€/Unid.
- Açúcar em sacos de 50 Kg – 35€/Unid.
- Óleo alimentar em CX de 12 Unid. (12 L) – 19€/CX
- Azulejo em CX m2 - 21€/CX
- Castanha de caju saco 50 Kg – 4,80€/Kg
- Óleo de palma CX 12 Unid. (12 L) – 4,15€/L
- Mel pote de 1 L – 12€/L

Comunicação

A CAD + Sarl poderá vender todo o seu produto, dependendo essencialmente da qualidade e do preço pratico. Assim deverá desencadear uma campanha publicitaria de promoção eficaz de maneira que o negócio seja conhecido pelos potenciais interessados.

A promoção da existência da marca e seus produtos/ serviços passa por apostar nas novas tecnologias, devido ao seu grande alcance e ao baixo custo associado.

A comunicação da empresa é feita através de merchandising promocional, como t-shirts, folhetos, cartazes, canetas e outros matérias que esporadicamente mandamos fazer. A aposta de futuro passa por a divulgação online, através da criação de um site e redes sociais.

Marca

Como já tinha referido anteriormente na análise marketing mix, a marca é um elemento importante para qualquer empresa, nesse sentido a empresa CAD + Sarl não foge do mesmo princípio, criando a sua própria marca. A criação da marca CAD + Sarl foi concebida no sentido de criar uma relação com os consumidores, a marca tem que criar o seus próprio ADN, que seja o core que se diferencia face ao mercado, criando valor funcional, emocional e estratégico.



Fornecedores

Tendo em conta vários fornecedores, é preciso procurar aquele que melhor atenda as necessidades da nossa empresa em termos de preço, prazos de entrega e qualidade, pois

uma solida parceria com os fornecedores será um fator decisivo para a competitividade da empresa. Uma vez adquirindo produtos confiáveis, torna-se possível oferecer serviços confiáveis, satisfazendo todas as necessidades dos nossos clientes.

4.6. Estratégia Comercial

A empresa CAD + Sarl desde a sua criação têm se adaptado ao mercado e às suas, como exemplo temos a alteração da nossa estratégia comercial interna, onde deixamos de vender apenas produtos alimentares para materiais importados de construção. Esta alteração veio no sentido de responder a uma necessidade do mercado interno que se tornou numa oportunidade de negócio para a empresa, esta só foi possível devido a uma análise dos fatores críticos para o sucesso de uma procura, análise do mercado e implementação de novos produtos.

Fatores críticos de sucesso

O que são fatores críticos de sucesso?

Seu conceito baseia-se nos pontos que, quando identificados e executados com maestria e atenção, garantem o desenvolvimento, o alcance de objetivos e o crescimento de uma empresa.

Para que tais fatores sejam reconhecidos, a organização precisa estudar de forma aprofundada seus processos, sua missão, visão e valores, dessa forma, o gestor consegue implementar um melhor controle de processos, identificar o valor percebido pelo cliente, formular estratégias, distinguir seus *stakeholders*, entre outros pontos. Tudo isso garante á empresa a manutenção da satisfação do cliente, credibilidade á marca, vantagem competitiva e sucesso ao negócio de forma geral.

Sendo assim, os fatores críticos da minha empresa são:

- ✓ A logística do meu produto está sendo executada de maneira eficaz?
- ✓ Ações e estratégias para a melhoria da imagem perante a sociedade;
- ✓ Alto nível de recursos financeiros;
- ✓ Atendimento rápido ao cliente;
- ✓ Bom relacionamento com os fornecedores;
- ✓ Canais de distribuição e logística adequados;

- ✓ Como atrair mais clientes?
- ✓ Como é o mercado dentro do qual meu negócio está inserido?
- ✓ Vantagem competitiva em relação a meus concorrentes?
- ✓ Localização geográfica privilegiada.

4.7. Gestão e controlo

A empresa CAD + Sarl é uma microempresa familiar em que a gestão e o controlo, devido à sua dimensão, ainda apresenta algumas lacunas e muitas oportunidades de melhoria. O *software* de gestão de produtos e vendas utilizado é Logiciel Commercial, que permite efetuar o trabalho de gestão de stock, bem como toda a faturação da empresa, que até ao momento permite não justifica a alteração para outro tipo mais desenvolvido. O controlo financeiro e de produto é realizado dentro da empresa, pelos próprios sócios, a parte burocrática, documental e financeira é realizada pela empresa Audit Compte, uma empresa externa de contabilidade e auditoria.

Este é um dos aspetos que pretendemos desenvolver e melhorar num futuro próximo consoante as necessidades do mercado e da própria empresa.

4.8. Investimento necessário

O investimento usado na criação e desenvolvimento do negócio, até ao momento, foi feito através de capitais próprios, provisionados quase na totalidade pelo sócio Martinho Cá que ascendem a mais de 10.000€ (6.587,56 Franco CFA) em equipamentos e matérias afetos à atividade económica. As instalações onde se encontram a funcionar a empresa (dois armazéns, um escritório e um showroom) são de um antigo negócio existente que transitou para a nova empresa.

Encontra-se também a ser negociada uma nova linha de crédito fornecida pelo Banco da África Ocidental, ao mesmo tempo estamos a tentar solicitar fundos estatais de fomento à exportação.

4.9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

A análise financeira da empresa regesse pelo modelo marroquino bem como os valores originais que se encontram na moeda local Franco CFA. Desta forma foi necessária uma adaptação ao modelo contabilístico Português bem como à moeda Euro, sendo necessário fazer ajustes e aproximações nos valores apresentado no trabalho (1 Euro = 0,0015 Franco CFA).

A mesma encontra-se realizada do período de 2018 (último semestre) até ao ano 2022, tendo como base o histórico existente da atividade que se encontra a decorrer e fazendo uma estimativa de até ao final do período 2022.

Esta análise financeira teve como base o plano de negócios do IAPMEI onde se apresentam os seguintes quadros:

- **Vendas**

As tabelas de vendas dividem-se em produtos destinados ao mercado interno e para exportação. Para o mercado interno vendemos arroz, açúcar, óleo alimentar e material de construção, devido à grande procura interna destes tipos de produtos a nível nacional, mesmo devido aos custos acrescidos para as importações (taxas de importações, alfandegarias), que encarecem o produto. Mesmo assim estes continuam a ser atrativos.

Os produtos destinados a exportação são: castanha de caju, óleo palmas e mel, que são produtos que existem em abundância no país que permitem boa margem de comercialização para o exterior.

Tabela 11 – Vendas

	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de variação dos preços	0,00%	4,90%	9,20%	5,50%	3,40%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2018	2019	2020	2021	2022
Arroz (saco 50 Kg)	8 019,75 €	8 034,29 €	4 068,84 €	6 237,73 €	7 490,10 €
Quantidades vendidas	289	276	128	186	216
Taxa de crescimento das unidades vendidas	4,20%	-4,50%	-53,62%	45,31%	16,13%
Preço Unitário Médio	27,75 €	29,11 €	31,79 €	33,54 €	34,68 €
Açúcar (saco 50 Kg)	7 784,00 €	7 401,74 €	3 816,83 €	6 327,76 €	9 656,91 €
Quantidades vendidas	278	252	119	187	276
Taxa de crescimento das unidades vendidas	3,05%	-9,35%	-52,78%	57,14%	47,59%
Preço Unitário Médio	28,00 €	29,37 €	32,07 €	33,84 €	34,99 €
Óleo alimentar (caixa de 12L)	5 340,00 €	5 900,63 €	3 556,80 €	5 003,24 €	6 279,24 €
Quantidades vendidas	356	375	207	276	335
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2,78%	5,34%	-44,80%	33,33%	21,38%
Preço Unitário Médio	15,00 €	15,74 €	17,18 €	18,13 €	18,74 €
Material construção (Azuleijo CX)	- €	- €	13 125,00 €	26 250,00 €	47 250,00 €
Quantidades vendidas	0	0	625	1250	2250
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	80,00%
Preço Unitário Médio	- €	- €	21,00 €	21,00 €	21,00 €
TOTAL	21 143,75 €	21 336,66 €	24 567,48 €	43 818,73 €	70 676,26 €

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Castanha de caju (Saco 50Kg)	2 711,25 €	3 087,99 €	2 439,93 €	3 072,64 €	4 053,39 €
Quantidades vendidas	723	785	568	678	865
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5,70%	8,58%	-27,64%	19,37%	27,58%
Preço Unitário Médio	3,75 €	3,93 €	4,30 €	4,53 €	4,69 €
Óleo de Palmas (12 x Embalagem 1 L)	3 243,50 €	3 259,24 €	3 302,21 €	4 131,90 €	4 885,62 €
Quantidades vendidas	998	956	887	1052	1203
Taxa de crescimento das unidades vendidas	4,89%	-4,21%	-7,22%	18,60%	14,35%
Preço Unitário Médio	3,25 €	3,41 €	3,72 €	3,93 €	4,06 €
Mel (Pote 1 L)	1 919,00 €	1 883,48 €	1 110,00 €	2 169,88 €	2 944,06 €
Quantidades vendidas	202	189	102	189	248
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1,27%	-6,44%	-46,03%	85,29%	31,22%
Preço Unitário Médio	9,50 €	9,97 €	10,88 €	11,48 €	11,87 €
TOTAL	7 873,75 €	8 230,72 €	6 852,14 €	9 374,42 €	11 883,07 €

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	21 143,75 €	21 336,66 €	24 567,48 €	43 818,73 €	70 676,26 €
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	7 873,75 €	8 230,72 €	6 852,14 €	9 374,42 €	11 883,07 €
TOTAL VENDAS	29 017,50 €	29 567,38 €	31 419,62 €	53 193,15 €	82 559,33 €
IVA VENDAS	15,00%	4 352,63 €	4 435,11 €	4 712,94 €	7 978,97 €

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	21 143,75 €	21 336,66 €	24 567,48 €	43 818,73 €	70 676,26 €
---------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

IVA	4 352,63 €	4 435,11 €	4 712,94 €	7 978,97 €	12 383,90 €
------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	25 496,38 €	25 771,77 €	29 280,42 €	51 797,70 €	83 060,16 €
---------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Perdas por imparidade %	4,25%	1 083,60 €	1 095,30 €	1 244,42 €	2 201,40 €
--------------------------------	--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Fonte própria

- **CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

Nestes produtos os custos de mercadorias são todos os custos associados as mesmas englobando os custos da compra da mercadoria, os impostos de venda, impostos de custos relacionados as importações e exportações.

Tabela 12 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		12 820,24 €	12 908,68 €	11 484,84 €	19 790,46 €	30 653,80 €
Arroz (saco 50 Kg)	35%	5 212,84 €	5 222,29 €	2 644,75 €	4 054,52 €	4 868,57 €
Açúcar (saco 50 Kg)	40%	4 670,40 €	4 441,05 €	2 290,10 €	3 796,66 €	5 794,15 €
Óleo alimentar (caixa de 12L)	45%	2 937,00 €	3 245,34 €	1 956,24 €	2 751,78 €	3 453,58 €
Material construção (azulejo CX)	65%	- €	- €	4 593,75 €	9 187,50 €	16 537,50 €
MERCADO EXTERNO		3 966,60 €	4 140,74 €	3 371,96 €	4 697,60 €	5 991,66 €
Castanha de caju (Saco 50 Kg)	50%	1 355,63 €	1 544,00 €	1 219,97 €	1 536,32 €	2 026,70 €
Óleo de Palmas (12 x Embalagem 1 L)	55%	1 459,58 €	1 466,66 €	1 486,00 €	1 859,35 €	2 198,53 €
Mel (Pote 1 L)	40%	1 151,40 €	1 130,09 €	666,00 €	1 301,93 €	1 766,44 €
TOTAL CMVMC		16 786,84 €	17 049,42 €	14 856,80 €	24 488,06 €	36 645,46 €
IVA	15%	2 518,03 €	2 557,41 €	2 228,52 €	3 673,21 €	5 496,82 €
TOTAL CMVMC + IVA		19 304,86 €	19 606,84 €	17 085,32 €	28 161,27 €	42 142,28 €

Fonte: Fonte própria

Nos custos das mercadorias consumidas encontram-se os produtos adquiridos pela empresa para venda no mercado interno: Arroz, Açúcar, Óleo alimentar, Azulejos, mas também os produtos para comercializar no mercado externo.

• FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Os serviços externos englobam todos os custos operacionais fornecidos por entidades externas a empresa exportações que vão desde água, luz, camiões e combustível (todos os custos abaixo mencionados).

Tabela 13 - Fornecimentos e Serviços Externos

					2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses					6	12	12	12	12
Taxa de crescimento						4,50%	-22,00%	-12,00%	4,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda	15%	100%		15,00 €	125,00 €	150,00 €	50,00 €	100,00 €	150,00 €
Conservação e reparação	15%	65%	35%	25,00 €	- €	200,00 €	100,00 €	250,00 €	250,00 €
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	15%	100%			300,00 €	150,00 €	125,00 €	100,00 €	150,00 €
Material de escritório	15%	100%			175,00 €	120,00 €	50,00 €	50,00 €	75,00 €
Artigos para oferta	15%	100%		20,00 €	100,00 €	655,00 €	695,00 €	729,00 €	758,00 €
Energia e fluidos									
Eletricidade	15%	100%		20,83 €	110,00 €	315,00 €	200,00 €	250,00 €	275,00 €
Combustíveis	15%	90%	10%	74,17 €	280,00 €	1 250,00 €	560,00 €	890,00 €	1 100,00 €
Água	15%	100%		3,75 €	45,00 €	165,00 €	80,00 €	125,00 €	165,00 €
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	15%	25%	75%		- €	450,00 €	250,00 €	350,00 €	650,00 €
Transportes de mercadorias	15%	30%	70%		- €	- €	450,00 €	1 875,00 €	2 500,00 €
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	15%	100%		20,83 €	80,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	275,00 €
Comunicação	15%	100%		7,50 €	30,00 €	85,00 €	85,00 €	90,00 €	95,00 €
Seguros	15%	100%		4,67 €	18,00 €	50,00 €	47,00 €	56,00 €	65,00 €
Serviços bancários	15%	100%		7,08 €	30,00 €	80,00 €	55,00 €	85,00 €	100,00 €
Limpeza, higiene e conforto	15%	100%			30,00 €	50,00 €	40,00 €	60,00 €	65,00 €
Outros serviços	15%	100%			- €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
FSE - Custos Variáveis					280,00 €	1 900,00 €	1 360,00 €	3 365,00 €	4 500,00 €
TOTAL FSE					943,00 €	1 515,00 €	1 082,00 €	1 266,00 €	1 515,00 €
TOTAL FSE					1 223,00 €	3 415,00 €	2 442,00 €	4 631,00 €	6 015,00 €
IVA					183,45 €	512,25 €	366,30 €	694,65 €	902,25 €
FSE + IVA					1 406,45 €	3 927,25 €	2 808,30 €	5 325,65 €	6 917,25 €

Fonte: Fonte própria

Nos FSE encontram-se registadas as despesas operacionais da empresa necessárias para o seu normal funcionamento:

Na primeira rubrica encontram-se os serviços adquiridos externamente para publicitar a empresa, mas também realizados na manutenção do edifício.

Na segunda rubrica os materiais de desgaste utilizados no dia-a-dia.

Na terceira rubrica os gastos com energia, combustíveis e água.

Na quarta rubrica são gastos relacionados com deslocações e transportes de mercadoria diretamente ligados com o negócio da empresa.

Na quinta rubrica são gastos operacionais relacionados com prestadores de serviços, como comunicações, seguros, bancos.

Na sexta e última rubrica temos outros custos variados de pouca relevância.

- **Gastos com o Pessoal**

Gastos com o pessoal englobam todos os custos ligados aos associados da empresa.

Tabela 14 - Gastos com o Pessoal

	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	6	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		0,00%	0,00%	0,00%	5,00%

<u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira					1
Comercial / Marketing					1
Outros					1
TOTAL	6	6	6	7	7

<u>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	6	12	12	12	12
Administrativa Financeira					12
Comercial / Marketing					12
Outros					

<u>Remuneração base mensal</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	550,00 €
Administrativa Financeira					400,00 €
Comercial / Marketing					400,00 €
Outros					

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	6 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	13 200,00 €
Administrativa Financeira					4 800,00 €
Comercial / Marketing					4 800,00 €
Outros					
TOTAL	6 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	22 800,00 €

<u>Outros Gastos</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social					
Órgãos Sociais	22,00%	1 320,00 €	2 640,00 €	2 640,00 €	2 904,00 €
Pessoal	22,00%				2 112,00 €
Seguros Acidentes de Trabalho	6,00%	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia					
N.º meses subsídio alimentação (meses)					
Comissões & Prémios					
Órgãos Sociais					
Pessoal					200,00 €
Formação					
Outros custos com pessoal					
TOTAL OUTROS GASTOS	1 420,00 €	2 740,00 €	2 740,00 €	2 740,00 €	5 316,00 €

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	7 420,00 €	14 740,00 €	14 740,00 €	14 740,00 €	28 116,00 €
---------------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações	6 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	22 800,00 €
Órgãos Sociais	1 320,00 €	2 640,00 €	2 640,00 €	2 640,00 €	2 904,00 €
Pessoal	- €	- €	- €	- €	2 112,00 €
Encargos sobre remunerações					
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Gastos de ação social					
Outros gastos com pessoal					
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	7 420,00 €	14 740,00 €	14 740,00 €	14 740,00 €	27 916,00 €

<u>Retenções Colaboradores</u>		2018	2019	2020	2021	2022
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	660,00 €	1 320,00 €	1 320,00 €	1 320,00 €	1 452,00 €
Outro Pessoal	11,00%	- €	- €	- €	- €	1 056,00 €
Retenção IRS Colaborador	15,00%	900,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	3 420,00 €
TOTAL Retenções		1 560,00 €	3 120,00 €	3 120,00 €	3 120,00 €	5 928,00 €

Fonte: Fonte própria

Nos gastos com pessoal encontram-se os dois sócios remunerados da empresa; a responsável administrativa/financeira que organiza, gere e regista todos os movimentos e documentos financeiros (a contabilidade é feita por uma empresa externa); o assistente comercial que é responsável pelas vendas e comunicações no mercado local; por último temos um colaborador que vai ser necessário contratar para esporadicamente realizar trabalho diversos (entregas, armazém, etc).

• Investimento

O investimento engloba todos os custos associados a empresa desde a compra de materiais de escritório, viaturas e terrenos.

Tabela 15 - Investimento

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento					
Terrenos e recursos naturais					
Edifícios e Outras construções					800,00 €
Outras propriedades de investimento					
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	800,00 €
Ativos fixos tangíveis					
Terrenos e Recursos Naturais					150,00 €
Edifícios e Outras Construções					750,00 €
Equipamento Básico	500,00 €			150,00 €	
Equipamento de Transporte	250,00 €				
Equipamento Administrativo	150,00 €				
Outros ativos fixos tangíveis					
Total Ativos Fixos Tangíveis	900,00 €	- €	- €	150,00 €	900,00 €
Ativos Intangíveis					
Projetos de desenvolvimento					650,00 €
Programas de computador	100,00 €				
Propriedade industrial					
Outros ativos intangíveis					
Total Ativos Intangíveis	100,00 €	- €	- €	- €	650,00 €
Total Investimento	1 000,00 €	- €	- €	150,00 €	2 350,00 €

IVA	15%	150,00 €	- €	- €	22,50 €	352,50 €
------------	-----	-----------------	------------	------------	----------------	-----------------

Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento					
Terrenos e recursos naturais					
Edifícios e Outras construções					800,00 €
Outras propriedades de investimento					
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	800,00 €
Ativos fixos tangíveis					
Terrenos e Recursos Naturais	- €	- €	- €	- €	150,00 €
Edifícios e Outras Construções	- €	- €	- €	- €	750,00 €

Equipamento Básico	500,00 €	500,00 €	500,00 €	650,00 €	650,00 €
Equipamento de Transporte	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	- €
Equipamento Administrativo	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Outros ativos fixos tangíveis	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ativos Fixos Tangíveis	900,00 €	900,00 €	900,00 €	1 050,00 €	1 700,00 €
Ativos Intangíveis					
Projetos de desenvolvimento	- €	- €	- €	- €	650,00 €
Programas de computador	100,00 €	- €	- €	- €	- €
Propriedade industrial					
Outros ativos intangíveis					
Total Ativos Intangíveis	100,00 €	- €	- €	- €	650,00 €
Total	1 000,00 €	900,00 €	900,00 €	1 050,00 €	3 150,00 €

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Outros ativos fixos tangíveis	20,00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de desenvolvimento	25,00%
Programas de computador	33,33%
Propriedade industrial	20,00%
Outros ativos intangíveis	25,00%

N.º meses atividade primeiro ano	6
----------------------------------	---

Total Depreciações & Amortizações	94,17 €	188,33 €	188,33 €	190,42 €	370,33 €
--	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	32,00 €
Ativos fixos tangíveis	77,50 €	155,00 €	155,00 €	173,75 €	142,50 €
Ativos Intangíveis	16,67 €	33,33 €	33,33 €	16,67 €	195,83 €
TOTAL	94,17 €	188,33 €	188,33 €	190,42 €	370,33 €

Valores Balanço	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	32,00 €
Ativos fixos tangíveis	822,50 €	745,00 €	745,00 €	876,25 €	1 557,50 €
Ativos Intangíveis	83,33 €	50,00 €	16,67 €	0,00 €	195,83 €
TOTAL	905,83 €	795,00 €	761,67 €	876,25 €	1 785,33 €

Fonte: Fonte própria

Os investimentos da empresa em propriedades foram canalizados para obras de remodelação em edifícios já existentes, que não se encontravam anteriormente ligados ao negócio, estando também mencionado uma futura aquisição de um terreno. Foram também realizados investimentos direcionados para os serviços administrativos, mas também de transporte, adquirindo e melhorando equipamentos existentes. Nos ativos intangíveis foram realizados investimentos direcionados com a aquisição de software e com a própria marca.

• Demonstração de Resultados

Demonstração de resultados são resultados financeiros que empresa apresentam.

Tabela 16 - Demonstração de Resultados

	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	29 017,50 €	29 567,38 €	31 419,62 €	53 193,15 €	82 559,33 €
Subsídios à Exploração					
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
CMVMC	16 786,84 €	17 049,42 €	14 856,80 €	24 488,06 €	36 645,46 €
Fornecimento e serviços externos	1 223,00 €	3 415,00 €	2 442,00 €	4 631,00 €	6 015,00 €
Gastos com o pessoal	6 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	12 000,00 €	22 800,00 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
Provisões (aumentos/reduções)					
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
Aumentos/reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	5 007,66 €	- 2 897,05 €	2 120,82 €	12 074,08 €	17 098,87 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	94,17 €	188,33 €	188,33 €	190,42 €	370,33 €
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
EBIT (Resultado Operacional)	4 913,50 €	- 3 085,38 €	1 932,49 €	11 883,67 €	16 728,54 €
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados					
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	4 913,50 €	- 3 085,38 €	1 932,49 €	11 883,67 €	16 728,54 €
Imposto sobre o rendimento do período	4 352,63 €	4 435,11 €	4 712,94 €	7 978,97 €	12 383,90 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	560,87 €	- 7 520,49 €	- 2 780,45 €	3 904,69 €	4 344,64 €

Fonte: Fonte própria

A empresa tinha vindo a crescer ao até 2019, onde apareceu a pandemia do COVID-19, levando a uma queda abrupta do negócio, tendo começado a recuperar ligeiramente no final de 2020, apresentando resultados positivos em 2021.

- **Mapa de Cash Flows Operacionais**

Mapa de *cash flows* operacionais são a saída e entrada de dinheiro na caixa.

Tabela 17 - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projeto					
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	4 162,35 €	-3 519,94 €	1 614,37 €	10 072,55 €	14 163,71 €
Depreciações e amortizações	94,17 €	188,33 €	188,33 €	190,42 €	370,33 €
Provisões do exercício					
	4 068,18 €	-3 708,27 €	1 426,03 €	9 882,14 €	13 793,38 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio					
Fundo de Maneio	560,87 €	-7 520,49 €	-2 780,45 €	3 904,69 €	4 344,64 €
CASH FLOW de Exploração	4 068,18 €	359,91 €	1 785,94 €	11 668,08 €	25 461,46 €
Investim./Desinvest. em Capital Fixo					
Capital Fixo	10 000,00 €				
Free cash-flow	10 560,87 €	-7 520,49 €	-2 780,45 €	3 904,69 €	4 344,64 €
CASH FLOW acumulado	10 560,87 €	3 040,38 €	259,93 €	4 164,62 €	8 509,26 €

Fonte: Fonte própria

O cash-flow tem variado ao longo dos anos, tendo sempre resultados positivos, muito graças a investimento próprio de um dos sócios. Este investimento estava destinado a aquisição de uma propriedade, mas face ao prejuízo que se estava a ter decorrentes da pandemia foram canalizados como injeção de capital da empresa, de forma a revitalizá-la.

- **Balanço**

Balanço é análise financeira da empresa.

Tabela 18 - Balanço

	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO					
Ativo Não Corrente	1 000,00 €	905,83 €	795,00 €	761,67 €	876,25 €
Ativos fixos tangíveis	1 000,00 €	905,83 €	795,00 €	761,67 €	876,25 €
Propriedades de investimento					
Ativos Intangíveis					
Investimentos financeiros					
Ativo corrente	12 100,00 €	- 760,49 €	1 099,06 €	11 653,75 €	26 448,39 €
Inventários	2 300,00 €	260,00 €	1 750,00 €	2 100,00 €	3 500,00 €
Clientes	3 300,00 €	- 1 500,00 €	1 900,00 €	8 450,00 €	15 500,00 €
Estado e Outros Entes Públicos				1000	3000
Acionistas/sócios		1 500,00 €	750,00 €		
Outras contas a receber			500,00 €		
Diferimentos					
Caixa e depósitos bancários	6 500,00 €	- 1 020,49 €	- 3 800,94 €	103,75 €	4 448,39 €
TOTAL ACTIVO	13 100,00 €	145,35 €	1 894,06 €	12 415,42 €	27 324,64 €

CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado					
Ações (quotas próprias)	3 100,00 €	3 100,00 €	3 100,00 €	3 100,00 €	3 100,00 €
Outros instrumentos de capital próprio					
Reservas	1 500,00 €	479,51 €	- 3 321,43 €	- 3 217,67 €	1 500,00 €
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
Resultado líquido do período	560,87 €	- 7 520,49 €	- 2 780,45 €	3 904,69 €	4 344,64 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	5 160,87 €	- 3 940,97 €	- 3 001,88 €	3 787,02 €	8 944,64 €

PASSIVO					
Passivo não corrente	- €	- €	- €	- €	5 000,00 €
Provisões					

Financiamentos obtidos					5 000,00 €
Outras Contas a pagar					
Passivo corrente	7 939,13 €	4 086,32 €	4 895,94 €	8 628,40 €	13 380,00 €
Fornecedores	3 586,50 €	- 348,79 €	183,00 €	649,43 €	996,10 €
Estado e Outros Entes Públicos	4 352,63 €	4 435,11 €	4 712,94 €	7 978,97 €	12 383,90 €
Acionistas/sócios					
Financiamentos Obtidos					
Outras contas a pagar					
TOTAL PASSIVO	7 939,13 €	4 086,32 €	4 895,94 €	8 628,40 €	18 380,00 €

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	13 100,00 €	145,34 €	1 894,06 €	12 415,42 €	27 324,64 €
--	-----------------------	-----------------	----------------------	-----------------------	-----------------------

Fonte: Fonte própria

CONCLUSÕES

Este projeto tem como principal objetivo a internacionalização da empresa CO AFRICA DISTRIBUIÇÃO + SARL que se dedica à comercialização de produtos de origem Guineense.

Numa primeira fase foi necessário definir o objetivo do projeto, criando um “plano de negócios”, onde foram definidos os objetivos da empresa, foi realizado uma análise SWOT com o a finalidade de observar o mercado existente, entender a concorrência, definir o público-alvo e pesquisar país alvo.

Quando se opera num mercado internacional e com cada vez mais concorrentes é essencial uma empresa conseguir diferenciar-se das outras que operam no mesmo mercado. Torna-se imperativo para a empresa conhecer bem o mercado que se pretende integrar e os clientes que se pretende atingir, para tal, a melhor forma é elaborar um plano que se direcionava com a penetração de mercado e análise de clientes e concorrentes, mas que por outro lado elaborar uma estratégia de Marketing que vai permitir identificar as atividades de marketing que deveriam ser realizadas.

Para a internacionalização da empresa foi necessário perceber qual a melhor forma dou modo de entrada no mercado, fazendo-se uma pesquisa e análise do mesmo, determinando que a exportação indireta era a melhor forma de introdução no mercado internacional. Realizou-se em seguida, uma análise da concorrência de maneira a perceber qual a melhor estratégia de comercialização a definir... foi tudo pensado de maneira a satisfazer certas necessidades básicas do consumidor, de forma a despertar interesse e identificação na empresa. Foi elaborado o plano de negócio onde se realizou um diagnostico do mercado, concretamente na área de comercialização dos produtos agroalimentares, o qual permitiu recolher informação sobre a situação atual do mercado Guineense. Com base nestas informações obtidas, foi possível desenvolver o plano de negócio mais adequado a utilizar e melhor a viabilidade do projeto a ser implementado. Plano de negócios é uma ferramenta primordial para o projeto de investimento, sobretudo para os investidores, as instituições bancarias, financeiras, parceiros, para o estado, bem como o publico em geral, no entanto, não serve apenas para propósitos externos, deve constituir um importante documento de planeamento e de gestão empresarial.

Quando se opera num mercado internacional e com cada vez mais concorrentes é essencial uma empresa conseguir diferenciar-se das outras que operam no mesmo mercado. Torna-se imperativo para a empresa conhecer bem o mercado que se pretende

integrar e os clientes que se pretende atingir, para tal, é necessário elaborar um plano que por um lado a analisar o mercado ao pormenor, incluindo os clientes e os concorrentes, mas por outro permite elaborar uma estratégia de Marketing que possibilita identificar as atividades e os meios que devem utilizar para viabilizar a sua realização.

O plano de Marketing é atualmente uma ferramenta essencial para uma empresa que pretende ganhar confiança e o interesse dos consumidores. Este permite ter uma visão clara do mercado mostrando á empresa os fatores que tem de ter em atenção ao querer entrar num determinado mercado e sabendo como podem fazer face aos imprevistos. Com um plano de Marketing em mão os colaboradores da empresa terão as suas tarefas planeadas de acordo com o tipo de mercado e de produto, tornando-as desta forma mais adequadas e podendo trazer os objetivos que foram previamente definidos.

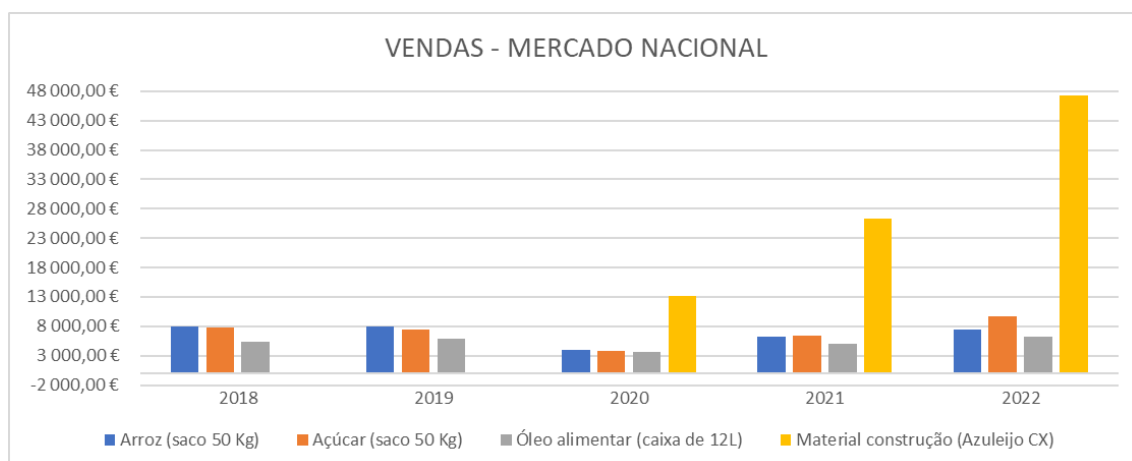
Para concluir foi realizado o plano de negócio económico-financeiro tendo como base a avaliação pormenorizada do mercado alvo para a exportação, neste caso o mercado Português, pode-se afirmar que este projeto têm uma grande probabilidade de execução e viabilidade. A sua implementação poderá acrescentar mais-valias ao mercado local e tendo um impacto positivo na sociedade da Guiné-Bissau em geral, permitindo ajudar a fomentar e a desenvolver projetos de investimentos locais que se encontram em situações de riscos.

ANEXOS

Quadro I

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2018	2019	2020	2021	2022
Arroz (saco 50 Kg)	8 019,75 €	8 034,29 €	4 068,84 €	6 237,73 €	7 490,10 €
Açúcar (saco 50 Kg)	7 784,00 €	7 401,74 €	3 816,83 €	6 327,76 €	9 656,91 €
Óleo alimentar (caixa de 12L)	5 340,00 €	5 900,63 €	3 556,80 €	5 003,24 €	6 279,24 €
Material construção (Azuleijo CX)	- €	- €	13 125,00 €	26 250,00 €	47 250,00 €

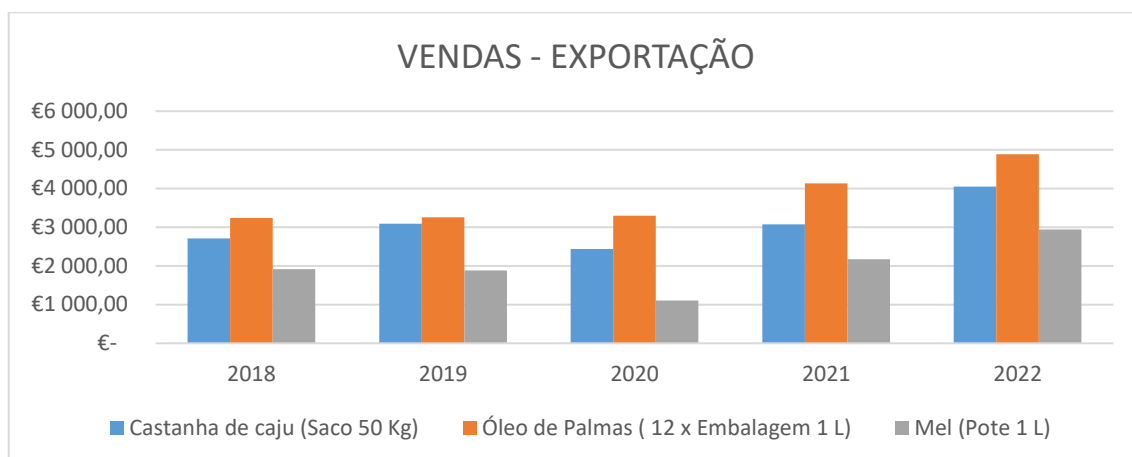
Quadro II



Quadro III

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Castanha de caju (Saco 50 Kg)	2 711,25 €	3 087,99 €	2 439,93 €	3 072,64 €	4 053,39 €
Óleo de Palmas (12 x Embalagem 1 L)	3 243,50 €	3 259,24 €	3 302,21 €	4 131,90 €	4 885,62 €
Mel (Pote 1 L)	1 919,00 €	1 883,48 €	1 110,00 €	2 169,88 €	2 944,06 €

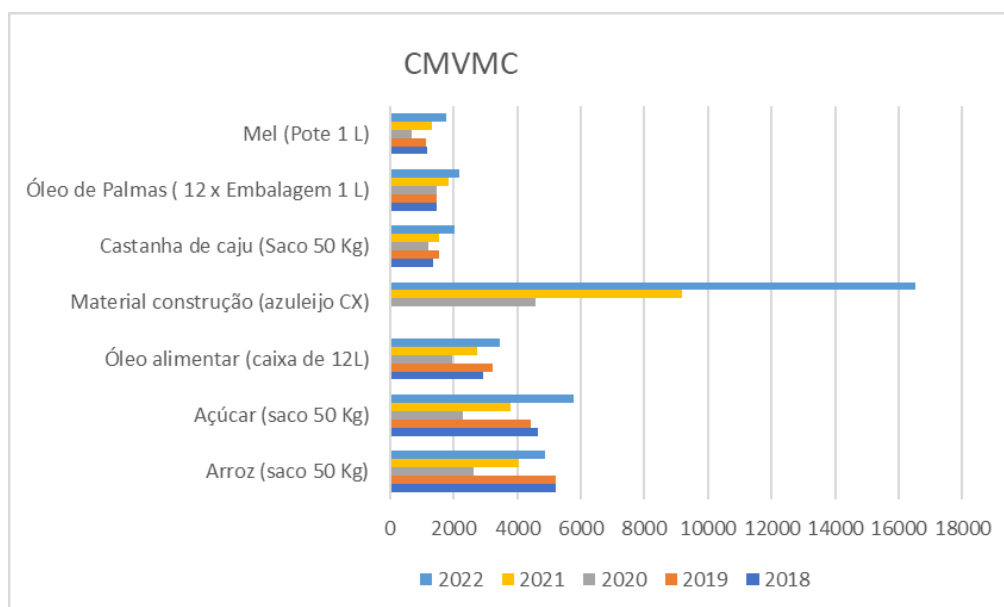
Quadro IV



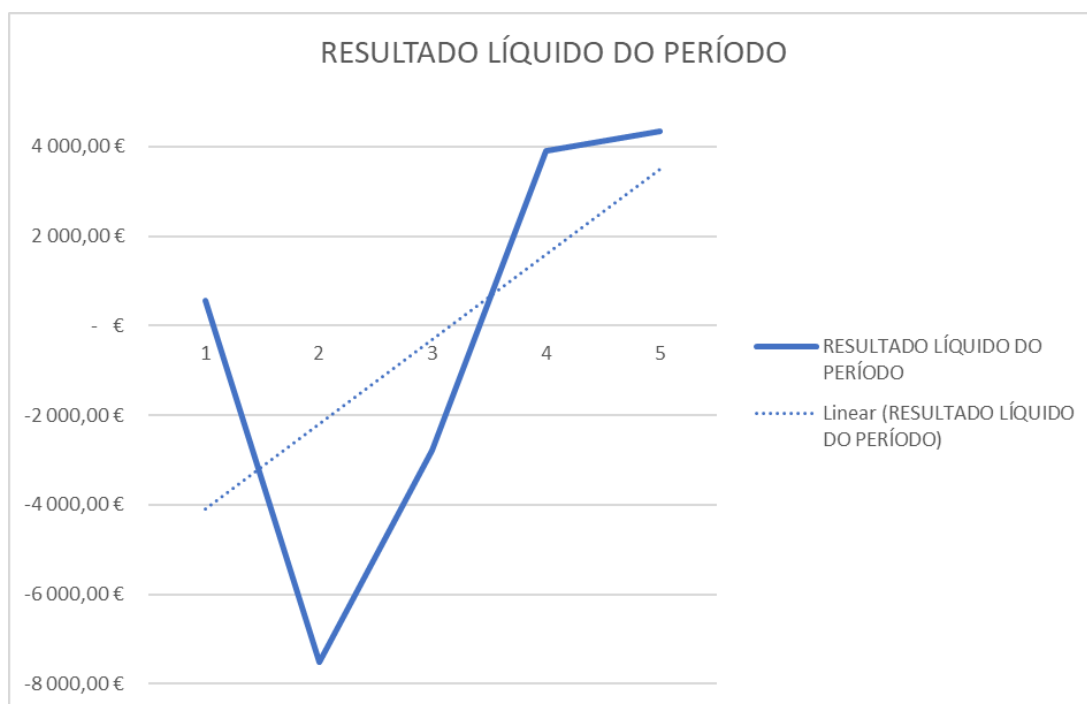
Quadro V

CMVMC	2018	2019	2020	2021	2022
Arroz (saco 50 Kg)	5 212,84 €	5 222,29 €	2 644,75 €	4 054,52 €	4 868,57 €
Açúcar (saco 50 Kg)	4 670,40 €	4 441,05 €	2 290,10 €	3 796,66 €	5 794,15 €
Óleo alimentar (caixa de 12L)	2 937,00 €	3 245,34 €	1 956,24 €	2 751,78 €	3 453,58 €
Material construção (azuleijo CX)	- €	- €	4 593,75 €	9 187,50 €	16 537,50 €
MERCADO EXTERNO	2018	2019	2020	2021	2022
Castanha de caju (Saco 50 Kg)	1 355,63 €	1 544,00 €	1 219,97 €	1 536,32 €	2 026,70 €
Óleo de Palmas (12 x Embalagem 1 L)	1 459,58 €	1 466,66 €	1 486,00 €	1 859,35 €	2 198,53 €
Mel (Pote 1 L)	1 151,40 €	1 130,09 €	666,00 €	1 301,93 €	1 766,44 €

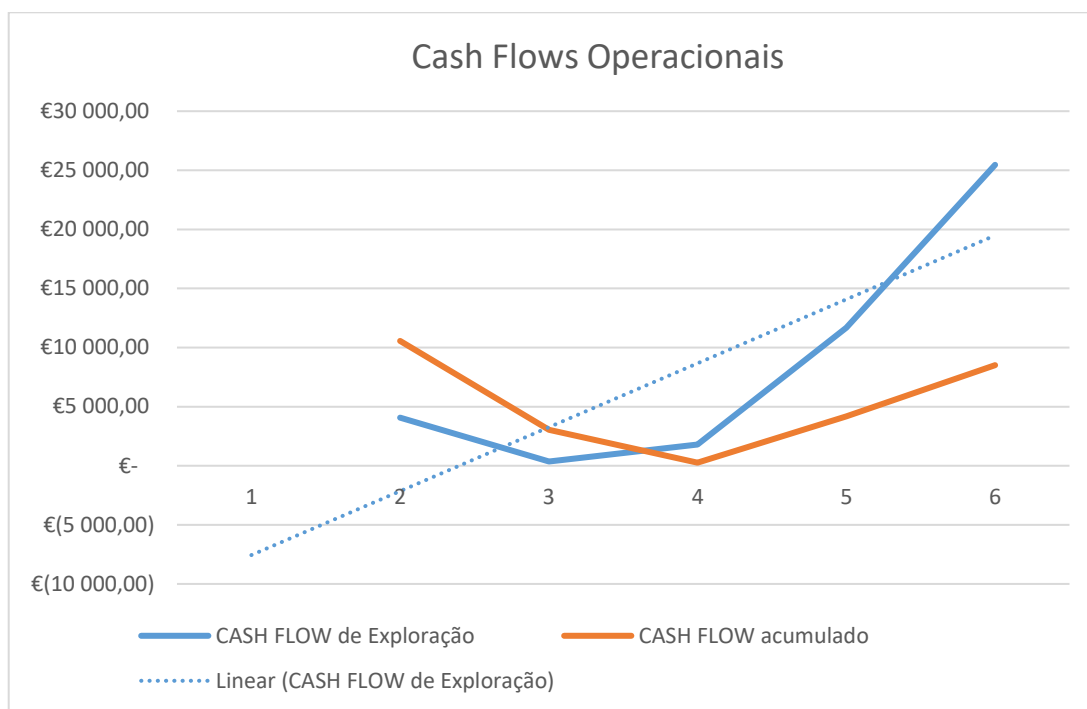
Quadro VI



Quadro VII



Quadro VIII



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aicep Portugal Global. (2017). Guiné-Bissau Ficha de Mercado. *Mercados Informação Global*.
- Alves, A. Pereira, R. Bucha, A. (2015). *Economia, Gestão e Empreendedorismo* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.
- Bernardino, S. & Santos, J.F. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 2018, pp. 101-117.
- Bonazzi, F. L. Z. & Meirelles, D. S. (2015). Modelo de Negócio: Uma Abordagem Evolutiva do Setor De Sva Sob a Ótica do Método Canvas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. 14, 3, pp. 33-48.
- Bonetto, Matheus. As principais características do empreendedor de sucesso. 2017. Disponível em: <http://empreendedoresdamidia.com.br/as-principais-caracteristicas-doempreendedor-de-sucesso/>. Acesso em: 28 set. 2018.
- Bruneel, J. & Cock, R. (2016). Modo de Entrada Pesquisa e PME: Uma Revisão e Futuro Agenda de Pesquisa. *Jornal de Small Business Management*. 54 (S1), pp 135-167.
- Cardoso, C.E.S. (2016). Motivações e Barreiras para a Prática do Empreendedorismo Feminino no Norte de Portugal: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Cassol, A., Novakowski, B. F. D., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2018). Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: Estudo Multicasos. pp. 55-78
- Corrêa, S., Rosa, N. F., Severo, E. A., Rissardo, H., & Guimarães, J. C. F. (2017). Empreendedorismo e inovação: um retrato do contexto brasileiro dos anos de 2005 a 2011. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.8, n.3, pp.99-107.
- Costa, A. C. (2018). O empreendedorismo no contexto da Teoria Cognitiva de Beck. *RAU/UEG – Revista de Administração da UEG – ISSN. 2236-1197*, 9, 2.

- Costa, L. F. L. G., Añez, M. E. M., Mol, A. L. R., & Damasceno, T. S. A. (2017). Escolas Teóricas Do Processo De Internacionalização: Uma Visão Epistemológica. *Cad. EBAPE.BR*. 15, 4, pp. 960-973.
- Costa, L. P. S. & Figueira, A. C. R. (2017). Risco Político e Internacionalização de Empresas: Uma Revisão Bibliográfica. *Cad. EB Cad. EBAPE. BR*. 15, 1, pp. 63-87.
- De Paula, R. M., Ferreira, M. P., & Quinte, P. S. (2019). Aplicação das teorias de internacionalização em pequenas empresas. *Revista PRETEXTO*, 20(2), 32-47.
- Dornelas, J. C. A. (2016). Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 6^a.
- Duarte, C. & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, F. M. & Pinheiro, C. R. M. S. (2018). Plano de Negócios Circular: Instrumento de Ensino de Empreendedorismo e Desenvolvimento do Perfil Empreendedor. *Gest. Prod.* 25, 4, pp. 854-865.
- Filho, A. R. A., Freire, M. M. A., De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2020). Influência da Internacionalização e da Inovação na Competitividade Empresarial. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. 15, 1, pp. 01-18.
- Francine, E. & Souza, S. (s.d.). O “Empreendedor”. *SSC570 – Empreendedorismo ICMC/USP*.
- Galdino, C. B., & Costa, L. F. L. G. (2015). Internacionalização De Empresas Exportadoras: Aspectos Motivacionais E Estratégicos. *HOLOS*. 31, 6, pp. 210-221.
- GEM (2019). O que é o GEM? Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>, acedido em 18 de junho de 2019.
- Ferreira, F. M. et al. (2018). Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor, *Gest. Prod.*, São Carlos, Ahead of Print, 2018
- Gonçalves, C. O. (2015). *A Competitividade do Comércio Internacional dos Serviços em Portugal*, (Dissertação de Mestrado). Lisbon School of Economics & Management Universidade de Lisboa, Lisboa.

- Guimarães, S. K., & Azambuja, L. R. (2017). Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas Inovadoras no Brasil: Desafios do Novo Paradigma de Desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 33 (97), pp. 1-20.
- Jhuniór, R. O. S., & Abib, G. (2019). Percepção e Gestão de Riscos no Contexto de Internacionalização. *Revista Gestão e Planejamento*. 20, pp. 90-109.
- Jufri, M. & Wirawan, H. (2018). Internalizing the spirit of entrepreneurship in early childhood education through traditional games. *Education and Training*, v. 60, n. 7–8, pp. 767– 780. DOI 10.1108/ET-11-2016-0176.
- Lima, Christian Beneduzi de. Tipos de empreendedores. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/tipos-deempreendedores/105602/>. Acesso em: 30 set. 2018.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Dametto, I. D. R. B. (2016). Evidenciação dos recursos aplicados em pesquisa, desenvolvimento & inovação e da redução de carga tributária por empresas listadas na BM&FBovespa. *ConTexto*, 16(32).
- Machado, C. H., Junior, D. D. H., & Constante, F. (). Contribuições do Plano de Negócios: Uma Análise em um Escritório de Contabilidade Situado em Palhoça (SC). *A Contabilidade e as Novas Tecnologias*.
- IAPMEI (2016), Manual do Empreendedor – Agência para a Competitividade e Inovação, abril 2016.
- Mendes, I. G. (2018). *Plano de Negócio Make Beer* (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal de Uberlândia Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia - MG.
- Pinto, M; Pereira, R; (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso.
- Meneghetti A. Pedagogia Contemporânea: Responsabilidade e Formação do Líder para a sociedade futura/ Fundação António Meneghetti - Recanto Maestro: São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2017, p. 23-41.
- Neiva, L. J. F., Halik, A. R., & Falcão, M. A. (2015). Desenvolvimento: Uma Análise a Partir do Comércio Internacional e do Capital Humano. *Revista FSA*, 13 (1), pp. 66-82.

- Nunes, L. L. S., & Mello, M. F. (2018). A Importância da Educação Empreendedora para a Cultura e Formação de Novos Empreendedores. *Saber Humano*, 8 (13), pp. 152-173.
- Nunes, M. P., & Steinbruch, F. K. (2019). Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios – Uma Abordagem Teórica. *Brazilian Business Review*. 16,3, 210.
- Pinheiro, C. R. M. S., & Ferreira, F. M. (2014). O Plano de Negócios Circular como Instrumento de Ensino do Empreendedorismo. *As Demandas de Infraestrutura Logística para o Crescimento Econômico Brasileiro*, pp. 1-14.
- Pinto, M. & Pereira, R. (). As PME e a sua Internacionalização: Um Estudo de Caso. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, Número Especial, pp. 153-183.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Ribeiro, M. I., Fernandes, A., Cabo, P., & Matos, A. (). Empreendedorismo: Percepções, Atitudes e Comportamentos dos Alunos de Uma Instituição de Ensino Superior Portuguesa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. 2, 2, pp.29-54.
- Rocha, A. J. (2015). *Estratégias de Internacionalização na Indústria Cerâmica*, (Dissertação de Mestrado). Universidade Portucalense, Porto.
- Rueda, K. L. R., Cardenas, L. F. S. & Reina, J. K. P. (2017, out.). Categorization the entrepreneur's characteristics from the perspective of the person. In: 2017 Congreso Internacional de Innovacion y Tendencias en Ingenieria (CONIITI) [2017 International Congress of Innovation and Trends in Engineering (CONIITI)]. Anais [...]. Bogota: IEEE, pp. 1-6. DOI 10.1109/CONIITI.2017.8273352. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/8273352/>. Acesso em: 13 jun. 2019.
- Silva, S., Meneses, R., Pinho, J., (2018). Marketing internacional negócios á escala global.