Universidade Portucalense Infante D. Henrique | Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541
4200-072 Porto | Telefone: +351 225 572 000 | email: upt@upt.pt

Importância da Internacionalização para as pequenas, média e grandes empresa Portuguesas no mercado Senegalês

Viana Catumbela

Importância da Internacionalização para as pequenas, média e grandes empresa Portuguesas no mercado Senegalês

Viana Catumbela

Viana Catumbela

Marketing e Negócios Digitais

Importância da Internacionalização para

as pequenas, média e grandes empresa

Portuguesas no mercado Senegalês

Orientação: Professora Doutura Silvia Faria

Janeiro de 2022

DEG | UPT UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

IMP.GE.191.0

Viana Catumbela

Relatório apresentado à Universidade Portucalense Infante D Henrique para obtenção de grau de Mestre em Marketing e Negócios Digitais, sob orientação da Prof. Doutora Sílvia Faria.

Porto, 2022

Dedicatória

Dedico este Relatório de Estágio e o meu Mestrado em si a toda a minha família, especialmente a Iracelma Lopes, minha amada e aos meus meninos, Cáel e Gabriel.
Ao meu irmão Emanuel Catumbela, pois sem ele e sem o esforço que fez ao longo destes dois anos não teria sido possível ingressar na Universidade Portucalense e frequentar o Mestrado de Marketing e Negócios Digitais.
Ao meu amigo Mateus da Silva, pela indicação da UPT, apoio constante e parceria prestada. Gratidão é uma palavra insuficiente para descrever o que significas para mim.
Aos meus irmãos que torceram por mim e me deram a motivação para não desistir nos momentos mais complicados ao longo deste percurso.
Aos meus colegas do curso, especialmente aqueles que me acolheram nos grupos de trabalho e juntos conseguimos ultrapassar todos os percalços destes dois anos atípicos, nos melhores e nos piores momentos.
A todos os que, de forma direita ou indireta, tornaram a minha caminhada mais leve e alegre, muito obrigado!

Um forte abraço cheio de gratidão!

Agradecimentos

No culminar desta jornada, não posso deixar de agradecer aqueles que tornaram essa caminhada possível.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, saúde que me tem concedido diariamente. A Ele a glória, honra e louvor.

Aos meus pais, Avelino Catumbela e Melita Mário que, desde cedo, me colocaram na escola e sempre me apoiaram em todas as minhas decisões académicas.

Aos meus irmãos pela amizade, disponibilidade, carinho, empatia e motivação que me deram durante este tempo, contribuindo para a conclusão desta etapa.

A minha amada Iracelma Lopes, por suportar a longa ausência e cuidar de tudo sempre com delicadeza.

Ao meu amigo Mateus da Silva por ter sido peça fundamental em toda esta jornada.

Às Professoras Doutoras Joana Carvalho e Silvia Faria, pela disponibilidade, acompanhamento, paciência e indicações pontuais que me deram para que fosse possível realizar este relatório.

A todos professores das Unidades Curricular do programa de Mestrado em Marketing e Negócios Digitais, por todo o conhecimento partilhado, estabelecendo a ponte entre o conhecimento a prática.

E por fim, um agradecimento especial a Universidade Portucalense em toda a sua estrutura, pela empatia, simpatia e profissionalismo que revelam para com os alunos.

Resumo

O mercado é composto por um conjunto de entidades, individuais ou coletivas que procedem a processos de troca. Atualmente, os mercados são cada vez mais voláteis e com o avanço da tecnologia as barreiras são transponíveis de forma célere. Internacionalizar hoje é cada vez mais uma questão de atitude e de sobrevivência.

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Digitais Pela Universidade Portucalense, desenvolvido na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), uma empresa publica portuguesa vocacionada para apoiar a internacionalização da economia portuguesa, através da promoção das empresas portuguesas no estrangeiro e da captação de investimento para Portugal.

Pretende-se aferir da importância da internacionalização para o tecido empresarial português e contribuir com o estudo em específico de um mercado internacional, com foco no setor dos vinhos e cervejas.

Foi feito o estudo de mercado senegalês, necessário ao pleno conhecimento das oportunidades e ameaças que uma empresa portuguesa poderá enfrentar ao operar no mesmo, procedendo à caraterização da envolvente geral e competitiva.

Foi elaborado um relatório para suporte da AICEP em futuras reuniões com potenciais clientes interessados em abraçar processos de internacionalização que contemplem o país referido.

Do estudo e das atividades realizadas conclui-se da importância da internacionalização para pequenas, médias e grandes empresas portuguesas e, ainda, da existência de oportunidades em quantidade suficiente para que o Senegal seja um destino a considerar.

Palavras-chave: Globalização; Internacionalização; Mercado; Marketing.

Abstract

The market is composed by a set of entities, individual or collective, that carry out exchange processes. Currently, markets are increasingly volatile and with the advancement of technology, barriers are quickly overcome. Going international, today, is key issue for any company to stay competitive and reduce risks associated to depending on just a market.

This report is essential to allow getting the Master's degree in Marketing and Digital Business at Universidade Portucalense. An intership was developed at the Agency for Investment and Foreign Trade of Portugal (AICEP), a Portuguese public company dedicated to supporting the internationalization of the Portuguese economy, by promoting Portuguese companies abroad and attracting investment to Portugal.

It is intended to assess the importance of internationalization for the Portuguese companies and contribute to the specific study of a possible international market, focusing on the wine and beer sector (Senegal).

A Senegalese market study was carried out, necessary to fully understand the opportunities and threats that a Portuguese company may face when operating in it, proceeding to the characterization of the general and competitive environment.

A report was prepared to support AICEP in future meetings with potential clients interested in embracing internationalization processes to this specific country.

From the study and the activities carried out, it is concluded that internationalization is important for small, medium and large Portuguese companies and, also, that there are enough opportunities for Senegal to be a destination to consider.

Keywords: Globalization; Internationalization; Marketplace; Marketing.

Índice

Resumo ..... *IV*

Abstract ..... *V*

Índice das tabelas ..... *VIII*

Índice de Gráficos ..... *VIII*

Índice de Figuras ..... *VIII*

Listas de abreviações ..... *IX*

1 INTRODUÇÃO *1*

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA *3*

2.1. Conceito de Globalização **3**

2.2. Conceito de Internacionalização **4**

2.2.1 Motivações para a Internacionalização 5

2.2.2 Processos de Internacionalização – A escolha do(s) mercado(s) 7

2.2.3 Barreiras à Internacionalização 9

2.2.4. Modos de Entrada (Exportação; Contratos de gestão; IDE) 12

3. O Marketing Digital e a Internetização *15*

3.1 Web 2.0 ..... **15**

3.2 Social Media e Principais Ferramentas de Marketing Digital **17**

3.3 As diferentes redes sociais **18**

3.4 Principais Ferramentas de Marketing Digital **18**

3.5. E-Marketing **22**

3.5.1 Ferramentas de e-marketing 22

3.5.2. Internetização 26

4 METODOLOGIA *28*

4.1 As Questões de Investigação **28**

5 Apresentação da AICEP – Entidade responsável pela orientação do estagiário *29*

5.1 A Entidade acolhedora **29**

6 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO *32*

6.1 Objetivos do Plano de Estágio **32**

6.2 Tarefas e atividades desenvolvidas **33**

6.3 Mercado português vs Possível Internacionalização para o mercado senegalês – empresas do setor de bebidas alcoólicas **38**

6.4 Apresentação do País escolhido - Mercado senegalês **41**

6.4.1 PESTEL – análise da envolvente geral 41

- Fatores Políticos 41

Principais resultados 2019-22 47

- Fatores Económicos 48

- Fatores Sociais 54

- Fatores Tecnológicos 56

- Fatores ambientais 57
- Fatores Legais 59
6.4.2 Ambiente Competitivo – Modelo de 5 Forças de Porter 64
- Entrada de novos concorrentes – forte 64
- Poder Negocial dos clientes – Baixo 64
- Produtos substitutos – médio Alto 64
- Grau de rivalidade – médio Alto 65

6.4.3 Segmentação de Mercado – os consumidores de bebidas alcoólicas no Senegal 65

6.4.4 Identificação de Oportunidades e Ameaças no mercado senegalês 66
Ameaças – 67
6.4.5 Principais decisões a considerar perante o desafio de internacionalização de uma empresa produtora de vinhos e outras bebidas alcoólicas para o Senegal 67
6.4.6 Recomendações estratégicas ao nível do Marketing-mix 68

7 Apresentação e discussão da Informação obtida 72

8 Conclusão 74

9 Referencias bibliográficas 76

Índice das tabelas

Tabela 1: Motivação para internacionalização 5
Tabela 2: Modelo CAGE 9
Tabela 3: Obstáculo a Internacionalização 10
Tabela 4: Barreiras a Internacionalização 10
Tabela 5: Barreiras a Internacionalização 11
Tabela 6: Vantagens e desvantagens de Joint-ventures 14
Tabela 7: Principais ferramentas de e-marketing 22
Tabela 8: Segmentação do consumidor 65

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Redes sociais e número de Usuários 18
Gráfico 2: Produção Nacional de Vinhos por Região 40

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferença entre Web 1.0 e Web 2.0 _____ 15
Figura 2 - Web 2.0 Meme Map _____ 16
Figura 4: Formulário do google alerta _____ 35

Listas de abreviações

AICEP = Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

INE = Instituo Nacional de Estatística

GATT = Acordo Geral de Tarifas e Comércio

ROI = Retorno do Investimento

CMS = Sistema de Gestão de conteúdo

CRM = Gestão de Relacionamento com o Cliente

SEO = Otimização para mecanismos de busca

NPS = Net Promoter Score

IA = Inteligência Artificial

PLN = programação Neurolinguística

RA = Realidade Aumentada

IoT = Internet das coisas

Blockchain = rede que funciona como blocos encadeados e que é atualizada sempre que entra um novo conteúdo, podendo ser uma transação financeira todos sistemas ligados à rede têm acesso, de forma a validar o item e impedir que ele seja vendido duas ou mais vezes.

CEDEAO = Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

UNCTAD = United Nations Conference on Trade and Development

1 INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo cada vez mais global, hiper conectado, mais volátil com maior incerteza e complexidade. Internacionalizar é cada vez mais uma questão de atitude, envolvendo custos, riscos, afetando a cadeia de valor e parcerias (Baynast, Leuendrevie, et al., 2021). Atualmente os mercados exigem que as empresas façam um esforço continuo no processo de inovação dos seus produtos (bens, serviços, experiência ou informação) por forma a conseguir superar os requisitos da concorrência nacional e internacional, desta forma diminuindo a sua dependência de um só mercado (Lobo, 2017).

As origens do atual mercado globalizado podem ser associadas ao aparecimento das primeiras rotas comerciais e migrações entre as regiões. Como exemplo, recorde-se a extração de ouro em África (Powell & Guauri, 2020; Eounga-Manguelle, 2003).

Com a globalização (abertura dos mercados), as empresas têm vindo a romper cada vez mais diversas barreiras, com especial destaque para as culturais e linguísticas. Sendo assim, a internacionalização passou a ser mais do que uma questão opcional, tornando-se uma questão de sobrevivência, independentemente da dimensão, idade, experiência internacional ou doméstica de qualquer empresa (Welford & Prescott, 1994).

A expansão é uma entre várias estratégias de crescimento e face à globalização económica, a internacionalização tornou-se até uma das estratégias mais importantes para as empresas que pretendem potenciar o seu crescimento (Luo et al., 2005). O fenómeno da globalização estreitou as relações comerciais entre os países e as empresas. As multinacionais contribuíram para a efetivação do processo de globalização, tendo em vista que essas empresas passaram a desenvolver atividades em diferentes territórios (Demarchi, 2019).

O desenvolvimento do mundo de negócios tem vindo, assim, a quebrar todos os limites, com os níveis de internacionalização das organizações a crescerem cada vez mais, independentemente do tamanho, setores de atividade ou áreas geográficas em que se insiram (Craveiro, 2019). Trata-se de um fenómeno transversal, à escala mundial, caraterizado pela desterritorialização entre homens e entre instituições, sejam elas de natureza económica, política ou cultural: tende-se a desvincular as contingências de espaço e a permitir trocas comerciais facilitadas.

De acordo com os dados do INE, no primeiro trimestre de 2022 de acordo com a estimativa do Comércio Internacional de bens, as exportações e as importações de bens aumentaram 18,7% e 36,6%, respetivamente, em relação ao período homólogo. Comparando com o 1º trimestre de 2020, registaram-se acréscimos de 26,2% nas exportações e 28,8% nas importações. Face ao 1º trimestre de 2019, os aumentos foram de 22,0% e 25,7%, respetivamente. No 4º trimestre de 2021 as taxas de variação homóloga foram +13,7% e +29,6%, pela mesma ordem. (Estatística, 2022) As empresas que quiserem continuar a crescer deverão procurar adquirir novas competências, recursos para investir em novos mercados e para desenvolverem as suas vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

O relatório descreve o estágio realizado de Novembro de 2021 a Abril de 2022 e está dividido em três partes: (1) revisão bibliográfica sobre internacionalização, processo de internacionalização e Marketing Digital; (2) estudo do mercado senegalês e apresentação das atividades realizadas durante o estágio curricular, concluindo com a apresentação dos resultados obtidos, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Conceito de Globalização

A internacionalização das empresas é cada vez mais uma temática pertinente, com um abrangente suporte no que refere à literatura, existindo diversos estudos efetuados por um grande leque de autores. Para melhor perceber as principais temáticas da internacionalização e globalização presentes neste relatório, efetuar-se-á uma breve revisão da literatura acerca dos principais conceitos inerentes a um processo de internacionalização, abrangendo a globalização e o Marketing Digital.

Vivemos num mundo em constante transformação que afeta quase tudo o que fazemos; estamos a ser empurrados para uma ordem global que ainda não compreendemos na sua totalidade, mas cujo efeito já se faz sentir em todos nós (Baynast, Leuendrevie, et al., 2021)

Malcom (1999) definiu a globalização como um processo social através do qual se diminuiram os constrangimentos geográficos sobre os processos sociais e culturais fazendo com que os indivíduos se consciencializem cada vez mais dessa redução. Este processo social significa a abertura de mercados numa ótica de aldeia global (Giddens, 2000), sendo a intensificação de relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira, que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorridos a muitas kms de distância e vice-versa. (Santos, 2002) admite que o processo de globalização consiste num fenómeno multifacetado que envolve dimensões económicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo. Isto, à escala mundial (Campos, 2007), ou seja, transversal ao conjunto dos Estados-Nação que compõem o mundo.

Para (Demarchi, 2019), a globalização é a intensificação de relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal forma, que acontecimentos locais são impactados por eventos ocorridos a muitas milhas de distância e vice-versa (efeito dominó). A ideia de um mundo sem fronteiras, onde a comunidade universal é patente e reforçada pelo princípio do cosmopolitismo, reforça o conceito de “cidadão do mundo”. É um fenómeno que promove a circulação de bens, serviços, dinheiro, tecnologias, informações, conhecimentos, pessoas e culturas (Giddens et al., 2017), na forma de transações que podem ser feitas de forma célere (pela abertura de fronteiras e consequente facilidade de transporte de bens), podendo ser com apenas um clique, a partir de qualquer parte do mundo, sem limitações de idioma, fronteiras, etnia e status (através da internet).

2.2. Conceito de Internacionalização

A competitividade empresarial cresceu e continua a crescer de forma considerável; internacionalizar é cada vez mais uma questão de atitude, já que engloba a adaptação estratégica de recursos e da estrutura organizacional em si. Todo este processo constitui, por assim dizer, a forma de agir mais apropriada à análise da conveniência e da oportunidade de internacionalização (Soares do Nascimento et al., 2020).

(Calof & Beamish, 1995) definem a internacionalização como o processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, recursos, estrutura) a mercados distintos. Para (Meyer, 1996), a internacionalização é um processo através do qual uma empresa aumenta o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Para (Simões, 1997) existem diversas definições de internacionalização, assentes em duas dicotomias: (1) a oposição micro/macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa e (2) a polarização "*inward-outward*", que opõe as operações "de dentro para fora" (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações "de fora para dentro" (importações, aquisição de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro). Hemais & Hilal (2002) referem que o processo de internacionalização começa com a aquisição de conhecimento sobre um novo mercado, que se pode dar inicialmente através da exportação direta e que, posteriormente, pode até levar à abertura de subsidiárias (*Greeenfield* – subsidiárias de produção e vendas ou apenas de vendas) no pais estrangeiro.

(Barber & Darder, 2004) vêm a internacionalização como um processo de direção estratégica pelo qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, o que implica a transposição das fronteiras nacionais. (Freire, 2008) e (Duarte, 2008) consideram que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos/serviços e demais elementos do composto de marketing (preço, promoção e distribuição) para outros países; poderá resultar em uma réplica total ou parcial das suas operações, sendo a decisão de internacionalizar um ato difícil e complexo, reservado ao gestor e dependendo da sua maior ou menor aversão ao risco. Consiste, de facto, num processo crescente e contínuo de envolvimento da empresa em operações em e com outros países.

De forma alargada, há autores que definem a internacionalização como um processo organizacional que proporciona crescimento e diversificação de investimentos à empresa que pretende inserir-se no mercado externo; esta, adquire novas oportunidades em ambientes emergentes que possuem sistema jurídico-legal e cultura distintos daqueles de seu país. Com a internacionalização, a empresa procura mercados

estrangeiros recetivos aos seus produtos e serviços (Bezerra et al., 2021), independentemente do modo de entrada que vier escolher (podendo optar pela simples exportação direta até operações estrangeiras mais complexas, como fusões e aquisições, criação de empresas de raiz, entre outras).

2.2.1 Motivações para a Internacionalização

As pressões geradas pelo meio envolvente doméstico (mercado reduzido e saturado, excesso de produção) e internacional (lucro e crescimento da empresa, economias de escala, menor dependência de um só mercado, logo, dispersão de risco) influenciam a internacionalização das empresas (Jahoson & Wiedersehen-Paul, 1975).

(Simões, 1997), considera 5 tipos de motivações que levam as empresas a abarcar um projeto de internacionalização: (1) Motivações endógenas, que envolvem a necessidade de crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala, a exploração de competências e tecnologias e a diversificação de riscos; (2) Caraterísticas dos mercados: limitações do mercado de origem e aparente dinamismo de mercados externos; (3) Motivações relacionais, ou seja, resposta a concorrentes, ou acompanhamento de clientes (ex.: emigração – mercado da saudade) e possíveis abordagens por empresas de outros países e/ou por alguém que neles habite (contato de potencial cliente a questionar onde comprar os produtos da empresa, indicando ser o seu país um mercado com potencial); (4) Aceder a recursos no exterior (ex.: custos de produção mais baixos; conhecimentos tecnológicos mais desenvolvidos) e (5) Estímulos governamentais, como apoios do governo (do país de origem ou do país de acolhimento).

Há autores que optam por dividir em dois grupos de motivações (Czinkota et al., 1999): (1) motivações proactivas (movidas por iniciativa da própria empresa) e motivações reativas (motivadas pelo ambiente externo da empresa):

Tabela 1: Motivação para internacionalização

Pró-Ativas	Reativas
● Vantagens relacionadas com obtenção de lucros; ● Produtos únicos; ● Vantagem tecnológica; ● Informação exclusiva; ● Compromisso da gestão; ● Benefícios fiscais;	● Pressões da Concorrência; ● Excesso de capacidade produtiva; ● Saturação do mercado doméstico; ● Proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque

● Economias de Escala	

Fonte: (Czinkota et al., 1999)

Para complementar esta análise, (Brito & Lorga, 1999) acrescem as motivações mistas: como o nome indica, são uma espécie de mix entre as proativas e as reativas. Assim, a proximidade geográfica, as afinidades culturais e linguísticas, a redução de riscos das economias de escala (seja pela obtenção de fatores de produção mais baratos ou por facilidade legislativa), o aproveitamento da imagem do país e os apoios governamentais de ambos os países são tidos em consideração para a internacionalização.

Existe mais autores que refletem sobre esta matéria, mas as suas abordagens não diferem significativamente, embora sejam apresentadas de forma diferente.(Teixeira & Freitas, 2005) mencionam cinco fatores/razões para a internacionalização: (1) acesso a recursos mais baratos e "melhores"; (2) maior retorno do investimento; (3) aumento da quota de mercado; (4) fuga à importação, ou a contingentes da importação, como a resposta a clientes/concorrentes e (5) acesso a competências. Para (Viana & Hortinha, 2005) existem três grupos de razões que conduzem à internacionalização: (1) Oportunidades estratégicas (a presença da imagem do país, a facilidade de acesso geográfico ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados e os incentivos governamentais); (2) Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza de negócios (os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado interno, as economias de escala e a deslocalização da produção relacionados com a natureza do próprio negócio e (3) A vontade de crescimento (o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco).

(Fabian et al., 2009) Já Fabian et al (2009) vêm as motivações para a internacionalização das empresas segundo três perspetivas diferentes: (1) *Competitive Environment;* (2) *Macro Environmental Country Conditions* e (3) *Mimetic Institutional Processes*. No primeiro caso, uma perspetiva mais virada para o ambiente competitivo em que a empresa se insere: afirmam que as empresas se internacionalizam como forma de acompanhar um cliente que também ele se internacionalizou (mais comum ao nível do B2B), ou para acompanhar um fornecedor que se internacionalizou, ou porque os seus principais concorrentes se internacionalizaram, ou ainda por haver uma maior concorrência de empresas estrangeiras no mercado doméstico. A segunda perspetiva

está mais centrada na envolvente macro; os autores distinguem os fatores *pull* e os fatores *push* para a internacionalização das empresas. Os primeiros dizem respeito a um conjunto de características específicas do país/mercado de destino muito atrativas para as empresas que se desejam internacionalizar; os segundos, pelo contrário, dizem respeito a um conjunto de características específicas do país/mercado de origem que impulsionam e que forçam a internacionalização das empresas. Na terceira e última perspetiva, os autores referem que uma empresa tende a internacionalizar-se quando outras empresas consideradas influentes no seu sector e/ou na sua região, já o fizeram (vendo o sucesso dos concorrentes optam por seguir o exemplo).

Há ainda quem identifique o *network* como um fator impulsionador da internacionalização das empresas (Joahanson & Vahlne, 2009, pp. 1411-1431): o relacionamento entre empresas, instituições, colaboradores, amigos, família têm, atualmente, um grande impacto na decisão de avançar para a internacionalização e, até, na escolha do modo de entrada no país de destino. Por outras palavras, a relação de proximidade e de confiança que é criada entre vários intervenientes ajuda as empresas na tomada de decisão de se internacionalizar, para onde avançar e como atuar no mercado (considerando potenciais parceiros).

Não obstante as diversas perspetivas, uma ideia é consensual: as motivações para uma empresa decidir avançar para um mercado internacional prendem-se com questões internas (ex.: recursos vários; *know-how*; espírito empreendedor dos gestores) e externas à própria empresa (ou seja, caraterísticas do ambiente geral, caraterísticas do ambiente competitivo e questões inerentes a hábitos e necessidades dos clientes); a divisão entre motivações proativas e reativas é, assim, uma forma geralmente aceite pelos gestores das empresas (Root, 1994; Maçães, 2018).

2.2.2 Processos de Internacionalização – A escolha do(s) mercado(s)

O processo de internacionalização de empresas pode ocorrer por meio de diferentes estratégias. (S. Silva et al., 2018) referem que a forma como se desenvolve a estratégia de internacionalização de uma empresa depende de vários fatores, sendo eles as caraterísticas dos mercados em si e as especificidades da própria organização (capacidade de mobilização de vários recursos: financeiros, humanos, materiais e produtivos).

Para a escolha do(s) novo(s) mercado(s), (Ghemawat, 2001) criou o modelo CAGE: pretende-se medir a distância entre países mediante a análise de quatro dimensões

qualitativas: (1) Cultural, (2) Administrativa ou Política, (3) Geográfica e (4) Económica. Passando a explicar:

- Distancia cultural – sendo a cultura um dos aspetos mais complexos e que necessita de profunda análise e reflexão, a distância cultural visa compreender como as pessoas interagem entre si, quais as suas crenças religiosas, raça, normas sociais e língua oficial. Esta distância tem um enorme impacto no comércio; quando os países partilham o mesmo idioma, por exemplo, existe uma maior facilidade em estabelecer uma relação comercial entre ambos (é, portanto, um fator facilitador). Alguns atributos culturais são facilmente percebidos e compreendidos (língua, etnia, crenças religiosas); outros, contudo, são muito mais subtis (as normas sociais, o sistema enraizado de princípios e valores que orientam os indivíduos nas suas escolhas quotidianas e interações várias – com pessoas e com empresas) mas não deixam de ter igual importância.
- Distancia administrativa ou política – baseada na tradição histórica e política partilhadas por países, refletindo-se indiscutivelmente na possibilidade de existência de comércio entre eles. Por norma, as ligações colónia-colonizador são muito fortes. Por exemplo, os laços contínuos da Grã-Bretanha com suas ex-colónias (ex.: Índia), a França com a zona franco da África ocidental e a Espanha com a América Latina são claros exemplos de como a distância administrativa e/ou política pode ajudar em processos de internacionalização. Os acordos comerciais preferenciais, a exigência de uma moeda comum e uma aparente união política, como é o caso da Comunidade Europeia, também contribuem para uma maior facilidade em abordar mercados internacionais "parceiros".
- Distancia geográfica – baseada no custo de transporte e comunicação, principalmente para as empresas que lidam com cargas pesadas ou produtos volumosos ou cujas operações exijam um alto grau de coordenação entre pessoas ou atividades altamente dispersas. Tem sido argumentado que as tecnologias da informação e a comunicação global estão a encolher o mundo, transformando-o em um lugar pequeno e relativamente homogéneo (Ghemawat, 2001). Porém, no que diz respeito a negócios, esta suposição não apenas é incorreta, como também é perigosa. A distância mede-se em km e no tempo que demora a ultrapassar os mesmos; mede-se, ainda, pela rede de infraestruturas existentes, que possam facilitar a troca de bens e serviços (estradas, caminhos de ferro, acesso ao mar, meios de comunicação, entre outros).
- Distancia económica – baseada na riqueza, distribuição do rendimento e na renda (salários) dos clientes. É o fator económico mais importante e/ou um

atributo que cria distância (ou proximidade) entre os países e tem um efeito marcante sobre os níveis de comércio e os tipos de parceiros com os quais um país/uma empresa de um dado país negoceia. As empresas que contam com economias de experiência, escala e padronização devem-se concentrar mais em países com perfis económicos similares. Isso porque eles precisam/preferem replicar o seu modelo de negócios no mercado de origem e explorar a sua vantagem competitiva, que é difícil de conseguir em um país onde a renda dos clientes - para não mencionar o custo e qualidade dos recursos – é muito diferente.

O modelo CAGE ajuda os gestores a identificarem e avaliarem o impacto da distância em vários sectores, conforme ilustra a tabela 2:

Tabela 2: Modelo CAGE

Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
idiomas diferentes; diferentes etnias; falta de conectivo étnico ou redes sociais; diferentes religiões; diferentes normas sociais	ausência de laços coloniais; ausência de partilha monetária ou política; hostilidade política; Políticas governamentais; fraqueza institucional.	afastamento físico; falta de uma fronteira comum; falta de acesso ao mar ou rio; tamanho do país; transporte fraco ou links de comunicação; diferenças de clima.	Diferenças de renda do(s) consumidor(es); Diferenças de custos de qualidade: Recursos naturais; Recursos financeiros; Recursos Humanos; A infraestrutura. Entradas intermediárias; Informação e conhecimento

Fonte: (Ghemawat, 2001)

2.2.3 Barreiras à Internacionalização

A superação dos obstáculos à concretização do processo de internacionalização irá exigir, por parte das empresas, um reforço do seu empenho e de recursos para

ultrapassar estas barreiras de origem interna ou externa às empresas, e assim expandir a sua atividade para além-fronteiras (Paulo, 2016).

Para (Simões, 1998) e Nevado & Herédia (2011), os obstáculos à internacionalização das empresas podem ser sintetizados em quatro grupos: os fatores internos à empresa, o relacionamento com parceiros de negócio, a envolvente no país doméstico, e os fatores externos à empresa.

Tabela 3: Obstáculo a Internacionalização

Fatores Internos à empresa	Relacionamento entre parceiros de negócio.	Pais de destino	Fatores externos à empresa
Dimensão da empresa; Escassez de recursos: ● Humanos ● Financeiros ● Tecnológicos Inovação limitada; Dificuldades de coordenação e controlo de gestão.	- Baixo conhecimento do mercado externo; - Divergência de estratégia entre parceiros; - Diferença cultural e organizacional; - Dificuldade em encontrar parceiros certos.	- Baixo apoio ao investimento no estrageiro; - Falta de informação disponível sobre o mercado para investir; - Insuficiência de cobertura de riscos internacionais.	- Situação Político-social instável; - Forte concorrência; - Dificuldades de acesso a financiamento local; - Excesso de burocracia; Diferenças culturais

Fonte: (Nevado & Herédia, 2011)

Na opinião de (Hollensen, 2011), as barreiras à internacionalização estão subdivididas em três classes: riscos do mercado, riscos comerciais e riscos políticos.

Tabela 4: Barreiras a Internacionalização

Riscos do mercado	Riscos comerciais	Riscos políticos

Distancia dos mercados; Forte concorrência; Diferença na forma de utilização dos produtos; Diferença linguística e cultural; Excesso de burocracia Complexidade dos serviços de transporte para compradores no exterior;	Taxa de câmbio; Dificuldade em obter financiamento; Falta de pagamento dos clientes externos; Atrasos ou estragos nas expedições ou distribuição dos produtos.	Restrições dos mercados externos, Dificuldade em receber pagamentos dos clientes; Ausência de apoio do governo a superação de barreiras a internacionalização; Falta de incentivo; Elevado valor da moeda doméstica, Tarifa elevada nos Impostos; Excesso de regulamentação para exportação; Conflitos civis;

Fonte: (Hollensen, 2011)

Já (Luís, 2004) e (Chittenden & Hutchinson, 1996) consideram a escassez de recursos, sobretudo de recursos financeiros, como as principais barreiras à expansão internacional das empresas. Destacam, sobretudo, a dificuldade que as pequenas e médias empresas têm em aceder ao crédito e o impacto que isso tem na decisão de se internacionalizarem:

Tabela 5: Barreiras a Internacionalização

Financeiros	Marketing	Logísticos	Diferenças de Contexto	Técnicas

Financiamento de operações; O Risco cambial; O Falta de incentivos fiscais/financeiros;	Escassa informação sobre os mercados externos e potenciais clientes; Concorrência forte; Seleção de parceiros adequados;	Acesso a infraestruturas; Dificuldades de escoamento e distribuição dos produtos; Falta de recursos humanos para lidar com operações externas;	Culturas e línguas diferentes; Práticas de negócio diferentes; Regulamentações governamentais externas;	Adaptação dos produtos às preferências dos consumidores externos; Dificuldades ao nível de controlo de qualidade; Dificuldades em assegurar um serviço pós-venda de qualidade.

Fonte: adaptado de (Luís, 2004) e (Chittenden & Hutchinson, 1996)

2.2.4. Modos de Entrada (Exportação; Contratos de gestão; IDE)

A escolha de como concretizar o processo de internacionalização, encontra-se dependente da combinação entre os recursos, as vantagens competitivas da empresa e as caraterísticas individuais de cada mercado (Paulo, 2016). Para além disso, cada modo de entrada representa riscos e custos significativamente diferentes (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Para (Baynast, Leuendrevie, et al., 2021) as implementações de entrada aos novos mercados estão classificadas em duas grandes categorias: (1) implementações ligeiras e (2) implementações pesadas. A primeira carateriza-se por um investimento de risco relativamente reduzido e um baixo grau de controlo no que se refere à política e às atividades de marketing e de vendas no país, citando:

2.2.4.1 Implementações Ligeiras – por Cedência de licença que consiste em conceder a uma empresa local o direito de fabricar e vender produtos cujas patentes e *know/how* são da empresa cedente, por um período determinado e remunerado pelo pagamento de *royalties*.

i. O franchising é uma variante da cedência de licença. Distingue-se por se apoiar geralmente nos serviços mais do que nos produtos e é habitualmente acompanhado de regras e obrigações mais estritas no que respeita ao nível de qualidade exigida, métodos de venda, de comunicação e uso da marca (há a partilha do modelo de negócio em si e ajuda na sua implementação e controlo).

ii. A exportação, que pode ser feita de duas formas - direta ou indireta-, sendo mais comum as empresas optarem por recorrer a acordos com um ou vários agentes e/ou distribuidores locais; os agentes promovem a venda da distribuição local, acompanham o mercado, recolhem e transmitem informações ao exportador, sendo remunerados através de comissões sobre as vendas efetuadas. Os distribuidores compram os produtos exportados através do agente ou diretamente à empresa exportadora, revendem-nos e são remunerados por uma margem (Mações, 2019).

2.2.4.2 A segunda forma de abordagem carateriza-se pelo investimento direto no novo mercado, que pode assumir a criação de subsidiárias no país (optando a empresa por objetivos de comercialização e marketing ou, também, por objetivos de produção e venda). Alternativamente, a opção pode passar por um sistema de *Joint-venture* ou por Fusão & Aquisição (empresas locais disponíveis para):

i. *Joint-ventures* – consiste num acordo de parceria entre a empresa que deseja implantar-se num outro país a uma (ou mais) empresa local com caraterísticas complementares, i.e., recetivas para partilha de *know-how*, investimento, risco. Este acordo implica que as empresas envolvidas não mantenham a sua independência jurídica.

Tabela 6: Vantagens e desvantagens de Joint-ventures

Vantagens Joint-ventures	Desvantagens Joint-ventures
Redução do investimento e dos riscos financeiros ligados à criação da subsidiaria; Permitir à empresa apoiar-se num associado que conhece bem o país e dispor de uma rede de relações e apoios políticos, financeiros e comerciais.	Direção partilhada das estratégias no país de implantação; Surgimento de conflitos de interesse de mentalidades entre os associados e conduzir à paralisia da filial.

Fonte: (Baynast, Lendrevie, et al., 2021)

iii. *Greenfield* – criação de subsidiárias de raiz (produção e vendas ou apenas de vendas) ocorre quando a empresa suporta todos os custos (e riscos) inerentes à implantação no país escolhido. Permite-lhe ter acesso controlo total sobre as políticas de implantação. Existem, portanto, duas principais alternativas de investimento direto: (1) deslocação da produção – opta-se por ela construção de unidades de produção em zonas menos desenvolvidas, onde a mão de obra e as matérias-primas são mais acessíveis; (2) investimento comercial – resulta na constituição de subsidiárias comerciais em mercados com potencial, o que permite controlar não só os canais de distribuição (lojas próprias ou não) mas também as margens de comercialização.

iii. Aquisição de empresas no mercado alvo – aquisição de empresas que estejam em oferta no novo mercado, para de forma mais rápida, dominar o (novo) mercado, bem como para se posicionar face a concorrência.

3. O Marketing Digital e a Internetização

Neste capítulo aborda-se a Web 2.0, Social Media, principais ferramentas de Marketing Digital, E-marketing e Internetização.

3.1 Web 2.0

Segundo (O'Reilly, 2005) o conceito de Web 2.0 começou com uma sessão de *brainstorming* de conferência entre O'Reilly e a MediaLive International. Os objetivos principais dos organizadores deste evento eram analisar as recentes características da rede, reconhecer tendências, e prever as possíveis inovações que iriam prevalecer no mundo virtual nos próximos anos (Bressan, 2016)

Em primeira instância, (O'Reilly, 2005) diferencia o web 1.0 do web 2.0, conforme a Fig.1:

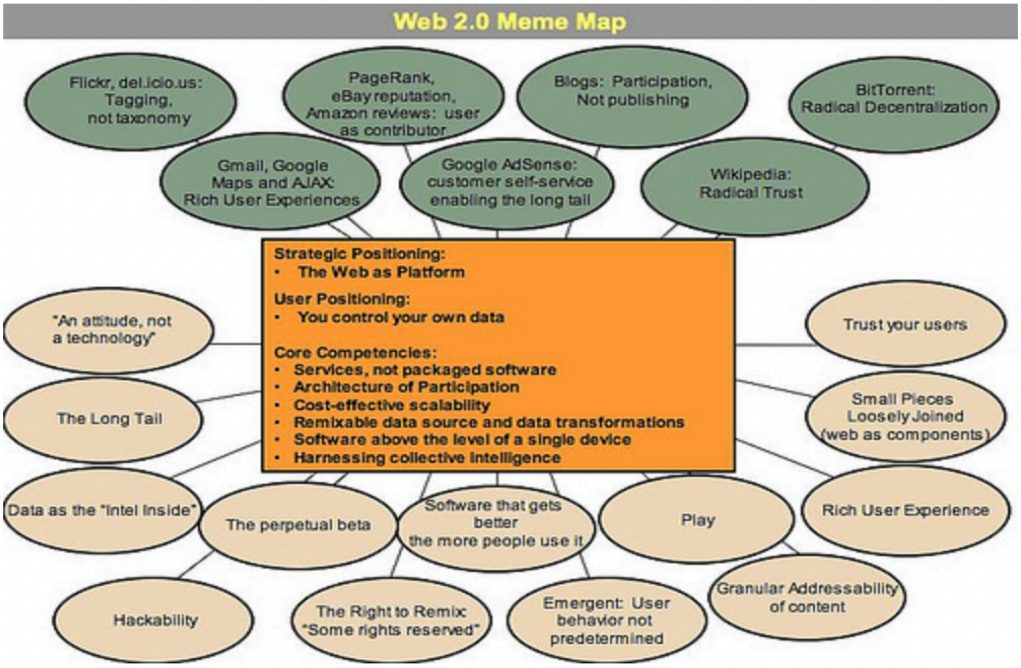
Figura 1 - Diferença entre Web 1.0 e Web 2.0

Web 1.0		**Web 2.0**
Duplo click	-->	Anúncios do Google
Ofoto	-->	Flickr
Akamai	-->	BitTorrent
mp3.com	-->	Napster
Britannica Online	-->	Wikipédia
sites pessoais	-->	blogar
evitar	-->	next.org e EVDB
especulação de nomes de domínio	-->	Motor de Otimização de Busca
visualizações de página	-->	custo por clique
raspagem de tela	-->	serviços web
publicação	-->	participação
sistemas de gerenciamento de conteúdo	-->	wiki
diretórios (taxonomia)	-->	marcação ("folksonomia")
viscosidade	-->	distribuição

Fonte: (O'Reilly, 2005)

Para O'Reilly, a web 2.0 não tem um limite rígido, mas sim um núcleo gravitacional; pode ser associado a um conjunto de princípios e práticas que unem um verdadeiro sistema solar de sites e que demonstram alguns ou todos os princípios, a uma distância variável do núcleo; o autor assume a definição como não sendo definitiva, mas em progresso e apresenta um *meme map* com as principais ideias que norteiam a Web 2.0:

Figura 2 - Web 2.0 Meme Map



Fonte: (O'Reilly, 2005)

No retângulo central, estão os pontos-chave da Web 2.0, de acordo com O'Reilly: Web como plataforma; controlo de dados pelos próprios usuários; serviços independentes de pacotes de *softwares*; arquitetura participativa; custo-benefício em termos de escala; flexibilidade de dados, inclusive das fontes; *software* acima do nível de dispositivo único; incentivo à inteligência coletiva.

Em outubro de 2005 O'Reilly definiu a Web 2.0 como sendo uma plataforma que abrange todos os dispositivos conectados. Os aplicativos da Web 2.0 são aqueles que aproveitam ao máximo as vantagens intrínsecas dessa plataforma: entrega de software como um serviço continuamente atualizado que melhora à medida que mais pessoas o usam, consumindo e misturando dados de várias fontes, incluindo usuários individuais; quando fornecem os seus próprios dados e serviços de forma a permitir um remix efetuado por outros, criam efeitos de rede por meio de uma "arquitetura de participação" e indo além da capacidade da Web 1.0 para oferecer experiências ricas ao usuário.

(Halim & Hashim, 2019) afirmam que na última década a definição de web 2.0 foi reproduzida a partir de diferentes perspetivas e por diferentes investigadores. (Warschauer & Grimes, 2007) afirmaram que o termo Web 2.0 é definido não apenas para uma nova versão da tecnologia da Web existente, mas para denotar "mudanças nos usos de comunicação da plataforma Web subjacente. Segundo (Tu et al., 2008), a Web 2.0 pode ser entendida como uma tecnologia Web que visa aumentar a criatividade, partilha de informações e colaboração entre os utilizadores. Para (Bressan, 2016) a Web 2.0 corresponderia a uma segunda geração de serviços e aplicativos da

rede e a recursos, tecnologias e conceitos que permitem um maior grau de interatividade e colaboração na utilização da Internet. Atualmente, a Web é uma plataforma não apenas para criar, mas também partilhar conhecimento e informação. Isso significa que, em vez de apenas baixar informações, os usuários podem carregá-las e, em vez de apenas ler as informações, agora podem criá-las. Assim, a própria Web foi e ainda está a ser moldada por aqueles que a utilizam (Halim & Hashim, 2019).

3.2 Social Media e Principais Ferramentas de Marketing Digital

O número de usuários ativos (os que acedem à net/rede com regularidade) no mundo aproximou-se dos 5 biliões de pessoas em janeiro de 2022; este número representa quase 63% da população do mundo (@wearesocial, 2022). (Bradley & MCDONALD, 2013, p. 26) definem uma rede social como sendo um ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa. É “onde” a colaboração em massa ocorre, não a tecnologia por si só. Outras definições do termo parecem manter o consenso de que um usuário comunica determinado conteúdo (informação, conhecimento, ideia) num ambiente que propicia a interação (Clementi et al., 2017): acesso online, arquivos, partilha de objetos digitais, colaboração e cocriação, perfil de usuário e ferramentas de *networking* e vida virtual.

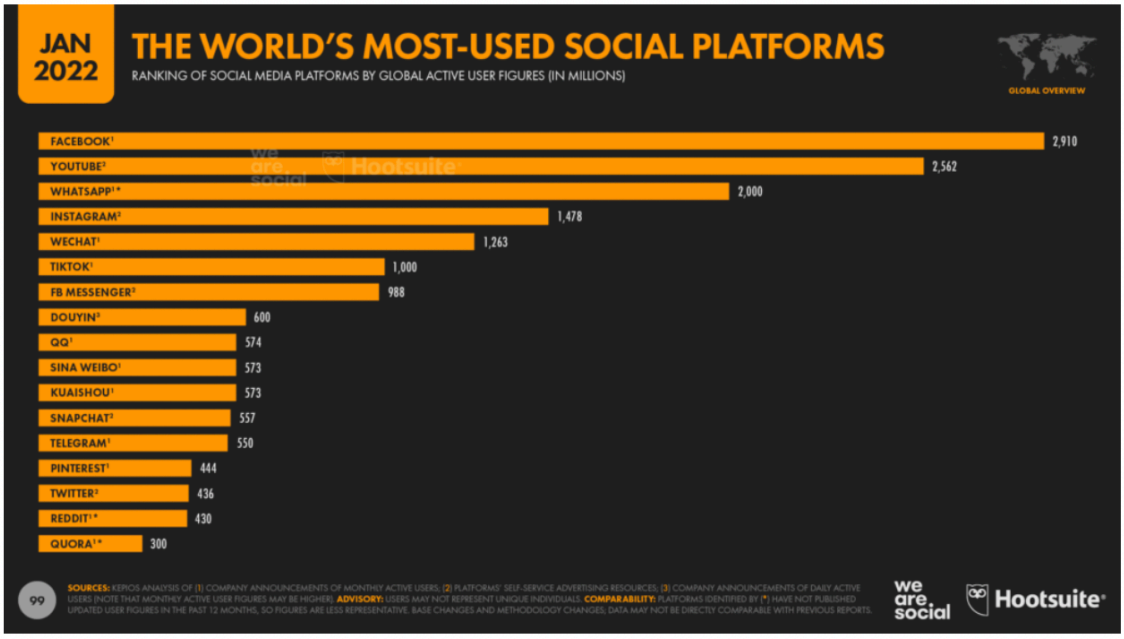
(T. Silva et al., 2018) definem redes sociais (ou *social media*) como o uso dos sites e de redes sociais para conversação e divulgação de informações, onde a estrutura dos grupos e das conexões online é capaz de filtrar e dar visibilidade para determinadas informações em detrimento de outras. As redes sociais permitem a formação de relacionamentos entre utilizadores de origens distintas, resultando em uma estrutura social tenaz, capaz, que facilita a formação de relacionamentos entre usuários de diversas origens, resultando em uma rica estrutura social (Kapoor et al., 2017). É importante salientar que as redes sociais não são o mesmo que social media, embora se pense que sejam a mesma coisa. As redes sociais são focadas nas pessoas; o social media concentra-se nos conteúdos (Marques, 2021). (Kotler et al., 2021, p. 17) e (Gouveia, 2022), os media sociais são os meios de comunicação associados ao mundo digital, que permitem o relacionamento e a partilha de conteúdos entre os utilizadores; abrangem as redes sociais, blogues, fóruns etc. Alargam o conceito: o conjunto de práticas de criação de conteúdo com a finalidade de promover uma marca e os seus produtos e/ou serviços nas várias plataformas de redes sociais. de acordo com as

particularidades de cada uma. De facto, a capacidade de atrair clientes potenciais depende imenso de um conteúdo interessante.

3.3 As diferentes redes sociais

O Gráfico nº 1 apresenta as redes sociais mais utilizadas e o número de usuários em todo mundo, até janeiro de 2022.

Gráfico 1: Redes sociais e número de Usuários



Fonte: (@wearesocial, 2022), acedido em 19/07/2022/

O Facebook continua a ser a rede social com mais usuários no mundo; em seguida aparece o YouTube. WhatsApp e Instagram são as 3ª e 4ª mais utilizadas; verifica-se, ainda, que a rede social WeChat tem tido mais utilizadores, sendo que ocupa o 5º lugar a nível mundial. Não obstante, 99% dos que indicam serem utilizadores desta rede são oriundos da China continental. A China contém cerca de 20% do total de usuários de Internet do mundo (@wearesocial, 2022).

3.4 Principais Ferramentas de Marketing Digital

1 *Google analytics* – é a ferramenta mais popular de análise de dados, extraídos de websites, lojas online, blogs, aplicações mobile e de outras plataformas. Permite obter relatórios, analisar interesse nos conteúdos mais atrativos, ver interação nas redes sociais, analisar o comportamento em todos os dispositivos,

acompanhar conversões (objetivos e vendas), as ações mais realizadas e medir o retorno do Investimento (ROI) dos anúncios *Google Adwords* e outras ações realizadas (Marques, 2021). Pode ser utilizado em diversos CMS muito populares, como o Wordpress, o Joomla e o Drupal. Mas também pode ser utilizado em outras soluções proprietárias e pagas, que podem até não ser necessariamente o típico website. Para utilizações mais avançadas, pode ser integrado via API com outras aplicações próprias da empresa, por exemplo numa solução de CRM (Marques, 2021). As métricas disponíveis são:

- Sessões – somatório de interações do utilizador num dado período. Podem ser: páginas vistas, eventos, interações e/ou transações;
- Utilizadores – total de visitantes únicos (um utilizador pode gerar várias seções);
- Visualizações de páginas – total de páginas vistas;
- Páginas por sessão – quantas páginas vê cada utilizador em média;
- Duração média da sessão – quanto tempo visita o website em média;
- Taxa de rejeição – a percentagem de utilizadores que abandona o website sem tomar nenhuma ação;
- Percentagem de novas sessões – total de novas visitas ao website;
- Origem do tráfego – de onde vêm as visitas: links, Google, redes sociais, direto, e-mail, publicidade e outros;
- Público-alvo – idioma, localização e outras informações do público;
- Mobile – utilização de smartphones e tablets;
- Social – comportamento do público de origem das redes sociais e os links mais partilhados;
- Páginas mais vistas – quais são as páginas do website que têm mais visitas;
- Página de entrada e saída – quais são as principais páginas de entrada e de abandono do website;
- Velocidade Website – velocidade do website ao longo do tempo, que tem grande impacto na taxa de rejeição.

2 *Similar Web* – é uma ferramenta de análise de sites, que ajuda a conhecer o mercado e a monitorizar os concorrentes: classificação na busca, número de visitas e origens de tráfego são algumas das informações que a ferramenta dispõe (@rockcontent, 2019). Esta ferramenta, recolhe diariamente 5 biliões de eventos que são categorizados e "higienizados", ou seja, todos os dados considerados como tendo problemas são excluídos. Na sua versão gratuita estão as seguintes métricas (@endeavorbrasil, 2017):

- *Overview* – total de visitas, engajamento, origens de tráfego;

- *Audience Interests* – categorias e tipos;
- *Search* – percentagem de tráfego orgânico, palavras orgânicas e pagas;
- *Display Advertising* – percentagem de tráfego de anúncios display e *share* de canais;
- *Similar* – sites e aplicativos semelhantes (@endeavorbrasil, 2017).

3 *Google Search Consola* – é uma plataforma gratuita que serve para monitorizar e preservar a presença de um site nos resultados de busca do Google. Oferece um *dashboard* completo, com múltiplas informações importantes, que impactam diretamente no desempenho da página quando o foco é ranqueamento no mecanismo de busca do google. As principais informações da plataforma para realizar uma auditoria de SEO são (@endeavorbrasil, 2017):

- Aparência de pesquisa (*Search Appearance*) – como o google está a ler cada parte das páginas, nomeadamente: título, descrições, imagens etc;
- Tráfego de pesquisa (*search Traffic*) – o que as pessoas estão a procurar no google que as leva a clicarem (ou não) no seu site.
- Índice do google (*google Index*) – como está o desempenho do google em indexar as páginas do seu site e identificar as palavras-chaves que mais aparecem;
- Rastreamento (*Crawl*) – quais são os problemas que os robôs do google estão a ter na hora de inspecionarem as páginas do "seu" site em busca de conteúdo relevante;
- Problemas de segurança – notificações de problemas de segurança detetados em seu site (@endeavorbrasil, 2017).

- Hotjar – é uma ferramenta com a finalidade observar as interações dos usuários com todos os elementos da página a fim de melhorar a experiência do utilizador no site. Oferece um pacote completo para mapear a jornada do consumidor dentro do site (@endeavorbrasil, 2017):

- *Heatmaps* – mostra por onde os visitantes passaram o mouse na tela;
- *Clickmaps* – indica as áreas onde os visitantes mis clicaram em seu site;
- *Scrollmaps* – mostra a profundidade de rolagem do mouse dentro de uma página;
- *Visitor recordings* – grava a sessão do usuário em vídeo acompanhando o movimento do mouse e cliques;

- *Feedback Poll* – enquetes com perguntas sobre o conteúdo e pesquisas de satisfação como por exemplo NPS (*Net Promoter Score*);

- *Test User* – seleciona usuários para realizar testes de experiência e design.

Com essas informações é possível dar prioridade a mudanças de *layout*, otimizar as taxas de conversão, criar experimentos, melhorar os CTAs (*call-to-action*), entre outras ações.

5 Canva – é uma ferramenta gratuita de design. Os principais elementos diferenciadores do canva são a sua interface intuitiva, as inúmeras opções de layout e customização dos Templates. Permite, também, que o team colabore com sugestões pontuais, tornando o processo de aprovação e de partilha dos criativos menos burocráticos e mais rápido. (@endeavorbrasil, 2017) Alguns Templates que o canva oferece são:

- Posts para redes sociais (Facebook, Pinterest, Instagram, Twitter, Google +);
- Infográficos;
- Newsletters;
- Gráficos;
- etc.

3.5. E-Marketing

O surgimento do paradigma da evolução do marketing na forma do conceito de marketing moderno através da internet é denominado *e-marketing* (Shodiq et al., 2019). Segundo (Muttaqien et al., 2021), *e-marketing* é o uso da internet e das redes digitais para vender produtos e serviços e ampliar os clientes da empresa. Com o crescente número de usuários da internet em todo o mundo a cada dia, diversas empresas têm desenvolvido as suas páginas web que podem ser acedidas através de computadores, *tablets*, *smartphones* e outros dispositivos eletrónicos. Dados de um estudo desenvolvido (@wearesocial, 2022) mostram que os utilizadores globais da internet subiram para 4,95 biliões de pessoas no inicio de 2022, com a penetração agora em 62,5% da população total do mundo.

3.5.1 Ferramentas de e-marketing

O e-marketing, não sem razão, tem sido cada vez mais utilizado no ambiente empresarial com a adoção de novas estratégias para atingir seu público (de produto e de comunicação). O formato digital tem como ponto central o consumidor e exige, a partir das plataformas digitais, que a empresa se aproxime dele e entenda o seu comportamento, possibilitando uma adequada formulação das suas estratégias de negócio e gestão do composto de marketing. (Boaria et al., 2014) definem como principais ferramentas de e-marketing:

Tabela 7: Principais ferramentas de e-marketing

Ferramenta	Definição	Vantagens
CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)	Estabelecimento de contato diferenciado, de maneira a atender as necessidades específicas de cada grupo que pretende atingir (segmentação).	Recolhem sugestões dos consumidores, procuram tendências e ponderam a eficácia de campanhas de marketing, além de manterem as preferências e pedidos dos clientes para solicitações futuras.

Links patrocinados (ou *Google Adwords*)	As empresas pagam para estarem no topo da página dos buscadores. Estratégia de divulgação do site da empresa pela web.	Possibilidade de definição do orçamento diário com a ferramenta – quando os cliques alcançarem o limite imposto pelo cliente, ele ficará "congelado" até o dia seguinte. É a forma mais ágil de se anunciar e atrair visitantes no comércio eletrónico. O principal benefício para as empresas reside no facto de os links permitirem que a empresa/marca ocupe lugar de destaque nos sites de busca e em redes de conteúdo.
Google Analytics	Monitorização das redes sociais	Pela observação das vendas online, análise da interatividade do site, integração e acompanhamento de campanhas, relatórios personalizados etc, a marca reúne informação que fornece insights para os vários P's mo composto de marketing.
SEM (*Search Engine Marketing*) ou marketing para mecanismos de busca.	É responsável por tornar um site mais facilmente encontrado, **sem pagamento**, em mecanismos como Google, Bing e Yahoo.	Facilita o posicionamento em mecanismos de busca e a medição das campanhas em tempo-real, permitindo uma grande flexibilidade na gestão dos orçamentos

		publicitários. O SEM cuida da navegabilidade do consumidor dentro do site para que ele possa encontrar e consumir o que está à procura.
SEO (*Search Engine Optimization*, ou otimização de site)	A otimização de sites aumenta o nº de visitas e a visibilidade das empresas nos motores de busca; o objetivo é alavancar os resultados de vendas na web.	Por meio de uma reestruturação, o site fica mais bem posicionado nos principais motores de busca da Internet. Ou seja, a empresa não paga aos motores de busca para estar bem posicionada; ela se adapta aos diversos critérios exigidos, diferentemente do que ocorre com os *links* patrocinados.
E-mail Marketing	É uma ferramenta de marketing direto, especializada para o relacionamento online com clientes atuais e *prospects* (clientes potenciais que chegaram até à marca porque usufruíram de um estímulo e deixaram dados para um futuro contacto por parte da empresa…).	Segmentação do público, já que as mensagens podem ser direcionadas a um público específico e ter um impacto mais garantido, além de facilitar o estreitamento da relação com o cliente e a personalização de conteúdos.
Media Buying	Procura de espaços publicitários em portais, visando atingir o público-alvo	A partir do serviço de media online, é possível fortalecer o relacionamento com os principais portais. O media

	desejado e oferecer melhores preços.	online pode ser desenvolvido de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, o que possibilita maior eficiência, acesso a um público altamente qualificado e, consequentemente, resultado positivo.
Redes sociais (Facebook, Instagran, Google+, LinkeIn, Youtube, Flickr, MySpace, Tumblr, Pinterest e outros).	São ferramentas online projetadas para permitir a interação social a partir da partilha e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.	Permitem expansão do mercado, melhor relacionamento com clientes e fornecedores, redução de custos, campanhas de marketing, abertura em novos segmentos de mercado etc.
Blogs	Banco de conteúdo gerado pela empresa e uma forma de obter opiniões sobre os pensamentos de seus clientes e seguidores.	Promove a interação com os leitores do seu blog e, consequentemente, facilita a troca de ideias e o acesso a novos conteúdos. Auxilia na divulgação do produto, no aumento da rede de relacionamento e no entendimento do mercado.
***METRICS* – Consultoria em métricas**	Medição e análise da performance de campanhas digitais (integrada ao Google Analytics)	Mensura as informações digitais e consolida todas as informações da campanha de marketing digital em um só ambiente. Mensura o ROI (retorno do investimento) e identifica novas estratégias.
Google Enhanced ou Avançada	Busca em publicidade móvel, sem a necessidade de	Permitirá aos hotéis integrar ações de Adwords e CPC

	duplicar a campanha na website (ou seja, unirá a mesma campanha publicitária da web para os dispositivos móveis).	(custo por clique) em diferentes dispositivos (notebooks, tablets e smartphones).

Fonte: (Boaria et al., 2014)

3.5.2. Internetização

A Internet é parte fundamental da sociedade e, sem dúvida, representa uma das maiores revoluções tecnológicas da história da humanidade (Dantas et al., 2018). A economia dinâmica, altamente competitiva e global dos nossos dias coloca às empresas novos desafios, exigência e a constante aquisição de novas competências, fazendo com que tenham de lidar com uma séria de completas relações externas com clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, e organismos públicos (Maçães, 2019). Esta nova dinâmica que o mundo apresenta atualmente, torna indispensável para as empresas o uso de recursos tenológicos para satisfazer as necessidades do cliente. O conceito de marketing procura perceber o comportamento do consumidor para propor novas soluções no mercado. Nos primórdios, o marketing estava apenas focado no produto, sem se importar com o cliente (Marketing 1.0); com o evoluir dos tempos o cliente tornou-se o centro da atenção, as empresas foram forçadas a diversificar os seus produtos porque havia concorrência e era necessário encontrar outras formas de captar, reter e manter o cliente (Marketing 2.0). Com o evoluir do tempo, o ser humano tornou-se o centro do marketing. O cliente tornou-se mais exigente, desejando não apenas a satisfação emocional, como também a realização pessoal através das marcas que escolhe. Assim as empresas foram forçadas a não apenas pensar em lucros, mas, também, em encontrar soluções para os problemas mais difíceis do mundo, a nível social e ambiental (Marketing 3.0).

Numa sociedade cada vez mais conectada, novos hábitos foram desenvolvidos pelos consumidores e novamente as empresas tiveram que se adaptar às novas exigências, tais como: migrar do tradicional para o digital (Kotler et al, 2021). Novos conceitos foram incluídos como o marketing digital vs marketing no mundo digital e houve necessidade de as empresas implementarem uma estratégia omnicanal: online e offline, permitindo uma igual experiência de compra independentemente do ponto de contacto escolhido pelo indivíduo para chegar até à empresa e ponderar adquirir os seus produtos e serviços (Marketing 4.0). Atualmente, o Marketing está na fase 5.0 (Kotler et al., 2021),

que defende a aplicação de tecnologia humanizada (por imitação do ser humano) de forma a criar, comunicar, cumprir e potencializar valor em todo percurso do cliente. Um dos temas fundamentais no marketing 5.0 é a next tech, isto é, um conjunto de tecnologias que visam aumentar as capacidades dos profissionais de marketing e que incluem Inteligência artificial (IA), PLN, sensores, robótica, realidade aumentada (RA), realidade virtual (RV). Internet das coisas (IoT) e blockchain.

(Maloff, 2016) afirma que, com o surgimento da Internet, o volume de informações empresariais que geramos e consumimos aumentou exponencialmente ao longo da última década, permitindo que as empresas atinjam os clientes detentores de poder decisório e demonstrar o valor dos seus produtos ou serviços. (Kotler et al., 2021, p. 98) entendem que o processo de digitalização aconteceu rapidamente em todo mundo e que todos parecem aceitar e não se imaginam viver sem ele. Contudo para (Maloff, 2016), toda a atividade empresarial está gradualmente a descobrir os benefícios significativos dos serviços da internet, desde contadores, advogados, demográficos, pessoal da área de desenvolvimento empresarial, projetista de produtos e altos executivos de empresa.

4 METODOLOGIA

O presente estudo consiste no desenvolvimento de uma análise ao mercado senegalês e verificação de possíveis oportunidades para que empresas portuguesas do setor vitivinícola e da construção o considerem como um mercado potencial. Foi pedido pela entidade acolhedora – AICEP –, para posterior elaboração de Guia de internacionalização para clientes interessados.

4.1 As Questões de Investigação

- Será o mercado senegalês recetivo a produtos *Made in Portugal*, nomeadamente de dois setores com elevado *know-how* – produção de vinho e bebidas alcoólicas e serviços de construção e remodelação de habitações ou outras instalações?
De forma mais específica:

4.1.1 Como devem as empresas portugueses entrar no mercado do Senegal?
4.1.2 Que Produtos ou Serviços oferecer?
4.1.3 Que fatores de ordem concorrencial podem dificultar a entrada de uma empresa portuguesa no mercado senegalês?

4.2. Recolha de Dados

O estudo de mercado que possibilitasse compreender a atratividade do mercado senegalês para as empresas portuguesas do setor da construção e da produção e comercialização de vinhos implicou a procura e análise diária de informação económica diversa relativa ao Governo e mercado senegalês. Foi elaborada uma Análise PESTEL (envolvente geral), feita a aplicação do Modelo de 5 Forças de Porter (envolvente competitivo) e redigida uma Análise SWOT (após análise de estudos de mercado existentes no país, consequente caraterização da sua população, rendimentos disponíveis e necessidades existentes).

5 Apresentação da AICEP – Entidade responsável pela orientação do estagiário

5.1 A Entidade acolhedora

A AICEP é uma entidade pública com forte vocação empresarial; tem como missão apoiar a internacionalização da economia portuguesa, através da promoção das empresas portuguesas no estrangeiro e da captação de investimento externo para Portugal (AICEP, 2022a).

A extensa rede de profissionais especializados – Portugal: Gestores de Cliente; Lojas de Exportação em Portugal; Rede Externa: presente em mais de 50 Países permite à AICEP Portugal Global ter um conhecimento primordial das oportunidades de negócio para as empresas portuguesas em cada mercado e das estratégias a desenvolver para atrair e fomentar investimento de acordo com as especificidades de cada País (AICEP, 2022a)

A AICEP Portugal Global apoia e aconselha as empresas portuguesas sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, acompanha e potencia o desenvolvimento dos processos de internacionalização, nomeadamente das PME, identifica oportunidades de negócios internacionais e promove o aumento das exportações portuguesas.

No âmbito do apoio à atividade exportadora das empresas nacionais, a AICEP quer contar com a motivação, inovação e entusiasmo dos seus colaboradores para dinamizar a economia portuguesa. E é precisamente com este intuito que disponibiliza todo o apoio necessário, não só no início do processo de exportação das empresas, mas também ao longo de todas as fases de expansão internacional. Para facilitar o processo de internacionalização, a AICEP disponibiliza o serviço MY AICEP que contém conteúdo personalizado para o perfil das empresas que assim o solicitem (AICEP, 2022a)

- Oportunidades de negócio internacional;
- Sugestão de mercados e *e-marketplaces;*
- Agenda de formações e eventos de promoção internacional;
- Estudos de mercado;

- Planos de ação para iniciar ou reforçar exportações com apoio da AICEP;
- Estado das candidaturas a incentivos da sua empresa.

É a Agência responsável pelo acolhimento de projetos de investimento, de origem nacional ou estrangeira, em Portugal. Faz o acompanhamento de todas as etapas do processo de internacionalização e fornece aconselhamento e "informação à medida" das necessidades dos clientes. A AICEP Portugal Global inclui, ainda, a AICEP Global Parques, entidade Gestora de Parques Industriais, que atua no aconselhamento da melhor localização para projetos de investimento.

Em suma, a AICEP cobre toda a cadeia de valor da economia portuguesa, através de serviços orientados ao cliente, sejam empresas portuguesas, sejam investidores estrangeiros, contribuindo, assim, para a notoriedade da imagem de Portugal no mundo. (AICEP, 2022a)

- Missão:

Promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar e acompanhar projetos de investimento estruturantes, de origem nacional ou estrangeira, e promover a imagem de Portugal e das marcas portuguesas com iniciativas criadoras de valor para o País (AICEP, 2022b)

- Visão:

Portugal Global: Inovador, Competitivo, Atrativo (AICEP, 2022a)

- Atuação:

Foco no cliente – A Agência negoceia diretamente com as empresas através de uma abordagem adaptada às suas necessidades. É o ponto de contacto único em todas as fases nos processos de investimento.

- Valores:

- **Orientação para as empresas –** Procuramos ir ao encontro das necessidades dos clientes através de várias soluções e de um relacionamento de confiança e de longo prazo.

- **Seletividade –** Focamos a nossa atividade nos projetos e mercados que melhor contribuam para a competitividade das empresas e o crescimento sustentável da economia portuguesa.
- **Excelência –** Pautamo-nos pelo rigor, eficácia, entusiasmo e vontade de inovar (AICEP, 2022a)

6 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

Neste capítulo passa-se a apresentar o estágio realizado na AICEP, bem como os objetivos propostos e as tarefas realizadas no decorrer do mesmo.
O estágio curricular integrado no 2º ano do Mestrado em Marketing e Negócios Digitais da UPT, foi realizado na Agência para Investimento e Comercio Externo de Portugal e teve início no dia 8 de novembro de 2021, tendo terminado a 31 de abril de 2022, completando assim 900horas/6 meses propostos inicialmente.
Sendo um estágio realizado durante a pandemia do Covid-19, foi realizado em regime de teletrabalho, com supervisão ativa por parte da entidade acolhedora.

6.1 Objetivos do Plano de Estágio

Tratando-se de um estágio curricular, inicialmente foram definidos objetivos que teriam de ser atingidos para dar o estágio como concluído. Os objetivos definidos, foram concluídos com sucesso no decorrer do estágio, e serão identificados e explicados conforme o quadro abaixo.

Quadro 1: Objetivos de estágio

Descrição da(s) atividade(s)	Duração estimada (em meses ou fração)	Objetivo(s) a alcançar
1) Análise diária e reporte informação económica 2) Elaboração de listas comerciais por sectores 3) Acompanhamento tendências sectoriais do mercado 4) Reporte de informação sectorial 5) Análise programas sectoriais dos ministérios 6) Identificação de oportunidades de negócios 7) Elaboração de notícias para as redes sociais da AICEP	**6 meses**	1) Compilação de fluxo de informação económica sobre o mercado do Senegal, determinante para a tomada de decisão de qualquer empresa para possível internacionalização. 2) Melhoria de dados contendo informação comercial. 3) Acompanhamento de tendências de consumo e características do mercado. **4)** Identificação de oportunidades de negócio para as empresas portuguesas

Fonte: AICEP 2022.

6.2 Tarefas e atividades desenvolvidas

O estágio iniciou-se com uma reunião com o representante da AICEP no Senegal, em que foram explicadas, de uma forma geral, as tarefas a realizar e as ferramentas a utilizar. De forma geral foi definida a ordem do desenvolvimento de cada tarefa, conforme apresentado a seguir:

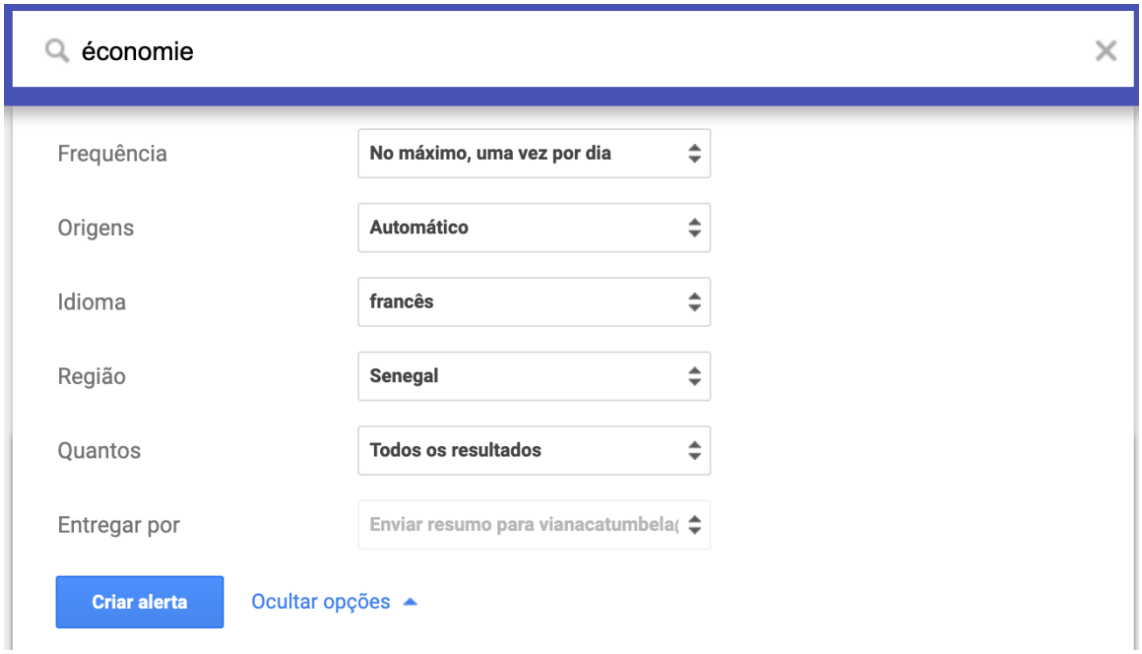
1. Análise diária e reporte de informação económica;
2. Elaboração de notícias para redes sociais da AICEP;
3. Análise dos programas sectoriais dos ministérios;
4. Elaboração de listas comerciais por sectores;
5. Reporte de informação setorial;
6. Identificação de oportunidades de negócios
7. Acompanhamento de tendências sectoriais do mercado.

- Análise diária e reporte de informação económica –

Durante o primeiro mês de estágio, o estagiário teve a responsabilidade de analisar e reportar informações económicas, uma vez que esta informação ajuda os empresários a terem maior e melhor fluxo de informações económicas para a tomada de decisão.
A ferramenta utilizada para ajudar no processo de obtenção da informação foi o google alerta. Foram usados os seguintes critérios de segmentação:

a) Tema principal: economia;
b) Frequência máxima de informação: uma vez ao dia;
c) Origem: automática, (uma vez que permite receber informações de várias fontes);
d) Idioma: Francês - por se tratar da língua oficial do Senegal;
e) Região: Senegal num todo;
f) Resultados: Todos os dados obtidos foram aceites para posterior utilização em relatório de apoio a processos de internacionalização para o Senegal;
g) Foi definido o e-mail do estagiário para receber informações diversas, conforme ilustra a figura nº3:

Figura 3: Formulário do google alerta



Fonte: Google Alerta

- Elaboração de notícias para redes sociais da AICEP –

Além de analisar e reportar diariamente a informação económica, o estagiário teve de elaborar noticias para as redes sociais da AICEP, recorrendo ao google alerta e as outras fontes de informações, como jornal oficial do Senegal, diário da presidência, sites ministeriais e blogues. Foi possível, diariamente, coletar informações para a Portugalnews, newsletter diária (dias úteis) que sai com informação sobre todos os mercados.

- Análise programas sectoriais dos ministérios –

Foi solicitado ao estagiário que apresentasse informações sobre a composição e programa do Ministério do Ambiente do Senegal. Para tal, o estagiário foi ao site oficial do ministério em referência, que dispõe de informação baseada no organigrama que apresenta a composição do ministério (desde o ministro, secretária, chefe de equipa e suas respetivas áreas). A partir deste site foi possível aferir que o Senegal conta com cerca de 53 projetos dentro do ministério do ambiente e desenvolvimento saudável.

- Elaboração de listas comerciais por sectores –

Foi solicitado pela AICEP que o estagiário elaborasse uma lista dos principais materiais usado no sector da construção civil do Senegal, pelo que foi possível a realização da referida tarefa e a descrição dos materiais utilizados (construção em madeira, tijolo, concreto Vegetal, construção de terra bruta, tijolo de terra comprimida). Importa realçar que, apesar do Senegal enfrentar inúmeras dificuldades, (pobreza no desenvolvimento de algumas regiões, risco de crédito elevado, informalidade significativa a nível do comércio, atividade económica dependente do clima devido ao peso da agricultura no PIB) o sector da construção acompanha o padrão internacionalmente aceite, como por exemplo, preocupação em utilizar materiais sustentáveis e evitar o desperdício de água.

- Reporte de informação setorial

Foi solicitado ao estagiário para reportar informação sobre o sector de bebidas alcoólicas no senegal, como se descreve abaixo:

- Mercado dos vinhos

Segundo o portal *Consommation de boisson alcoolisée au Sénégal* (2009), nos últimos tempos tem-se notado uma forte evolução do consumo do vinho no Senegal, por parte dos nacionais e estrangeiros. As estatísticas mostram que o consumo total de vinho em milhares de hectolitros chega a mais de 70.000 hectolitros; o consumo de vinho per capita (em litros) é de 0,6 numa população de cerca de 12 milhões de habitantes. Mais de 24 milhões de garrafas são consumidas em uma população quase de 12 milhões e 95% de muçulmanos. As regiões com maior número de consumidores são: Dakar, Mbour, Thiés e Ziguinchor. Normalmente nas cidades turísticas regista-se um excessivo consumo de álcool.
O primeiro vinho senegalês foi lançado em 2021 denominado Baobabs; a produção é limitada a 1000 garrafas por ano e cada garrafa é comercializada a um preço equivalente a 36 euros.

- Mercado de Cervejas

O senegal é um mercado bastante competitivo, sobretudo devido à afluência de pessoas oriundas de vários pontos do mundo. Várias marcas cervejeiras atuam no mercado, havendo uma hierarquia entre as empresas na sua classificação, de acordo a sua história, reputação e cota de mercado:

a) Soboa

Fundada em 1929, a SOBOA (*Société des Brasseries de l'Ouest-Africain*), subsidiária do Grupo Castel, atua no setor agroalimentar através da produção e comercialização de refrigerantes e cervejas, bem como da comercialização de vinhos finos. Permanece hoje a única cervejaria no Senegal e deriva o seu know-how do dinamismo dos seus colaboradores, da sua colaboração com os distribuidores responsáveis pelos retalhistas e pontos de venda. Classificada entre as trinta maiores empresas do Senegal, produz e comercializa quatro marcas de cerveja: La Gazelle, Flag, 33Export, Castel.

A sua missão é preservar a qualidade de seus produtos tradicionais para a fabricação de cervejas e de seus refrigerantes. Tem o compromisso de estabelecer um sistema integrado de gestão de QSMS (Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Este compromisso levou à obtenção do certificado ISO 9001v2008 em 2016 e à sua renovação em 2017. Consciente da importância da proteção ambiental, a SOBOA é corresponsável por ter uma estação de tratamento de águas residuais com capacidade de reciclar e descarregar água purificada no ambiente natural – uma conquista excecional no Senegal. («La Gazelle», sem data)

b) La Gazelle

Gazelle é a cerveja típica do Senegal. Fabricada em Dakar desde 1928, leve e num formato facilmente reconhecível, tornou-se um símbolo nacional. Mede 4,2°, apenas o suficiente para proporcionar uma sensação de paz e tranquilidade após um dia de calor e poeira. Diante da concorrência das cervejas importadas, a Gazelle teve que se adaptar ao mercado. Em abril de 2013, foi lançado o formato de 50 cl, enquanto a versão de 33 cl apareceu em janeiro de 2014. O rótulo mudou e uma grande campanha de comunicação foi lançada: o slogan "Cossane la fi" (É uma tradição) substitui " Kèn dou ko diawatlé " (Ninguém pode confundi-lo). Esses pequenos formatos, mais adequados aos padrões de consumo atuais, estão chegando gradualmente ao mercado. Acredita-se que os puristas, sem dúvida, continuarão a preferir o histórico Gazelle por muito tempo. (Sénégal & Sénégal, 2022b)

c) Gecko

Segundo Sébastien Flachs, fundador da cervejeira Gecko, os consumidores reclamam que bebem sempre as mesmas cervejas industriais ou pagam um preço muito alto sempre que querem um produto importado de qualidade superior. A Gecko começou em uma garagem no Senegal com tanques de 170 litros; após um ano e meio de experimentação e perseverança, Sébastien Flachs e a sua equipa conseguiram comercializar duas marcas de cervejas em 2020: uma “loira” e uma APA (*American Pale Ale*) com novas receitas (Ouestafnews, 2021).

De acordo com o inquérito realizado pela revista *Dakar Urban*, entre 2015 e 2020 a taxa de consumidores de álcool no senegal correspondia a 1,5% de mulheres com idade entre 15 – 49 e 3,9% de homens com a mesma faixa etária; o estudo apurou que a proporção de homens que consomem álcool antes dos 15 anos é ligeiramente superior ao dobro das mulheres, ou seja 4,4% para os rapazes e 1% para as raparigas.

- Identificar oportunidades de negócios e acompanhamento de tendências sectoriais.
Estes objetivos foram alcançados com a realização dos pontos 4 e 5 respetivamente.

Todas as tarefas desenvolvidas durante o estágio, gravitavam em torno do mesmo objetivo: identificar oportunidades de negócio no Senegal para as empresas portuguesas que pretendam internacionalizar-se, com foco no setor das bebidas alcoólicas e da construção.
No presente relatório, opta-se por refletir sobre o estudo desenvolvido para o setor da produção e comercialização de bebidas alcoólicas.

6.3 Mercado português vs Possível Internacionalização para o mercado senegalês – empresas do setor de bebidas alcoólicas

As exportações do setor do vinho em Portugal atingiram os 930 milhões de euros em 2021, o que representou um crescimento de 8,6% face a 2020, segundo a análise setorial da Informa D&B.

Perto de 40% deste valor corresponde a vinho licoroso, sobretudo vinho do Porto, com um peso de 35% do total. França, Estados Unidos e Reino Unido são os principais mercados externos, cada um deles com uma quota acima dos 10%.

O superavit comercial deste setor aumentou para os 770 milhões de euros, até porque, também em 2021, as importações de vinho desceram para 163 milhões de euros, menos 1,8% que no ano anterior.

O volume da produção de vinho na campanha 2021-2022 ascendeu a 7,3 milhões de hectolitros, mais 14,2 por cento do que na campanha anterior, que registou uma queda de cerca de 2%. As regiões do Douro/Porto e Lisboa são as mais importantes (20% do

volume total, cada uma delas), à frente do Alentejo (18%), Minho (13%), e Tejo e Beiras, ambas com 10%.

Depois da tendência crescente registada entre 2017 e 2019, o número de empresas em atividade no setor do vinho baixou, situando-se nas 1 373 em 2020 (-1,1%). O emprego no setor também recuou nesse ano, para cerca de 10 800 trabalhadores. No tecido empresarial do setor predominam as empresas de pequena dimensão, mantendo-se o número médio de efetivos por empresa nas 7-8 pessoas desde 2014.

Em relação à distribuição geográfica dos produtores, existe uma clara concentração na zona Norte, onde estão sediadas cerca de 43% do número total de empresas, seguindo-se a zona Centro (31%) e o Alentejo (14%), conforme dados confirmados pela AICEP (Portugalexporta, 2022)

De acordo com os dados provisórios do IVV, a produção de vinho na campanha 2021/22 atingiu os 7,3 milhões de hectolitros, registando um aumento de 14% face à campanha anterior. Das 14 regiões, apenas Madeira (-3,39%) e Açores (-28,15%) registaram quebras na produção. É de destacar o aumento, em volume, registado nas regiões do Douro, superior a 340 mil hl (27,02%) e no Alentejo, superior a 120 mil hl (11,21%), face a 2020/2021. Quando o crescimento anual médio da campanha de 2017/18 até a 2021/22, verifica-se que 4 regiões, Minho, Dão, Madeira e Beira Atlântico registaram um decréscimo médio da produção. A região da Beira Interior é a que apresenta o maior crescimento médio neste período (+8,20%), seguindo-se o Alentejo (+7,79%). (ViniPortugal, 2022).

Gráfico 2: Produção Nacional de Vinhos por Região

Fonte: (ViniPortugal, 2022)

6.4 Apresentação do País escolhido - Mercado senegalês

Na realização do estágio curricular foi proposto o estudo ao mercado senegalês. O Senegal está situado na África Ocidental; é banhado a oeste pelo Oceano Atlântico, limitado a norte pela Mauritânia, a leste pelo Mali e, a sul, pela Guiné-Bissau. A Gâmbia forma um enclave no sul do Senegal, aberto ao Atlântico. É um país plano, com um clima tropical bastante seco (a maior parte do Senegal pertence ao Sahel). A população, composta por vários grupos (sendo os Wolof a etnia dominante) e maioritariamente islamizada, concentra-se no oeste do país. Dois terços dos trabalhadores trabalham na agricultura (amendoim, arroz, milho, pecuária) e na pesca (Larousse, 2022). Segundo o Banco mundial, em 2021, o Senegal é um dos países mais estáveis da África. (banquemondiale, 2021). Dakar é a capital do país, com mais de 2 milhões de habitantes Thiès, Mbour e Saint-Louis fazem parte das maiores cidades do pais.

6.4.1 PESTEL – análise da envolvente geral

- Fatores Políticos

- **Estabilidade governamental**

A República do Senegal é laica, democrática e social; garante a igualdade perante a lei de todos os cidadãos, sem distinção de origem, raça, sexo ou religião. São respeitadas todas as crenças. A língua oficial da República do Senegal é o francês. Atualmente o Senegal vive um sistema presidencialista pluralista: o Presidente da República é eleito por sufrágio universal, por um período de cinco anos.

O Presidente da República é o guardião da Constituição. Ele é o garante do funcionamento regular das instituições, da independência nacional e da integridade territorial. É responsável pela defesa nacional e pelo Conselho de Segurança Nacional, é o Comandante-em-Chefe das Forças Armadas: nomeia postos militares e tem poder exclusivo sobre as forças armadas. Ele determina a política da Nação, preside o Conselho de Ministros. O Presidente da República é o principal Protetor das Artes e Letras do Senegal. Ele é a personificação da unidade nacional. O Presidente credencia Embaixadores, bem como os Enviados Extraordinários de potências estrangeiras, tem

o poder de conceder indultos, dirigir mensagens à Nação, nomeia o Primeiro-Ministro e o exonera do cargo.

Sob proposta do primeiro-ministro, o presidente nomeia os ministros, determina suas funções e os exonera do cargo, podendo delegar alguns dos seus poderes no Primeiro-Ministro ou em outros membros do Governo por meio de decreto, salvo os poderes previstos nos artigos 42.º, 46.º, 47.º, 49.º, 51.º, 52.º, 72.º, 73.º, 87, 89 e 90. O Presidente também pode permitir que o Primeiro-Ministro tome decisões por decretos.

O atual Presidente da República, Macky Sall, foi eleito pela primeira vez em 25 de março de 2012 e ganhou um segundo mandato em fevereiro de 2019 (UOL, 2022)

Em 2017, a coligação denominada Unida pela Esperança liderada pelo presidente da república conquistou. 125 dos 165 assentos na Assembleia Nacional. Assegurada, portanto, a estabilidade governamental.

O Senegal empreendeu reformas de longo alcance para liberalizar a sua economia e garantir a sua eficiência e transparência. Possui muitos ativos para garantir a segurança e a prosperidade dos investimentos nas condições mais favoráveis.

Grandes vantagens são concedidas aos investidores através de diversos instrumentos de apoio, incentivo e apoio à criação e desenvolvimento das suas atividades (S.A, 2022).

Em suma: democracia, multipartidarismo, solidez das instituições, reconhecimento dos direitos políticos e sociais, liberdade de expressão: Senegal é um modelo na África Ocidental. Um país estável citado como exemplo em todo o mundo e apresentando um nível moderado de risco de acordo com a Credit Risk International (CRI).

- **Políticas Fiscais**

O Senegal adotou um novo código de investimento que fornece incentivos específicos para estimular o investimento em setores-chave, como agricultura e agronegócio, pesca, pecuária e indústrias relacionadas, manufatura, turismo e mineração, entre outros setores. Os incentivos ao investimento incluem, mas não estão limitados a:

- Isenções de taxas alfandegárias (acima de 3 anos);
- Suspensão do IVA (acima de 3 anos);
- Créditos fiscais de 40% para investimento elegível e dedutível em até 5 anos;
- Estatuto de empresa exportadora livre para as empresas da agricultura, indústria e telecomunicações que obtenham pelo menos 8% do seu volume de negócios das exportações;

- Status de empresa de exportação gratuita – esse status é concedido às empresas que exportam pelo menos 80% de sua produção. A agricultura em sentido lato, a indústria e os teles serviços são os sectores elegíveis para o estatuto de EFE. São concedidas várias vantagens às empresas, nomeadamente a redução do imposto sobre as sociedades (15%), isenção de impostos sobre salários, impostos de registo e selo, contribuição de patentes, isenção de impostos e taxas sobre equipamentos de produção e matérias-primas, e mais.
- Renovado – no Senegal, o investimento é apoiado por uma atraente política de incentivos baseada em mecanismos legais, fiscais e aduaneiros atualizados regularmente. Medidas de isenção fiscal, garantias e vantagens são concedidas aos investidores através do novo código de investimento, do regime de livre exportação e da lei BOT. Um balcão único moderno centraliza, facilita e agiliza as formalidades administrativas (S.A, 2022)

- **Leis comerciais**

Os estabelecimentos de bebidas, nos termos do artigo primeiro da lei, são todos locais aberto ao público oferecendo à venda bebidas para serem consumidas no local, como cafés, bares, salões de dança, salões de chá.

Os seguintes estabelecimentos, dos quais a atividade principal não é a venda de bebidas: restaurantes, pousadas, hotéis, pensões, cantinas de empresas.

Qualquer operador (proprietário ou gerente) de um estabelecimento de bebidas deve ter uma permissão.

I. Tipos de licenças:

São definidos pelos artigos 3.º a 7.º da Lei. Três (03) cenários devem se distinguir. O operador vende principalmente bebidas para consumo no local: Ele tem a escolha entre quatro (04) categorias de licença.

a) A licença de 1ª categoria ou licença de bebidas não alcoólicas: (água minerais carbonatados, limonadas, café, chá, vinho de palma). Operadores de máquinas de venda automática de bebidas e os ambulantes que vendem na via pública devem possuir esta licença.
b) A licença de 2ª Categoria ou "licença de bebidas fermentadas" Os titulares desta licença podem vender além de bebidas não bebidas alcoólicas, bebidas fermentadas não destiladas, como vinho, cerveja, cidra, perada, hidromel, vinhos doces naturais com denominação de origem controlada e sumos frutas ou vegetais fermentados contendo entre 1 e 4 graus de álcool.

c) A licença de 3ª categoria ou Licença Restrita: Permite vender bebidas não alcoólicas e bebidas não fermentadas licores destilados, vinhos licorosos, aperitivos à base de vinho e licores de frutas contendo no máximo 18 graus de álcool puro.
d) A Licença de 4ª categoria ou “Grande Licença” ou “Licença Completa”: Permite vender todas as bebidas cujo consumo é permitido.

O requerente que opera em um restaurante pode ter atribuídas Duas (02) categorias de licença:

- B 1- A “licença de pequeno restaurante” que equivale à licença de bebidas fermentado;
- B 2- A "licença de restaurante" que equivale à licença grande;

II. O requerente que vende bebidas para levar (*take away*), tal como os proprietários de restaurantes, pode beneficiar dos seguintes tipos de licença:

- Aos menores, mesmo emancipados, e aos interditos;
- A indivíduos condenados por crimes de direito comum;
- A indivíduos condenados à prisão por roubo, fraude, ocultação, estupro, atentado ao pudor, incitação de menores à devassidão, etc.

III. O arquivo a ser compilado:

O artigo 4.º do decreto indica a composição do dossier.

O procedimento de investigação inclui as seguintes fases:

a) O depósito do processo nas mãos do Prefeito territorialmente competente que o emite recibo e envia-o para averiguação, aos serviços de segurança.

P.S.: Para uma boa gestão e para ter em conta a reestruturação administrativa, ao nível da região de Dakar, os registos de estabelecimentos de bebidas serão depositados nas mãos do Subprefeito, territorialmente competente que, após instrução completa, envia um parecer fundamentado.

b) Transmissão do processo pelo Prefeito com parecer fundamentado ao Governador da região.
c) Exame por um comité consultivo da Governança.
d) A decisão do Governador e sua notificação no prazo máximo de 03 (três) meses, a partir do arquivamento do arquivo. Caso contrário, a decisão será considerada favorável.

N.B: Cópia da portaria que autoriza a abertura de estabelecimento de bebidas deve, cada vez, sejam encaminhados ao serviço regional de impostos e domínios.

Este procedimento será seguido para qualquer abertura de estabelecimento de bebidas, que, relembro, inclui a abertura real, a mudança de proprietário ou gerente, a transferência ou reabertura. localização de estabelecimentos de bebidas.

IV. Os estabelecimentos de bebidas não podem ser estabelecidos perto dos seguintes edifícios:
- Locais de culto cemitérios, hospitais e todos os estabelecimentos de prevenção, tratamento e cuidados que envolvam hospitalização;
- Estabelecimentos de ensino, formação ou lazer nas jovens;
- Prisões;
- Todos os edifícios ocupados por pessoal das forças armadas, polícia, polícia ou serviços públicos.

V. Música, cantos e danças

A regra estabelecida pelo artigo 8º do decreto é que a música, o canto e as danças sejam proibidos em estabelecimentos de bebidas, a menos que previamente autorizado pelas entidades reguladoras do país.

- Tipo de autorizações:

São fornecidos dois tipos de autorização:

a) Em caráter excecional e temporário pelo Prefeito;
b) Uma autorização permanente pode ser concedida pelo Governador da região, ouvido o Prefeito, para estabelecimentos que utilizam instalações de som. A este nível há necessidade de assegurar que a tranquilidade pública não pode ser perturbada de forma alguma.

O horário de encerramento dos estabelecimentos de bebidas impõe que se pare o serviço à meia-noite, sem exceção.

Permissão permanente para operar além deste tempo pode ser concedida pelo Governador da região, ouvido o Prefeito, a restaurantes, bares, danceterias e cabarés especializados em serviço noturno.

A autorização também pode ser concedida pelo Prefeito em caráter excecional e temporário. No entanto, a paz pública deve ser preservada.

VI. Fechamento de estabelecimentos de bebidas

a) Os Prefeitos podem, com base em relatório dos serviços de segurança, decretar o encerramento por um período máximo de 06 (seis) meses dos estabelecimentos que deixaram de atender condições técnicas de higiene,

conforto ou segurança prescritas pelos regulamentos em vigor. Eles imediatamente relatam esta medida ao Governador da região.

b) O operador já condenado, duas vezes (02) por ter dado de beber ou vendido levar bebidas alcoólicas para pessoas obviamente bêbadas ou menores menor de 18 anos, não poderá cometer nova infração no prazo de 02 (dois) anos seguir a última ofensa. Caso contrário, será sancionado com o encerramento administrativo do seu estabelecimento por período de 06 (seis) meses.
c) Em caso de condenação de pelo menos um mês de prisão por infração à legislação sobre estabelecimentos de bebidas, o operador poderá ter sua licença cassada. No final da pena, se tiver sido condenado por outros débitos que não os referidos no artigo 3º do decreto ou se tiver sido reabilitado, o operador pode formular um novo solicitar.

Em conclusão, não é demais chamar a atenção para os dois imperativos que subjacentes a estes novos textos relativos ao policiamento de estabelecimentos de bebidas: Responsabilidade e Rapidez.

Pode-se contar com os serviços dos Assuntos Gerais e Administração do Território (Divisão de Estudos e Legislação) que estão à disposição para qualquer informação adicional (TERRITORIALE, 1997).

- **Políticas de Bem-estar social**

O projeto "Consolidação **da viabilidade financeira e cobertura do sistema de proteção social no Senegal**" fornece assistência técnica ao país para estabelecer um sistema de proteção social abrangente e inclusivo, apoiado por financiamento adequado e sustentável, governança transparente e medidas direcionadas. A ação conjunta visa alargar a cobertura a grupos vulneráveis ainda não abrangidos, nomeadamente pessoas com deficiência e trabalhadores da economia informal.

O Governo do Senegal tem feito **do alargamento e reforço da proteção social um elemento fundamental da sua estratégia de desenvolvimento económico e social** , desejo que se traduz na Estratégia Nacional de Proteção Social. Sob a coordenação da Delegação Geral da Proteção Social e Solidariedade Nacional (DGPSN), esta estratégia visa a concretização da proteção social universal e inclusiva até 2035. No entanto, **a coordenação do sistema de proteção social continua a ser um desafio** com i) um ambiente institucional que merece maior esclarecimento, ii) fragmentação e duplicação de intervenções de proteção social por parte dos parceiros de desenvolvimento observadas especialmente no nível descentralizado e muitas vezes fora do controle da coordenação nacional, iii) ausência de coordenação no nível descentralizado, etc. Para

isso, a ação conjunta do projeto trabalha com o partido nacional para capacitar os atores no nível descentralizado para melhorar os mecanismos de coordenação, como o estabelecimento de plataformas regionais de proteção social.

Em 2019-2020, **a revisão global do sistema de proteção social** realizada pela OIT com o apoio da União Europeia permitiu definir cenários de alargamento do sistema para a efetiva implementação do SNPS, nomeadamente através da mobilização de novas potenciais fontes de financiamento e a extensão da cobertura, que permanece polarizada entre o emprego formal assalariado e a assistência social.

Assim, a ação conjunta visa **aprofundar as opções e recomendações para o financiamento sustentável da proteção social e apoiar o alargamento da cobertura da proteção social**. Adicionalmente, as atividades permitirão operacionalizar estas recomendações para assegurar a despesa da proteção social através do Orçamento do Estado, mas também ao nível legislativo e legal. (socialprotection-pfm, 2022)

Principais resultados 2019-22

Como tal, o projeto já registou os seguintes resultados:

- Os atores governamentais, em particular os do Observatório de Acompanhamento do Orçamento Social (OSBS), os parlamentares e a sociedade civil têm sido sensibilizados e viram as suas capacidades reforçadas em termos de financiamento da proteção social e a sua importância, através de um conjunto de ações de advocacia e formação.
- Caminhos para melhorar e ampliar o programa Cartão de Oportunidades Iguais foram claramente identificados e orçados, para melhor inclusão de pessoas com deficiência no sistema de proteção social.
- A implementação efetiva do regime simplificado de segurança social dos trabalhadores da economia informal (RSPC) foi suportada através da identificação de medidas de incentivo e efetiva consideração do género no sistema e na fase piloto do ramo da saúde.
- Foi prestado apoio à Direcção-Geral do Trabalho e Segurança Social (DGTSS) para melhorar a comunicação e transparência da informação com o público em geral.
- Foi prestado apoio à DGPSN na atualização do Cadastro Único Nacional (RNU), instrumento essencial para o direcionamento dos programas de proteção social. Apoio ao estabelecimento de plataformas regionais de proteção social.
- O apoio do GCSPF/WSM a organizações da sociedade civil e líderes sindicais de 25 organizações representativas fortaleceu sua capacidade em vários tópicos, incluindo gestão de finanças públicas, orçamento baseado em

programas, proteção social e técnicas de advocacy. Isso lhes permitiu realizar várias atividades de lobby e advocacy com o governo central e as autoridades locais para o financiamento sustentável de programas de proteção social para os trabalhadores e populações mais vulneráveis. Estes incluem programas destinados às populações informais e rurais (pagamento de atrasados de subsídios públicos como contribuição para o seguro mútuo de saúde no âmbito da cobertura universal de saúde), pessoas com deficiência (CEC) e idosos (gergelim).

- O apoio técnico acima mencionado permitiu aos membros do GCSPF desenvolver e divulgar dois documentos de posição: (i) um memorando sobre proteção social e seu financiamento aos governadores das 14 regiões administrativas do Senegal e (ii) uma carta para envolver futuros prefeitos de todos os distritos no Senegal para apoiar/financiar políticas de proteção social com perspetiva de gênero. A defesa intensiva para um quadro jurídico favorável e um mecanismo de financiamento sustentável será realizada em 2022/23. (socialprotection-pfm, 2022)

- Fatores Económicos

- **Ciclos de vida de negócios**

Localizado na costa oeste da África, entre *12°88 e 16 ° 41 de* latitude *norte* e *11 °* 21 e *17 ° 32 de* longitude *oeste,* a localização do Senegal no extremo ocidental do continente africano em seu ponto mais avançado no Oceano Atlântico, dá-lhe uma posição central que liga a África ao resto do mundo. Aclamado como a porta de entrada mais simples e rápida para a África Ocidental, abre o acesso a um mercado comum de 300 milhões de consumidores. O Senegal também serve como uma importante porta de entrada para os principais mercados de exportação na Europa, Ásia e América. Os indicadores económicos do país têm vindo a melhorar constantemente há vários anos.

O país tem uma longa tradição de paz e democracia. Este clima de paz ajudou a criar um ambiente de negócios propício ao investimento e ao aumento dos fluxos de IDE.

- Encruzilhada da África Ocidental, o Senegal é um país com múltiplas influências conciliando modernidade e respeito pelas tradições. Um local de troca onde

qualquer investidor, independentemente da origem, é livre para liquidar, prosperar e repatriar capital.

- O Senegal é um país com uma economia liberal onde o setor privado é totalmente apoiado pelas autoridades. O vasto programa de privatizações, a livre concorrência, a simplificação do quadro regulamentar e legal e o dinamismo do sistema de promoção do investimento promovem um clima de negócios saudável.
- Um ator influente na África, o Senegal é signatário de convenções internacionais sobre proteção ambiental, direitos humanos, comércio, direitos autorais, direito trabalhista, etc. Ele se destaca por sua liderança na tomada de decisões importantes em favor da África.

Com vista a implementação de estratégias e medidas que visam melhorar o clima de investimento no Senegal em geral e facilitar a vida das empresas que se instalam em particular, o governo senegalês criou o Departamento de Ambiente de Negócios, sediado na APIX AS. A referida Direção disponibiliza o secretariado permanente do CPI (Conselho Presidencial de Investimento), órgão criado pelo Presidente da República com o objetivo de estabelecer um quadro privilegiado de diálogo público-privado para a identificação de obstáculos ao desenvolvimento do investimento privado e restrições à competitividade do Senegal. Desde o início da década anterior, a DEA iniciou, supervisionou e comunicou uma centena de reformas cruciais para o futuro de nossa jovem nação, redução dos tempos de ligação à empresa e redução de 10% no preço da eletricidade Abolição do requisito de capital mínimo para a constituição de sociedade anónima Lançamento de procedimentos online: TELEDAC para licenças de construção e E-TAX para pagamento de impostos Revisão do Código do Trabalho.

A implementação de reformas estruturais tem impulsionado alguns setores da economia, particularmente o setor primário, no entanto, o clima de negócios ainda perfectível e a elevada taxa de desemprego estrutural exigem novas reformas, na educação, administração, fiscalidade. No âmbito do programa ICPE (Instrumento de Coordenação da Política Económica), o FMI recomenda a continuação das reformas empreendidas pelas autoridades para lançar as bases de um crescimento forte, inclusivo e sustentável e combater o desemprego. As principais reformas dizem respeito à gestão das finanças públicas (para melhorar a transparência e eficiência das despesas), a melhoria do ambiente de negócios, o reforço das redes de segurança social, educação, formação.

De forma resumida, podemos afirmar que o mercado senegalês tende, face à sua atratividade para empresas oriundas de outros países e devido à recetividade do Governo e da população por investimento estrangeiro, que tem vindo a acontecer, a apresentar ciclos de negócio que se vão encurtando (à medida que o mercado se torna mais competitivo e maduro).

- **Competitividade**

Segundo o departamento de previsão estudos económicos, a economia senegalesa sofreu uma perda de competitividade em relação aos parceiros vendas no primeiro semestre de 2021. De facto, observam-se perdas de competitividade estimado em 1,1%, principalmente atribuível à valorização do franco CFA face à moeda países parceiros (+4,4%), atenuado pelo nível geral dos preços internos, que ficou abaixo os dos nossos países parceiros (-3,3%). (Lacoopération, 2021)

- **Perspetivas económicas em 2022**

O ano de 2022 deverá consolidar a recuperação iniciada em 2021 apesar da persistência do Pandemia do covid19. No entanto, a continuação bem-sucedida da campanha de vacinação e o levantamento Medidas graduais de restrição facilitariam a retomada das atividades econômicas. A atividade de crescimento económico para 2022 deve ser consolidada, graças aos efeitos esperados das diversas medidas de apoio à economia nacional no quadro da implementação efetiva dos projetos e prioridades estruturantes elencadas; no PAP2A, em particular, no domínio da agricultura e farmacêutico, esta análise do crescimento económico é imprescindível. Implementação das reformas de terceira geração incluídas no PREAC III bem como a execução da segunda fase do compacto MCA-Senegal "*Power to compact*" seria também um contributo considerável no contexto da recuperação económica.

No geral, a taxa de crescimento real do PIB está projetada para atingir os 5,5% em 2022, contra uma previsão de 5,0% em 2021, um ganho de 0,5%. Esse crescimento resulta do setor primário (+5,3%), secundário (+6,1%) e terciário (+5,3%), conforme informação extraída de (Lacoopération, 2021).

- RECURSOS DO PIB:

No setor primário, a atividade deverá crescer 5,3% em 2022 contra 4,1% em 2021, impulsionado por todos os subsetores da agricultura, pesca e pecuária. O setor primário que representa mais de 16% do PIB, contribuiria com 0,9 pontos para o crescimento em

2022. O ano de 2022 deverá ser marcado pela consolidação das conquistas do esforço do Estado na Setor agrícola. Estas giram em torno: (i) da intensificação da produção de cereais e culturas alimentares; (ii) fortalecimento da produtividade das culturas industriais e hortícolas e (iii) a promoção de um sistema relevante de valorização da produção agrícola. Além disso, no âmbito dos projetos prioritários incluídos no PAP2A, a implementação está prevista: (i) de projeto para apoiar o programa nacional de autossuficiência de arroz (PNAR 2023); (ii) programa nacional de horticultura e (iii) projeto de desenvolvimento hídrico para o desenvolvimento de cadeias de valor (PROVALE/CV).

Destaque-se o fortalecimento do controle da água através, entre outras coisas, de desenvolvimentos hidroagrícolas em o Delta do Rio Senegal e o Vale do Anambé, fundamental para ajudar na concretização do crescimento da agricultura e das atividades auxiliares.

No subsetor de eletricidade, a reabilitação das capacidades de produção de O SENELEC continuaria assim como a expansão da rede de produção de eletricidade e distribuição, particularmente nas zonas rurais, graças ao programa MCA para o qual 2022 seria um ano efetivo de implementação. O subsetor também se beneficiaria com o progresso no domínio das energias renováveis, bem como a melhoria da qualidade de serviço com a reforço das capacidades de produção. Com efeito, uma produção adicional de 390 MW é prevista para 2022 com o comissionamento de novas usinas na modalidade IPP. A área deverá também beneficiar da comercialização do TER que deverá dinamizar a linha alta tensão. Assim, espera-se que o subsetor “eletricidade e gás” continue forte, com alta de 7,7% em 2022. contra 4,8% em 2021.

Na construção, a atividade deverá ser marcada pela continuação da execução de grandes Obras do Estado, a finalização da Rota de Libertação do Norte, a continuação do desenvolvimento do centro urbano de Diamniadio, bem como programas de habitação social. A continuação do trabalho de construção do estádio do Senegal e hotéis locais em Diamniadio em preparação para os Jogos Jogos Olímpicos da Juventude devem fortalecer a atividade de construção, além do trabalho de desenvolvimento de plataformas para exploração de petróleo e gás a partir de 2023. Para isso, o subsetor aumentaria 10,2% em 2022, ou seja, uma desaceleração de 4,9% em relação ao comparado a 2021.

Além disso, em relação à evolução da construção, o subsetor de materiais de construção, por sua vez, também se deve manter dinâmica para atender à procura interna, nomeadamente aproveitando o início do trabalho de desenvolvimento das plataformas no âmbito a exploração dos recursos de petróleo e gás, bem como os projetos estruturantes incluídos no PAP2A, sobretudo no setor da saúde com o reforço da plataforma médica e indústria farmacêutica, bem como no saneamento. Perspetivas de Exportação de Cimento também fazem parte dos objetivos econômicos com o fortalecimento de parceiros comerciais em nível sub-regional. Esta ambição de posicionar as cimenteiras no Senegal como líderes numa sub-região com forte concorrência, em conjunto com a proliferação de fábricas de cimento no Região da África Ocidental, deve incentivar os fabricantes de cimento no Senegal a reforçar a sua capacidade de produção para atender a alta à elevada procura, tanto em ambientes internos quanto externos. No total, o negócio de materiais de construção deve crescer 5,1% em 2022.

O setor terciário deve retomar a trajetória de crescimento anterior ao advento da crise, apoiada pelos esforços das autoridades senegalesas para apoiar os setores mais afetados pelo Covid-19. Este subsetor também se beneficiaria com o renascimento da atividade nas áreas os mais afetados da economia nacional e uma situação internacional muito mais favorável.

Em suma, o setor terciário deve avançar 5,3% em 2022 contra uma previsão de 4,4% em 2021, representando uma contribuição estimada de 2,7 pontos percentuais para o crescimento do PIB. Todas as Filiais de atividades devem contribuir para fortalecer o dinamismo esperado no setor, e particularmente atividades que foram fortemente impactadas pelo Covid-19, em particular, comércio, transporte, hospedagem e alimentação.

A Atividade comercial deve seguir dinamismo com alta de 6,2% em 2022, sob o efeito de uma procura mais forte, num ambiente de recuperação quase todas as atividades económicas. O subsector dos transportes deverá beneficiar do dinamismo da agricultura, indústria, comércio e operação comercial registado no final de 2021. Esta situação permitiria também reforçar o tráfego de produtos ICS para o Porto Autónomo de Dakar (ALMOFADA). Além disso, os transportes deverão beneficiar mais da abertura total das fronteiras. Ao nível do transporte rodoviário, o sector continua a beneficiar de um financiamento público, significativo para melhorar a qualidade do serviço. Com a contínua expansão da rede rodoviária e a implementação de serviço rodoviário, além da renovação da frota de veículos, o subsetor poderá responder à forte procura que lhe é

dirigida. Ao mesmo tempo, o fortalecimento dos serviços aéreos Senegal SA e a reabilitação e modernização dos aeroportos regionais consolidariam a atividade do transporte. No total, espera-se um crescimento do subsetor de transportes de 6,2% em 2022 contra 4,7% em 2021.

Os serviços de alojamento e alimentação deverão manter a sua tendência ascendente após a queda observada em 2020 (-18,7%).

A atividade no sector terciário deverá também beneficiar do relançamento dos serviços de informação e Comunicação. Com efeito, a Internet móvel deve manter uma tendência de crescimento e melhoria, graças à concorrência entre os diferentes operadores e à expansão do Licença 4G para todas as operadoras. Além disso, as telecomunicações beneficiariam dos serviços novos operadores na oferta de acesso à Internet (ISP) e MVNO. Assim, a atividade serviços de informação e comunicação está projetado em 4,9% em 2022, com atividades do subsector das telecomunicações cujo crescimento deverá situar-se em 4,6% face ao 12,1% em 2021, o que é de per si um fator facilitador para a vinda de empresas estrangeiras para o país.

- **Taxas de Juros**

O Senegal é membro da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental, CEDEAO, composta por 15 países cujo objetivo é o de autossuficiência colética e promover a integração económica em todas as áreas de atividade dos Estados membros. (CEDEAO, 2015)**.**

A taxa de juro legal é fixada por iniciativa do Ministro responsável pelas Finanças, para a duração do ano civil. É, para o ano em causa, igual à média das taxas máximas de refinanciamento aplicáveis às ajudas concedidas pelo BCEAO durante o ano civil anterior, ponderadas pelas respetivas durações. A tara de jutos legal do Senegal para 2022 é de 4% (Bceao, 2022).

- **Inflação**

A inflação, medida pelo deflator do PIB, por sua vez, está projetada em 2,2% em 2022, contra uma previsão de 2,5% em 2021. Portanto, permaneceria estável abaixo do limite de 3%, mantido no quadro de supervisão multilateral na UEMOA.

- **Rendimento Disponível**

No primeiro trimestre de 2022, o número de empregados assalariados no setor moderno excluindo administração pública é estimada em 339.611 contra 343.060 um ano antes, um decréscimo de 1,0%. Por outro lado, a remuneração total aumentou 3,0% no mesmo período. A média de horas semanais trabalhadas por empregado também aumentou período (+0,3%). Desde a eclosão do conflito russo-ucraniano o governo anunciou 50 mil milhões de FCFA em determinados setores alimentícios com vista a manter o poder de compra dos senegaleses, efetuou a revisão pontual do orçamento, acrescendo 357,7 Bilhões de FCFA, representando uma taxa de 6,9%. Esta proposta de alteração contempla a aplicação de transferência monetária a população vulnerável, subsídios à energia e apoio aos preços dos produtos alimentares destinados ao reforço o poder de compra das famílias (sikafinance, 2022).

- Fatores Sociais

- **População**

Atualmente a população do Senegal é estimada em 17.663.335 milhões de pessoas e representa 0,21% da população mundial total (Worldometer, 2022): é constituída por 49,6% de indivíduos do género masculino e por 50,4% do género feminino (countrymeters.info, 2022). A maior cidade do país é a capital, Dacar, com aproximadamente 2,5 milhões de habitantes (UOL, 2022), com uma área total de terreno de 192.530 Km^2; a densidade populacional no Senegal é de 87 pessoas por Km^2 (225 pessoas por mi^2). Cerca de 49,4% da população vive em zona urbana e a idade média é de 18,5 anos (Worldometer, 2022). No entanto, existem grandes disparidades na estrutura etária da população, dependendo do local de residência. De facto, tanto nas áreas urbanas quanto nas rurais, a pirâmide etária tem a forma de um “guarda-sol”. Este tipo de pirâmide (base larga e topo encolhido) é característica de territórios com taxa de natalidade alta e baixa qualidade de vida consequentemente é alta a taxa de mortalidade.

Segundo a Agência Nacional de Estatística e Demografia, a pirâmide do meio rural tem a sua base mais ampla em relação à do meio ambiente urbano para homens e mulheres. Isto que significa que o as crianças são relativamente mais numerosas nas áreas rurais do que nas áreas urbanas. Por outro lado, ao nível das idades avançadas, os números de homens e mulheres parecem ser os mesmos nas áreas urbanas e rurais. A população do Senegal continua a seguir uma tendência de crescimento, desde a independência até aos dias de hoje. Além disso, a proporção de mulheres é ligeiramente superior à de homens, independentemente do censo. A população é caracterizada por ser jovem e apresentar uma distribuição desigual entre as regiões administrativas.

Apesar de uma taxa de urbanização bastante elevada, a população senegalesa continua predominantemente rural. A estrutura etária da população é marcada, por um lado, por grandes números em idades jovens para meninos e meninas e, por outro lado, por números muito baixos em idades avançadas, tanto em homens como em mulheres (ANSD, 2022). A religião predominante no Senegal é o Islamismo, com 92% de seguidores; segue-se o Cristianismo, com 7%, e outras religiões representam 1% (UOL, 2022). As línguas nacionais são a Diola, Malinké, Pular, Serere, Soninké, Wolof e qualquer outra língua nacional que venha a ser codificada. Realce-se que, com uma percentagem tão elevada de indivíduos que seguem o islamismo, estes estão "proibidos de ingerir bebidas alcoólicas" (restam apenas 8% de potenciais clientes para uma empresa que produza e/ou comercialize vinho).

- **Distribuição de Rendimento**

A taxa de pobreza monetária foi estimada em 37,8% em 2018/2019, ou seja, uma queda do nível de pobreza de cinco pontos em relação a 2011 (42,8%)**. A**pesar deste declínio na taxa de pobreza, o número de pessoas pobres aumentou no Senegal (5.832.008 em 2011 em comparação com 6.032.379 em 2018). Ao nível do local de residência, a pobreza é mais acentuada no meio rural (53,6% contra 19,8% no meio urbano), onde se verifica uma maior queda do nível de pobreza em relação a 2011 (5,2%, contra 2,1% no meio urbano). Os resultados da pesquisa também revelam que a taxa de pobreza extrema caiu de 12,2% para 6,8% no mesmo período. Em relação ao nível de pobreza por região, a análise mostra que as regiões de Sédhiou (65,7%), Kédougou (61,9%), Tambacounda (61,9%) são as mais afetadas.

- **Mobilidade Social**

Uma análise dos fluxos de entrada e saída nos postos fronteiriços no período de janeiro a junho de 2019, por género, mostra que os homens fazem mais viagens do que as mulheres. No total, verificou-se que 1.112.420 homens (ou seja, 64%) contra 639.251 mulheres (ou seja, 36%) fizeram uma viagem. A mesma tendência é observada para entradas e saídas. Assim, em relação às entradas, registram-se 595.770 homens (64%) contra 339.003 mulheres (36%). Ao nível do turismo, 516.650 homens (63%) visitaram o país e 300.248 mulheres (37%) também o fizeram (ANSD, 2022).

- **Atitudes em relação ao trabalho e lazer**

Segundo a Agência Nacional de Estatística e Demografia, a taxa de desemprego foi estimada em 24,1% no quarto trimestre de 2021, um aumento de 7,8 pontos percentuais

em relação ao último trimestre de 2020. O desemprego é maior nas áreas rurais, onde a taxa é estimada em 29,8%, contra 19,1% nas áreas urbanas. Por género, o desemprego afeta mais as mulheres (35,8%) do que os homens (13,0%). Mais de metade (55,8%) da população em idade ativa (15 anos ou mais) esteve ativa no mercado de trabalho no quarto trimestre de 2021. A taxa de atividade caiu 2,1% em relação ao mesmo período de 2020 e varia de acordo com o local de residência, com um nível de 57,2% na área urbana, contra 54,3% na área rural. De acordo com o género, é maior entre os homens (64,5% contra 48,8% das mulheres (ANSD, 2022).

- **Níveis de educação**

O setor da educação foi marcado, em 2017 e 2018, por uma queda e/ou recuperação sombria nos indicadores de qualidade, em particular nos indicadores de sucesso, ilustrado por uma queda na taxa de aprovação do CFEE, de 58,3% em 2016 para 56,7% em 2017 e 55,5 % em 2018. Para o BFEM, observa-se uma tendência de altos e baixos, com taxa de sucesso que passou de 51,5% em 2016 para 45,1% em 2017 e 52,1% em 2018. Situação semelhante é observada ao nível de grau de bacharel. Com efeito, a taxa de aprovação no bacharelado aumentou de 36,76% em 2015 para 31,6% em 2017 e 35,2% em 2018. Os indicativos tendem a crescer (ANSD, 2022).

- Fatores Tecnológicos

O Senegal tem um plano denominado Estratégia Senegal digital 2025 que consiste numa visão, ligada ao plano de Senegal Emergente (PSE). O objetivo principal da estratégia Digital Senegal 2025 é dar a volta ao setor, fornecendo às partes interessadas novos motores e fontes de informação e crescimento, aumentando o impacto das tecnologias digitais no PIB em 10% e criando 35.000 novos empregos até ao final de 2025. O sucesso será medido por índices pré-definidos - Prontidão de Rede do Fórum Económico Mundial; índice de Desenvolvimento de TIC da UIT (Telecomunicações, 2022).

O site @wearesocial (@wearesocial, 2022) identifica ap. 8,1 milhões de utilizadores da internet no Senegal; a taxa de penetração da internet é de 46%, pelo que aqui se comprova uma oportunidade para empresas que se pretendam internacionalizar.

- **E-commerce**

O Governo senegalês está a facilitar transição do tradicional para o digital e a entrega de suprimentos essenciais tem acelerado a implementação de políticas e reformas de comércio eletrónico.

O Ministério do Comércio do país criou uma plataforma de comércio eletrónico que facilita o acesso a sites de pequenas e médias empresas (PMEs) que vendem bens essenciais. A plataforma facilita a distribuição de alimentos, produtos de higiene e saúde necessários, une as PME e incentiva as empresas mais tradicionais a entrarem online. A plataforma de comércio eletrónico criada pelo governo senegalês atraiu uma ampla gama de operadores: cerca de 60 empresas aderiram ou demonstraram interesse em aderir à plataforma. Abrange desde empresas que fornecem soluções de comércio eletrónico, logística e pagamento até empresas que ajudam empreendedores a estabelecer operações de comércio eletrónico. A plataforma funciona agora como um portal de informação com contactos de vários operadores de e-commerce, mas visa agrupar e otimizar a distribuição de mercadorias através da criação de um consórcio nacional de operadores de e-commerce, aberto a todos os produtores e comerciantes.

O Senegal está a rever o seu quadro jurídico e elaborou um projeto de lei de proteção de dados pessoais para revisão parlamentar. Também está a lançar novas iniciativas de gestão do comércio eletrónico, como o Smart Senegal , uma busca para usar a tecnologia digital para melhorar o desenvolvimento socioeconómico.

A UNCTAD está a apoiar o governo senegalês para aproveitar as suas conquistas e fortalecer a agenda de desenvolvimento do comércio eletrónico do país. Está a mobilizar uma ampla gama de parceiros de desenvolvimento, particularmente *eTrade* para todos os parceiros, para liderar a implementação da estratégia nacional de desenvolvimento de comércio eletrónico e outras recomendações da avaliação realizada em 2018. Pretende-se uma atualização e melhoria dos dados de TIC e comércio eletrónico sobre usuários e transações, para aumentar a capacidade do governo de elaborar políticas baseadas em evidências que afetem o setor.

Outras etapas prioritárias são estabelecer a interoperabilidade total das soluções de pagamento eletrónico e lançar uma campanha massiva de sensibilização e comunicação sobre os benefícios e riscos associados ao comércio eletrónico.

A UNCTAD continuará a apoiar o desenvolvimento do setor de comércio eletrónico senegalês e da economia digital, uma alavanca crítica para o crescimento económico e para a recuperação da crise do COVID-19.

- Fatores ambientais

- **Leis ambientais**

O Senegal é considerado o 21º entre os maiores países poluidores dos oceanos do mundo, segundo dados da Associação Senegal Zero Waste (@unenvironment, 2022). Segundo esta associação, a quantidade anual de resíduos produzidos por pessoa no país chega aos 190 quilos. A maior parte desses resíduos é incinerada – dano de ozônio – ou despejada no meio ambiente. Após uma série de leis, regulamentos e outras gerações de textos legislativos, aprovou-se a lei nº22-04 de 08 de janeiro de 2020 que apela à prevenção e redução do impacto no meio ambiente de produtos plásticos.

A lei vigente, entre outras medidas, proíbe determinados produtos plásticos de uso único ou produtos plásticos descartáveis (copos descartáveis, pratos descartáveis, canudos, etc.), o banimento total de sacolas plásticas no caixa, depósito de garrafas plásticas.

No entanto, a lei não é irrepreensível. Tal como sublinha uma análise realizada, com o apoio da Fundação Heinrich Böll, por consultores e pela Coligação Andandoo Bayii Plastik ("Juntos vamos acabar com o plástico") da qual o Greenpeace África é membro. Esta coligação, que tem como porta-voz a Associação Zéro Déchet Senegal, composta por cerca de vinte atores da sociedade civil senegalesa, declarou: "*Não obstante estas grandes inovações jurídicas, verifica-se ainda que esta lei apresenta lacunas que podem comprometer a sua aplicação, nomeadamente: (1) a rigidez de alguns dispositivos; (2) a não tomada em consideração de uma comissão encarregada de gerir as infrações em matéria de produtos de plástico; (3) a ausência de previsão expressa sobre o prazo concedido (seis ou oito meses) aos produtores de plásticos para cumprirem a lei em termos de disposições transitórias; (4) a ausência de popularização em todo o território nacional; (5) a ausência de regulamentos de execução*" (@unenvironment, 2022).

- **Consumo de Energia**

No Senegal o consumo total de energia elétrica ascende a 3,50 bilhões de kWh por ano, o que representa, portanto, um consumo de aproximadamente 203 kWh por habitante. O Senegal pode ser completamente autossuficiente em energia. A produção total de todas as instalações de geração de energia é de 4 bilhões de kWh, ou 119% de suas próprias necessidades. O restante da eletricidade autogerida é exportado para outros países ou permanece sem uso. Além do consumo simples, a produção, importação e exportação também desempenham um papel considerável. Outras fontes de energia também são utilizadas, como gás natural ou petróleo bruto (donneesmondiales, 2022).

- Fatores Legais

- **Leis do Trabalho**

De acordo com o Código do Trabalho, as férias anuais são concedidas a todos os trabalhadores após um ano de serviço. O trabalhador tem direito a férias anuais remuneradas de 24 dias úteis após ter prestado pelo menos doze meses de serviço. A duração da licença aumenta com o tempo de serviço de acordo com os regulamentos em vigor ou as disposições dos acordos coletivos. As mães têm direito a um dia de folga adicional por ano para cada filho menor de 14 anos. Durante as férias anuais, os trabalhadores recebem o correspondente 1/12 do salário anual, ou seja, recebem um mês de salário (excluídos outros subsídios) pelas férias anuais de 24 dias úteis. O pagamento é feito antes do início das férias anuais. As férias anuais podem ser acumuladas por um período máximo de três anos, mas a cada ano, deve ser concedida uma licença de seis dias úteis. É vedada a compensação de férias anuais, exceto em caso de rescisão do contrato de trabalho.

No Senegal, existe um conjunto de leis e regulamentos para prevenir a discriminação na contratação e no emprego. Segundo o (Globalization-Partners, 2023) os empregadores não podem discriminar com base em opiniões políticas ou filosóficas, nacionalidade, sexo, crenças religiosas, origens sociais, raciais ou profissionais, foliação ao sindicato e/ou o exercício da atividade sindical.

A melhor maneira de contratar funcionários no Senegal é ter um funcionário ou consultor que fale os principais idiomas do país. Apesar do francês ser a língua oficial, na capital Dakar, os habitantes falam também o Wolof. O Senegal exige um contrato escrito que pode ser permanente ou fixo. Também são permitidos contratos de trabalho a termo certo de até 24 meses com possibilidade de renovação. É uma obrigatoriedade incluir no contato a remuneração, benefícios, termos de rescisão e valores salariais em francos CFA da africa Ocidental em vez de moeda estrangeira (INTERNACIONAIS, 2022).

Os estrageiros que procuram emprego de longa duração, devem aguardar uma autorização de trabalho para começar a trabalhar. Os pedidos de permissão de trabalho podem levar até quatro (4) semanas para a sua aprovação. As horas normais de trabalho são limitadas a 40 horas por semana em cargos não agrícolas, horas extraordinárias são permitidas até 500 horas por ano e permitidas com aprovação do

inspetor do trabalho. A taxa de pagamento de horas extras varia de acordo com o número de horas extras (INTERNACIONAIS, 2022).

A rescisão por qualquer das partes (contratante e contratado) é devido a negligência grave ou força maior (atos de Deus). A rescisão do contrato deve ser feita por escrito. Cada parte pode rescindir o contrato de trabalho por tempo indeterminado mediante notificação por escrito ou pagamento de indenização em seu lugar.

O Código do Trabalho exige notificação por parte da parte que rescinde o contrato. Uma mulher grávida ou lactante pode rescindir o contrato de trabalho sem aviso prévio e sem ter de pagar indenização por quebra de contrato.

Para rescindir um contrato de duração indeterminada, são previstos diferentes períodos de aviso prévio para as diferentes categorias de trabalhadores de acordo com o Acordo Coletivo Interprofissional. O período de aviso prévio é de 3 meses para os executivos e trabalhadores afins, enquanto para os trabalhadores não executivos o período de aviso prévio é de um mês. Para operários e funcionários permanentes, o período de aviso prévio depende das categorias de trabalhadores e do tempo de serviço. O período de aviso prévio varia entre 8 dias e 1 mês para as diferentes categorias de trabalhadores, dependendo do tempo de serviço. O período mínimo de pré-aviso para trabalhadores e efetivos pagos por hora, dia ou semana é fixado da seguinte forma:

1. 8 dias (1ª a 4ª categoria) /15 dias (5ª a 7ª categoria) para menos de um ano de serviço;
2. 15 dias (1ª a 4ª categoria) /15 dias (5ª a 7ª categoria) de um ano a cinco anos de serviço; e
3. 1 mês (1ª a 4ª categoria) /1 mês (5ª a 7ª categoria) por mais de cinco anos de serviço.

- I**ndemnização -** A lei não é clara sobre indenização por demissão/demissão. A indemnização por despedimento está prevista no artigo 30.º da convenção coletiva interprofissional. O trabalhador tem direito a indemnização após pelo menos um ano de serviço contínuo com um empregador, desde que não tenha cometido falta grave/negligência que tenha levado à rescisão do contrato. A indemnização por despedimento ao abrigo do acordo coletivo é definida como uma

percentagem do salário mensal total e depende do tempo de serviço. Os trabalhadores recebem (Senegal, 2022b):

1. 25% dos salários mensais durante os primeiros 5 anos de serviço (1,25 meses de salário para um trabalhador com 5 anos de serviço);
2. 30% dos salários mensais para os próximos 5 anos, ou seja, até 10 anos de serviço (1,25 meses + 1,50 meses de salário de um trabalhador com 10 anos de serviço);
3. 40% dos salários mensais por ano após o 10º ano (1,25 meses + 1,50 meses + 2 meses de salário por 15 anos de serviço).

- Todos os anos há 8 feriados, além do Dia Nacional (4 de abril), Tamxarit, o dia do Grande Magal de Touba e o primeiro de maio. Os feriados são pagos, exceto se ocorrerem a um domingo (Art. 52 do Acordo Coletivo Interprofissional). Os feriados nacionais são anunciados pelo governo senegalês no início do ano civil (Artigo 52 do Acordo Coletivo Interprofissional; Lei n° 2013-06 de 11 de dezembro de 2013 que complementa e modifica algumas disposições da lei n° 74-52 de 4 de novembro de 1974 relativas ao feriado nacional e feriados legais, conforme alterada.
- Os trabalhadores têm direito a 24 horas consecutivas de descanso por semana. A Lei do Trabalho exige que o dia de descanso semanal, em princípio, seja ao domingo. Os trabalhadores têm direito a um dia de descanso por semana. Os trabalhadores têm direito a um dia de descanso compensatório se tiverem de trabalhar ao fim-de-semana (Senegal, 2022).

Principais leis e regulamentos de trabalho:

- Código do Trabalho, 1997 / Código do Trabalho, 1997;
- Decreto nº. 96-154 de 19 de fevereiro de 1996, que fixa os salários mínimos interprofissionais e agrícolas garantidos / Decreto sobre os salários mínimos interprofissionais e agrícolas, n. 96-154, 1996;
- Decreto nº. 70-184 de 20 de fevereiro de 1970 que fixa as modalidades de remuneração de horas extras / Decreto sobre as modalidades de remuneração de horas extras, n. 70-184, 1970
- Decreto n° 2006-1262 de 15 de novembro de 2006 que altera o artigo 11 do decreto n° 70-183 de 20 de fevereiro de 1970, que estabelece o regime

geral de derrogações à duração legal do trabalho / Decreto n. 2006-1262, 2006.

- **Monopólio**

Relativamente ao que o monopólio diz respeito, o Senegal tem feito inúmeros esforços no sentido de combater o monopólio em vários sectores, como são os casos da agricultura, telecomunicação, etc. À abertura do mercado e a reforma que o governo está a implementar tem surtido efeito positivo.

- **Leis e segurança**

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) A constituição do Senegal prevê garantias reais aos trabalhadores. O Preâmbulo da Constituição afirma sua adesão a múltiplos textos relativos aos direitos humanos, como a Declaração Universal dos Direitos do Homem e do cidadão francês de 1789, a Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações de 1948, a Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos de 1981 e, finalmente, a Convenção sobre os Direitos da Criança de 1989. No entanto, todos esses textos reconhecem o direito ao trabalho e os direitos e liberdades fundamentais que condicionam sua existência. O direito ao trabalho e as liberdades sindicais também são mencionados no artigo 8º da Constituição.

Mas o artigo, essencial em termos de direito laboral, é o artigo 25.º que define o quadro em que deve ser exercido:

Todos têm o direito de trabalhar e o direito de procurar emprego. Ninguém pode ser prejudicado em seu trabalho por causa de sua origem, sexo, opiniões, escolhas políticas e crenças. O trabalhador pode filiar-se a um sindicato e defender seus direitos por meio da ação sindical.

É proibida qualquer discriminação entre homens e mulheres em relação ao emprego, a menos que seja baseada na natureza do trabalho ou dos serviços prestados.

A liberdade de criação de sindicatos ou associações profissionais é reconhecida a todos os trabalhadores.

O direito de greve é reconhecido. É exercido no âmbito das leis que o regem. Em hipótese alguma poderá infringir a liberdade de trabalho, nem colocar em risco a empresa.

Todos os trabalhadores participam através de seus delegados na determinação das condições de trabalho na empresa. O Estado zela pelas condições sanitárias e humanas nos locais de trabalho.

Leis específicas estabelecem as condições de assistência e proteção que o Estado e a empresa concedem aos trabalhadores.

O contrato de trabalho por tempo indeterminado é o contrato de direito comum. Não segue nenhum formalismo particular. O seu prazo não é fixado antecipadamente e as partes podem rescindi-lo mediante o cumprimento de um prazo de pré-aviso. O contrato de trabalho a termo tem, em princípio, um prazo determinado. Deve ser por escrito. Não pode ser celebrado por prazo superior a dois anos, podendo ser renovado por um ano. Não podem ser celebrados mais de dois contratos de trabalho a termo com a mesma empresa, exceto em determinados setores onde o contrato de trabalho a termo é habitual. No entanto, o contrato de trabalho a termo pode ter prazo impreciso ou do tipo diário ou similar em certos casos (art. L.42): para contratos celebrados por trabalho determinado, diários ou sazonais, movimentação portuária, no caso de aumento de atividade, em caso de substituição de trabalhador. Estes podem ser renovados sem limitação.

O Código do Trabalho trata aqui do trabalho precário. Com efeito, mantendo o caráter excecional do contrato de trabalho a termo certo, o Código prevê também as necessárias flexibilizações face à conjuntura económica. No entanto, para evitar a utilização abusiva do contrato de trabalho a termo, foram adaptadas novas medidas: a proibição de utilização do contrato de trabalho a termo para o exercício permanente de posto de trabalho ligado à atividade normal e permanente da empresa, a introdução de um prémio de precariedade, e a proibição de recorrer a contrato de trabalho a termo certo nos seis meses seguintes ao despedimento económico, salvo se tiver duração inferior a três meses, não renovável.

Os contratos celebrados por mais de três meses devem estar sujeitos a visto administrativo e ser apresentados pelo empregador à inspeção local do trabalho e da segurança social antes de qualquer início de execução (art. L.44 n.º 4).

Um contrato de trabalho a termo certo não pode ser rescindido antes do termo, exceto por negligência grave, acordo das partes ou caso de força maior (art. L.48) ((OIT), 2020).

- **Controlo de qualidade dos produtos**

Sobre o padrão de qualidade, em regra geral no senegal existe o cumprimento dos padrões ISO para testificar a qualidade de um produto.

6.4.2 Ambiente Competitivo – Modelo de 5 Forças de Porter

O método de 5 forças de forças é um Framework criado por Michael Porter na década de 1970 que permite fazer uma análise sectorial dos principais concorrentes atores e forças que se relacionam dentro de um mercado (@rockcontent, 2019). Consegue-se, pela aplicação deste modelo, compreender o grau de competitividade existente num dado mercado (Maçães, 2019). Passa-se a refletir sobre as 5 forças estipuladas por Porter:

- **Entrada de novos concorrentes – forte**

Sendo o Senegal uma economia aberta, existe uma probabilidade muito forte para que multinacionais entrem/atuem no mercado. Não há, por parte do Governo senegalês, quaisquer barreiras à entrada de investimento oriundo de outros países.

- **Poder Negocial dos clientes – Baixo**

No senegal existem várias marcas de bebidas alcoólicas, o que faz com que o consumidor tenha inúmeras opções de escolha. Trata-se, contudo, de um produto que apresenta preços altos face à capacidade financeira (e respetivo poder de compra) dos consumidores. O consumidor está, contudo, recetivo a novos produtos, com especial destaque para bebidas artesanais.

- **Produtos substitutos – médio Alto**

Uma vez que no Senegal o comercio informal é forte e o poder de compra do consumidor é baixo, existem outras bebidas com preços mais ajustado à capacidade de compra do consumidor, como o por exemplo, uma considerável variedade de sumos naturais, refrigerantes e água.

No Senegal uma garrafa de vinho de 0,75L custa, em média, 549.691 CFA, o equivalente a 8,38€; a cerveja custa 1.060 CFA, o equivalente a 1,52€. Para as

bebidas não alcoólicas os preços são mais baixos. O refrigerante custa em média 625 CFA, o equivalente a 0,95€ enquanto para cada garrafa de água de 1,50L tem o custo de 470 CFA o equivalente á 0,71€.

- **Grau de rivalidade – médio Alto**

O Senegal tem uma economia aberta, isso faz com que muitas empresas tenham interesse em investir no país. Atualmente as marcas francófonas estão a investir forte neste país. A par das empresas já existentes, o cenário de competitividade é elevado.

6.4.3 Segmentação de Mercado – os consumidores de bebidas alcoólicas no Senegal

A Tabela nº8 demostra a segmentação de consumidores de bebidas alcoólicas no Senegal; principais pontos a ter em consideração: elevada predominância de seguidores da região islâmica, o que os impede de consumir álcool; idade legalmente exigida para consumo de bebidas alcoólicas de 18 anos; tendência para não fidelização dos consumidores e procura, como benefícios, por produtos com qualidade e a um preço competitivo (que o consumidor possa suportar).

Tabela 8: Segmentação do consumidor

Segmentação Demográfica	Todos os géneros, com predominância ao masculino.
	Idade legalmente exigida -18 anos.
	Transversal a qualquer tipo de ocupação profissional.
	Transversal a qualquer grau de escolaridade.
	Classe social – média alta.
	Transversal a qualquer estado civil.

	Todas as nacionalidades - predominância para cidadãos estrangeiros, visitantes do país a negócio ou por lazer.
Segmentação Geográfica	Zonas urbanas e turísticas.
Segmentação Psicográfica	Não se aplica.
Segmentação Comportamental	Grau de prontidão: Conhece ou está informado.
	Atitude positiva em relação aos produtos.
	Benefícios procurados: qualidade e preço competitivo.
	Status de utilizador: Utilizador inconstante (não é um produto de consumo habitual).
	Grau de uso: *Medium user*.
	Lealdade: Maioritariamente clientes não fiéis.
Segmentação Geracional	Geração *Baby-boomers*, X e Y.

6.4.4 Identificação de Oportunidades e Ameaças no mercado senegalês

Em seguida, e por forma a permitir a realização de uma SWOT por parte de qualquer empresa do setor Vitivinícola interessada em avançar para o mercado senegalês, destacam-se as seguintes Oportunidades e Ameaças:

Oportunidades –

- Estabilidade Política e social no Senegal;
- Mercado recetivo a novos produtos e novas marcas;

- Forte presença de turistas, sobretudo europeus;
- Localização da capital do País - Dakar encontra-se no cruzamento de várias rotas marítimas e aéreas, apresentando uma verdadeira vantagem comparativa;
- Banco de Dakar, estrutura com capital português, com possibilidade e disponível para apoiar e estimular o crescimento de empresas portuguesas;
- O interesse de mais de 45 mil senegaleses na aprendizagem da língua portuguesa o que poderá facilitar implementação das empresas portuguesas.

Ameaças –

- 95% da população é muçulmana e está impedida de consumir álcool;
- Impostos altos sobre produtos alcoólicos;
- o país sente elevada influência francófona ao nível da oferta de produtos e serviços;
- Pobreza generalizada de algumas regiões;
- Elevada dívida pública do país;
- Elevada concorrência;
- Baixo poder de compra dos indivíduos (rendimento médio por pessoa é baixo).

6.4.5 Principais decisões a considerar perante o desafio de internacionalização de uma empresa produtora de vinhos e outras bebidas alcoólicas para o Senegal

Para consolidar uma decisão de abordagem ao mercado senegalês qualquer empresa deverá ter em consideração os seguintes aspetos (alguns positivos, outros eventualmente negativos):

- Facilidades ao nível do transporte de produtos - ligação marítima entre Lisboa e Dakar inferior a 1 semana;

- O facto de Dakar se encontrar no cruzamento de várias rotas marítimas e aéreas, apresentando uma verdadeira vantagem comparativamente a outros potencias mercados internacionais;
- A forte associação dos produtos *made in* Portugal a um elevado padrão de qualidade por parte dos Senegaleses;
- A forte presença de turistas europeus;
- A tendência de crescimento (para o dobro) da população nos próximos 20 anos;
- O crescimento de empresas portuguesas interessadas no mercado;
- A facilidade e rapidez para a criação de uma empresa no Senegal;
- O facto de ser um mercado aberto a novas marcas;
- A forte presença de marcas estrangeiras;
- Uma política de taxas de impostos altos nos produtos alcoólicos.

6.4.6 Recomendações estratégicas ao nível do Marketing-mix

O Mix de marketing (ou composto de marketing) é um conjunto de elementos que representam as atividades de uma empresa - os 4Ps tradicionais do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção (Patel, 2019).
Tendo em linha de conta todos os dados até então obtidos na pesquisa de mercado efetuada ao Senegal, passa-se a uma proposta de estratégias para o Mix de Marketing de uma empresa do setor das bebidas alcoólicas que opte por abraçar as oportunidades detetadas:

- Produto:

Apesar do Senegal ser um país com grande parte da população muçulmana (religião que proíbe o consumo de bebidas alcoólicas), existe um considerável número de consumidores que o podem consumir (entre os não muçulmanos e os turistas que frequentemente visitam e permanecem no país). Tratando-se, para uma empresa portuguesa, da apresentação de uma marca nova no mercado, sugere-se que a marca opte por uma **estratégia de produto mista,**

ao nível da abordagem ao mercado, sustentada na criação de uma gama de bebidas alcoólicas, com três 3 linhas de produtos: (1) Linha de bebidas alcoólicas "normal" (ex.: Vinho tinto; Vinho branco, com as mesmas referências que são vendidas no mercado português – estandardização); (2) Linha de bebidas artesanais (ex.: cerveja – estandardização e possível postura mista) e (3) Linha de bebidas sem álcool (ex.: cerveja sem álcool; sidras sem álcool).

Relativamente às bebidas artesanais, poderão ser criadas referências apenas para o mercado Senegalês (postura mista), baseadas nos frutos locais, uma vez que o Senegal tem um vasto sortido de frutos, tais como: bissap, gengibre, bouye, manga, graviola etc.; assim, a marca estaria a valorizar os produtos locais e a reforçar a sua presença no país, com uma clara imagem de marca capaz de entender e responder às necessidades do mercado.

As bebidas com 0% de álcool, seriam destinadas para os mais conservadores, aqueles que são 100% fiéis ao alcorão mas, ainda assim, gostam de experimentar uma bebida com 0% de álcool (cerveja, sidras sem álcool).

As bebidas alcoólicas "normais" da marca (leia-se "normais", numa ótica de estandardização), serão destinadas aos turistas que visitam o país e já conhecem o conceito, assim como para outros consumidores senegaleses que, sem contrariedades de ordem religiosa, queiram experimentar novos sabores.

Em relação às embalagens, sugere-se que se tenha em conta ícones e preferências locais para maior empatia com o consumidor (design, materiais, formato…).

- Preço:

Em relação ao preço, sugere-se que os valores a pedir no mercado Senegalês sejam iguais aos do mercado de origem, para os produtos estandardizados; desta forma, ter-se-ia em consideração o poder de compra local. Esta decisão, contudo, obriga a uma reflexão sobre custos e margens necessárias para validar a entrada e permanência no mercado do Senegal.

À medida que se comece a conhecer o mercado, a marca poderá introduzir novos produtos (numa postura mista), especificamente concebidos para o novo mercado, com uma política de preços de desnatação, assente na diferenciação

dos produtos (e que significará preços médios superiores aos praticados no mercado de origem).
Convém acrescentar que, para se estipularem preços, numa ótica de mercado de origem e/ou de mercado internacional, é necessário dar 3 passos (Maçães, 2018): custos e margem média do setor; preços médios dos concorrentes vs procura do mercado e valor que os consumidores estão dispostos a dar (o que pressupõe a realização de um estudo de auscultação do mercado).

- Praça/Distribuição:

Em relação à distribuição do produto, propõe-se que uma marca oriunda de Portugal, na fase de introdução no mercado, opte por uma distribuição seletiva. Sugere-se que a marca tenha em conta alguns locais específicos, como: cafés, bares, restaurantes, pubs, hotéis e hospedarias; são os locais ideias para colocar o produto, uma vez que nos mesmos há grande afluência de turistas.
Fruto da pandemia, o comercio eletrónico ganhou muita força; incentivados pelo governo senegalês, os empresários têm à sua disposição uma plataforma de comercio eletrónico que facilita o acesso a sites de pequenas e médias empresas (PMEs) que vendem bens essenciais
As empresas portuguesas podem apostar no *online* pois é uma tendência com grande aceitação no senegal. A venda pode ser feita diretamente do site da marca ou optar pela presença num marketing *place* e, desta forma, fazerem uma primeira abordagem ao mercado. Alternativamente, podem optar por exportação indireta, através de um distribuidor local (que já conhece o mercado) ou por IDE (na forma de criação de uma subsidiária de produção e vendas ou pela aquisição de uma empresa local que possa estar disponível para aquisição).

- Promoção:

Em relação à promoção, sugerem-se campanhas agressivas em vários meios *above the line*, como a Televisão, Rádios locais, Redes sociais (internet), Imprensa e *Outdoors*. Complementarmente sugere-se o desenvolvimento de materiais de merchandising, como bonés, *t-shirts* e várias campanhas de ativação de marca (ex.: marketing de guerrilha, com promotores a distribuir os

materiais de merchandising referidos – *Flashmobs* junto de sítios com tráfego elevado de pessoas). Contratar figuras que reúnam grande aceitação por parte do publico senegalês, como o jogador de futebol Sádio Mane, para divulgação da linha de produtos sem álcool seria uma grande valia para uma empresa – colocar em Outdoors nas principais cidades. Porém, haverá a necessidade de ter outras figuras para dar rosto à marca, como músicos, comediantes, apresentadores de TV e *influencers*. Sugere-se, ainda, a opção por ações de *embeded* marketing, passando os produtos a fazer parte de programas de entretenimento na televisão (diálogo dos participantes e não apenas aparecer). Apostar, também, em atividades de responsabilidade social; trata-se de uma boa forma de promover produtos no mercado senegalês, aproveitando para o despertar de comportamentos social e ambientalmente responsáveis.

7 Apresentação e discussão da Informação obtida

Após análise à envolvente geral e competitiva que uma empresa terá de enfrentar se optar por atuar no mercado senegalês, percebeu-se que há empresas recetivas para cooperação internacional, uma vez que muitas delas sinalizam uma necessidade de crescimento, podendo beneficiar com a experiência de empresas oriundas de outros países (partilha de *know-how*).

Assim, o principal objetivo do estágio, que consistia na análise da atratividade do mercado do Senegal para a internacionalização de empresas portuguesas, foi atingido.

Relativamente ao sector de construção, no Senegal, foram identificados vários projetos passíveis de interesse para empresas portuguesas. Entre eles destacam-se (1) a construção do Porto de Dakar, (2) a construção do Aeroporto Internacional e (3) a implementação do Metro enquanto transporte público a disponibilizar aos senegaleses. São projetos estruturantes que abrem portas para atrair investidores e financiadores que poderão operar no mercado do Senegal a médio e longo prazo, de acordo as leis de financiamento em vigor no país em estudo.

Sendo o sector das bebias alcoólicas bastante competitivo, ao estagiário foi pedido maior detalhe ao nível da pesquisa e estudo deste tipo de produtos. Assim, o presente relatório apresenta com maior profundidade a análise da atratividade para empresas da área da produção de bebidas alcoólicas, por ter sido o projeto que mais horas de estágio e análise exigiu.

O presente estudo permitiu segmentar várias áreas de atuação dos operadores deste setor económico. Assim, foi identificada uma considerável necessidade de investimento para bebidas alcoólicas de qualidade superior, fundamentalmente no ramo cervejeiro. Esta constatação implica um reorganizar de esforços para atender à procura por parte de turistas que chegam ao Senegal com uma certa regularidade e que pretendem dar continuidade aos seus hábitos nos países de origem. Verificou-se, assim, a oportunidade de replicar produtos cervejeiros

artesanais e de qualquer bebida alcoólica que traga novidade e se afirme pela qualidade.

Para além da aparente recetividade dos senegaleses a produtos oriundos de outros países, percebeu-se que os produtos *Made in* Portugal têm associação generalizada a produtos com qualidade. Contudo, as diferenças culturais, linguísticas e económicas revelam a necessidade de as empresas "entrantes" optarem por uma estratégia de Produto Mista (*portfolio* de produtos com referências estandardizadas, outras adaptadas – ex.: teor de álcool – e outras desenvolvidas exclusivamente para o mercado em causa – componente artesanal apreciada). Ao nível do Preço sugere-se a prática de preços mais baixos do que os praticados no mercado de origem, i.é., um esforço de avançar para o mercado senegalês com uma política de preços competitivos (adequando-os ao poder de compra local); quando a notoriedade da marca for já elevada, sugere-se a introdução de produtos específicos para o novo mercado, com uma política de preços claramente assente em argumentos de diferenciação vs desenvolvimento de produtos exclusivamente para o consumidor presente no Semegal. Ao nível da promoção sugeriu-se uma estratégia de adaptação, consistindo na escolha de personalidades locais para servir como embaixadores da marca e comunicar utilizando os meios de comunicação *above the line* e *bellow the line*, de forma complementar e adequando o texto à língua maioritariamente falada (francês), com o devido cuidado para evitar palavras com conotações eventualmente distintas face à realidade cultural do novo mercado.

Por último, e devidamente analisado com a entidade acolhedora – AICEP-, sugeriu-se que, numa fase inicial, qualquer empresa portuguesa opte por uma distribuição seletiva. Isto permite a experimentação com menos custos e riscos associados, podendo concretizar-se por exportação direta (através do e-commerce, que está a ser amplamente apoiado pelo governo do Senegal) e/ou indireta (através de um Distribuidor local). Equacionou-se, ainda, a possibilidade de aquisição de uma empresa local pois, como já referido, existem empresas senegalesas com necessidade de crescimento e recetivas a cooperação (venda ou acordos e parcerias).

8 Conclusão

Pelo ambiente de negócio que o governo senegalês criou, numa base de transparência de informação, foi possível caraterizar o mercado como sendo dinâmico, atrativo, aberto e crescente. Foi claramente percebida a existência de incentivos disponíveis para o investimento no Senegal, a par da capacidade do país em oferecer matérias-primas abundantes e de qualidade.

A motivação para avançar para o mercado senegalês advém, também da notável facilidade de mobilidade humana e de materiais por via terreste, marítima e aérea. Uma população economicamente ativa e jovem, uma rede distribuição elétrica robusta que atende assertivamente às empresas e à população em geral, a predominância de turistas e a facilidade na obtenção de vistos são fatores que favorecem o ambiente de negócio.

Por outro lado, existe da parte do governo, a oferta de inúmeros projetos que abrem oportunidades para as empresas portuguesas se internacionalizarem.

Assim, no âmbito do estágio realizado, percebe-se a pertinência da existência de uma Organização como a AICEP e, ainda, a existência de mercados internacionais recetivos à entrada de empresas portuguesas. Percebe-se, ainda, a importância da internacionalização para o crescimento das empresas, para a sua competitividade, ganho de vantagens competitivas e partilha de conhecimento. Por outro lado, entendeu-se a contribuição de projetos do tipo para os consumidores finais, que podem usufruir de uma maior variedade de oferta e, desta forma, ver o seu poder de escolha – e negociação- reforçado. É inegável que a internacionalização permite a uma empresa a diversificação do risco, deixando de depender de um só mercado.

Como principais limitações deste trabalho, refira-se a situação de pandemia e a obrigatoriedade de desenvolver a maior parte do estudo em regime de teletrabalho; pese embora a conveniência e o bom acompanhamento recebido, considera-se que a experiência poderia ter sido mais enriquecedora se o estágio fosse feito presencialmente (maior rapidez no esclarecimento de algumas

dúvidas e na escolha de fontes de informação para obtenção de dados do mercado).

Para futuros trabalhos recomenda-se o aprofundar da possibilidade de optar por qualquer uma das modalidades de internacionalização que os gestores têm à sua disposição: Acordos de Gestão (Licenciamento; franchising; contratos chave na mão; contratos de gestão) e IDE (joint-ventures e fusões), já que não foram contempladas no relatório final desenvolvido para a AICEP.

Ao nível das implicações práticas, entende-se o mercado senegalês como interessante para as empresas portuguesas, com foco nas do setor de produção e comercialização de bebidas alcoólicas, dada a compatibilidade cultural, começando com a língua, os hábitos alimentares, mas sem descurar crenças religiosas e costumes ortodoxos próprios do Senegal. Será necessária uma correta descrição do target de produto e de comunicação. Entendeu-se, ainda, como fator a ter especial atenção, a utilização da plataforma SWIFT e dos produtos FINTCH que podem não estar ao alcance do ambiente de negócio criado no Senegal e dos constrangimentos que isso pode causar na hora das transferências monetárias. A ponderar e a acautelar.

Reforça-se a ideia da internacionalização como uma decisão estratégica interessante para um número elevado de empresas, independentemente da sua dimensão.

9 Referencias bibliográficas

Albuquerque Filho, A. R., M. M. Azevedo Freire, M. M. Mendes De Luca & A. Carvalho de Vasconcelos (2020) INFLUÊNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DA INOVAÇÃO NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL. INFLUENCE OF INTERNATIONALIZATION AND INNOVATION ON CORPORATE COMPETITIVENESS., 15**,** 1-18.

Bezerra de Arruda, A. I. & V. Santos Salazar (2021) A INFLUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO FORMAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPMEs EM UMA ECONOMIA EMERGENTE. THE INFLUENCE OF THE FORMAL INSTITUTION IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE MSMEs IN AN EMERGING ECONOMY., 16**,** 36-55.

Demarchi, C. (2019) Crise do Estado e da democracia no contexto da globalização. Crisis of State and democracy in the context of globalization., 16**,** 29-44.

Soares do Nascimento, Í. C., A. R. Sousa Santos, A. F. de Paula Pessoa, D. Barboza Guimarães & S. M. D. Pedro Rebouças (2020) INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO BRASIL. INTERNATIONALIZATION AND BUSINESS SUSTAINABILITY IN BRAZIL., 15**,** 63-79.

Almeida, B. 2012. As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas. Covilhã.

Baynast, d. A., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio & V. Rogrigues. 2021. O Marketing na Era Digital. 656.

Craveiro, C. 2019. Motivações e barreiras à internacionalização: estudo-caso aplicado ao setor vinícola portuguê.

Demarchi, C. (2019) Crise do Estado e da democracia no contexto da globalização. *Crisis of State and democracy in the context of globalization.,* 16**,** 29-44.

Ghemawat, P. 2001a. A distância ainda importa A dura realidade da expansão global. In *A distância ainda importa A dura realidade da expansão global,* ed. H. B. Review, 14. Harvard Business Review: Setptember.

---. 2001b. Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion. In *Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion*, 14. Harvard Business Review: Setptember.

Lobo, C. A. M., Isabel. 2017. A Importância das Redes Relacionais e do Conhecimento.

(OIT), O. I. d. T. (2020). Profil national de droit du travail: le Senegal. https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158865/lang--fr/index.htm

@endeavorbrasil. (2017). 15 ferramentas de marketing digital para empreendedores.

@rockcontent. (2019). SimilarWeb: como usar a ferramenta de análise da concorrência.

@unenvironment. (2022). Zero Waste Senegal.

@wearesocial. (2022). DIGITAL 2022: ANOTHER YEAR OF BUMPER GROWTH - We Are Social UK.

AICEP. (2022a). *Sobre a aicep Portugal Global*. https://www.portugalexporta.pt/sobre-aicep

AICEP. (2022b). *Sobre Portugal*.

ANSD. (2022). *Pesquisa de emprego*. http://www.ansd.sn/index.php?option=com_ansd&view=titrepublication&id=33

banquemondiale. (2021). Senegal - Visão geral. *overview*.

Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). Direccion de Empresas Internacionales. In. Madrid: Pearson.

Baynast, d. A., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rogrigues, V. (2021). O Marketing na Era Digital. In (D.Quixote ed., pp. 656).

Baynast, d. A., Leuendrevie, J., Euévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). *Mercator Marketing na era digital* (18ª ed.). Marta Ramires. (Mercator, Théorie et pratique du marketing)

Bceao. (2022). Taxa de juro legal | BCEAO.

Bezerra, d. A., Ane, I., & Santos Salazar, V. (2021). A INFLUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO FORMAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPMEs EM UMA ECONOMIA EMERGENTE [Article]. *THE INFLUENCE OF THE FORMAL INSTITUTION IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE MSMEs IN AN EMERGING ECONOMY.*, *16*(1), 36-55. https://doi.org/10.18568/internext.v16i1.592

Boaria, F., Anjos, S. J. G. d., & Leal Raye, R. (2014). Implementation of e-marketing in the Brazil hotel chains [http://purl.org/dc/dcmitype/Text]. *Tourism & Management Studies, ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466, Vol. 10, Nº. 2, 2014, págs. 116-122*. https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4788868.pdf

Bradley, A. J., & MCDONALD, M. (2013). *Mídias sociais na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários.* .

Bressan, R. T. (2016). Dilemas da rede: Web 2.0, conceitos, tecnologias e modificações [Artigos]. *https://www.revistas.usp.br/anagrama*. https://doi.org/https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35306

Brito, C., & Lorga, S. (1999). Marketing Internacional. In. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, *Vol 4.*

Campos, l. (2007). *Introdução à Globalização*.

CEDEAO. (2015). *InformaÃ§Ã£oes bÃ¡sicas | Comunidade EconÃ³mica dos Estados da Ã□frica Ocidental(CEDEAO)*. https://ecoslate.github.io/sobre-cedeao/informacao-basica/-lang=pt-pt.htm

Chittenden, H., & Hutchinson, K. (1996). Small Firms growth, access to Capital Markets and Financial Structure: Review of issues and an empirical investigation. *Review of issues and an empirical investigation. Small Business Economics.*

Clementi, J. A., Santos, F. d., Freire, P. d. S., & Bastos, L. C. (2017). Mídias sociais e redes sociais: conceitos e características [SUCEG - Artigos].

https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg. https://doi.org/https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/80

countrymeters.info. (2022). População do Senegal 2022.

Craveiro, C. (2019). *Motivações e barreiras à internacionalização: estudo-caso aplicado ao setor vinícola portuguê*. Retrieved 20/02 from https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9983/1/6774_14404.pdf

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). International Business. *The Dryden Press*.

Dantas, Á. M. C., Viana, H., & Abijaude, J., Sobreira, Pericles. (2018). *Internet das Coisas e Aprendizagem Colaborativa: Revisão Sistemática da Literatura*.

Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs - Context, Models and Implementation. In. Gdansk: Gdansk University of Techonology.

Demarchi, C. (2019). Crise do Estado e da democracia no contexto da globalização [Article]. *Crisis of State and democracy in the context of globalization.*, *16*(2), 29-44. https://doi.org/10.17151/jurid.2019.16.2.3

donneesmondiales. (2022). *Budget énergétique en Sénégal*. https://www.donneesmondiales.com/afrique/senegal/bilan-energetique.php

Duarte, J. (2008). O ano de internacionalização da sua empresa? ASPECTOS. In: Chambre de Commerceet d'industrie luso-française.

Estatística, I. N. d. (2022). *Portal do INE*. Retrieved 06 from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=536777792&DESTAQUESmodo=2

Fabian, F., Molina, H., & Labianca, G. (2009). Understanding Decisions to Internationalize by Small and Medium-sized Firms Located in an Emerging Market. *Management International Review, 49*.

Freire, A. (2008). Estratégia: Sucesso em Portugal. In (12ª ed ed.). Lisboa: Verbo.

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion. In *Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion* (pp. 14). Harvard Business Review: Setptember.

Giddens, A. (2000). O mundo na era da globalização. In. Portugal, Lisboa: Presença.

Globalization-Partners. (2023). *Globalization-Partners*. Retrieved 18/1 from https://www.globalization-partners.com/fr/globalpedia/senegal-employer-of-record/hiring/

Gouveia, M. (2022). *Marketing Digital o guia completo*. Ideias de ler.

Halim, M. S. A. A., & Hashim, H. (2019). Integrating web 2.0 technology in ESL classroom: A review on the benefits and barriers. *Journal of Counseling and Educational Technology*, 8.

Hollensen, S. (2011). Global Marketing: A Decision Oriented Approach *Essex: Pearson Education Limited*.

INTERNACIONAIS, G. D. D. N. (2022). Sénégal Recrutement & Embauche | G-P.

Jahoson, J., & Wiedersehen-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm four Swedish cases. P. 305-323.

Joahanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreigness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*.

Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2017). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future [OriginalPaper]. *Information Systems Frontiers*, *20*(3), 531-558. https://doi.org/doi:10.1007/s10796-017-9810-y

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*.

Lacoopération, M. d. L. É. D. P. D. (2021). *Situation Economique et Financiere em 2021 Et Pespectives 2022*. Retrieved from https://www.economie.gouv.sn/sites/default/files/2021-12/SEF-2021-perspectives-2022-vf.pdf

Larousse, É. (2022). Sénégal République du Sénégal - LAROUSSE.

Lobo, C. A. M., Isabel. (2017). *A Importância das Redes Relacionais e do Conhecimento*.

Luo, X., Zhou, L., & & Liu, S. (2005). Empresas empreendedoras no contexto da economia de transição da China. In.

Luís, N. (2004). *O impacto do perfil empreendedor na internacionalização* FEUC, Coimbra]. Coimbra.

Maloff, J. (2016). A Internet e o valor da "internetização [Artigos]. *https://revista.ibict.br/ciinf*. https://doi.org/https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/765

Marques, V. (2021). *Marketing Digital 360* (2ª Ed ed.). Atual.

Mações, M. A. R. (2019). *Marketing Estratégico.* Actual Editora.

Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report, 300*.

Muttaqien, I., Maman, U., Aminudin, I., Elpawati, E., Suharyat, Y., & Danapriatna, N. (2021). Assessing Acceptance of Electronic Marketing among Consumers of Agribusiness Products. In (pp. 1-5): IEEE.

Nevado, P. P., & Herédia, P. A. G. d. (2011). Motivações, obstáculos e modos de entrada na internacionalização das empresas : o caso da EDP Renováveis nos EUA [masterThesis]. https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.5/10213

O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0.

Patel, N. (2019). Mix De Marketing: O que é, importância e como usar [2020].

Paulo, L. M. G. (2016). *A Internacionalização das PME Portuguesas*. Julho. Retrieved 31/05 from

Portugalexporta. (2022). *ExportaÃ§Ãµes vinho crescem em 2021 | NotÃ-cias | Portugal Exporta*. https://www.portugalexporta.pt/noticias/exportacoes-vinho-crescem-2021

S.A, A. (2022). *Oito razÃµes para investir no Senegal â□“ Home*. https://investinsenegal.com/investisseurs/8-raisons/

Santos, B. S. (2002). A Globalização e as ciências sociais. In. Brasil, São Paulo: Cortez.

Senegal, Y. o. (2022). *Congé Annuel et Vacances*. @wageindicator. https://votresalaire.org/senegal/droit-du-travail/les-conges-et-les-jours-de-repos

Shodiq, A. R. A. R., Priatna, W. B., & Kusnadi, N. (2019). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI TINGKAT PEMANFAATAN E-MARKETING TANI NIAGA OLEH PETANI KABUPATEN GROBOGAN [Articles]. *https://journal.ipb.ac.id/index.php/fagb*. https://doi.org/https://journal.ipb.ac.id/index.php/fagb/article/view/28132

sikafinance. (2022). Sénégal : 358 milliards FCFA pour soutenir le pouvoir d'achat des ménages. *sikafinance*.

Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. (2018). Marketing Internacional- Negócios à Escala Global. In: Actual editora.

Silva, T., Buckstegge, J., & Rogedo, P. (2018). ESTUDANDO CULTURA E COMUNICAÇÃO COM MÍDIAS SOCIAIS. In.

Simões, V. (1997). Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação?", Economia & Prospetiva;. In.

Simões, V. (1998). *A internacionalização das empresas industriais portuguesas: caracterização e perspectivas, in Globalização implicações para o desenvolvimento sustentável*.

Soares do Nascimento, Í. C., Sousa Santos, A. R., de Paula Pessoa, A. F., Barboza Guimarães, D., & Pedro Rebouças, S. M. D. (2020). INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO BRASIL [Article]. *INTERNATIONALIZATION AND BUSINESS SUSTAINABILITY IN BRAZIL.*, *15*(3), 63-79. https://doi.org/10.18568/internext.v15i3.591

socialprotection-pfm. (2022). Sénégal - socialprotection-pfm.

Teixeira, J. P., & Freitas, D. (2005). Use of Phoneme Dedicated Artificial Neural Networks to Predict Segmental Durations. In.

Telecomunicações, M. d. C. e. (2022). *Detalhes*. https://www.itu.int/net4/wsis/archive/stocktaking/Project/Details?projectId=1488401022

TERRITORIALE, D. D. A. G. N. M. D. D. D. E. L. A. (1997). *Relative à la police des débits de boissons*. https://senegalservices.sn/storage/texte_references/debits_de_boisson.pdf

Tu, C., Blocher, M., & Ntoruru, J. (2008). Integrate Web 2.0 technology to facilitate online professional community: EMI special editing experiences. In: Educational Media International, 45(4), 335–341.

UOL. (2022). Senegal: dados, história, mapa, economia, cultura - Mundo Educação.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional. In: Edições Sílabo.

ViniPortugal. (2022). *EstatÃ-sticas - viniportugal.pt*. https://www.viniportugal.pt/pt/o-sector/estatisticas/

Warschauer, M., & Grimes, D. (2007). Audience, authorship, and artifact: The emergent semiotics of web 2.0. In: Annual Review of Applied Linguistics, 27, 1-23.

Welford, R., & Prescott, K. (1994). Negócios Europeus - Uma Abordagem Baseada em Problemas. In (2ª ed ed.). Londres: Editora Pitman.

Worldometer. (2022). *População do Senegal*. https://www.worldometers.info/world-population/senegal-population/