



MANUAL DE APOIO PARA ENTIDADES PROVEDORAS DE SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO

Instrumentos e Metodologia de Apoio às Pequenas
e Médias Empresas - Prontidão para exportar



Promove capacita as BDS com informações vitais sobre exportação, regulamentos e requisitos do mercado da UE.



Promove & Gapi Capacitam os BDSs para o Sucesso das Exportações das PME



Promove Comércio fortalece as PMEs para competitividade global



Cerimónia de encerramento do curso Código de Boas Práticas Higiênicas e de Fabricação



Sessões de capacitação para Serviços de Desenvolvimento de Negócios, direcionadas para provedores de serviço público e privado



Workshop sobre Bases da preparação de propostas de subvenção vencedoras, como preparar um pitch à medida.



Lições do Workshop do Promove Comércio e do Standard Bank sobre Certificação e Internacionalização de Empresas



Visitas às instalações do Café Sol, no seguimento do processo de selecção e capacitação das Pequenas e Médias Empresas



O IPEME, em parceria com o Promove reforça a capacidade das PME em matéria de embalagem e rotulagem!

MANUAL DE APOIO PARA ENTIDADES PROVEDORAS DE SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO

**Instrumentos e Metodologia de Apoio às Pequenas
e Médias Empresas - Prontidão para exportar**

Financiado pela União Europeia

Os pontos de vista e as opiniões expressas são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as posições da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas por essas opiniões.



PREFÁCIO DO INSTITUTO PARA PROMOÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (IPEME, IP)

Capacitação das PME's para um Futuro de Exportação Competitivo e Inclusivo

O Governo de Moçambique tem como prioridade o fortalecimento do sector privado nacional, reconhecendo o papel fundamental das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na criação de emprego, diversificação da economia e crescimento sustentável. Neste contexto, o Manual de Apoio para Entidades Provedoras de Serviços de Desenvolvimento de Negócio representa um instrumento essencial para a capacitação empresarial e o fortalecimento das PME's no seu caminho para os mercados internacionais.

Este Manual, desenvolvido no âmbito do PROMOVE Comércio, reúne um conjunto de ferramentas estratégicas, metodologias práticas e abordagens estruturadas, concebidas para melhorar a capacidade das PME's de aceder a mercados exigentes. O seu conteúdo resulta de um processo colaborativo que envolveu IPEME, APIEX, DNI e demais instituições provedoras de SDN do sector privado, como a CCM, a GAPI e outras privadas, assegurando que as prioridades nacionais fossem reflectidas na sua estrutura e aplicação.

Reconhecemos igualmente o contributo técnico da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), enquanto entidade implementadora do PROMOVE Comércio, pelo seu apoio na disseminação das metodologias e na criação de um modelo de formação sustentável. O Governo de Moçambique assume este Manual como uma referência fundamental, assegurando a sua integração contínua nos programas nacionais de apoio ao sector privado.

A sua adopção e disseminação pelas entidades governamentais e pelo sector empresarial são passos cruciais para garantir que as PME's moçambicanas estejam preparadas para competir no mercado global. O impacto desta iniciativa ultrapassa o horizonte do PROMOVE Comércio, consolidando-se como um instrumento de referência para a modernização e crescimento sustentável das empresas moçambicanas.

O Governo de Moçambique reafirma o seu compromisso com a promoção de um sector privado forte, inovador e exportador, e este Manual representa um pilar essencial nesta estratégia.

Dra. Joaquina Gumeta - Directora-Geral do IPEME





PREFÁCIO DO GESTOR DO PROMOVE COMÉRCIO

Reforçando os Serviços de Desenvolvimento de Negócios para a Competitividade e Exportação Sustentável

O projecto PROMOVE Comércio tem desempenhado um papel determinante no fortalecimento da competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em Moçambique, promovendo o seu acesso aos mercados internacionais. Este Manual de Apoio para Entidades Provedoras de Serviços de Desenvolvimento de Negócio surge como uma referência estratégica, orientando as PMEs no seu processo de modernização, adequação às exigências do comércio internacional e integração em cadeias de valor globais.

O seu conteúdo foi desenvolvido com base em metodologias testadas no terreno, adoptadas no âmbito do PROMOVE Comércio, em articulação com os principais actores institucionais, incluindo o Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME), a Agência para a Promoção de Investimentos e Exportações (APIEX), a Direcção Nacional da Indústria (DNI) e o sector privado, atarves da CCM, a GAPI e demais SDN. O envolvimento destas instituições foi essencial para garantir que os conteúdos e ferramentas do Manual estejam alinhados com as necessidades do sector privado e da política económica nacional.

A formação de Formadores de Formadores (ToT), conduzida em estreita colaboração com as entidades governamentais e a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), permitiu institucionalizar um modelo de capacitação que assegura a sustentabilidade das acções de reforço das capacidades das PMEs e dos prestadores de Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDN/BDS).

O desafio que agora se coloca é garantir a continuidade da aplicação e disseminação deste Manual, assegurando que os conhecimentos e metodologias nele contidos sejam plenamente integrados nas estratégias nacionais de desenvolvimento do sector privado. A UNIDO, através do projecto PROMOVE Comércio orgulha-se de ter contribuído para esta iniciativa e reforça o compromisso de continuar a apoiar os esforços do Governo de Moçambique e dos seus parceiros na promoção da competitividade e da exportação sustentável.

Mais do que um simples documento, este Manual constitui um instrumento estratégico para o fortalecimento do sector privado e o desenvolvimento económico nacional.

ALEJANDRO RIVERA ROJAS

Chefe de Divisão da Competitividade, Qualidade e Criação de Emprego das PME





Workshop de dois dias com as BDS, realizado pelo PROMOVE/UNIDO em conjunto com a CCM, GAPI e IPEME sobre Acesso a Instrumentos Financeiros para a Tomada de Decisões e Informações vitais sobre Exportação, Regulamentos e Requisitos de mercado da União Europeia



PROMOVE COMÉRCIO - CONSTRUINDO COMPETITIVIDADE PARA EXPORTAÇÃO

Sobre o Projecto

O PROMOVE Comércio integra o programa Apoio ao Comércio e ao Desenvolvimento, estabelecido por um acordo entre o Governo de Moçambique e a União Europeia, com um financiamento total de 12 milhões de euros. A UNIDO é responsável pela implementação de 6,5 milhões de euros deste montante.

O projecto teve início em 1.º de Março de 2020, com previsão inicial de término em 28 de Fevereiro de 2025. No entanto, devido aos desafios enfrentados no período pós-eleitoral, a União Europeia aprovou uma nova extensão até 30 de Abril de 2025.

Com abrangência nacional, o projecto focou inicialmente nas províncias de Nampula, Zambézia e Maputo.

O PROMOVE Comércio foi concebido para fortalecer o ambiente de negócios e aumentar a competitividade de Moçambique, visando ampliar o acesso das cadeias de valor de agroprodutos, pesca e aquacultura aos mercados internacionais. A iniciativa busca melhorar a qualidade dos produtos e serviços das PME e dos Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDN) por meio de capacitação, assistência técnica e investigação.

Principais Parceiros

O projecto é implementado em parceria com o Ministério da Indústria e Comércio (MIC), o IPEME, APIEX, a Direcção Nacional de Indústria (DNI) e o Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ), que fortalece a infra-estrutura de qualidade do sector produtivo.

Componentes do Projecto

O PROMOVE Comércio actua em três áreas estratégicas:

- Infra-estrutura de Qualidade – Melhoria dos padrões de certificação e conformidade.
- Qualificação de PME – Capacitação para acesso a mercados e competitividade.
- Salvaguardas Comerciais – Apoio à implementação do Acordo de Parceria Económica (EPA).

Objectivos do Projecto

Objectivo Geral

Fortalecer o ambiente de comércio e competitividade em Moçambique, facilitando o acesso das cadeias de valor (agro-indústria, pesca e aquacultura) aos mercados internacionais.

Objectivos Específicos

1. Infra-estrutura de Qualidade – Melhorar a sustentabilidade dos serviços de certificação e normalização, garantindo a conformidade dos produtos moçambicanos com os requisitos dos mercados-alvo.
2. Política Comercial – Reforçar a coordenação do Governo na implementação das salvaguardas do Acordo de Parceria Económica (EPA), garantindo alinhamento às exigências internacionais.

O PROMOVE Comércio também promove exercícios de capacitação, acesso a informações de mercado da União Europeia (UE) e conexões de negócios (B2B).

RECONHECIMENTO

Este manual foi preparado por Wolfgang Wiggle, Perito Internacional em PME, com o apoio de David Matambo, Perito Nacional em PME do Projecto PROMOVE Comércio, em coordenação com o IPEME.

A revisão contou com a edição, estrutura e contribuições valiosas de Úrsula Pais, Conselheira Técnica Chefe do Projecto, Alberto Medina, Administrador de Projectos, e Gráfica e Desenho: Rogério Marques Júnior, Especialista de Comunicação & Visibilidade, e da equipa do IPEME, liderada por: Dra. Joaquina Gumeta, Directora Geral, Dr. Luís Machava, Director-Adjunto, Dra. Madina Ismail, Directora de Servicos Centrais de Assistencia Financeira e Promocao Empresarial

Agradecemos também aos formadores de formadores e à equipa do projecto que contribuíram para a disseminação deste conteúdo.

CAPACITAÇÃO DE FORMADORES (TOT) E TREINAMENTOS PROVINCIAIS

Agradecemos também aos formadores de formadores e à equipa do projecto que contribuíram para a disseminação deste conteúdo.

1. Formação de Formadores (ToT) com o IPEME

- Capacitação estratégica de formadores do IPEME e entidades parceiras para replicação do conhecimento e continuidade do apoio às PME.
- Treinamento técnico em internacionalização, requisitos de exportação, certificação, boas práticas de manufactura e compliance.
- O IPEME tornou-se um parceiro-chave na disseminação desses conteúdos dentro de seus programas institucionais.

2. Capacitações ao Nível Provincial

1. Implementação de formações descentralizadas em seis províncias, alcançando um público amplo.
2. Treinamento para provedores de BDS, PME e formadores do IPEME em temas essenciais:
 - Estratégias de acesso a mercados internacionais
 - Certificações e padrões de qualidade
 - Gestão da qualidade e boas práticas de produção
 - Ferramentas para competitividade e internacionalização

3. Impacto e Números do Projecto

- 165 especialistas de 28 provedores de BDS receberam treinamento intensivo em competitividade, exportação, certificação, branding e negociação, custos e princípios de fixação de preços, preparação para a exportação e embalagem, desenvolvimento de estratégia de exportação, modelo de negócio como ferramenta estratégica para a inovação, análise do mercado de exportação, requisitos de embalagem e rotulagem, sistema de gestão para a segurança de alimentos, gestão estratégica de RH e planos de produção e logística
- Mais de 230 PMEs participaram das capacitações promovidas pelo projecto.
- 147 sessões de coaching foram providenciadas para PME para aumentar a competitividade e atrair investimento
- Foram realizadas 8 avaliações aprofundadas a empresas-piloto e implementados 6 planos de modernização, através dos quais foram desenvolvidos 53 instrumentos de desenvolvimento de negócio e Guiões relacionadas com a qualidade.
- Das centenas de reuniões B2B facilitadas durante 3 edições da FACIM, PMEs apoiadas pelo projecto tornaram-se fornecedoras de Supermercados, de empresas que operam na Indústria Mineira, e puderam exportar café, pó e chá de Moringa, e açúcar orgânico. A Sala de Negócios em particular, resultou efectivamente em contratos de fornecimento e vendas consideráveis.
- Parcerias estratégicas com CCM, Standard Bank, GAPI, Energy Works, Insite e Bureau Veritas, que actuaram como palestrantes convidados e apoiaram diversas iniciativas regionais.

4. Sustentabilidade e Próximos Passos

- Capacitações institucionalizadas no IPEME, garantindo que os conteúdos e metodologias do projecto continuem sendo aplicados e expandidos.
- Entrega oficial de materiais técnicos e conteúdos digitais (PPT, vídeos, manuais), já disponíveis na plataforma do IPEME: <https://bd.ipeme.gov.mz/>.
- Integração do projecto com a Base de Dados dos Exportadores, ampliando acesso contínuo ao conhecimento, (APIEX). [Base de Dados de Exportadores](#)
- Fortalecimento da autonomia do IPEME e parceiros locais na capacitação contínua de BDS e PME, consolidando um ambiente de negócios mais estruturado e competitivo para exportação.

Saiba mais

- Para mais informações sobre a UNIDO, visite: www.unido.org
- Para mais detalhes sobre o Projecto PROMOVE Comércio, acesse: www.promovecomercio.org



1 INTRODUÇÃO

Legenda da Foto: © Sala de Negócios promovida pelo UNIDO/PROMOVE, APIEX, CCM e ATI

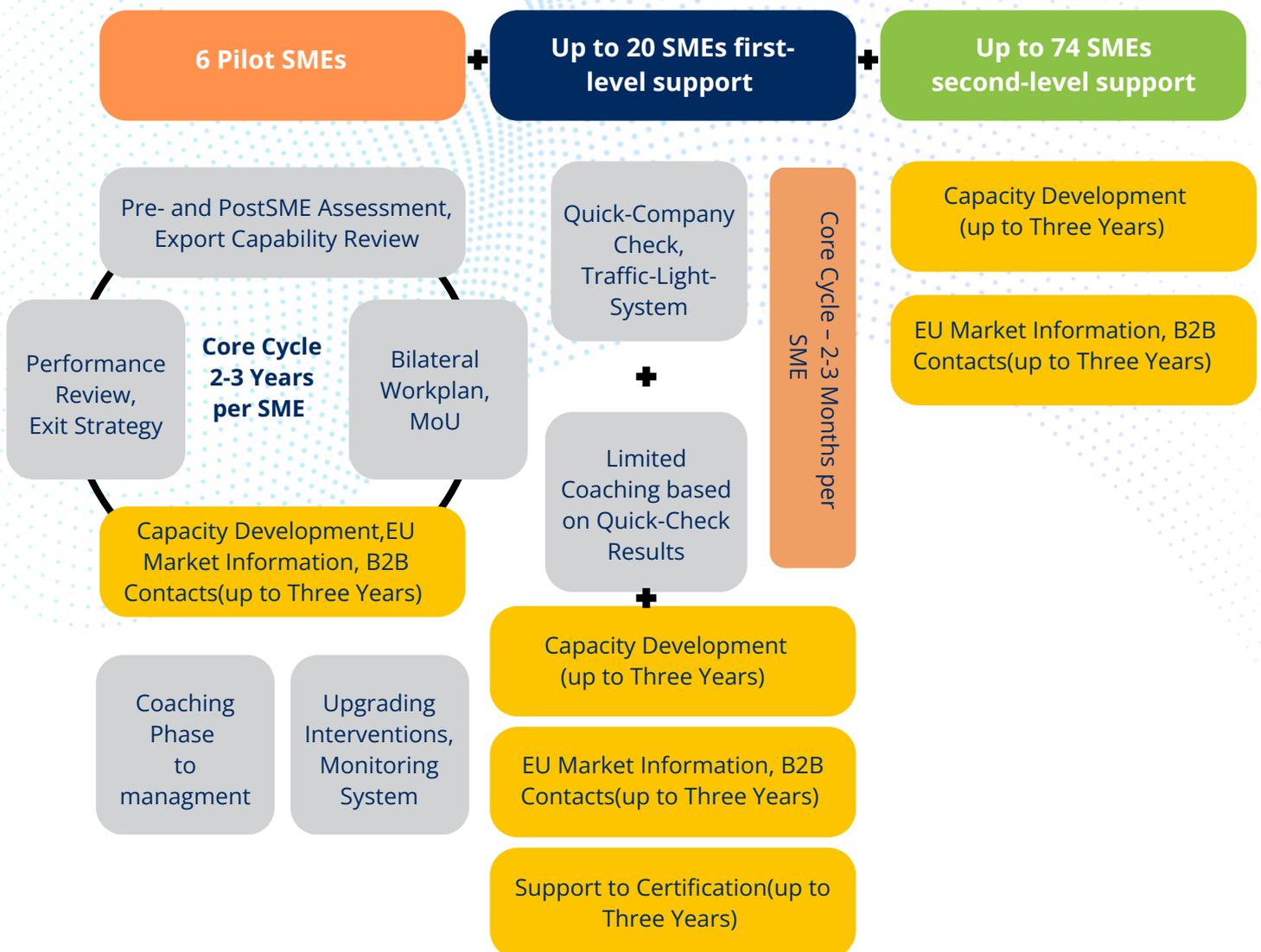
1. INTRODUÇÃO

Este manual foi elaborado para orientar as entidades que oferecem Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDNs, ou BDS em inglês) em suas actividades e processos de apoio às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que buscam exportar seus produtos, com ênfase no mercado da União Europeia (UE).

O documento resulta da compilação de processos, metodologias, técnicas e ferramentas desenvolvidas, adoptadas e aplicadas pelo projecto para avaliar e aprimorar as PMEs. Essas metodologias foram testadas em diferentes categorias de empresas, incluindo empresas-piloto, empresas de primeiro nível (apoio e intervenção rápida - "Quick Company Check"), e capacitações voltadas tanto para as PMEs quanto para as SDNs.

Estratégia de Intervenção das PMEs

A estratégia de intervenção seguiu um ciclo estruturado, que também pode ser aplicado por outras SDNs em suas actividades:



Apoio às Empresas-Piloto

Seis Empresas-Piloto foram identificadas por meio de um processo aberto de concurso público, conduzido por um júri composto pela UNIDO, União Europeia e Direção Nacional de Indústria (DNI).

O ciclo básico de modernização dessas empresas seguiu cinco etapas:

1. Pré-avaliação – Identificação de desafios e definição de prioridades para modernização.
2. Desenvolvimento de Plano de Trabalho – No caso do projecto, isso ocorreu por meio de Troca de Cartas Formais, estabelecendo os princípios do apoio, obrigações e responsabilidades. Outras empresas podem adoptar Memorandos de Entendimento (MoUs), conforme aplicável.
3. Implementação e Monitorização – Acompanhamento das intervenções de modernização com indicadores de progresso.
4. Coaching Gerencial – Capacitação dos gestores e lideranças empresariais.
5. Pós-avaliação – Medição dos resultados alcançados em cada empresa-piloto.

Recomendação: As SDNs que utilizarem este manual devem seguir um ciclo semelhante para obter melhores resultados.

Apoio às Empresas de Segundo Nível

O projecto promoveu acções de capacitação voltadas para exportação para um grupo ampliado de empresas. Embora a meta inicial fosse atingir 100 empresas, o número final de beneficiários ultrapassou as expectativas.

Essas iniciativas focaram no fortalecimento das competências empresariais para exportação à UE e incluíram:

1. Treinamentos sobre requisitos do mercado da UE.
2. Facilitação de contactos B2B com apoio do Gabinete de Promoção de Investimento e Tecnologia da UNIDO (ITPO) na Alemanha.
3. Oportunidade de networking na FACIM 2024, conectando PMEs a investidores internacionais.
4. Apoio à participação no *Global Gateway Investment Forum*.

Apoio às 20 PMEs de Primeiro Nível

O suporte a este grupo seguiu quatro fases principais:

1. Quick Company Check – Diagnóstico rápido dos processos críticos.
2. Sessões de formação online – Capacitação remota e híbrida.
3. Apoio à certificação e desenvolvimento de capacidades.
4. Informação sobre o mercado da UE e facilitação de contactos B2B.

O Quick Company Check Traffic-Light System, aplicado no projecto, provou ser um método eficaz para identificar e corrigir processos críticos dentro das empresas.

Com o apoio de consultores do projecto e formadores do IPEME e APIEX, os gestores das empresas estabeleceram áreas prioritárias para intervenção e implementação de melhorias. Esse processo incluiu sessões de coaching especializado por um período inicial de três meses, posteriormente estendido para 12 meses, conforme necessidade de cada empresa.

Nota: As SDNs que adoptarem esta metodologia deverão avaliar a necessidade de coaching caso a caso.

Critérios de Selecção das Empresas

As 20 PME de primeiro nível foram seleccionadas entre empresas que participaram do convite público inicial, mas não foram escolhidas para a fase piloto.

Critérios adicionais incluíram:

1. Bases de dados do projecto (incluindo a base de dados SPX da UNIDO).
2. Parcerias institucionais com DNI, IPEME, APIEX, AIMO, CCM, AVZ, FNDS e outras.

Cadeias de Valor e Sectores Priorizados

O projecto identificou cadeias de valor com alto potencial para exportação, crescimento e geração de empregos. Inicialmente focado em Nampula, Zambézia e Maputo, o projecto foi posteriormente expandido a nível nacional.

Sectores Prioritários:

(i) Agroprodutos

Frutas processadas (banana, abacaxi, manga, mamão, lichia)
Nozes (castanha de caju, macadâmia)
Oleaginosas (amendoim, gergelim, soja, macadâmia)
Óleos essenciais
Maquinaria agrícola

(ii) Pesca

Crustáceos, moluscos (camarão) e peixes – O projecto concentrou-se principalmente em agroprodutos.

Principais Conclusões

As avaliações do projecto revelaram que muitas empresas ainda precisam modernizar seus processos para estarem preparadas para exportação. Entre os desafios identificados, destacam-se:

1. Necessidade de actualização dos processos internos.
2. Falta de estratégias de marketing e vendas voltadas para exportação.
3. Capacitação de gestores e CEOs em estratégias de internacionalização.
4. Optimização de custos e preços.
5. Maior uso de tecnologia para integração em cadeias de valor globais.

Finalidade do Manual

O PROMOVE Comércio teve como objectivo fornecer capacitação voltada para exportação a pelo menos 100 PMEs, preparando-as para melhorar sua competitividade e qualidade dos produtos.

Este Manual de Capacitação foi desenvolvido com base nas seguintes referências:

1. Instrumento de Avaliação Profunda da Empresa.
2. Planos de Modernização das Empresas-Piloto.
3. Relatórios, Planos, Planilhas e Modelos desenvolvidos durante o projecto.
4. Apresentações ministradas por especialistas nacionais e internacionais (2021-2024).

Aviso de Confidencialidade e Isenção de Responsabilidade

Este Manual foi preparado pela UNIDO no âmbito do projecto PROMOVE Comércio, financiado pela União Europeia. Os conteúdos reflectem as opiniões dos consultores e não representam a posição oficial da UNIDO. O Manual é fornecido sem garantias explícitas ou implícitas, sendo a utilização e responsabilidade inteiramente do usuário. A UNIDO e os consultores não se responsabilizam por quaisquer danos decorrentes do uso do material.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	X
2. AVALIAÇÃO PROFUNDA DAS EMPRESAS	21
Trabalhos Preliminares	21
Trabalhos de Campo - Colecta de Informações	21
Formato do Relatório	22
2.1 Sinopse da Empresa	23
2.2 Avaliação de Desempenho e Rácio	23
2.3 Avaliação ou Análise Estratégica	24
2.4 Produção e Produtos	24
2.5 Marketing e Venda	26
2.6 Organização RH	28
2.7 Infraestrutura de Qualidade	30
2.8 Análise Financeira e Cálculo de Custos	31
2.9 Resumo da Avaliação e Recomendações Gerais	32
2.10 Preocupações Relacionadas com as Ligações no âmbito da Cadeia de Valor Específica	32
2.11 Principais Observações Gerais	32
3. PLANO DE MODERNIZAÇÃO	35
3.1 Factores de Sucesso	35
3.2 Marcos anuais do Programa de Actualização	37
4. FERRAMENTAS E MÉTODOS	41
4.1 Modelo de Negócio Canvas	41
4.2 Pesquisa e Análise do Mercado de Exportação de Informação segura	42
4.3 Fontes de Informação para Análise do Mercado	44
4.4 Quadro Regulatório sobre Requisitos Gerais de Segurança Alimentar	44
4.4.1 Produção Orgânica voluntária	44
4.4.2 Provisões Especiais	44
4.4.3 Óleos essenciais farmacêuticos	44
4.5 Conteúdo Útil e Mínimo para o Scan de Mercado	44
4.6 Conteúdo Útil e Mínimo para a Análise de Mercado	45
4.7 Roteiro de Exportação	45
4.8 Plano de Marketing	48
4.8.1 Conteúdo útil e mínimo para o Plano de Marketing	46
4.8.2 Plano de Ação operacional de Marketing	47
4.9 Estratégia de Preço	49
4.9.1 Diferentes Estratégias de Preços	50
4.9.2 Conteúdo útil e mínimo para a Estratégia de Preço	51
4.10 Internacionalização das PMEs	51
4.11 Desenvolvimento de Produto e Proposta de Valor para o Cliente	52
4.12 Análise SWOT - Versão ampliada	53
4.13 Análise ABC do cliente	54
4.14 Seleção das cadeias de valor prioritárias	55
4.15 Fornecedores de SDN - como construir parcerias estratégicas	60
5. ANEXOS	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Análise dos Pontos Fortes e Fracos
Tabela 2	Conclusões e Recomendações Gerais
Tabela 3	Planos Estratégicos da Empresa
Tabela 4	Produção e Disponibilidade de Produto
Tabela 5	Constrangimentos da Empresa
Tabela 6	Vendas e Exportações
Tabela 7	Processos de Marketing
Tabela 8	Departamento Comercial
Tabela 9	Países de Exportação
Tabela 10	Alocação Recursos Humanos
Tabela 11	Infraestrutura de TICs
Tabela 12	Sistema e Processos de Gestão da Qualidade
Tabela 13	Acesso a Infraestrutura de Qualidade
Tabela 14	Acesso a Infraestrutura de Qualidade
Tabela 15	Determinação de Preço
Tabela 16	Sistemas de Informação Financeira e de Gestão
Tabela 17	Tendência de Modernização das Empresas
Tabela 18	Template de Plano de Modernização da Empresa Avaliada
Tabela 19	Template para o Modelo de Negócio Canvas
Tabela 20	O Roteiro de Exportação
Tabela 21	Template de Plano de Ação Operacional de Marketing

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Nível de Profundidade da Pesquisa
Figura 2	Tipo de Informação Obtida na Análise de Mercado
Figura 3	Ciclo de Mercado de Exportação e Importância de Planeamento de Marketing
Figura 4	Determinantes de Preço
Figura 5	Proposta de Valor para o Cliente
Figura 6	Modelo SWOT estendido
Figura 7	Visualização da Análise ABC
Figura 8	Manual de Diretrizes de Seleção da Cadeia de Valor
Figura 9	Tabela EXCEL, pré-seleção e avaliação da CV
Figura 10	Módulos de uma Análise sistémica da cadeia de valor
Figura 11	Conceito Níveis micro-meso-macro
Figura 12	Cadeia de resultados Realização/Output e Resultado/Outcome

LISTA DE ANEXOS

I	Tabela para Sinopse Empresa
li	Tabela para a Avaliação do Desempenho e Rácio da Empresa
lii	Tabela para Sumário da Análise Fofa e Pestle
Iv	Tabela Resumo das Recomendações
V	Planilhas para Análise de Custos
Vi	Planilhas para Cálculo de Ponto de Equilíbrio
Vii	Planilha de Cash Flow

LISTA DE ABREVIATURAS

APE	Acordo de Parceria Económica
BDS	Business development services
APE SADC	O Acordo de parceria económica UE-SADC
B2B	Negócio para negócio
BDS	Serviços de desenvolvimento de negócio
CV	Cadeia de Valor
UE	European Union
RH	Recursos humanos
INNOQ	O instituto nacional de normalização e qualidade-
PEST	Análise de factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos
QI	Quality infrastructure
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
SDN	Serviços de desenvolvimento de negócios
PME	Pequena e média empresa
FOFA	Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación

Neste capítulo, aprenderá sobre o processo de avaliação profunda das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), uma ferramenta essencial para identificar oportunidades de melhoria, fortalecer a estrutura interna das empresas e prepará-las para competir em mercados de exportação.

A avaliação parte de um conjunto de trabalhos preliminares, como a definição de objetivos, escopo da análise, métodos de recolha de dados e cronograma de atividades. Um princípio fundamental nesta fase é o respeito pela confidencialidade das informações fornecidas pelas empresas, assegurando que todos os dados sensíveis sejam tratados com cuidado e responsabilidade.

Durante os trabalhos de campo, as consultoras ou entidades responsáveis realizam entrevistas com a gestão, analisam documentos financeiros e operacionais, avaliam a infraestrutura produtiva e a capacidade de inovação, bem como os padrões de conformidade exigidos pelos mercados-alvo. Essa recolha de dados permite construir um diagnóstico abrangente, apoiado por indicadores claros e instrumentos de análise organizados em tabelas e formatos comparativos.

Ao longo deste capítulo, também será apresentado o formato padrão do relatório de avaliação, que inclui sinopse da empresa, análise do desempenho e da estratégia de mercado, organização dos recursos humanos, infraestrutura de qualidade, marketing e vendas, e gestão financeira. O relatório culmina em recomendações práticas e um plano de ação personalizado, capaz de orientar a empresa na superação de estrangulamentos internos e na preparação para processos de exportação.

Ao final, este capítulo oferece uma abordagem prática e sistemática que visa contribuir para a modernização das empresas, promovendo o seu crescimento sustentável e a inserção competitiva nos mercados internacionais.



2 AVALIAÇÃO PROFUNDA DAS EMPRESAS

2. AVALIAÇÃO PROFUNDA DAS EMPRESAS

Objetivo: Fornecer uma análise detalhada do desempenho das PMEs, identificando oportunidades de melhoria e preparando-as para o processo de exportação.

Trabalhos Preliminares

Defina os objetivos da avaliação e o escopo do estudo.

Garanta a confidencialidade dos dados fornecidos pelas empresas.

Explicar os processos envolvidos na análise e seu impacto na estratégia de exportação.

Antes de iniciar a avaliação, elabore os termos de referência das actividades, onde serão definidos os objectivos da avaliação, o escopo do avaliação, os métodos de recolha de dados e cronograma de actividades.

Antes da realização do exercício da avaliação, os consultores devem expressar verbalmente aos representantes da empresa avaliada que o exercício de avaliação respeita a confidencialidade das informações fornecidas que serão fornecidas pela empresa e deve garantir que os dados sensíveis sejam tratados com o devido cuidado. E esta confidencialidade deve também ser expressa no início do relatório escrito. Além disso, é importante reconhecer que as conclusões e recomendações apresentadas no relatório são baseadas na análise realizada e devem ser analisadas e concordadas pelas empresas avaliadas antes da implementação.

Trabalhos de Campo - Colecta de Informações

- Entrevistas com a gestão e análise de documentos financeiros.
- Pesquisa de mercado e revisão de infraestrutura de produção.
- Levantamento de padrões de conformidade exigidos pelo mercado-alvo.
- Avaliação do grau de inovação e capacidade produtiva da empresa.
- Diagnóstico de maturidade para exportação.

Durante esta fase, as entidades provedoras de serviços devem recolher informações relevantes sobre a empresa em avaliação, incluindo sua estrutura organizacional, histórico de desempenho financeiro, operações, recursos humanos, marketing e vendas, entre outros aspectos. Isso pode envolver entrevistas com a equipe de gestão, análise de documentos e registros financeiros, e pesquisa de mercado.

Critério	Indicadores Avaliados	Status
Gestão Administrativa	Estrutura organizacional definida	✓✗
Capacidade Financeira	Balanço e fluxo de caixa positivos	✓✗
Qualidade dos Produtos	Certificações e padrões internacionais	✓✗
Estratégia de Mercado	Planejamento estratégico e canais de venda	✓✗

Formato do Relatório

O relatório deve conter:

- **Sinopse da empresa:** Nome, localização, proprietários e atividades principais.
- **Avaliação de desempenho:** Indicadores financeiros, de produção e capacidade de inovação.
- **Marketing e vendas:** Posicionamento de mercado e estratégia comercial.
- **Organização de RH:** Distribuição e qualificação dos recursos humanos.
- **Infraestrutura de qualidade:** Processos de controle e conformidade com padrões internacionais.
- **Recomendações gerais:** Sugestões para modernização e crescimento.
- **Análise SWOT:** Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas.
- **Plano de ação:** Estratégias sugeridas para melhorar a competitividade da empresa.

Organize os dados colectados em um formato de tabela como se sugere ao longo do Manual sempre que possível e necessário, seguido de análises, que são fundamentais para orientar recomendações claras e concisas que visem melhorias para cada. Inclua comentários sobre o contexto específico de cada empresa e quaisquer outras informações relevantes que possam contribuir para uma avaliação abrangente da empresa.

Tabela 1: Análise dos Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos

Cada capítulo deverá culminar com conclusões e recomendações gerais que orientem os processos de modernização da empresa no elemento avaliado na secção. Poderá fazer o uso da tabela abaixo para este exercício.

Tabela 2: Conclusões e Recomendações Gerais

Recomendações – Análise Estratégica	Melhorias Esperdas

2.1. Sinopse da Empresa

Secção de sinopse da empresa forneça uma visão e informações gerais da empresa, incluindo o nome, endereço físico, contactos, accionistas/proprietários, sector, data de criação e recursos humanos. Além disso, detalhe as operações da empresa, e isto inclui os principais produtos, matéria-prima utilizada, produção por turno e descrição dos produtos. Nesta secção pode ser fornecida uma base abrangente para a avaliação da empresa, o que poderá permitir uma análise mais aprofundada sobre as operações, recursos humanos e desempenho financeiro. Encontre no Anexo I a tabela que pode ser usada no relatório da avaliação para condensar toda a informação recolhida para o Sinopse da empresa.

2.2 Avaliação de Desempenho e Rácio

Nesta secção avalie os diferentes indicadores de desempenho e rácios financeiros da empresa. Os rácios antes e depois das actividades de modernização serão comparados para medir o progresso da empresa ao longo do tempo. É crucial para avaliar o desempenho da empresa em várias áreas-chave e identificar áreas de melhoria. Os comentários fornecidos ajudarão a contextualizar os resultados e orientar as acções correctivas, se necessário. Encontre no Anexo II a tabela que pode ser usada para estruturar a informação referente aos rácio.

2.3 Avaliação ou Análise Estratégica

O planeamento estratégico é fundamental para o crescimento e a sustentabilidade das empresas. Este processo envolve a definição de metas e objectivos de curto, médio e longo prazo, bem como as estratégias para alcançá-los. A revisão contínua dos planos estratégicos é crucial para garantir que a empresa permaneça ágil e adaptável às mudanças no ambiente de negócios.

Neste capítulo, deve ser feita a análise estratégica da empresa, examinar os aspectos relacionados com o planeamento de curto, médio e longo prazo.

Poderá fazer o uso da tabela abaixo para indicar os planos que a empresa avaliada possui e o respectivo horizonte temporal.

Tabela 3: Planos Estratégicos da Empresa

Horizonte de Planeamento	Ano	Conteúdo de Planeamento Estratégico
Curto Prazo		
Médio Prazo		
Longo Prazo		



Legenda da Foto: © Visita a unidade de processamento de Matharia, na cidade de Nampula, com a equipa multi-setorial do Governo, a UE e a UNIDO.

Reveja e analise os seguintes elementos estratégicos na empresa:

1. Missão, Visão, Propósito e Valores, pois uma visão clara e inspiradora é crucial para orientar o crescimento e o desenvolvimento da empresa a longo prazo e fornece uma direcção clara para todas as iniciativas e esforços organizacionais.
2. Investimentos planeados, pois estes são essenciais para impulsionar o crescimento e a inovação da empresa, e podem incluir aquisição de bens de capital, expansão da capacidade de produção, certificações de qualidade, entre outros, o que torna importante definir claramente os objectivos de cada investimento e os resultados esperados.
3. Pesquisa e desenvolvimento (P&D), são fundamentais para a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e processos. Um plano formal P&D ajuda a empresa a estabelecer metas claras, estratégias e alocação de recursos para impulsionar a inovação e garantir sua competitividade no mercado.
4. Planos de marketing, por se tratar de um plano comercial crucial para o sucesso da empresa, especialmente no contexto da exportação. É importante que este esteja alinhados com os objectivos estratégicos da empresa e seja actualizados regularmente para refletir as mudanças no mercado e nas condições operacionais da empresa.
5. Ligações e cooperação com outras empresas, as ligações entre empresas e a cooperação empresarial podem proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento para a empresa, daí ser importante cultivar parcerias estratégicas com fornecedores, parceiros comerciais e instituições de apoio para expandir os recursos e conhecimentos da empresa

2.4 Produção e Produtos

Neste capítulo, com recurso a tabela de produção média anual e sazonal abaixo e considerando os dados e informação dos últimos três anos:

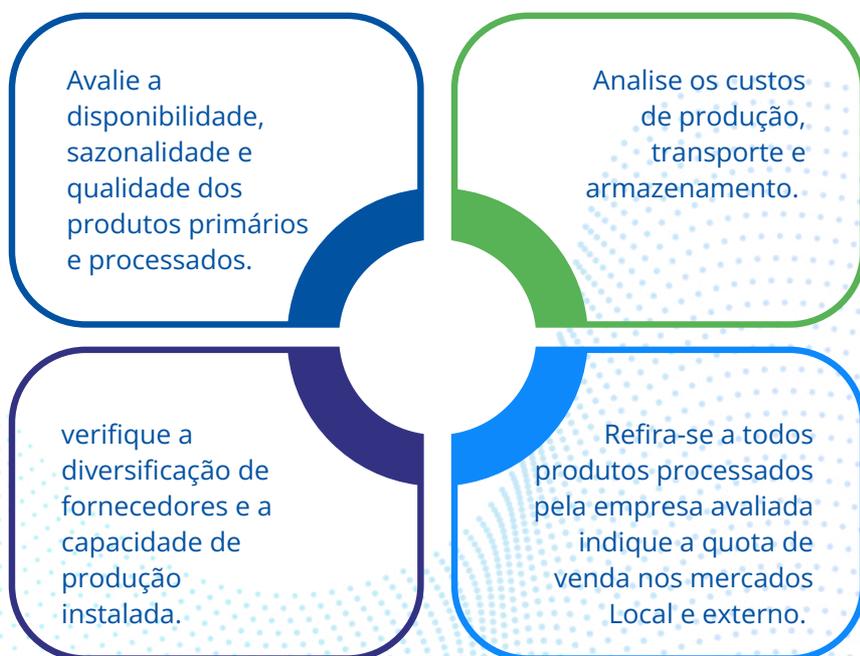


Tabela 4: Produção e Disponibilidade de Produto

Indicação de toneladas compradas e custos de aquisição	20XX		20XX		20XX		Produção Própria (indique a % total)	Compradas nas fontes externas (indique a % total)	Disponibilidade Sazonal (indique detalhes)
	T	Mt	T	Mt	T	Mt			
Produto primário de primeira prioridade									
Produto Processado									
Produto primário de segunda prioridade									
Produto Processado									
Produto primário de Terceira prioridade									
Processed product									

Ainda no capítulo de Produção e Produtos, por meio da tabela abaixo indique para cada elemento avaliado os constrangimentos, os planos da empresa para superar e sugira melhorias.

Tabela 5: Constrangimentos da Empresa

Fonte	Constrangimentos observados relativamente ao processamento	Planos da empresa para melhoria - se existir	Análise dos consultores e melhorias propostas
Fornecimento			
Produto Primário			
Infraestruruta			
Escala			
RH			
Mercado			
Qualidade			

Faça a revisão e análise das secções seguintes referente a produção e produto:

1. Infraestrutura de Transporte e Produção, i) os desafios logísticos enfrentados, incluindo custo e tempo de transporte ii) dependência de fornecedores para o transporte de matéria-prima até a fábrica.
2. Logística e Planeamento da Produção, i) os processos de planeamento de produção e logística da empresa, ii) a existência de documentação detalhada dos processos e a utilização de sistemas de gestão.
3. Armazenamento e Gestão de Stock, i) a capacidade de armazenamento e o controle de stock da empresa, ii) a utilização de sistemas de gestão de stock e a realização de inventários.
4. Fornecimento de Material Auxiliar e Serviços Externos, i) os desafios relacionados à conservação da matéria-prima e à disponibilidade de embalagens, ii) os serviços externos utilizados pela empresa, como certificação e auditoria.
5. Constrangimentos e Oportunidades na Produção Primária i) os problemas relacionados à qualidade da matéria-prima e ii) à dependência de fornecedores.
6. Análise dos Estrangulamentos na Exportação, i) os desafios enfrentados pela empresa no processo de iniciar as exportações, ii) obstáculos relacionados à infraestrutura, financiamento e recursos humanos qualificados.

2.5 Marketing e Venda

Este capítulo, que tem por objectivo obter a fotografia/imagem geral da empresa e sua experiência em matéria de vendas e exportações, proceda a avaliação da matéria inerente começando pelos dados estatísticos de venda no mercado local e externo dos últimos 3 anos. Poderá fazer o uso da tabela abaixo para este exercício. Coloque apenas os produtos que a empresa de facto comercializa.

Tabela 6: Vendas e Exportações

Indicação da quantidade em toneladas e receitas de vendas em US\$	2022		2023		2024		Mercado Local (% da produção)	Mercado de Exportação (países & % de produção)	Disponibilidade Sazonal (descreva detalhes)
	T	Mt	T	Mt	T	Mt			
Primeira Prioridade Produto primário: Banana verde									
Produto Processado: Farinha de banana									
Segunda prioridade Produto primário: Flocos de banana									
Produto Processado: Farinha de banana									

Para a análise dos processos de marketing e do departamento comercial, descreva a empresa, referindo-se a existência ou não dos elementos discriminados nas tabelas abaixo e as recomendações necessárias.

Tabela 7: Processos de Marketing

Marketing	Descrição dos processos	Recomendações
Planeamento estratégico (4-6 P)		
Comunicação com o cliente		
Análise do mercado de exportação		
Investimento no desenvolvimento das exportações		
Base de dados de clientes		
Análise A/B/C de clientes		



Legenda da Foto: © A Gutsamba faz pitch no evento Global Gateway Investment Forum. O UNIDO apoiou 9 PMEs beneficiárias do projecto, através de 34 sessões de orientação e mentoria apoiadas pelo UNIDO/PROMOVE Comércio. O UNIDO/PROMOVE, Standard Bank e a GAPI actuaram como mentores principais (Master Coaches), facilitando o acesso dessas empresas aos mercados globais, enquanto apresentavam os seus produtos.

Tabela 8: Departamento Comercial

Vendas	Descrição dos processos	Recomendações
Organização das vendas		
Gestão das vendas de exportação		
Avaliação do desempenho das vendas		
Integração das TICs no marketing e nas vendas		

Indique os Países para os Quais a Empresa Avaliada Exporta e os Canais Usados

Tabela 9: Países de Exportação

País de Exportação	Número de Clientes	Canais de venda	Mais informações (por exemplo, há quantos anos, vendas médias por ano, quantas expedições por ano, condições de pagamento, normas e certificação exigidas)
			N/A

Nesta secção faça análise a estratégia de preço adoptada pela empresa. As estratégias de preços diferenciam-se entre as vendas locais directas e indirectas e as vendas de exportação, consoante os canais de vendas.

2.6 Organização RH

Este capítulo visa avaliar a alocação actual de recursos humanos, identificar as competências e experiências dos trabalhadores em relação às suas responsabilidades profissionais e determinar as necessidades de treino, especialmente voltadas para a modernização das operações de exportação. Por meio da tabela abaixo descreva a actual afectação dos recursos humanos.

Tabela 10: Alocação Recursos Humanos

Função na Empresa	Número de Trabalhadores	Proprietário /CEO Responsável	Desenvolvimento de RH com base na visão e na orientação para a exportação	Necessidades de formação (actuais e centradas na exportação e modernização)
Administração, Vendas				
- Gestão				
- Procurement				
- Planeamento, controle				
- Contabilidade, custos				
- Logística, Armazenamento				
- Gestão de Qualidade				
- Produção / Gestão de Processamento				
- Marketing				
- Vendas				
Produção, Infraestrutura				
- Produtos Primários				
- Produtos Processados				
- Manutenção				
- Transporte				

Reveja e analise as secções seguintes referente organização RH e indique com pormenor a infraestrutura de TIC existente e (potencialmente) da integração das TI nas aquisições, produção, vendas e armazenamento por meio da tabela abaixo:

1. Plano de treinamento;
2. Gestão empresarial;
3. Estrutura organizacional da empresa;
4. Processos e procedimentos da empresa;
5. Infraestrutura e estratégias de TICs.

Tabela 11: Infraestrutura de TICs

Equipamento TIC existente	Descrição e sectores de aplicação na empresa (se existe e tempo de existência)	Idade do hardware (indicar os anos)	Actualização necessária (hardware, aplicações, competências) para um maior crescimento da empresa e preparação para a exportação
Sistemas de PC autónomos			
Sistema de servidor			
Aplicações em departamentos			
Capacidade de Internet (comunicação internacional)			
Controlo			
Sistema de contabilidade e de cálculo de custos			

2.7 Infraestrutura de Qualidade

Neste capítulo faça a descrição do sistema e os processos de gestão da qualidade em vigor e praticados pela empresa avaliada. Com recurso na tabela abaixo poderá fazer o exercício.

Tabela 12: Sistema e Processos de Gestão da Qualidade

Processos de Qualidade	Explicar os pormenores do processo e os meios de documentação interna	Quais são os principais resultados dos controlos de qualidade a diferentes níveis? (por exemplo, devoluções, segunda classe, desconto de preço, melhorias de qualidade, etc.)
Produtos Primários		
Material Comprado		
Processamento de Produto		
Pré - Envio		

Ainda na Infraestrutura de Qualidade, debruce-se em torno do acesso as infraestrutura de qualidade a nível nacional, descrevendo o acesso e as rotinas da empresa em relação as medidas das infraestruturas nacionais de qualidade nacionais, tais como laboratórios, serviços de qualidade, cooperação com organismos públicos e privados. Indique, igualmente, a situação das certificações obrigatórias e não obrigatórias implementadas na empresa. E com recurso as tabelas abaixo, proceda este exercício necessário.

Tabela 13: Acesso a Infraestrutura de Qualidade

Medidas de Infraestrutura de Qualidade Nacional Disponível Mozambique	Acesso as Medidas das Infraestrutura de Qualidade (sim/não/N/A)	Aplicação Prática das Medidas de Infraestrutura de Qualidade Oferecidas (sim/não/N/A)	Resultados Mensuráveis (sim/não/N/A)
INNOQ			
LINHA			

Tabela 14: Acesso a Infraestrutura de Qualidade

Certificações Obrigatórias	Certificação não obrigatória	Estágio		Padrões da UE	Comentários
		Implementado	Planeado		

2.8 Análise Financeira e Cálculo de Custos

Neste capítulo avalie a gestão financeiras da empresa avaliada, demonstrando e descrevendo os processos de cálculo de custos e determinação de preços, processos e sistema contabilístico inerentes a gestão financeira. Pode socorrer-se das tabelas abaixo para realizar este exercício necessário.

Tabela 15: Sistemas de Informação Financeira e de Gestão

Determinação de Preço	Comentários e Avaliação	Recomendações

Tabela 16: Sistemas de Informação Financeira e de Gestão

Sistemas de Informação Financeira e de Gestão (Descrição)	Comentários e Avaliação	Recomendações

2.9 Resumo da Avaliação e Recomendações Gerais

Esta secção é dedicada ao resumo das principais e mais importantes conclusões com uma visão holística da empresa, centrada na competitividade desta, no crescimento do negócio e na preparação para a exportação. Apresente um sumário e observações, da análise geral FOFA e PESTLE. Pode socorrer-se da tabela constante do Anexo III para realizar este efeito.

2.10 Preocupações Relacionadas com as Ligações no âmbito da Cadeia de Valor Específica

Neste capítulo, destaque a importância da eficiência e qualidade em todas as etapas da cadeia de valor da empresa avaliada, desde os fornecedores de matéria-prima até os clientes finais, aborde matérias sobre como otimizar essas ligações para promover a competitividade, o crescimento e a capacidade de exportação.

2.11 Principais Observações Gerais

Neste capítulo, faça resumo das principais conclusões da avaliação geral empresa, identificando áreas de força e fraqueza, bem como oportunidades e desafios. E finaliza o relatório apresentando as recomendações chave e melhorias esperadas por área, com recurso a tabela constante do Anexo IV.

Neste capítulo, aprenderá sobre a construção de um Plano de Modernização estruturado para melhorar a competitividade, a inovação e a prontidão para exportação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A modernização é apresentada como uma jornada estratégica, que parte de um diagnóstico preciso da situação atual da empresa e segue com a definição de metas concretas, prioridades e intervenções orientadas para resultados mensuráveis no curto, médio e longo prazo.

Através do Plano de Modernização, a entidade prestadora de apoio técnico identifica e prioriza atividades específicas que respondem diretamente aos desafios enfrentados pela empresa avaliada. Estas atividades podem incluir formação, assistência técnica, coaching, mentoring, certificações, digitalização e reestruturação de processos. É fundamental que cada empresa participe ativamente na validação e ordenação das prioridades, garantindo alinhamento com sua visão estratégica e capacidades internas. As ações mais relevantes e impactantes poderão contar com apoio direto da entidade implementadora, visando a aceleração do crescimento sustentável.

A empresa, por sua vez, define neste plano sua visão de futuro e os objetivos estratégicos de longo prazo, com foco na expansão dos negócios, na profissionalização da gestão e no acesso competitivo a mercados internacionais. O plano considera ainda a capacidade da empresa para assimilar mudanças, adotar inovações e manter padrões de qualidade exigidos no comércio global.

Em síntese, a modernização empresarial é um processo dinâmico que requer compromisso mútuo, planejamento estratégico e acompanhamento contínuo por meio de indicadores de desempenho (KPIs). Entre os pontos fortes comumente observados nas PMEs estão a flexibilidade operacional e o conhecimento do mercado local; enquanto pontos fracos geralmente incluem fragilidades na gestão financeira, ausência de certificações internacionais, baixa digitalização e acesso limitado a mercados externos.

A group of five people, three men and two women, are standing in front of a large, modern industrial refrigerator. They are all wearing white lab coats and hairnets. The man on the far left is wearing a white polo shirt and a hairnet. The man next to him is also in a white polo shirt. The woman in the center is wearing a white lab coat with blue polka dots and a hairnet. The woman to her right is wearing a white lab coat with blue polka dots and a white hairnet with 'Finana' written on it. The woman on the far right is wearing a white lab coat and a white hairnet with a yellow stripe. They are all giving thumbs up. The refrigerator has a white body and an orange top. The background is a clear blue sky with some clouds. The overall scene is bright and positive.

3 PLANO DE MODERNIZAÇÃO

Legenda da Foto: © A FINANA recebe equipamento, com o apoio do projecto Promove Comércio, para expandir as suas operações.

3. PLANO DE MODERNIZAÇÃO

Objetivo: Melhorar a competitividade e a prontidão para exportação das PME's por meio da adoção de boas práticas e inovação.

Estrutura do Plano:

- Diagnóstico da situação actual.
- Definição de metas e prioridades.
- Aprimoramento de processos, certificação e digitalização.
- Plano de acção detalhado com cronograma de execução.

Implementação e Monitoramento:

- Execução em fases, distribuídas no curto, médio e longo prazo.
- Acompanhamento por meio de KPIs, garantindo medição do impacto.
- A modernização das empresas deve basear-se num objetivo específico. O projecto Promove Comércio teve como foco melhorar a competitividade, a internacionalização e a prontidão de exportação das PME's.

Elabore um sumário executivo para o Plano de Modernização, onde demonstra que através do plano de modernização, a sua entidade identifica e prioriza actividades específicas (formação, assistência técnica, coaching, mentoring e outros) que aliviarão os desafios enfrentados pela empresa. Sem deixar de referir que a empresa irá validar e priorizar as actividades de modernização, e que a sua entidade provavelmente apoiará as actividades mais importantes com vista ao crescimento da empresa.

Demonstre qual é a visão e os objetivos da empresa relativamente ao plano de modernização e sobretudo os objetivos estratégicos de crescimento e prontidão para exportar de longo prazo. Pode terminar este sumário executivo e demonstrar os principais pontos fortes e fracos da empresa em dois parágrafos no máximo.

3.1 Factores de Sucesso

O posicionamento abaixo (ver tabela 17) indica o estado actual da empresa em relação aos dez aspectos cruciais analisados da preparação para a exportação. Em função da informação contida no relatório de avaliação profunda avalie a posição da empresa, indique o grau (Baixo, Médio ou Alto) de preparação de exportação da empresa (ver quadro abaixo sobre os factores de sucesso seleccionados para a preparação para a exportação "tendência desejada" para mais detalhes

Tabela 17: Tendência de Modernização das Empresas

TENDÊNCIA DESEJADA

A tabela abaixo, indica a tendência de modernização das empresas em direcção a prontidão para exportar

	INÍCIO I	EXPANSÃO II	III COSOLIDAÇÃO	III CRESCIMENTO	INTEGRAÇÃO V
Foco na exportação internacional, preparação para a exportação					
Melhorar a preparação para a exportação					
Foco no crescimento para a exportação					
Exportação - actualmente não é um objectivo principal					
Fases Reflectindo Factores de Sucesso					
Indicadores					
Produto	Normalizada classificação implementada	Padrão elevado com classificação implementada	Individualizado e centrado na exportação e no valor acrescentado	Solução do sistema, Solução de problemas, preocupações com a competitividade	Alta aceitação pelos clientes, relação custo-benefício adequada
Qualidade do Produto	Não há qualidade padrão	Medidas regulares de controle de qualidade	Metas de qualidade estabelecidas e documentadas	Política de qualidade em vigor ou em desenvolvimento	Sistema de gestão da qualidade em vigor ou em desenvolvimento
Sistema de Custos e Preços	Não sistema aplicado	Consciência dos custos e sistema básico em vigor	Sistema de custeio funcional em vigor (histórico)	Sistema de custeio direto em vigor e análise de custos possível	Sistema de precificação proativo e precificação diferencial (análise de ponto de equilíbrio)
Vendas e processamento de encomendas e serviços a clientes	Os contratos dos clientes são "trabalhados".		processo de pedido e pagamento está documentado	desenvolvendo, programa de comunicação com clientes implementado	
Desenvolvimento do Produto	Não há proactividade no desenvolvimento	Irregular sem um plano de desenvolvimento de produtos	Conceito de desenvolvimento, mas mais reativo	Desenvolvimento proativo de produtos baseado no feedback do mercado	Produtos processados desenvolvidos com base na demanda do mercado, P&D em vigor
Capacidade de investimento e situação financeira	Ausência de recursos financeiros para o crescimento e o desenvolvimento a médio e longo prazo	Investimentos para atualização baseada em exportação em um sistema caso a caso sem plano financeiro e de investimento	Planejamento financeiro e de investimento básico pelo proprietário, capacidade de investimento	Investimentos baseados no mercado de exportação são parte do negócio – e plano de marketing de exportação	Sistema de planejamento financeiro e de investimento em vigor, investimento realista de longo prazo no desenvolvimento internacional de exportação
Força de Trabalho	Os trabalhadores possuem as competências básicas para efetuar o trabalho	Funcionários recebem treinamento formal e no trabalho regularmente	Funcionários são eficientes com consciência básica de qualidade	Funcionários entendem as etapas de produção e processamento, estão totalmente conscientes da qualidade	Funcionários são eficientes, conscientes da demanda do cliente e receberam treinamento contínuo sobre a visão e foco dos clientes
Habilidades de Gestão	Não possui competências específicas no domínio da comercialização das exportações	Sem gestão intermediária, marketing e outros processos, principalmente dirigidos e controlados pelo proprietário	Proprietário experiente em marketing de exportação, custeio e gestão financeira	Proprietário experiente, planejando contratar gerentes qualificados para gerenciar os departamentos da empresa	Gestão intermediária eficiente em vigor, gerente de exportação e vendas, muito consciente do mercado proprietário
Clientes e comunicação de marketing	Comunicação reactiva com os clientes, sem comunicação regular com os clientes internacionais exportadores ou outros clientes-chave	Banco de dados de clientes em vigor e mantido, proprietário designando responsabilidades específicas aos funcionários de comunicação de marketing	Processo de comunicação com clientes baseado no modelo de negócios em vigor, considerando a satisfação do cliente e a adição de valor	Implementando marketing de canais através de diferentes fontes (site, redes sociais, feiras comerciais, reuniões B2B)	Gerente de marketing em contato regular com contas-chave, programa de informações e comunicação com clientes em vigor, marketing e comunicação em múltiplos canais, sistema de informações de marketing (MIS) em vigor
Integração de ITC	Computadores independentes em vigor e parcialmente operacionais	Computadores independentes utilizados para atividades de processo definidas na empresa	Sistemas de computador estão operacionais e são necessários para o planejamento de processos, e os usuários são treinados	Integração de TI com servidor e operacional em processos conectados, usuários especializados, e TI faz parte do plano de investimento	Sistema de TI totalmente operacional na empresa. Aplicações de TI fornecem dados para controle e processos de negócios com controle de custos, integração de TI com clientes e fornecedores internacionais

3.2 Marcos anuais do Programa de Actualização

Ano	Ação Principal	Objectivo
1	Diagnóstico e plano estratégico	Identificar lacunas/gaps e definir direcções
2	Implementação de melhorias	Melhorar processos e conformidade
3	Expansão e optimização	Aumentar a competitividade internacional

Principais Intervenções

- Desenvolvimento de planos estratégicos personalizados.
- Melhoria dos processos de produção e gestão de qualidade.
- Capacitação de recursos humanos.
- Reforço da infraestrutura de TICs.
- Adopção de padrões internacionais de certificação e conformidade.
- Estratégias de mitigação de riscos de exportação.
- Acesso a financiamento para inovação e modernização.

O quadro 18 apresenta um exemplo de um projecto de modernização das PME's. Neste exemplo, as actividades de modernização acordadas com a empresa são realizadas em três anos. Faz sentido determinar com a empresa quais actividades são realizadas pela própria empresa e quais melhorias são iniciadas pelo provedor de SDN/BDS. O documento é entregue à empresa como um acordo conjunto.

Tabela 18: Template de Plano de Modernização da Empresa Avaliada



	Ano 1	Ano 2	Ano 3
	Fase de Modernização 1 Principais objetivos: Expansão	Fase de Modernização 2 Principais objetivos: Crescimento	Fase de Modernização 3 Principais objetivos: Otimização dos Canais de Mercado
Áreas de Negócio			
	Principais Intervenções	Principais Intervenções	Principais Intervenções
A. Planeamento Estratégico			
B. Gestão de Compra e Stock			
C. Ligações Empresariais			
D. Devolvimento de Produto e P&D			
E. Capacidade e Planeamento da Produção			

F. Vendas e Marketing			
G. Análise do mercado de exportação e desenvolvimento das exportações			
H. Custos e Precificação			
I. Desenvolvimento de RH, Recrutamento, Emprego			
J. Gestão da qualidade e certificações			
K. Gestão Financeira			
L. IT e Digitalização			

Neste capítulo, aprenderá sobre as principais ferramentas e métodos aplicados no processo de modernização e internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). O objetivo é dotar as empresas e os prestadores de serviços de desenvolvimento de negócios (SDN/BDS) com instrumentos práticos que orientem decisões estratégicas, fortaleçam a competitividade e acelerem a prontidão para exportação.

Entre os temas abordados, destaca-se o uso do Canvas de Modelo de Negócio, que permite mapear visualmente os elementos-chave de um negócio; e as metodologias de pesquisa e análise de mercado, fundamentais para compreender a demanda, identificar concorrência, canais de venda e requisitos de entrada em mercados internacionais. Serão ainda apresentados instrumentos normativos como o checklist regulatório da União Europeia, o roteiro de exportação, e os componentes essenciais de um plano de marketing estratégico orientado por dados.

Ao longo do capítulo, são fornecidos templates, checklists e fontes de informação confiáveis — tanto para análise setorial quanto para avaliação de conformidade com padrões internacionais, como ISO, HACCP, Fair Trade e regulamentações da UE. Essas ferramentas devem ser utilizadas como base para elaborar planos de ação estruturados e personalizados, em alinhamento com os resultados do diagnóstico empresarial e o potencial de exportação de cada PME.

Este conjunto de metodologias permite que empresas identifiquem lacunas internas, alinhem suas estratégias com exigências de mercado, e tomem decisões baseadas em evidências. A implementação eficaz dessas ferramentas fortalece o posicionamento competitivo e abre caminho para uma inserção sustentável e bem-sucedida nos mercados internacionais.

A photograph of four professionals (three men and one woman) sitting around a conference table in a meeting room. They are dressed in business attire. The man in the foreground is wearing a dark blue suit and a black face mask. The woman next to him is wearing a green blazer. The man next to her is wearing a blue patterned blazer. The man in the background is wearing a dark suit. They are all looking towards the left side of the frame, appearing to be engaged in a discussion or listening to a speaker. There are white coffee cups, saucers, and papers on the table. A laptop is visible on the left side of the table. The background shows a window with blinds and a door.

4 FERRAMENTAS & MÉTODOS

Legenda da Foto: © Oito técnicos do IPEME, DNI e APIEX participando da Formação de Formadores, realizada pelo Projecto Promove Comércio

4. FERRAMENTAS E MÉTODOS

Marketing e Posicionamento

Identifica oportunidades e nichos.
Estratégia de Preço: Análise de custos, concorrência e margens de lucro.
Canais de Distribuição: Opções eficientes para atingir mercados-alvo.

Qualidade e Certificação

Conformidade com padrões internacionais (ISO, HACCP, Fair Trade).
Processo de certificação e requisitos para adequação regulatória.

Internacionalização e Exportação

Checklist de requisitos para exportação.
Parcerias estratégicas para ampliação da presença no mercado internacional

4.1 Modelo de Negócio Canvas

É uma ferramenta visual e gráfica, dividido em nove blocos principais. A ferramenta facilita o planeamento, descrição de modelos de negócios de forma simplificada e estruturada.

Tabela 19: Template para o Modelo de Negócio Canvas

Nome da Empresa:

Produto:



4.2 Pesquisa e Análise do Mercado de Exportação de Informação segura

A pesquisa e análise de mercado é um exercício que gera um relatório que orienta o desenvolvimento de instrumentos em resposta ao plano de modernização da empresa e ao potencial do mercado de exportação. Instrumentos como o roteiro de exportação, o plano de marketing, o plano de acção operacional de marketing, a estratégia de marketing, cálculo do ponto de equilíbrio que são apresentados neste manual devem ser elaborados tendo em consideração tanto o relatório de avaliação profunda da empresa, bem como as constatações obtidas na pesquisa e análise de mercado.

A profundidade com a pesquisa de mercado é feita, podendo assumir basicamente três formas Scan, Selecção e Análise, conforme ilustrado na figura abaixo. Sendo que na análise de mercado a informação é mais detalhada do que no Scan, Selecção de Mercado

Figura 1: Nível de Profundidade da Pesquisa



Para uma orientação rápida e breve de um mercado, por exemplo como primeira orientação sobre mercados de exportação, um Scan deve ter o seguinte conteúdo:

1. Descrições dos produtos
 - 1.1. Sementes de sésamo
2. Procura do mercado europeu
 - 2.1. Países seleccionados da UE
 - 2.2. Preço médio no mercado da UE
 - 2.3. Principais canais de venda nos mercados da UE

3. Requisitos de entrada na UE
 - 3.1. Qualidade
 - 3.2. Rotulo/rotulagem e embalagem
 - 3.3. Sustentabilidade e conformidade social
 - 3.4. Produtos biológicos
4. Principais concorrentes
 - 4.1. País x
 - 4.2. País x
 - 4.3. País x
5. Links úteis e importantes
6. Referências

Figura 2: Tipo de Informação Obtida na Análise de Mercado

Perfil do Mercado

Características do mercado para os produtos: taxas de crescimento, alterações estruturais, segmentos de mercado potenciais, tendências de consumo, segmentos de preços

Perfil Competitivo

Métodos de Distribuição: número de principais concorrentes e disposição, as suas vantagens competitiva e vantagem competitiva própria

Perfil de Distribuição

Atuais Métodos e Canais de Distribuição: canais de distribuição opcionais, limitações e melhor ajuste, diferenciação dos custos dos canais, requisitos da cadeia de abastecimento de clientes de exportação, contactos B2B, feiras comerciais, revistas de informação sobre o mercado

Regulamentos do País de Exportação

Relacionados com o Produto: Transporte, armazenamento, embalagem e rotulagem, regulamentação alimentar e rastreabilidade, qualidade e certificação

4.3 Fontes de Informação para Análise do Mercado

Resumo da legislação da UE em matéria de segurança dos alimentos/ EUR-Lex https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/3010.html
UE resumo dos mercados agrícolas, produtos orgânicos: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports_en.pdf
Website de informação sobre os mercados agro-alimentares da UE: https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DataPortal/trade.html
Estatísticas do comércio agroalimentar/EPA SADC https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agrifood-epa-sadc_en.pdf
Política da UE APE e SADC https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/sadc/
Múltiplas estatísticas da UE/ Eurostat https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Africa-EU-_international_trade_in_goods_statistics
ITC Mapa de Comércio, estatísticas de comércio para desenvolvimento de negócio internacional https://exportpotential.intracen.org/en/ https://www.trademap.org/Index.aspx
EU Informação de Comércio de Exportação Pela CBI Holanda https://www.cbi.eu
Eurostat https://ec.europa.eu/eurostat
Think Tank/ EU Parliament https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU%282019%29629205

4.4 Quadro Regulatório sobre Requisitos Gerais de Segurança Alimentar

- Regulamento (EC) 178/2002 à Requisitos e Princípios Gerais da Lei de Alimentos
- Regulamento (EC) 852/2004 à Higiene dos géneros alimentícios
- Regulamento (EC) 2073/2005 à Critérios microbiológicos dos géneros alimentícios
- Regulamento (EC) 1169/2011 à Prestação de informações sobre os géneros alimentícios aos consumidores.
- Regulamento (EC) 315/93 à Procedimentos comunitários para os contaminantes nos géneros alimentícios
- Regulamento (EC) 1881/2006 à fixação de teores máximos de contaminantes nos géneros alimentícios
- Regulamento (EC) 396/2005 à limites máximos de resíduos de pesticidas nos géneros alimentícios e nas rações de origem vegetal e animal
- Regulamento (EC) 1107/2009 à colocação de produtos fitofarmacêuticos no mercado
- Regulamento (EC) 1107/2009 à Lista de substâncias activas aprovadas

4.4.1 Produção Orgânica voluntária

- Regulamento (EC) 834/2007 à produção orgânica e rotulagem dos produtos orgânicos
- Regulation (EC) 1235/2008 à produção orgânica e rotulagem dos produtos orgânicos

4.4.2 Provisões Especiais

- Regulamento (EC) 2016/52 à níveis máximos tolerados de contaminação radioactiva dos géneros alimentícios

4.4.3 Óleos essenciais farmacêuticos

- Regulamento (EC) 338/97 à proteção das espécies da fauna e da flora selvagens através da regulamentação do comércio

4.5 Conteúdo Útil e Mínimo para o Scan de Mercado

1. Descrições dos produtos
2. Procura no mercado em referência
 - 2.1 Países selecionados
 - 2.2. Preço médio no mercado em referência
 - 2.3. Principais canais de venda no mercado em referência
3. Requisitos de entrada no mercado em referência
 - 3.1 Qualidade
 - 3.2 Rotulo e embalagem
 - 3.3 Sustentabilidade e conformidade social
 - 3.4 Produtos biológicos
4. Principais concorrentes
 - 4.1. País x
 - 4.2. País x
 - 4.3. País x
5. Ligações úteis e importantes
6. Referências

4.6 Conteúdo Útil e Mínimo para a Análise de Mercado

1. Descrição do produto
2. Demanda no mercado em referência
3. Preços Médio do produto no mercado em referência
4. Canais de Distribuição no mercado em referência
5. Regulamentação e Requisitos de Entrada
 - 5.1 Requisitos de Qualidade
 - 5.2 Requisitos de Embalagem e Rotulagem
 - 5.3 Requisitos de Pesticidas e Contaminantes
 - 5.4 Requisitos de Certificação
 - 5.4 Requisitos não obrigatórios
6. Maiores Concorrentes a Nível Global
7. Principais Importadores do Mercado da UE
8. Mercados Alternativos
9. Referências

4.7 Roteiro de Exportação

O Roteiro de exportação é um instrumento estratégico detalhado que orienta uma empresa no processo de entrada e operação em mercados internacionais. No contexto da exportação para o mercado da União Europeia (UE), o roteiro visa garantir a conformidade com os requisitos regulatórios e otimizar o sucesso no mercado-alvo. Este conceito inclui a identificação dos requisitos obrigatórios e não obrigatórios para a exportação, bem como as ações necessárias para atender a cada um deles.

O objetivo do roteiro é fornecer um guia claro e estruturado para a entrada bem sucedida no mercado em referência, garantindo que todos os requisitos regulatórios sejam atendidos e que a empresa esteja bem posicionada para aproveitar as oportunidades de mercado. O roteiro também deve servir como uma ferramenta dinâmica, adaptável às mudanças nas regulamentações e nas condições do mercado.

Tabela 20: Roteiro de Exportação

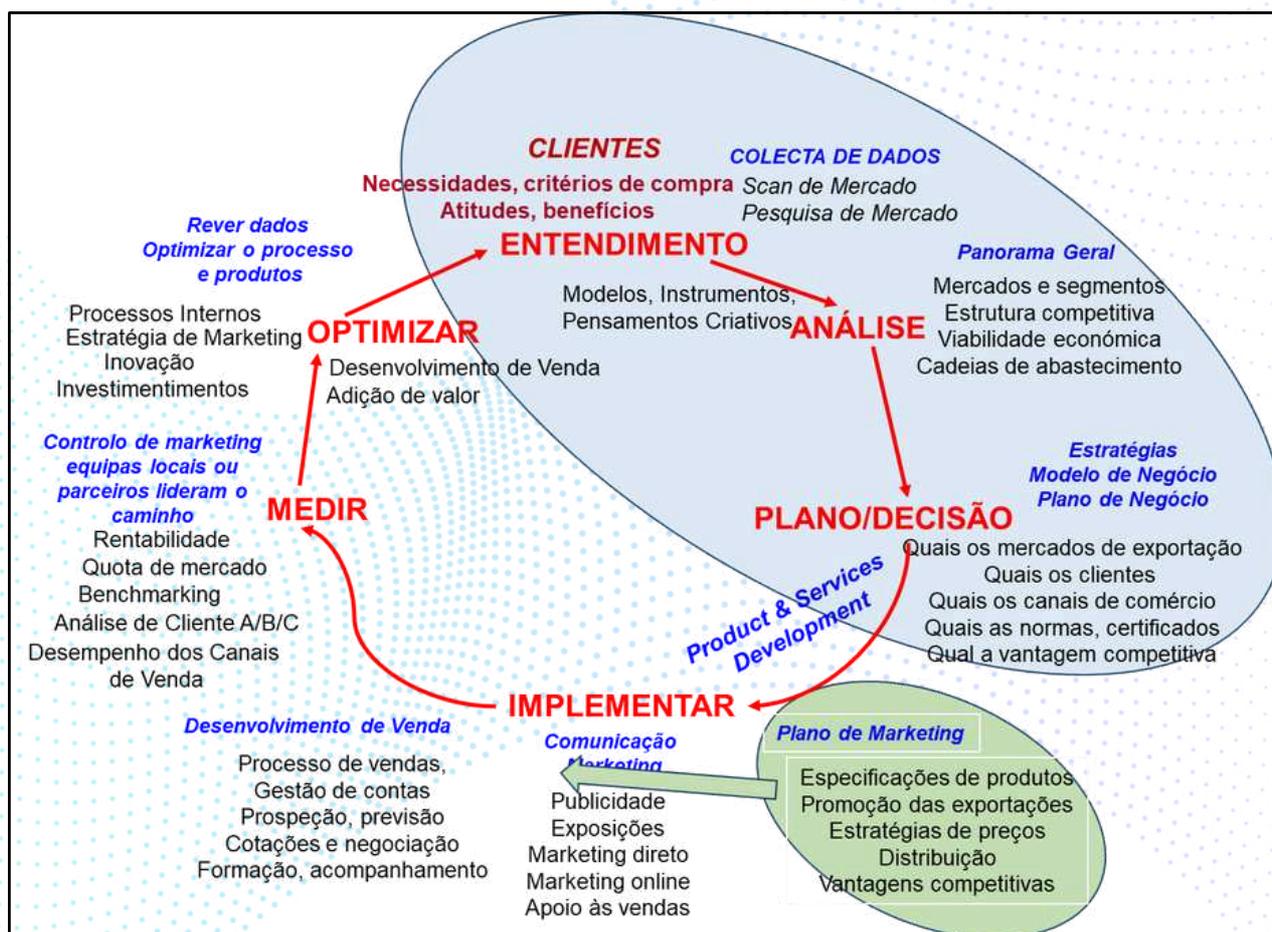
Produto							
Nome da Empresa							
Requisitos de entrada no mercado		Ações	Obervação	Requisitos não Obrigatórias		Ações	Obersavações
	Cumprido/ Em pogresso/ Não Cumprido				Cumprido/Em pogresso/ Não Cumprido		
	Cumprido/ Em pogresso/ Não Cumprido				Cumprido/Em pogresso/ Não Cumprido		

4.8 Plano de Marketing

O Ciclo de Exportação-Marketing (ver figura 3) indica as etapas necessárias desde "Análise de Mercado/Clientes" até "Optimização do processo de marketing". Muitas empresas não seguem o processo necessário, desde a pesquisa de mercado e análise do cliente até o desenvolvimento do plano de marketing.

Os consultores precisam explicar às empresas que o plano de marketing deve ser estritamente construído com base em dados de mercado (ver círculo azul na figura 3).

Figura 3: Ciclo de Mercado de Exportação e Importância de Planeamento de Marketing



As etapas a seguir ao longo do ciclo de comercialização de exportação são:

1. Analisar o mercado de exportação, pesquisa primária e secundária, nível macro e micro;
2. Análise de prontidão para exportação de PME's com base na necessidade do mercado e na proposta de valor exigida pelo cliente;
3. Tomar decisões sobre modelo de negócio, certificados, normas de qualidade, vantagens competitivas;
4. Desenvolver o planeamento estratégico e operacional, considere diferentes abordagens estratégicas a serem seleccionados;
5. Implementar as intervenções necessárias de modernização das PME's de acordo com o caminho a seguir da empresa;

6. Projectar e implementar o mix de marketing 7Ps e empregar pessoal de marketing e vendas. Implementar a monitoria de marketing e vendas e considere a implementação de índices e benchmarks;
7. Introduzir um sistema de melhoria contínua em toda a empresa para aumentar a lucratividade e a competitividade.

A análise de mercado é uma etapa crucial e precisa estar em vigor antes de começar a definir o plano de marketing (exportação).

Os dados importantes a serem analisados e documentados são:

1. Perfil de mercado e potencial de exportação:

- Características de mercado para um produto de exportação específico: taxas de crescimento do produto, mercado potencial e segmentos de produtos, tendências de mercado alternativas, tendências de consumo, segmentos de preços.

2. Perfil competitivo:

- Obtenção da melhor vantagem competitiva possível: cenário dos concorrentes, força competitiva dos principais concorrentes em comparação com a própria vantagem competitiva e proposta de valor para o cliente.

3. Perfil de distribuição:

- Canais e métodos de distribuição actuais: canais de distribuição opcionais ou alternativos, limitações estruturais e mais adequadas para o exportador, diferenciação de custos de canal, requisitos da cadeia de suprimentos do cliente de exportação, contatos B2B, feiras.

4. Regulamentos da UE (no caso de a UE ser a região de destino da exportação):

- Relacionado ao produto e à empresa de exportação: informações adicionais sobre transporte, armazenamento, embalagem e rotulagem, regulamentos de segurança alimentar e questões de rastreabilidade, qualidade e certificação.

5. Normas não obrigatórias:

- Melhoria das vantagens competitivas: Os importadores têm a opção de seleccionar os exportadores mais adequados de países africanos, asiáticos ou latino-americanos.

Os provedores de SDN/BDS podem considerar a implementação de parte das acções necessárias e se especializar em serviços de consultoria seleccionados para PMEs. Idealmente, as ofertas de serviços devem ser em áreas não bem tratadas por muitos dos proprietários ou gestores das PMEs, como a análise do mercado de exportação e o aconselhamento estratégico com a concepção do modelo de negócio de exportação, a definição de estratégias e o respectivo plano de negócios e marketing.

4.8.1 Conteúdo útil e mínimo para o Plano de Marketing

Os consultores precisam entender a importância de considerar e diferenciar o planeamento estratégico, a aplicação de táticas e o planeamento operacional e a implementação em PMEs.

"Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o barulho antes da derrota." - Sun Tzu

Conteúdo do Plano de Marketing:

1. Introdução
 - 1.1 Visão, objetivos, estratégia empresarial
2. Análise do mercado (de exportação)
3. Estratégia de marketing (curto, médio, e longo prazo)
4. Linhas de base estratégicas:
 - Produto
 - Posicionamento
 - Preço
 - Promoção
 - Pacote
 - Lucro
5. Vantagem competitiva e proposta de valor para o cliente
6. Táticas
7. Organização interna de marketing e vendas
8. Plano de acção de marketing e vendas, objetivos, etapas
9. Monitoria e Avaliação (indicadores-chave de desempenho)
10. Números e quadros críticos
 - 10.1 Previsão de vendas
 - 10.2 Orçamento das despesas de marketing
 - 10.3 Margens de lucro planeadas e realizadas (se aplicável)

Tabela 21: Template de Plano de Acção Operacional de Marketing em Gantt

Plano de Acção Operacional de Marketing																				
Nome Empresa																				
Líder	XXX						Início do Plano: 2024.1.15/2025													
							Fim: 2024.1.30/2025													
							Display Week: 1		jan 13, 2025				jan 20, 2025				jan 27, 2025			
Tarefa	Atividade	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho							
Fase 1 - Preparação	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	4000	1/10/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	3000	2/14/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	2000	3/17/25															
Fase 2 - Preparação	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1500	2/14/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	3/17/25															
Fase 3 - Estratégia	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	3/17/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	4/13/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	4/13/25															
Fase 4 - Monitorização das Acções	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	4/13/25															
	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho	95%	1000	5/10/25															
Fase 5 - XXXX																				
Tabela 1																				

4.9 Estratégia de Preço

Definir o preço certo para produtos de exportação é uma das tarefas mais complicadas na consultoria para PMEs. Não há uma resposta única para a pergunta que muitos gestores fazem: “Qual é o preço ideal para o nosso produto de exportação?”. O preço deve ser estabelecido com base em uma combinação de factores estratégicos, táticos, defensivos e ofensivos.

A fixação de preços de venda para exportação pode seguir um procedimento em seis etapas:

1. Etapa 1, Selecção do objectivo de preço;
2. Etapa 2, Determinação da procura por parte dos clientes e da vantagem competitiva específica dos exportadores;
3. Etapa 3, Estimar os custos globais do produto com base no nível de transformação do produto, o limiar de rentabilidade em termos de quantidade vendida e os preços realizados nos mercados-alvo;
4. Etapa 4, Analisar os preços dos concorrentes internacionais e nacionais, com base nas condições de INCOTERMS específicos aplicáveis (por exemplo, FOB, C&F, CIF, à saída da fábrica);
5. Etapa 5, Selecção de um método de fixação de preços (por exemplo, fixação de preços com base no custo acrescido, fixação de preços com base no lucro pretendido, fixação de preços com base no valor percebido, fixação de preços de acordo com o líder do mercado). Todos os métodos têm desvantagens e vantagens. Muitas vezes, a fixação de preços é uma consideração combinada;
6. Etapa 6, Determinação do preço final.

Figura 4: Determinantes de Preço



4.9.1 Diferentes Estratégias de Preços

Normalmente, é necessário discutir com as empresas quatro estratégias básicas de fixação de preços. Muitas vezes, as definições de preços combinam diferentes métodos e a fixação dinâmica de preços é uma opção. As estratégias de fixação de preços podem mudar, mas as estratégias de preços baixos são as mais perigosas, uma vez que é difícil aumentar os preços numa fase posterior sem propostas de valor adicionais para os clientes. As PME não têm o poder de mercado para definir e influenciar os níveis de preços em determinados países. Por conseguinte, os preços baixos para entrar em novos mercados ou para iniciar uma actividade com determinados clientes não são, muitas vezes, úteis nem sustentáveis.

A adopção de uma estratégia combinada é recomendado, em primeiro lugar a manutenção dos preços, uma vez que o primeiro objectivo em matéria de preços é assegurar a cobertura dos custos de exportação. Esta primeira estratégia pode depois ser combinada, a curto prazo, com a estratégia de maximização das vendas ou receitas. A médio prazo, a estratégia de maximização do mercado será também adoptada para aumentar as margens de lucro.

A primeira estratégia de curto prazo (de 6 a 12 meses) - Manutenção do Preço - consiste em, ao invés de aumentar o preço à medida que os custos ou despesas aumentam, a PME opta por manter o preço, embora a margem de lucro diminua certamente, as perdas serão minimizadas. Os custos e despesas não serão imediatamente colocados ao consumidor para evitar a queda da procura, os preços são mantidos pelo menos até ao ponto em que não haja perdas enquanto os clientes estiverem a ser conquistados e mantidos fiéis.

A segunda estratégia - Maximização de Receitas ou Vendas - consiste em ganhar o máximo possível com os clientes conquistados. Esta estratégia é muito utilizada na relação da empresa com os importadores ou grossistas, uma vez que aqui a PME precisa de vender muito para que os custos possam ser reduzidos e as despesas fixas precisam de ser muito bem controladas, para garantir ganhos de escala ou de volume, porque a margem de lucro com esta estratégia é muito pequena, a mais pequena variação no volume de vendas pode facilmente alterar a margem de lucro ou fazê-la variar de positiva para negativa. Assim, o ponto de equilíbrio desempenha um papel importante na eficácia desta estratégia.

A terceira estratégia - Maximização do mercado - consiste em segmentar os clientes conquistados e mantidos fiéis de acordo com a capacidade de compra e fornecer diferentes embalagens do produto para maximizar o preço de cada segmento de mercado.

Um segmento estará disposto a pagar pelo produto numa determinada embalagem e/ou quantidade e aceitará um preço relativamente elevado, enquanto outro segmento estará disposto a pagar pelo produto numa embalagem e/ou quantidade diferente e aceitará pagar um preço relativamente baixo.

A estratégia acima descrita pode conduzir a dois resultados, em primeiro lugar, serão vendidas duas variantes ou versões do mesmo produto, em segundo lugar, o mercado será mais vasto, sendo que o mercado será orientado para os consumidores com uma capacidade de compra baixa, média e elevada.

4.9.2. Conteúdo útil e mínimo para a Estratégia de Preço

1. Introdução
2. Objetivos do preço
 - 2.1 Clientes e proposta de valor
3. Custos fixos e variáveis
 - 3.1 Considerações sobre os custos de exportação
 - 3.2 Cálculo do ponto de equilíbrio
4. Precificação do produto / Estratégias adaptadas pela empresa
5. Projeção de volume de venda

4.10. Internacionalização das PMEs

O processo de internacionalização é fomentado através de intervenções de modernização das PMEs orientadas para objetivos, em consonância com a melhoria da preparação para a exportação. Cada PME tem uma base de referência específica, que depende da dimensão da empresa, da experiência de exportação, da gestão inovadora, da capacidade de investimento, da anterior experiência de exportação, etc.

Muitos dos conceitos adiante enunciados constituem requisitos essenciais para uma melhor preparação das PMEs para a exportação. O papel do consultor é determinar as perguntas certas a serem feitas aos representantes da empresa e identificar as prioridades para a modernização das PMEs.

Alguns dos conceitos mais importantes, associados a uma melhor preparação das PMEs para a exportação, à internacionalização e à criação de vantagens competitivas, são:

- Certificação e qualidade
- Digitalização de processos, quando adequado
- Planeamento (estratégico, tático, operacional)
- Gestão da inovação (processos e produtos)
- Investimentos na produção e transformação de produtos
- Treino de funcionários e contratação mais adequada
- Preços competitivos com base em custos bem definidos
- Integração da cadeia de valor (cadeia de abastecimento) e interligação dos modelos de negócio
- Registo "Made in Mozambique"
- Capacidades de gestão
- Criação de valor considerando as vantagens competitivas
- Proposta de valor para o cliente (aspeto chave)
- Processos de comercialização de exportação (estratégia de produtividade)
- Seguir o ciclo de comercialização das exportações (ver figura 2)
- Escala para quantidades mínimas de vendas (estratégia de crescimento)
- Ligações comerciais, verticais e horizontais, nos países exportadores
- Abordagem holística para criar uma vantagem competitiva centrada na exportação

4.12. Análise SWOT - Versão ampliada

A análise SWOT é uma ferramenta e técnica de análise estratégica bem conhecida e aceita no mercado. Ajuda consultores e empresários a identificar os pontos fortes e fracos das empresas e as oportunidades e ameaças externas. As vezes é chamado de avaliação situacional ou análise situacional.

Principalmente, os consultores usam a matriz simplificada de 4 campos (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Depois de determinar os pontos fortes e fracos internos da empresa, e as oportunidades e ameaças externas, a versão ampliada de uma análise SWOT expande a análise em potenciais ações de melhoria para a empresa, tais como:

- Pontos fortes internos para aproveitar as oportunidades externas;
- Elimine os pontos fracos para aproveitar as novas oportunidades;
- Pontos fortes internos para minimizar aos riscos;
- Que pontos fortes minimizam as ameaças? Estratégias para evitar que as fraquezas internas se transformem em ameaças;

Figura 6: Modelo FOFA estendido

Análise SWOT (FOFA)		Análise Interna da Empresa (pode ser influenciada pela empresa)	
		Pontos fortes (internos) S1: S2: S3: S4:	Pontos fracos (internos) W1: W2: W3: W4:
Análise externa sobre ambiente de negócios (influência limitada pela empresa)	Oportunidades O1: O2: O3: O4: O5:	Pontos fortes internos para aproveitar as oportunidades externas SO1: SO2: SO3: SO4:	Elimine os pontos fracos para aproveitar as novas oportunidades WO1: WO2: WO3: WO4:
	Ameaças T1: T2: T3: T4:	Pontos fortes internos para minimizar ameaças ST1: ST2: ST3: ST4:	Estratégias para evitar que as fraquezas internas se transformem em ameaças WT1: WT2: WT3: WT4:

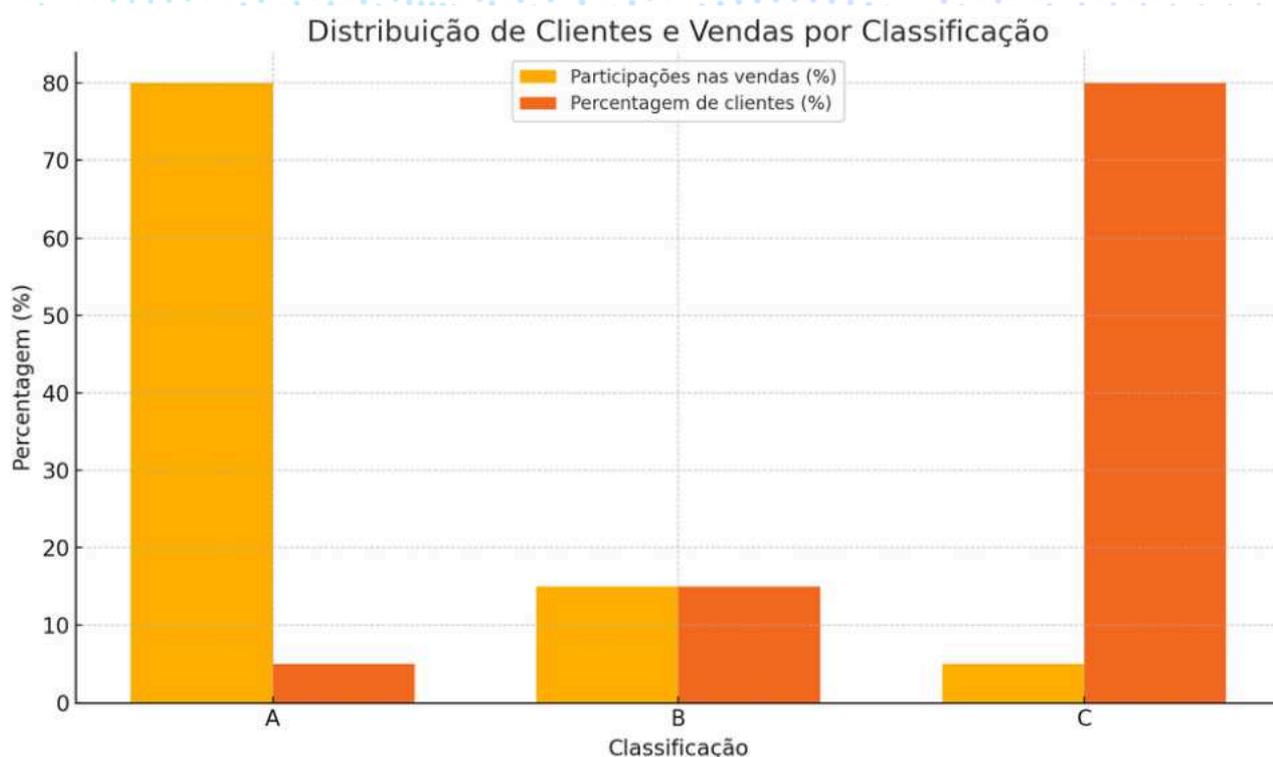
4.13. Análise ABC do cliente

É útil analisar a actual estrutura de clientes das empresas, implementando uma análise ABC dos clientes existentes.

- Exemplo: A empresa exporta 80% dos seus produtos para apenas um cliente exportador. Neste caso, o cliente internacional decide mudar para outro produtor por preço ou outros motivos. Neste caso, a empresa exportadora perde imediatamente 80% das suas vendas, o que pode levar à falência;
- As empresas devem estar atentas à estrutura dos seus clientes para tomarem as medidas adequadas para evitar tais problemas;
- Outra preocupação diz respeito à diferenciação entre clientes importantes (elevado volume de negócios e importância estratégica) e clientes regulares (menor impacto, em caso de perda de clientes). Os principais clientes precisam ser tratados com cuidado especial, incluindo comunicação, contato personalizado e foco em suas demandas específicas;
- A retenção de clientes é muito mais barata e menos complicada do que a re aquisição de novos clientes.

Figura 7: Visualização da análise ABC

Classificação	Participações nas vendas ou no volume de negócios (%)	Percentagem de clientes (%)
A	80	5
B	15	15
C	5	80



4.14. Seleção das cadeias de valor prioritárias

O projecto Promove Comércio teve de selecionar três cadeias de valor e subsectores alvo para determinar PMEs-piloto das cadeias de valor ou subsectores selecionados.

As informações nesta secção apoiam os provedores de SDNs e organizações de apoio institucional na aplicação de um processo transparente com ferramentas bem estabelecidas entre a comunidade de doadores. Estas ferramentas são utilizadas em muitos países, principalmente para projectos agrícolas e de indústrias ligeiras.

A metodologia para selecionar as cadeias de valor e os subsectores alvo foi derivada das diretrizes da GIZ/OIT para a seleção da cadeia de valor praticadas a nível mundial (ligação ao manual; ver figura 8). A ferramenta oferece uma abordagem holística e estruturada baseada nas dimensões económica, ambiental, social e institucional.

Deve notar-se que a metodologia apresentada não constitui uma análise aprofundada de cadeias de valor, que é necessária aquando da implementação de um projecto de modernização da cadeia de valor, abrangendo os níveis micro, meso e macro.

Uma parte da metodologia acima mencionada foi adaptada e utilizada às necessidades do projecto PROMOVE Comércio. 4

O manual de selecção da cadeia de valor mencionado é gratuito e está disponível no sítio Web da OIT (ver abaixo).

Figura 8: Manual de directrizes de selecção da cadeia de valor



Fonte: GIZ/ILO: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/instructionalmaterial/wcms_416392.pdf

Processo de análise de selecção da cadeia de valor (metodologia aplicada pela Promove Comércio)

Não existe um plano geral e fixo (blueprint) para a selecção das cadeias de valor. Ainda assim, a aplicação de alguns critérios práticos de selecção e a identificação das partes interessadas locais, regionais e nacionais mais adequadas para serem convidadas a participar num contributo de pontuação individual são muito importantes. A qualidade do processo de análise comparativa do capital de risco baseia-se na melhor análise equilibrada, objectiva e transparente possível, idealmente implementada por detentores de interesse seleccionados de diferentes contextos institucionais. A análise dos contributos é seguida de sessões de interpretação e verificação com os detentores de interesse do projecto, caso algumas das suas pontuações e contribuições necessitem de informações adicionais.

Algumas etapas principais de uma selecção da cadeia de valor são:

- O primeiro passo consiste em identificar uma longa lista de subsectores ou cadeias de valor opcionais.
- Uma estreita cooperação com todas as partes interessadas é vital para a selecção transparente e adequada a todas as expectativas das cadeias de valor há muito listadas.
- Nesta fase, os contribuições das indústrias ou associações industriais devem ser cuidadosamente avaliados e filtrados em busca de dados valiosos, tendo em conta os interesses adquiridos de sectores específicos na tentativa de se tornarem parte dos sectores financiados e beneficiados.
- 3 - 4 cadeias de valor ou subsectores são um número ideal para serem retirados da longa lista.
- Ao iniciar o processo de selecção para identificar cadeias de valor ou subsectores prioritários a analisar, devem ser estabelecidos objectivos e critérios claros para a análise e calendários, a fim de evitar problemas de interpretação ou priorização que possam surgir durante o processo de selecção da cadeia de valor prioritária.
- Uma primeira mesa redonda com todas as partes interessadas do projecto e, possivelmente, com o doador, discute os ajustamentos, mudanças ou uma revisão de subsectores propostos.
- Uma folha de Excel é usada para estruturar os resultados ponderados e entradas da pesquisa (excerto ver figura 9), seguida de sessões de interpretação e verificação com os detentores de interesse do projecto, se algumas das suas pontuações e contribuições exigirem informações adicionais.

Passos para a Implementação de um Processo de Selecção da Cadeia de Valor: (Exemplo do Projecto Promove Comércio)

	Processo	Observações
1	Determinação de cinco cadeias de valor potenciais	Preferência por CVs integrados que forneçam informações suficientes e fáceis de acessar Considerar a possibilidade de evitar a duplicação de esforços, deixando de fora os fundos de capital de risco atualmente apoiados por outras organizações/projetos ou doadores
2	Finalização da matriz de pontuação baseada em Excel	Definição de categorias e critérios Definição dos factores de ponderação para cada uma das categorias e critérios Finalização da matriz de pontuação após consulta às partes interessadas e doadores
3	Seleção e treino de indivíduos participantes que estão fazendo a pontuação de CVs	Decisão sobre quais as partes interessadas ou entidades que devem participar na classificação dos cinco potenciais CVs Clarificação dos objectivos de pontuação e informações sobre as normas de execução exigidas Disponibilização de uma sessão de formação online de até duas horas para os participantes
4	Avaliação, pré-seleção e análise dos cinco fundos de capital de risco há muito cotados	A introdução de dados e a pontuação baseiam-se nos dados provenientes de: Indivíduos, envolvidos no processo de pontuação (com conhecimento de causa nos métodos CV) Investigação adicional por parte do pessoal do projecto, prestadores de serviços ou outros Revisão documental de acordo com dados acessíveis Avaliação pragmática
5	Determinação dos três CV ou subsectores prioritários	Preparação da tabela Excel de resumo final (ver exemplo na figura 9) Acordo final sobre a pontuação dos resultados e subsequente determinação de (3) fundos de capital de risco ou subsectores prioritários pelas partes interessadas, doadores, consultores, etc.
7	Se necessário e se houver tempo e recursos suficientes: implementação de dados adicionais mais específicos para a análise de VC para os três VCs selecionados. Observação: No caso de uma análise de CV relacionada com a modernização das PMEs, não é necessária uma análise pormenorizada. No entanto, no caso de executar um projeto holístico de atualização de CV a análise de CV precisa ser muito mais detalhada e aprofundada.	Categorias gerais recomendadas: Análise económica: análise estrutural e mapeamento, mercados actuais e produtos/serviços, dados económicos básicos, agregação e composição de valor, parâmetros de competitividade e eficiência da cadeia. Análise ambiental: diferenciação dos dois principais tipos de impactos ambientais: (a) impactos ambientais e climáticos negativos que são criados pelos CV selecionados, e (b) os impactos esperados das alterações climáticas esperadas e reais e da degradação ambiental nas cadeias de valor selecionadas, matriz de impacto ambiental simplificada e análise de pontos quentes. Análise social: mapeamento da pobreza dentro e em torno da cadeia de valor, considerações sobre o contexto dos meios de subsistência, mapeamento simplificado de género, condições de emprego e padrões sociais. Análise institucional: estrutura de apoio institucional à PME, organizações empresariais, mercado de serviços e arranjos. Apesar de não ser uma parte típica da análise institucional, a execução de uma análise financeira básica da cadeia de valor. Análise FOFA. Análise de causa e efeito.
8	Considerações estratégicas e plano de acção	Acordo sobre uma visão comum e a definição de considerações estratégicas. Foco no objectivo do projecto de actualização de PMEs e desenvolvimento do mercado de SDN. Definição de constrangimentos e oportunidades, proposta de modernização de áreas de intervenção que também se relacionam com outros intervenientes principais do CV não pertencentes às PMEs, bem como recomendações de desenvolvimento a nível micro e macro.

Após a selecção das CV ou subsectores prioritários, as PME do sector foram pré-seleccionadas (por exemplo, através de convite aberto) de acordo com critérios pré-estabelecidos, de acordo com as partes interessadas do projeto.

O processo de seleção pode variar em função dos doadores (no caso de um projecto de modernização das PMEc financiado pelos doadores) ou de outras preocupações específicas durante a fase de execução do projecto.

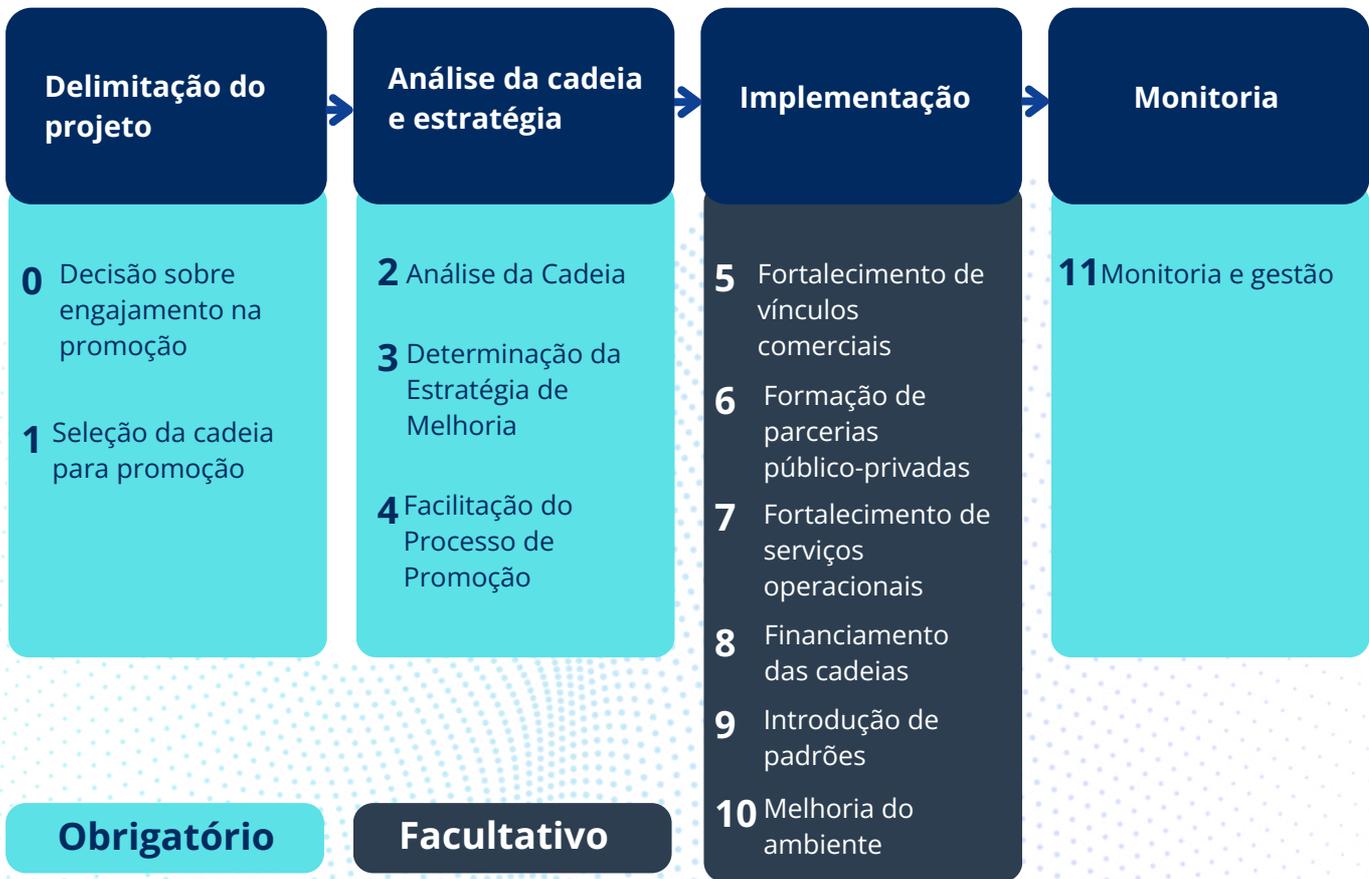
Figura 9: Tabela EXCEL, Pré-selecção e Avaliação da CV

Pré-selecção e Avaliação da Cadeia de Valor		Subsector: Transformação de Fruta		Subsector: Sementes Oleaginosas	
Chave Selecionada e Critérios Adicionais	Informações Pormenorizadas sobre os (Sub)critérios	Ponderação dos Critérios % Total	Cadeia de Valor (Banana, Manga e Cítricos)	Cadeia de Valor: Sésamo	Scr
1. ECONÓMICO (55%)					
1a. Perspectivas de crescimento do mercado em geral (local e exportação)	Parte do PIB, Taxas de crescimento previstas	3%	0	0	
1b. Potencial de exportação	Volume e valor da exportação dos últimos 3 anos	3%	0	0	
1c. Possibilidades de substituição de importações	Specific growth opportunity, estimate based on domestic market trend and local production characteristics	4%	0	0	
1d. Oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos	Oportunidade de crescimento específica; estimativa baseada na capacidade do mercado interno e nas capacidades de produção locais	3%	0	0	
2. OPORTUNIDADES DE CRIAÇÃO DE EMPREGO (7%)					
2a. Número de pessoas atualmente empregadas na cadeia de valor	Número de pessoas (por conta própria), incluindo o emprego informal	3%	0	0	
2b. Alterações nos números de emprego nos últimos 5 anos	Variações qualitativas e quantitativas nos números e razões	1%	0	0	
2c. Oportunidades de criação de emprego	Oportunidades (por exemplo, tendências), específicas de investimento público/privado, políticas públicas, tendências de investimento, impacto positivo no emprego	3%	0	0	
3. VANTAGEM COMPARATIVA DA PRODUÇÃO. NÍVEL DE COMPETITIVIDADE (7%)					
3a. Vantagens comparativas nos mercados nacionais	Identificação de vantagens comparativas em relação aos concorrentes: preço, qualidade, custos dos sites dos tipos de dias e da concorrência	2%	0	0	

Metodologia de Análise da Cadeia de Valor

Os seguintes aspectos devem ser analisados e considerados aquando da implementação de uma análise sistémica aprofundada da cadeia de valor (baseada na metodologia ValueLinks).

Figura 10: Módulos de uma Análise sistémica da Cadeia de Valor



Fonte: GIZ ValueLink

A nível micro, os operadores e intervenientes da cadeia de valor são analisados e mapeados.

Figura 11: Esquema Genérico de Operadores (nível micro)



Categorias de atores em CV e suas relações



A análise da cadeia de valor abrange os principais intervenientes a nível micro, meso e macro.



Fonte: GIZ ValueLink

4.15. Fornecedores de SDN - como construir parcerias estratégicas

Este capítulo aprofunda as condições essenciais que os fornecedores de SDN devem cumprir para aumentar sua credibilidade e atractividade como parceiros em projectos de cooperação técnica. À medida que o financiamento se torna cada vez mais competitivo, a capacidade de apresentar efectivamente propostas para subvenções financeiras é crucial para estes prestadores.

Exploraremos alguns elementos críticos que definem uma parceria de sucesso, incluindo o alinhamento de objectivos, a demonstração de impacto e o estabelecimento de estruturas robustas para colaboração.

Além disso, forneceremos estratégias acionáveis para que os provedores de SDN criem “pitches” atraentes que ressoem com potenciais financiadores.

Os Provedores de SDN precisam ser eficazes e eficientes

O mercado dos serviços às empresas e da consultoria difere frequentemente entre a consultoria de alto nível e mais complexa para empresas de maior dimensão e os tradicionais serviços empresariais subsidiados prestados às PME. No futuro, os papéis da consultoria empresarial do sector privado e dos serviços às empresas apoiados pelo sector público poderão estar a mudar. Dependendo do desenvolvimento industrial, a complexidade dos insumos de consultoria necessários provavelmente aumentará com o objectivo de longo prazo de fornecer serviços e consultorias pagos pela empresa.

Os provedores de BDS estão cientes das tendências actuais, mas também precisam estar preparados para actualizar e adoptar as condições em mudança.

Os desafios cruciais para os fornecedores e consultores de SDN são:

- Como tornar-se mais autossuficiente e como garantir financiamento
- Foco na orientação para a demanda
- Ajustamentos rápidos e eficazes às mudanças nos mercados de SDN
- Prontidão para prestar consultoria e serviços para a mudança da demanda de PME internacionais e grandes empresas e novos tópicos de consultoria e SDN

Os fornecedores de SDN estão cientes das potenciais razões de conflito ou falha

Os prestadores de SDN operam num ambiente complexo, em que a compreensão de potenciais falhas e conflitos de mercado é crucial quando se candidata a subvenções e procura parcerias estratégicas.

Os fornecedores de SDN que reconhecem as nuances das falhas e conflitos do mercado podem posicionar-se de forma mais eficaz quando se candidatam a subvenções e procuram parcerias estratégicas. Esta compreensão não só melhora as suas propostas, mas também contribui para o sucesso geral e sustentabilidade dos seus serviços empresariais e iniciativas de consultoria.

Considerações importantes sobre potenciais conflitos:

- 1. Identificação de ineficiências de mercado:** O mercado de consultoria pode experimentar ineficiências como assimetrias de informação, distorções do mercado SDN (por exemplo, subsídios de doadores), falta de concorrência devido a operações subsidiadas ou barreiras à entrada. Os fornecedores de SDN precisam reconhecer esses desafios para posicionar seus serviços e demonstrar seu valor aos financiadores de forma eficaz.
- 2. Navegando na dinâmica dos stakeholders:** Conflitos de interesse podem surgir entre as partes interessadas, incluindo financiadores, provedores de SDN e os beneficiários-alvo. A consciência dessas dinâmicas ajuda os fornecedores de SDN a elaborar propostas abordando preocupações potenciais, construindo confiança e promovendo a colaboração.
- 3. Alinhamento de objectivos:** Compreender as falhas do mercado permite que os provedores de SDN alinhem seus objectivos com os das organizações financiadoras. Ao demonstrarem uma profunda consciência dos desafios existentes, podem adaptar melhor as suas propostas às necessidades e expectativas específicas dos potenciais parceiros.
- 4. Aumentar a credibilidade:** Reconhecer e abordar possíveis conflitos e ineficiências de mercado aumenta a credibilidade de um provedor de SDN. Os financiadores são mais propensos a apoiar organizações que mostram uma compreensão profunda do contexto em que operam e podem propor soluções inovadoras para superar desafios.
- 5. Mitigação de Riscos:** Ao estarem cientes de potenciais conflitos e falhas de mercado, os fornecedores de SDN podem desenvolver estratégias para reduzir os riscos associados à implementação do projecto. Essa abordagem proactiva tranquiliza os financiadores e aumenta a probabilidade de resultados bem-sucedidos do projecto.

6. Promover a sustentabilidade: Uma compreensão abrangente do mercado de consultoria permite que os fornecedores de SDN criem soluções sustentáveis de longo prazo. Essa perspectiva é atraente para financiadores que buscam resultados impactantes e duradouros.
7. Facilitando a colaboração efectiva: A consciência de potenciais conflitos ajuda os provedores de SDN a facilitar colaborações mais suaves com outras partes interessadas. A abordagem proactiva destas questões pode criar um ambiente de parceria mais produtivo.

A importância de compreender a cadeia de resultados e o sistema de monitoria dos dados

Para os fornecedores de SDN envolvidos em projectos de cooperação técnica, compreender a cadeia de resultados dos doadores e os sistemas de monitoria is crucial. Esta compreensão permite-lhes elaborar propostas direccionadas que convergem com os objectivos e métricas de sucesso das organizações de financiamento. Ao alinhar seus objectivos com os resultados desejados delineados pelos doadores, os provedores de SDN podem demonstrar seu compromisso em oferecer um impacto mensurável.

Além disso, a familiaridade com as estruturas de monitoria ajuda os provedores de SDN a antecipar as preocupações dos doadores, aumentando a credibilidade e promovendo a confiança. Permite-lhes identificar e mitigar proactivamente os potenciais riscos associados à implementação do projecto, garantindo que podem responder eficazmente aos desafios. Segue-se a cadeia de resultados típica em projectos de cooperação técnica com foco em provedores de SDN. É necessário compreender que a preocupação crítica é medir a PRODUÇÃO, o RESULTADO e o IMPACTO na prestação de serviços empresariais. Os INSUMOS e as ACTIVIDADES dos serviços às empresas são requisitos básicos e não constituem quaisquer resultados ou sucesso ao nível do beneficiário.

Figura 12: Cadeia de resultados e foco para Realização/OUTPUT e Resultado/OUTCOME



Preparação de um Pitch vencedor

O "pitch" é uma apresentação breve e concisa da sua organização SDN ou empresa de consultoria que fornece informações precisas e convincentes ao potencial parceiro de financiamento, doador, banco ou fornecedor de subvenções.

Os requisitos importantes do pitch deck são:

1. Destacar a sua instituição fornecedora de SDN ou empresa de consultoria
 2. Aumentar a consciência do que você alcançou, referências de clientes (por exemplo, PME), potencial
 1. Descrever proactivamente uma nova ideia de projecto ou actualização organizacional ou formação que necessite de apoio
 1. Promover o financiamento ou a participação em futuros projectos de doadores
 2. Comunicar ou apresentar propostas a doadores ou fornecedores de subvenções.
- Mostre profissionalismo, fale a língua necessária, faça a sua apresentação concisa e focada, verifique se existem erros ortográficos e escolha um design e formato atraentes de material escrito

Conteúdo do pitch deck

É importante ser conciso e limitar o tempo de apresentação do seu pitch a um máximo de 10 minutos ou menos. Tente limitar a sua apresentação a um máximo de 10 slides do PowerPoint com marcadores em vez de frases longas.

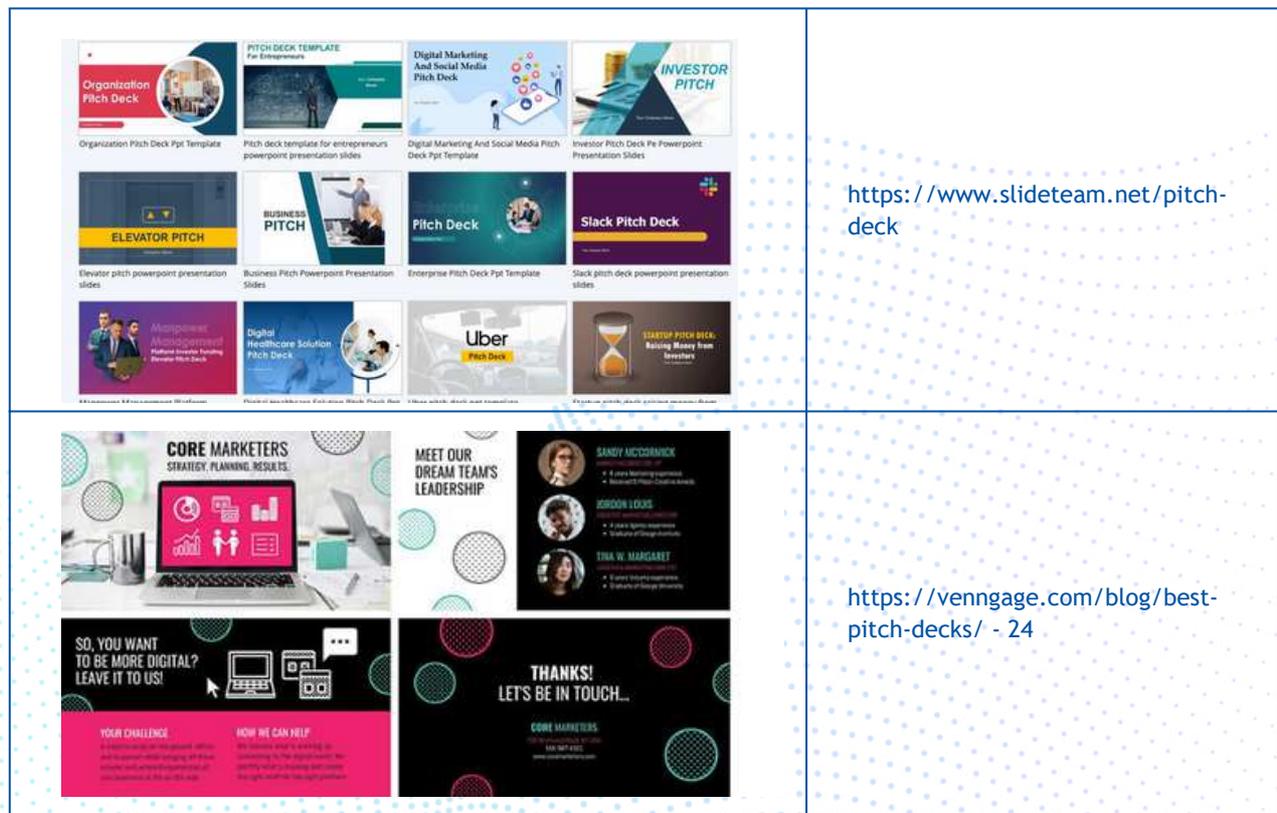
Considere o conteúdo a seguir (exemplo), mas esteja ciente de que o conteúdo pode diferir dependendo do objectivo e do destinatário:

- #1 Visão geral do fornecedor ou empresa de consultoria SDN
- #2 Referência ou problema do projecto e solução proposta
- #3 Modelo de negócio actual e experiência sectorial
- #4 Principal vantagem competitiva de acordo com os requisitos específicos do fornecedor de subvenções e/ou doadores
- #5 Proposta de projecto de cooperação ou subvenção
- #6 Principais referências do projecto
- #7 Principais pessoas envolvidas

Exemplos de pitch deck e design de infográficos

Os dois links abaixo indicam algumas seleções e exemplos de design de última geração. Exemplos de pitchdecks específicos de entidades prestadoras de SDN ou empresas de consultoria, não são possíveis obter devido à finalidade específica para doadores internacionais, provedores de subvenções.

Figura 13: Exemplos de design de pitch deck e infográficos



<https://www.slideteam.net/pitch-deck>

<https://venngage.com/blog/best-pitch-decks/> - 24



5 ANEXOS

Legenda da Foto: © Capacitação para Serviços de Desenvolvimento de Negócios, direcionadas para provedores de serviço público e privado.

5. ANEXOS

ANEXO 1 - TABELA PARA SINOPSE EMPRESA

Nome da Empresa:	XXXX		
Endereço:	XXXX		
Número de NUIT.:	XXXX		
Número de Registro.:	XXXX	Fax: XXXX	
E-mail:	XXXX	Telefone 1: XXXX	
Website:	XXXX	Telefone 2: XXXX	
Director Geral:		Telefone:	E-mail: XXXX
Proprietários:	XXXX		
Pessoa de Contacto: Posição:	XXX XXXX	Telefone: XXXX	Emial: XXXX
Tipo de Empresa:	XXX X		
Sector:	XXXX		
Data de Criação:	XXXX		

Recursos Humanos

Número Total de Trabalhadores:	Total: XXXX Unidade de Processamento: XXXXX Escritórios: XXXX Loja: XXX
Dos Quais, temporários, sazonais, permanentes	Permanentes: XXXX Temporários/Sazonais: XXXX
Gestão, Administração	Gestão: XXXX Directora Geral: XXXX Unidade de Processamento: XXXX Escritório: XXXX Loja: XXXX
Homens, Mulheres	Total: XXXX Homens: XXXX Mulheres: XXXX Unidade de Processamento: XXXX Escritório: XXXX Loja: XXXX

Marketing e vendas para exportação (Médias dos anos XXXX, XXXX, XXXX)

Volume de Negócios no Mercado Local:		
20XX	20XX	20XX
00,000.00 MT	00,000.00MT	00,000.00MT
Volume de Negócio no Mercado Internacional: XXX,00 Mt		
Exporta para (países): XXXX		
Vendas de Exportação (% total): XXXX		
Exporta desde (Ano): N/ A		
Principais Concorrentes no Mercado Local: XXX		
Principais concorrentes no mercado internacional: XXX		
Três Principais Vantagens Competitivas da Empresa para Exportação:		
1. XXXX		
2. XXXX		
3. XXX		

Produtos e Operações

Matéria-prima: XXXX
Produção por turno (kg, peças, litros): XXX
Descrição dos Principais produtos: XXXX XXXX
Produção sob a Licença: Alvará número XXX Licença Aprovada pelo Ministerio da Indústria e Comércio XXXX Licença Ambiental XXXX
Serviços Sub-contratados: XXXX
Joint venture, cooperação com empresas externas:
1. XXX
2. XXX
Idade média das máquinas de produção e de transformação:
1. XXX
2. XXXX

Finanças

Capital realizado: XXXX	Activos Corrente: XXXX
Patrimônio: • XXXX	Passivos Corrente: XXXX
Capacidade dos Equipamentos de Processamento:	
• XXX - XXX/ por hora ou dia • XXX - XXX/ por hora ou dia • XXX - XXX/ por hora ou dia	

ANEXO II - TABELA PARA A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E RÁCIO DA EMPRESA

Indicador de Referência	Rácio da Empresa (pre-upgrading)	Rácio da Empresa (post-upgrading)	Comentários
1. Geral			
Data: XX/11/2024	XX		XX
Custos Administrativos / Volume de Negócio	XX		XX
Custos de P&D / Volume de Negócio	XX		XX
Total de Custos Fixos / Volume de Negócio	XX		XX
Crescimento do volume de negócio nos últimos 3 anos	XX		XX
Crescimento nos lucros	XX		XX
Rácio de ativos líquidos = Ativos convertíveis / passivo corrente	XX		XX
2. Marketing			
Valor total das exportações / valor total das vendas no mercado local	XX		XX
Despesas do departamento de vendas e marketing / volume de negócios	XX		XX
Promotional costs / Turnover	XX		XX
3. Shareholders Interest			
Lucro / Ativo total	XX		XX
Lucro / Capital realizado	XX		XX
Volume de negócios / Capital realizado	XX		XX
Volume de negócios / Ativo total	XX		XX
Retorno da Margem de lucro sobre as vendas = Lucro líquido antes de impostos / Vendas líquidas	XX		XX
4. Recursos Humanos			
Volume de negócios / Número de efetivos	XX		XX
Rotatividade dos trabalhadores / Número de efetivos	XX		XX
Total de salários / Volume de negócios	XX		XX
5. Produção			
% Segundo grau / produção total	XX		XX
Custo total de produção (custos variáveis) / volume de negócios	XX		XX
Produtos em armazém / Ativos correntes	XX		XX
Produtos transformados / volume de negócios total	XX		XX

ANEXO III - TABELA PARA SUMÁRIO DA ANÁLISE FOFA E PESTLE

Exemplo de análise SWOT/FOFA

Forças

- O que fazemos bem?
- O que diferencia a nossa organização?

Atendimento ao cliente:

Em comparação aos nossos concorrentes, o nosso atendimento ao cliente é de nível mundial, pois temos uma pontuação NPS de 90.

Fraquezas

- O que poderia melhorar?
- Quais recursos poderiam melhorar o nosso desempenho?

Visibilidade do comércio eletrônico:

A visibilidade do nosso site é baixa devido à falta de orçamento para marketing, e as transações dos aplicativos móveis estão diminuindo continuamente.

Oportunidades

- Existem lacunas de mercado que os nossos serviços possam preencher?
- Quais são as nossas metas para o ano?

Campanha de marketing:

Para melhorar a visibilidade de comércio eletrônico, vamos promover campanhas publicitárias no YouTube, no Facebook e no Instagram.

Ameaças

- Ocorreram mudanças na indústria?
- Quais são as novas tendências de mercado no horizonte?

Novo concorrente:

Com o surgimento de um novo concorrente de comércio eletrônico no próximo mês, pode ser que a nossa base de clientes diminua.

Análise PEST

Fatores políticos

- Estabilidade e regime político (democracia, autocracia, regime totalitário, etc.)
- Leis trabalhistas
- Legislação tributária / comercial / tarifária
- Leis de proteção do consumidor
- Regulamentação antitruste
- Nível de burocracia e corrupção

Fatores economicos

- Taxas de crescimento da economia
- Fatores fiscais (inflação e taxas de juros)
- Regulamentos e restrições de moeda estrangeira
- Custos de mão de obra
- Renda média disponível dos clientes

Fatores sócio-culturais

- Números da população (taxa de crescimento, idade)
- Liberdades do mercado de trabalho
- Tendências profissionais e escolhas de estilo de vida
- Crenças e valores sociais
- Tabus sociais

Fatores tecnológicos

- Taxas de tecnologização
- Disponibilidade de Internet
- Custos de P&D e comunicação
- Regulamentos de transferência de tecnologia
- Regulamentos de direitos autorais e propriedade intelectual

ANEXO IV - TABELA RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES

Área	Recomendações	Melhorias Esperadas
Análise Estratégica	XXX	XXX
	XXX	XXX
Produto e Produção	XXX	XXX
	XXX	XXX
Marketing e Vendas	XXX	XXX
	XXX	XXX
Infraestrutura de Qualidade	XXX	XXX
	XXX	XXX
Análise financeira e cálculo de custos	XXX	XXX
	XXX	XXX
TICs e Digitalização	XXX	XXX
	XXX	XXX

ANEXO V - PLANILHAS PARA ANÁLISE DE CUSTOS VENDAS

Vendas	Preço de Venda por Unidade	888,08	
	Volume de venda por Período	4 000,00	
	Vendas Totais	3552 336,00	
Custos Variáveis			
	Materia prima	100,00	
	Energia	20,00	
	Combustível	10,00	
	Embalagem e rotulagem	20,00	
	Água	30,00	
	Transporte	189,00	
	Outros Custos Variáveis	369,81	
	Armazém	1,26	
	Custo Variável por Unidade	740,07	
	Total de Custos Variáveis (de volume de venda)		2 960 280,00
	Margem de Contribuição por Unidade	148,01	
	Margem Bruta	056,00	592

Custos Fixos por Período	Taxa de E - commerce	-	
	Renda	65 000,00	
	Taxa de Certificação	500 000,00	
	Trabalhadores	15 000,00	
	Outros Custos Fixos		
	Total de Custos Fixos Por Período		580 000,00
	Lucro Líquido (Perdas)		12 056,00

ANEXO VI - PLANILHAS PARA CÁLCULO DE PONTO DE EQUILIBRIO PRODUTO

Produto							
Ponto de Equilíbrio (Unit):	3918,55						
Análise de Volume de Venda:	2024						
	Aug	Sep	Oct	Nov		Dec	Total
Volume de Venda Por Período (Uni)	3 000,00	3 500,00	3 800,00	3 900,00	3 918,55	4 000,00	25 800,00
Preço de Vendas por Unidade	888,08	888,08	888,08	888,08	888,08	888,08	
Custos Fixos por Período	580 000,00	580 000,00	580 000,00	580 000,00	580 000,00	580 000,00	6 380 000,00
Custos Variáveis	2 220 210,00	2 590 245,00	2 812 266,00	2 886 273,00	2 900 001,30	2 960 280,00	19 093 806,00
Custos Totais	2 800 210,00	3 170 245,00	3 392 266,00	3 466 273,00	3 480 001,30	3 540 280,00	25 473 806,00
Total de Vends	2 664 252,00	3 108 294,00	3 374 719,20	3 463 527,60	3 480 001,56	3 552 336,00	22 912 567,20
Lucro Líquidos (Perdas)	-135 958,00	-61 951,00	-17 546,80	-2 745,40	0,26	12 056,00	(2 561 238,80)

ANEXO VII - PLANILHA DE CASH FLOW

Categoria	Semana (06 a 12/08/2023)	Semana (13 a 19/08/2023)	Semana (20 a 26/08/2023)	Semana (27 a 31/08/2023)
Reencaminhado do Fluxo Anterior/Semana	0			
Saídas				
Fluxo de Caixa Operacional (FCO)				
Pagamentos a fornecedores				
Despesas de Transporte				
Despesa de Marketing				
Salários				
Materia Prima				
Total de Fluxo de Caixa Operacional (FCO)	0	0	0	0
Entradas				
Caixa Gerado pelo Negócio				
Receita de Venda 1				
Receita de Venda 2				
Receita de Venda 3				
Outros				
Total de Caixa Gerado pelo Negócio	0	0	0	0
Saídas				
Investimentos em Activos Fixos				
Invest. 1				
Invest. 2				
Invest. 3				
Total de Investimento	0	0	0	0
Saídas				
Impostos sobre venda	0	0	0	0
Entradas				
Investimento feito no negócio				
Dinheiro Próprio				
Empréstimo bancário				
Outros				
Total de Investimneto	0	0	0	0

Cash Corrente	0	0	0	0
Margem do Cálculo do Retorno	Semana (06 a 12/08/2023)	Semana (06 a 12/08/2023)	Semana (06 a 12/08/2023)	Semana (27 a 31/08/2023)
Entradas geradas pelo negócio				
Total de caixa gerado pelo Negócio	0	0	0	0
Saídas: Total de fluxo de caixa operacional	0	0	0	0
Entradas geradas pelo negócio	0	0	0	0
Saídas: Investimento em activos fixos	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Líquido	0	0	0	0

