Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Fernandes

A Expansão Internacional do Grupo RPI: Avaliação da Viabilidade de Entrada em Novos Mercados

abril de 2026

Expansão Internacional do Grupo RPI: Avaliação da Viabilidade de Entrada em Novos Mercados
Ana Fernandes
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Fernandes

A Expansão Internacional do Grupo RPI: Avaliação da Viabilidade de Entrada em Novos Mercados

Relatório de Estágio de Mestrado

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a supervisão do

Professor Auxiliar Francisco Carballo Cruz

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
DC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

Com este relatório, encerra-se um dos capítulos mais importantes da minha vida, tanto a nível pessoal como académico. Um percurso que, certamente, não teria sido o mesmo sem todo o apoio que recebi ao longo destes cinco anos, de pessoas que admiro profundamente e a quem muito devo.

Em primeiro lugar, à minha casa: à minha mãe, Fátima, e ao meu irmão, João. Uma caminhada marcada por desafios, numa vida que nem sempre foi justa, mas que se tornou mais leve convosco. Agradeço toda a força, o amor e os sacrifícios ao longo deste tempo, sem vocês, não seria quem sou, nem estaria onde estou. À restante família, o meu sincero obrigada por estarem sempre presentes e por celebrarem este percurso lado a lado comigo.

Ao meu orientador, Professor Francisco Carballo Cruz, deixo um profundo agradecimento por toda a sabedoria, honestidade e acompanhamento ao longo deste processo, e por ter sido um mentor excecional. Agradeço igualmente a toda a equipa da RPI, em especial ao João Leitão, por me terem acolhido e proporcionado a oportunidade de realizar este trabalho.

Aos meus amigos, alguns de longa data e outros que este percurso me trouxe, agradeço por me mostrarem que estes anos realmente são viagem, tornando tudo mais bonito, e que, por vezes, uma simples quarta-feira pode resolver muito mais do que parece.

Ao Álvaro, uma palavra especial a quem, com paciência e apoio constante, tornou este percurso mais especial. Uma eternidade seria pouco para tentar retribuir tudo o que fizeste por mim.

E por último, mas certamente não menos importante, à memória do meu pai, Carlos, que continua a ser uma referência constante na minha vida. A ele devo grande parte da minha determinação e percurso.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Sumário Executivo

O presente relatório avalia a viabilidade de expansão internacional do Grupo RPI para o continente africano, através da identificação dos mercados com maior potencial para o desenvolvimento da sua atividade. Perante a elevada heterogeneidade dos países africanos, ao nível económico, institucional e logístico, adota-se uma abordagem estruturada baseada na aplicação de uma metodologia de análise multicritério, que permite comparar os 54 países do continente com base em um conjunto de dimensões relevantes, nomeadamente atratividade económica e ambiental, risco-país, logística e acessibilidade, turismo, investimento e construção e competitividade do mercado. Através da construção de um índice global de atratividade, procede-se à ordenação dos mercados e à identificação de um conjunto restrito de países com melhor desempenho relativo, sendo posteriormente realizada uma análise mais aprofundada que integra fatores qualitativos complementares. Os resultados obtidos evidenciam diferenças significativas entre os mercados analisados, destacando-se como prioritários Marrocos, Tunísia, Cabo Verde, Costa do Marfim e Senegal, os quais apresentam um equilíbrio favorável entre potencial de mercado, proximidade geográfica e viabilidade operacional. A análise de sensibilidade confirma a consistência dos resultados, demonstrando a estabilidade do modelo face a variações nas ponderações dos critérios. Em termos estratégicos, conclui-se que a entrada nestes mercados deverá ser faseada, privilegiando inicialmente modalidades com menor compromisso de recursos, como a exportação técnica assistida, complementada por parcerias locais, evoluindo posteriormente para formas de presença mais estruturadas. O relatório contribui, assim, para uma tomada de decisão mais informada e sistematizada, apoiando a definição da estratégia de internacionalização do Grupo RPI.

Palavras-chave: Internacionalização; Seleção de mercados; Análise multicritério; Mercados africanos; Estratégias de entrada.

Executive Summary

This report assesses the feasibility of the RPI Group's international expansion into Africa by identifying the markets with the greatest potential for its business development. Given the high degree of heterogeneity among African countries in economic, institutional, and logistical terms, a structured approach is adopted based on the application of a multi-criteria analysis methodology, which allows for the comparison of the continent's 54 countries based on a set of relevant dimensions, namely economic and environmental attractiveness, country risk, logistics and accessibility, tourism, investment and construction, and market competitiveness. By constructing a global attractiveness index, markets are ranked and a select group of countries with the best relative performance is identified; a more in-depth analysis is then conducted, incorporating complementary qualitative factors. The results reveal significant differences among the analyzed markets, with Morocco, Tunisia, Cape Verde, Ivory Coast, and Senegal standing out as priorities, as they offer a favorable balance of market potential, geographic proximity, and operational feasibility. The sensitivity analysis confirms the consistency of the results, demonstrating the model's stability in the face of variations in the criteria's weightings. From a strategic perspective, it is concluded that entry into these markets should be phased, initially prioritizing approaches that require a lower commitment of resources, such as assisted technical exports complemented by local partnerships, and subsequently evolving toward more structured forms of presence. The report thus contributes to more informed and systematic decision-making, supporting the definition of the RPI Group's internationalization strategy.

Keywords: Internationalization; Market selection; Multi-criteria analysis; African markets; Market entry strategies.

Índice

1. Introdução 1
   1.1. Enquadramento e Relevância do Estudo 1
   1.2. Objetivos do Estudo 3
      1.2.1. Problemáticas e Proposições 3
   1.3. Estrutura do Relatório 4
2. Contexto da Organização e Problema de Investigação 6
   2.1. Caracterização do Grupo RPI 6
      2.1.1. História e Evolução 6
      2.1.2. Estrutura e Composição 7
      2.1.3. Missão, Visão e Valores 9
      2.1.4. Descrição dos Produtos 9
      2.1.5. Análise SWOT 11
   2.2. Problema em Análise 14
3. Revisão de Literatura 16
   3.1. Teorias e Modelos de Internacionalização 16
   3.2. Seleção de mercados internacionais e Estratégias de Entrada 18
   3.3. Mercados Africanos como Destino de Internacionalização 20
   3.4. Abordagens Multicritério na Seleção de Mercados Internacionais 22
   3.5. Síntese da literatura e implicações no modelo de análise 24
4. Metodologia 26
   4.1. Fontes de Dados 26
   4.2. Modelos de Análise: A Metodologia da Análise Multicritério (MCDA) 26
      4.2.1. Fase I: Matriz de Pré-Seleção 26
      4.2.2. Fase II: Seleção do Top-5 de Países 39
      4.2.3. Fase III: Enquadramento da Estratégia de Entrada 40
5. Análise e Discussão de Resultados 41
   5.1. Resultados da Análise Multicritério (MCDA) 41
   5.2. Análise de Sensibilidade dos Resultados 70
   5.3. Identificação do Top-5 de Países Prioritários 72
      5.3.1. Análise dos Mercados 73
      5.3.2. Seleção dos mercados 86
   5.4. Implicações para a Estratégia de Entrada por Exportação 90

6. Conclusões e Recomendações 92
7. Referências 96
8. Anexos 107
8.1. Anexo I - Cálculo detalhado do score das variáveis temperatura e tipo de solo por país 107
8.2. Anexo II - Indicadores da Dimensão de Atratividade Económica e Ambiental 109
8.3. Anexo III - Indicadores normalizados e resultados da dimensão de atratividade económica e ambiental 111
8.4. Anexo IV - Indicadores da Dimensão de Risco-País 113
8.5. Anexo V - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Risco-País 115
8.6. Anexo VI - Indicadores da Dimensão de Logística e Acessibilidade 117
8.7. Anexo VII - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Logística e Acessibilidade 119
8.8. Anexo VIII - Indicadores da Dimensão de Turismo 121
8.9. Anexo IX - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Turismo 123
8.10. Anexo X - Indicadores da Dimensão de Investimento e Construção 125
8.11. Anexo XI - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Investimento e Construção 127
8.12. Anexo XII - Indicadores da Dimensão de Competitividade do Mercado 129
8.13. Anexo XIII - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Competitividade do Mercado 131
8.14. Anexo XIV – Resultados do IGA no Cenário Expansivo 133
8.15. Anexo XV - Resultados do IGA no Cenário Conservador 135

Lista de Figuras

Figura 1 - Divisão de África por regiões *42*

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ponderação das dimensões do IGA 29
Tabela 2 - Escala de pontuação dos intervalos de temperatura 32
Tabela 3 - Caracterização técnica dos tipos de solo 33
Tabela 4 - Atribuição de pontuação às tipologias de solo 34
Tabela 5 - Ponderações atribuídas ao cenário conservador 38
Tabela 6 - Ponderações atribuídas ao cenário expansivo 38
Tabela 7 - Cálculo do score final das variáveis temperatura e solo por país 43
Tabela 8 - Resultados da dimensão de atratividade económica e ambiental 44
Tabela 9 - Resultados normalizados da dimensão de atratividade económica e ambiental 46
Tabela 10 - Resultados da dimensão de risco-país 47
Tabela 11 - Resultados normalizados da dimensão de risco-país 49
Tabela 12 - Resultados da dimensão de logística e acessibilidade 51
Tabela 13 - Resultados normalizados da dimensão de logística e acessibilidade 53
Tabela 14 - Resultados da dimensão de turismo 55
Tabela 15 - Resultados normalizados da dimensão de turismo 56
Tabela 16 - Resultados da dimensão de investimento e construção 58
Tabela 17 - Resultados normalizados da dimensão de investimento e construção 60
Tabela 18 - Resultados da dimensão de competitividade do mercado 62
Tabela 19 - Resultados normalizados da dimensão de competitividade do mercado 64
Tabela 20 - Resultados do índice global de atratividade por país 66
Tabela 21 - Resultados da pré-seleção do cenário conservador 70
Tabela 22 - Resultados da pré-seleção do cenário expansivo 70
Tabela 23 - Análise comparativa das vantagens e limitações dos mercados selecionados 86
Tabela 24 - Modelos logísticos e fatores estratégicos por mercado 91
Tabela A. 1 – Versão completa tabela 7 107
Tabela A. 2 - Versão completa tabela 8 109
Tabela A. 3 - Versão completa tabela 9 111
Tabela A. 4 - Versão completa tabela 10 113
Tabela A. 5 - Versão completa tabela 11 115
Tabela A. 6 - Versão completa tabela 12 117
Tabela A. 7 - Versão completa tabela 13 119

Tabela A. 8 - Versão completa tabela 14 121
Tabela A. 9 - Versão completa tabela 15 123
Tabela A. 10 - Versão completa tabela 16 125
Tabela A. 11 - Versão completa tabela 17 127
Tabela A. 12 - Versão completa tabela 18 129
Tabela A. 13 - Versão completa tabela 19 131
Tabela A. 14 - Resultados do IGA no cenário expansivo 133
Tabela A. 15 - Resultados do IGA no cenário conservador 135

1. Introdução

Atualmente, com o aumento da globalização económica e a intensificação da concorrência internacional, as empresas adotam cada vez mais estratégias de expansão que vão além das suas fronteiras. Neste cenário, que é marcado pela rapidez na evolução tecnológica, a inserção em novos mercados e a constante transformação da cadeia de valor, a internacionalização torna-se essencial para a competitividade e o crescimento sustentável das empresas. Estas procuram novas regiões que lhes permitam diversificar riscos, explorar oportunidades de negócio e reforçar a sua presença global.

Entre os diversos destinos, o continente africano tem representado um mercado emergente através da sua potencialidade económica e demográfica. Contudo, do ponto de vista político, institucional e logístico, o processo de seleção desses mercados torna-se um desafio devido à heterogeneidade de África, que exige uma análise estruturada e objetiva.

Sendo assim, este relatório de estágio visa a avaliação da atratividade do continente africano, para uma seleção de um Top-5 de mercados, seguida de um plano de ação para a expansão do Grupo RPI, uma empresa portuguesa do setor de piscinas.

1.1. Enquadramento e Relevância do Estudo

Num mundo cada vez mais interdependente, a globalização e a interconexão dos mercados levam as empresas a ver a internacionalização como um papel fundamental nas suas estratégias de crescimento, deixando de ser uma opção e tornando-se numa forma de garantir relevância, diversificar riscos e assegurar a sobrevivência num cenário global em constante mudança.

A intensificação da globalização económica, do desenvolvimento da comunicação e do transporte, convida as empresas, países e até mesmo indivíduos a crescer face aos desafios, bem como às oportunidades do cenário global, em decorrência da menor dependência do mercado doméstico (World Economic Forum, n.d.). Recentemente, este processo encarou alguns percalços, como o ressurgimento do protecionismo após a crise de 2008, que se intensificou em 2017 com a administração de Donald Trump a adotar a política económica "America First" (que voltou a ser instaurada em 2025), onde foram tomadas medidas para priorização dos interesses económicos dos EUA, como a retirada de acordos comerciais multilaterais, a imposição de tarifas sob produtos importados, e a renegociação de acordos para benefício dos produtores americanos (Brookings, 2017). Esta política desencadeou em 2018 uma "guerra comercial" envolvendo vários países, mas com um foco central entre EUA vs. China (*A Quick Guide to the US-China Trade War*, n.d.). O pós-pandemia também veio trazer uma reconfiguração das cadeias de valor, levando a uma desaceleração da globalização, mas não estagnação, mostrando

assim que estes transtornos são apenas ajustes no ritmo da integração e evolução, pois a globalização continua a adaptar-se mostrando que a interligação dos mercados e das economias manter-se-á a longo prazo numa prosperidade partilhada (*Globalization after COVID-19: What's in Store? - IMD Business School for Management and Leadership Courses*, n.d.).

Em Portugal, nas últimas décadas, a internacionalização das empresas tem-se afirmado como uma das principais forças da economia nacional, que se mostra no crescimento do PIB e na resiliência externa do país. Se não contabilizarmos os picos da pandemia, nos últimos anos a exportação tem apresentado um aumento sustentado, como, por exemplo, em 2021, quando a exportação de bens cresceu mais de 18% em termos nominais, ultrapassando os valores pré-pandemia de 2019 (*Estatísticas Do Comércio Internacional de Bens - INE - GEE*, n.d.). O investimento direto de Portugal no estrangeiro (IPE) também tem crescido, com o apoio institucional de entidades como a AICEP, embora a AICEP seja mais conhecida pela atração de investimento direto estrangeiro (IDE), o que contribui para a internacionalização das empresas portuguesas.

O continente africano, de entre vários destinos emergentes, tem ganho destaque como um mercado promissor para o investimento internacional. É o segundo continente mais populoso do mundo, com cerca de 1,5 mil milhões de habitantes, o que representa cerca de 18,8% da população mundial. Embora seja visto como um continente maioritariamente rural, tem passado por um processo de urbanização, no qual se estima que, durante o ano de 2025, 45% da população resida em áreas urbanas. O potencial do continente foi fortalecido com a entrada em vigor da African Continental Free Trade Area (AfCFTA), que visa facilitar o comércio intra-africano e atrair investimento estrangeiro, criando um mercado comum (*África Em Vias de Se Tornar a Maior Zona de Livre Comércio de Bens e Serviços Do Mundo, Publicações Sérvulo, Conhecimento - Sérvulo & Associados - Sociedade de Advogados, Portugal*, n.d.). Ainda assim, persistem assimetrias entre os diversos países, como, por exemplo, a estabilidade política, o que torna necessária a análise da viabilidade da entrada de novas empresas estrangeiras.

Neste cenário de oportunidade, mas também de complexidade, o presente relatório de estágio visa apoiar o Grupo RPI na sua expansão, procurando amenizar o risco institucional e os desafios operacionais inerentes aos mercados emergentes. O objetivo é desenvolver um modelo sistemático para avaliar a viabilidade de entrada, que, no contexto da RPI, se manifesta principalmente através do modo de exportação. Desta forma, o estudo não se traduz apenas numa necessidade operacional, mas antes num passo estratégico determinante para assegurar a sustentabilidade e o crescimento da empresa a

longo prazo. A análise permitirá selecionar um Top-5 de países prioritários e formular recomendações estratégicas para a entrada.

1.2. Objetivos do Estudo

O objetivo central deste relatório de estágio consiste em desenvolver uma simulação de uma expansão do Grupo RPI, através de uma avaliação da viabilidade da sua entrada no continente africano. Procura-se identificar os países que reúnem as condições mais favoráveis à entrada da empresa, considerando múltiplas dimensões de atratividade, assim como fatores de risco que influenciem a viabilidade de expansão.

Primeiramente, será concebida uma Matriz de Atratividade de Mercados Africanos, que será organizada a partir de um conjunto de indicadores quantitativos que serão distribuídos em seis dimensões principais, tais como: atratividade económica e ambiental, risco-país, logística e acessibilidade, turismo, investimento e construção e competitividade de mercado. Através da utilização desta metodologia de análise multicritério (MCDA), será possível normalizar e ponderar os indicadores, calculando um índice de atratividade para os 54 países africanos.

Em seguida, com os resultados da análise anterior, proceder-se-á a uma pré-seleção dos países com o melhor desempenho, que irão depois ser sujeitos a uma avaliação mais minuciosa. Esta segunda fase enquadrará uma variante de análise qualitativa, incorporando variáveis que não foi possível avaliar na análise quantitativa mais superficial da matriz. Com base nos resultados obtidos nas duas fases de seleção, será identificado o Top 5 de países emergentes com maior potencial para a exportação da empresa.

Por fim, neste estudo, serão analisadas as implicações para a estratégia de entrada por exportação nos países selecionados, tendo em conta as suas características específicas. Esta análise permitirá identificar os principais fatores a considerar no processo de entrada, contribuindo para apoiar a tomada de decisão no contexto da expansão para o continente africano.

1.2.1. Problemáticas e Proposições

Tendo em conta os objetivos definidos, o presente estudo assume uma natureza aplicada, orientada para o apoio à decisão estratégica. Neste sentido, procura-se estruturar um processo

sistemático de avaliação de mercados, em detrimento da testagem de hipóteses no sentido estritamente académico.

Neste contexto, o presente estudo estrutura-se em torno de uma problemática central:

Problemática 1: Quais os países africanos emergentes mais atrativos para a internacionalização do Grupo RPI e quais as estratégias de entrada e plano de ação mais adequados para sustentar essa expansão?

De forma a complementar a questão principal, foram definidas as seguintes problemáticas secundárias:

Problemática 2: Quais os critérios objetivos mais relevantes para avaliar a atratividade dos mercados africanos?

Problemática 3: Quais os países que devem integrar o Top-5 prioritário?

Problemática 4: Que plano de ação deve ser definido para os mercados selecionados?

Com base nestas questões, foram definidas as seguintes proposições, entendidas como orientações analíticas para a estruturação da análise e apoio à decisão:

Proposição 1: Os mercados africanos com maiores níveis de crescimento económico, estabilidade institucional e procura setorial apresentam maior atratividade para a internacionalização.

Proposição 2: A aplicação de critérios objetivos de análise permite identificar um conjunto restrito de países africanos emergentes que se destacam como prioritários, constituindo um Top-5 de destinos.

Proposição 3: As estratégias de entrada que equilibram investimento, risco e grau de controlo revelam-se mais adequadas para sustentar a entrada nos mercados africanos selecionados.

1.3. Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se organizado em seis capítulos. Após esta introdução, o capítulo 2 apresenta o enquadramento da organização de acolhimento, com destaque para a sua evolução, estrutura, posicionamento e principais atividades. Este capítulo permite contextualizar o problema de

investigação no ambiente real da empresa, evidenciando os desafios associados ao seu processo de internacionalização.

O Capítulo 3 corresponde à revisão da literatura, na qual são analisados os principais contributos teóricos e empíricos relacionados com os processos de internacionalização, a seleção de mercados externos e os modos de entrada. Este enquadramento teórico sustenta a definição dos critérios de análise e orienta a construção do modelo aplicado no estudo.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia adotada, detalhando as fontes de dados, os critérios de seleção e o modelo de análise multicritério utilizado. Este capítulo justifica as opções metodológicas adotadas e descreve as diferentes fases do processo, desde a pré-seleção de mercados até à definição da estratégia de entrada.

O Capítulo 5 expõe a análise e discussão dos resultados, incluindo a aplicação do modelo aos países em estudo, a avaliação da sua atratividade e a identificação dos mercados prioritários. São igualmente analisadas a robustez dos resultados e as implicações estratégicas para a entrada nos mercados selecionados.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões do estudo, destacando os contributos para a empresa e para a literatura, bem como as limitações identificadas e sugestões para investigação futura.

2. Contexto da Organização e Problema de Investigação

Este capítulo descreve o contexto organizacional e o problema da pesquisa que fundamentam o desenvolvimento deste relatório. Na primeira parte, descreve-se a empresa em estudo, uma entidade portuguesa no setor de piscinas, realçando os aspetos mais relevantes da sua origem, organização e produtos. Esta caracterização tem como objetivo compreender os contextos interno e externo da organização, oferecendo um ponto de partida crucial para a análise subsequente.

Na segunda parte, apresenta-se o problema de investigação, que surge na procura por identificar mercados africanos para a expansão da empresa. Esta questão serve de base para o estudo e o uso das metodologias quantitativas e qualitativas de apoio à decisão, discutidos nos capítulos seguintes.

2.1. Caracterização do Grupo RPI

2.1.1. História e Evolução

O Grupo RPI é um grupo empresarial português, com mais de trinta anos de experiência, especializado na criação, fabrico e venda de soluções integradas para piscinas, bem como de produtos complementares para espaços exteriores. Surgiu no mercado português em 1994, com a criação da RP Industries numa loja de 50m2, onde durante este primeiro ano instalaram cinquenta piscinas. A empresa foi crescendo, e em 2001 atingiu a liderança do mercado nacional com a instalação de mais de duzentas e cinquenta piscinas. O crescimento do grupo foi marcado por momentos-chave, tal como a criação da empresa Fabistone em 2002, voltada para o fabrico de pavimentos e bordaduras para piscinas em pedra reconstruída. Em 2004, o ano marcava o décimo aniversário da fundação da RP Industries e a sua contínua liderança de mercado com mais de três mil piscinas instaladas em Portugal. Um ano depois, em 2005, inicia-se a internacionalização da RP Industries, e é ainda criada a Linov, uma marca e empresa voltada para a produção de liners e cobertura para piscinas.

É em 2008 que se dá a constituição formal do Grupo RPI, que unificou as várias empresas e marcas já existentes. Nesse mesmo ano, apresentou uma das suas primeiras patentes, o sistema Inoblock, que se tornou um marco importante na sua trajetória de crescimento. Nos dois anos seguintes, o grupo reforçou o seu processo de internacionalização, passando a estar presente em mais de vinte países. Em 2013, o grupo ampliou sua capacidade de produção com a introdução da linha industrial automatizada Steel Prime, voltada à fabricação de painéis de aço para piscinas, e o Grupo recebe, pela sexta vez consecutiva, a distinção de PM Líder para a Fabistone.

Foram surgindo novas marcas e ultrapassou-se a instalação de mais de quarenta e oito mil piscinas, e, em 2016, foi inaugurado o novo edifício-sede no Parque Industrial de Sobreposta, em Braga, onde atualmente o Grupo RPI continua sediado. Desde o início, o Grupo RPI tem como ponto fulcral da sua estratégia a qualidade, procurando, assim, fornecer produtos distintos e alinhados às necessidades dos seus clientes, enquanto reforça o seu compromisso com o meio ambiente através de soluções sustentáveis.

Atualmente, a RP Industries, empresa emblemática do grupo, é responsável pela produção de piscinas em kit de aço galvanizado, e betão armado, com mais de 55.500 unidades instaladas em diversos países. O portfólio do grupo continua a ganhar soluções de alta qualidade estética e funcionalidade, com a Fabistone como uma das principais unidades de fabrico de produtos em pedra natural reconstituída, como pavimentos, revestimentos, bordaduras e muros, e a Linov, especializada em liners e coberturas.

2.1.2. Estrutura e Composição

O Grupo RPI apresenta uma estrutura organizacional que reúne várias empresas especializadas e um portfólio variado de marcas comerciais. A responsável pela liderança desta estrutura é a RP Industries, que atua como Sociedade Anónima (S.A.). Este formato jurídico permite ao grupo maior flexibilidade na captação de capital e maior capacidade para assumir e gerir projetos de grande porte, como a atual expansão para a África. Por outro lado, as restantes empresas subsidiárias do grupo funcionam como uma Sociedade por Quotas (Lda.), permitindo assim à RP Industries S.A. segregar e restringir os riscos operacionais e legais em cada unidade especializada, o que ajuda na proteção do património e a estabilidade financeira.

Esta estrutura possibilita uma gestão centralizada da estratégia global do grupo, ao mesmo tempo em que proporciona a cada empresa a autonomia necessária para se focar na sua área de especialização. Desta forma, o grupo posiciona-se ao longo de várias etapas da cadeia de valor do setor de piscinas, incluindo a transformação de materiais, a comercialização de produtos, a instalação e a comunicação, ainda que nem todas as fases sejam integralmente realizadas internamente.

No centro do grupo temos, então, a RP Industries, empresa-mãe e principal fabricante de piscinas em kit de aço galvanizado, betão e liner, bem como a respetiva instalação. Além disso, é a unidade responsável pela gestão da maioria das marcas do grupo. Entre elas, a Soleo que se destaca como a marca mais reconhecida internacionalmente do grupo, que engloba várias linhas adaptadas a

diferentes perfis de clientes: a Soleo Unique, uma solução versátil para projetos personalizados; a Soleo Deluxe, que proporciona maior sofisticação e conforto; Soleo Pro, destinada a clientes que procuram soluções robustas e funcionais; e Soleo D'Or, posicionada no segmento premium.

Ainda dentro da RP Industries, estão outros sistemas inovadores, como a Naturalis, especializada em piscinas de betão armado com acabamento em pedra natural, que foi aprimorado na versão Naturalis Next, mais eficiente e sustentável; o Primasteel e o Steelprime, que representam diferentes sistemas construtivos baseados em estruturas de aço de alta resistência e durabilidade; e o Sunkit, um sistema desenvolvido para facilitar a instalação de piscinas em kit, com foco na agilidade e eficiência do processo. A Linov é outra parte essencial da RP Industries, uma empresa especializada na produção de liners, telas reforçadas e coberturas para piscinas. A marca Linov é, por si só, um marco no setor, reconhecida pela alta qualidade, pela flexibilidade na personalização e pelo forte foco na exportação, atendendo a diversos mercados internacionais.

A Fabistone - Fabrico de Artigos em Pedra, Lda., como já foi referido, concentra-se na produção de artigos em pedra natural reconstituída, incluindo pavimentos, revestimentos, bordaduras e muros. A sua marca destaca a combinação de soluções estéticas e funcionais, possibilitando que o grupo disponibilize um portefólio abrangente que inclui não só a estrutura da piscina, mas também os espaços ao redor. Com a fabricação de revestimentos decorativos, a marca Muralis traz um aspecto de inovação e design, complementando a oferta do grupo na área de personalização e valorização estética.

Adicionalmente, a Lamparina Multimédia, Lda. exerce uma função fundamental na área de comunicação e marketing digital do grupo, que assegura a visibilidade e o fortalecimento das marcas em variados mercados. Esta é uma empresa especializada na criação e desenvolvimento de websites, produção de conteúdos audiovisuais, elaboração de estratégias de comunicação e organização de eventos, garantindo que todas as necessidades do Grupo RPI nessas áreas sejam atendidas, desde a conceção até a execução.

Por fim, a Sem Estrela, Lda. é a empresa mais recente a fazer parte do grupo que reflete a aposta do mesmo em novos setores de elevado valor, preservando os princípios de Inovação e Excelência que marcam sua trajetória. A empresa engloba três segmentos distintos: o Palatial Restaurant, premiado com uma Estrela Michelin; a Amistad Wine, uma adega premium; e as Palatial Suites, um conceito de hospedagem de alto padrão. Essa diversificação representa a entrada do grupo nos segmentos da gastronomia, enoturismo e hotelaria de alto padrão, expandindo o escopo da sua atuação.

Uma das principais vantagens competitivas do Grupo RPI é sua estrutura diversificada e integrada, que lhe permite gerir internamente grande parte da cadeia de valor, garantir a qualidade dos seus produtos e fortalecer a sua presença em mercados internacionais.

2.1.3. Missão, Visão e Valores

O Grupo RPI orienta a sua atuação pelo princípio de que "fazer melhor é sempre possível", centrando assim a sua missão na continuidade da inovação dos seus produtos, e na excelência de manter sempre os padrões de qualidade de forma a cimentar a relação de confiança com os seus clientes e parceiros. O Grupo assume, assim, um compromisso claro com o crescimento sustentável, baseado na eficiência produtiva e na responsabilidade social e ambiental.

A sua visão enfatiza a procura pela liderança, da qualidade e inovação, nos mercados mais exigentes. Desde o início que privilegia uma cultura rigorosa e consistente, voltada para o mercado e para a antecipação da sua evolução. Procura também reforçar os fatores diferenciadores do negócio e consolidar a sua presença num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Os valores do grupo refletem a forma como este guia as suas relações internas e externas, tendo como base os princípios de igualdade, transparência, responsabilidade, respeito, e ética profissional. Destaca-se ainda a preocupação com os colaboradores, nomeadamente através da promoção da conciliação entre a vida pessoal e profissional, promovendo a motivação e o bem-estar. E a equidade e a integridade que sustentam toda a atuação organizacional, garantindo que as decisões e práticas se baseiam em princípios de isenção, igualdade e justiça, fomentando uma cultura corporativa assente na honestidade, respeito mútuo e responsabilidade social.

2.1.4. Descrição dos Produtos

O portfólio do Grupo RPI dispõe de uma ampla gama de produtos, caracterizado pela inovação e diversidade de soluções. Para os efeitos deste relatório e questão em análise, o foco está nos produtos das soluções para piscinas e nos seus complementos, que definem o core business do grupo e o objetivo da estratégia de exportação para o mercado africano. Em primeiro lugar, destaca-se a principal linha de produtos que são as soluções para piscinas, que incluem os kits completos em aço galvanizado, betão e liner. Estes produtos correspondem a sistemas construtivos patenteados e inovadores, que se adaptam ao perfil de cada cliente, pois são soluções tailor-made.

As piscinas podem ser divididas em duas categorias: piscinas públicas e piscinas privadas. As piscinas públicas, Soleo Pro, que correspondem a piscinas de competição, municipais, e de hotéis que apesar de serem consideradas piscinas privadas de uso coletivo precisam de ser projetadas e construídas com os critérios das públicas tendo em conta a sua utilização. Para estas existe certas legislações que é necessário seguir, e por norma são piscinas de transbordo (overflow), mas têm na mesma a estrutura de aço galvanizado com certos pormenores adaptados para reforço.

As piscinas privadas, provenientes das restantes marcas da Soleo, já estão disponíveis para uma maior personalização, nomeadamente no seu formato, fundo, escadas, e adição de spa. A Soleo D'Or usa tecnologia Inoblock, que resulta numa solução 100% reforçada de betão com isolação térmica, mas sem perder a sua rapidez e facilidade de instalação. A Soleo Delux inclui quatro versões de piscinas: a Skimmer que é o modelo mais tradicional e económico, onde o nível da água está a 10-15 cm abaixo da borda e é aspirada por uns bocais (skimmers) sendo filtrada e devolvida à piscina; a Overflow onde a água transborda por todo o perímetro, caindo para uma calha, possui um tanque de compensação para assegurar o fluxo constante da água; a Infinity que é semelhante à Overflow, mas o seu transbordo se dá em apenas em 1, 2 ou 3 lados, criando um efeito de continuidade com o horizonte; e por último a Mirroir que é uma variante estética da overflow em que o nível da água é igual ao nível do pavimento, resultando em um efeito visual de "espelho". Todavia, a linha Naturalis não oferece uma estrutura metálica, mas uma solução em painéis de betão armado. Foi desenvolvida com o conceito DIY (Do It Yourself), de maneira a oferecer aos clientes uma solução mais económica e acessível, sem necessitar de obras complexas, com uma instalação semi-enterrada, ou completamente enterrada, com um acabamento que imita madeira com a sua estética sem as suas desvantagens.

Ainda dentro da linha de produtos principais, temos os liners, telas armadas e coberturas. O liner é uma parte essencial, pois para além de assegurar a estanqueidade da piscina, é também um elemento estético. No caso do Grupo RPI, não ocorre a produção do material base, sendo realizada a transformação do PVC flexível em "saco" (liner), que é adaptado às dimensões específicas de cada projeto. Este liners oferecem uma flexibilidade na sua personalização, nomeadamente a nível de cor, padrão e textura. Relativamente à tela armada, trata-se igualmente de um revestimento em PVC, mas com maior espessura e resistência. Ao contrário do liner, este produto não é transformado pela empresa e é apenas comercializado em rolo, o que implica a sua posterior adaptação em obra. E o último produto desta categoria, as coberturas que ajudam a prolongar a vida útil das piscinas. Estas coberturas estão divididas

entre verão, inverno, de barras e automáticas, sendo a de inverno a única que também possuí uma versão para a linha Naturalis.

De seguida, existe como complemento, para a piscina e o seu espaço, a Fabistone. Uma variedade de revestimentos e acabamentos exteriores, em pedra natural reconstituída. Estes apresentam uma lista de pavimentos, bordaduras, muros, e revestimentos que podem ser utilizados em fachadas de edifícios ou espaços interiores que acrescentam valor estético e funcional aos projetos.

Numa terceira dimensão, o grupo disponibiliza, através da Lamparina Multimédia, serviços especializados na criação e desenvolvimento de websites, estratégias digitais de comunicação e gestão de eventos, assegurando a promoção eficaz das suas marcas e produtos em diferentes mercados.

Mais recentemente, o Grupo RPI expandiu-se para setores de gastronomia, vinhos e hospitalidade de luxo, oferecendo experiências exclusivas através de um restaurante, Palatial Restaurant, distinguido com uma estrela Michelin, da Amistad Wine, uma garrafeira premium, e das Palatial Suites, unidades de alojamento de luxo.

No seu conjunto, os produtos e serviços do Grupo RPI evidenciam uma aposta contínua na inovação, na qualidade e na diversificação, reforçando a sua posição como referência nos mercados nacional e internacional.

2.1.5. Análise SWOT

O acrónimo inglês SWOT corresponde às forças (strenghts), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), de uma empresa. O objetivo central desta análise é oferecer uma visão abrangente da situação da empresa, facilitando a tomada de decisões estratégicas pelos gestores.

2.1.5.1. Forças (S)

1. Integração vertical parcial da cadeia de valor: o Grupo apresenta um grau elevado de integração vertical parcial da sua cadeia de valor, pois concentra internamente as etapas de fabrico das estruturas e os componentes principais das piscinas, bem como os acabamentos e a comercialização. Existem alguns produtos específicos, como o liner e a tela armada, que são adquiridos a fornecedores especializados; apesar disso, a empresa detém, na mesma, controlo sobre a configuração final do produto, das personalizações e da integração dos vários componentes no sistema construtivo. Esta integração parcial concebe ao Grupo a segurança de

altos padrões de qualidade, uma flexibilidade produtiva e uma adaptação técnica às exigências dos mercados internacionais

2. Portfólio diversificado: o Grupo RPI apresenta um portfólio diversificado de produtos e soluções, abrangendo diferentes componentes, revestimentos e sistemas complementares. A existência de um portfólio alargado permite ao grupo responder a diferentes necessidades dos clientes, oferecendo soluções completas e adaptáveis a variados contextos, nomeadamente em função de fatores como clima, poder de compra ou tipologia de utilização (residencial, turística ou institucional).

3. Inovação técnica: A constante procura pela inovação técnica, expressa no desenvolvimento de soluções patenteadas e de sistemas construtivos distintos, representa uma vantagem competitiva significativa. Essa habilidade de inovar ajuda a que se destaque da concorrência global, fortalece a imagem de qualidade da marca e torna mais fácil ajustar os produtos a diversas condições técnicas, climáticas e regulatórias.

2.1.5.2. Fraquezas (W)

1. Dependência de setores sazonais: a atividade da empresa está ligada a setores com alta sazonalidade, como a construção e lazer, o que pode resultar em flutuações consideráveis na procura ao longo do ano. Esta dependência pode comprometer a estabilidade das vendas, especialmente em mercados com ciclos económicos mais instáveis.

2. Ausência de presença direta: Apesar da forte orientação exportadora, o Grupo RPI não dispõe de presença direta (subsidiárias ou unidades produtivas) na maioria dos mercados internacionais, o que pode limitar o conhecimento aprofundado do contexto local, reduzir a proximidade aos clientes e aumentar a dependência de intermediários na fase inicial de entrada em novos mercados.

2.1.5.3. Oportunidades (O)

1. Expansão Geográfica: Apesar de já estar presente em mercados internacionais, o Grupo RPI mantém potencial de crescimento através do reforço e do alargamento da sua atuação em novos mercados. Esta expansão permite à empresa capitalizar a experiência internacional adquirida, bem como explorar novas oportunidades em diferentes contextos económicos e setoriais. A diversificação geográfica contribui ainda para a redução da dependência de mercados específicos, promovendo maior resiliência face a flutuações económicas ou alterações na procura.

2. Incentivos à Internacionalização: A existência de incentivos públicos à internacionalização das empresas portuguesas, bem como de acordos comerciais e de cooperação entre Portugal e vários países africanos, pode facilitar a entrada em novos mercados, reduzindo barreiras institucionais e promovendo condições mais favoráveis ao comércio internacional.

3. Turismo de luxo em crescimento: A expansão do turismo de luxo, nomeadamente através do desenvolvimento de resorts, unidades hoteleiras e projetos imobiliários associados ao turismo, representa uma oportunidade estratégica para o Grupo RPI. Este segmento tende a valorizar soluções diferenciadas, modulares e de elevada qualidade, alinhadas com o portfólio da empresa.

2.1.5.4. Ameaças (T)

1. Concorrência internacional intensa: O segmento de piscinas e produtos de lazer é marcado por uma competição global acirrada, que inclui desde grandes empresas multinacionais até produtores locais. Essa concorrência pode pressionar as margens, aumentar a competição de preços e tornar mais difícil a diferenciação em certos mercados.

2. Aumento dos custos logísticos: O aumento dos custos logísticos, nomeadamente do transporte marítimo e dos serviços associados à exportação, constitui uma ameaça relevante para um

modelo de internacionalização baseado na exportação. Variações nos custos de transporte podem afetar a competitividade dos preços finais nos mercados externos.

3. Escassez de matérias-primas: A falta de certas matérias-primas e a instabilidade dos preços, combinadas com choques nos mercados globais, constituem um risco extra para a estrutura de custos da empresa. Essa ameaça pode comprometer a previsibilidade da produção e exigir mudanças constantes na política de preços.

2.2. Problema em Análise

A internacionalização é um pilar fundamental da estratégia de crescimento do Grupo RPI, possibilitando a diversificação de mercados, diminuição da dependência de mercados já estabelecidos e exploração de novas oportunidades de desenvolvimento. Contudo, a entrada em novos mercados internacionais requer decisões complexas, especialmente quando se trata de economias com alta heterogeneidade económica, institucional e setorial, como ocorre com o continente africano.

Embora vários países africanos tenham potencial, a região é marcada por grandes desigualdades de rendimento, diferenças significativas no contexto institucional, níveis variados de desenvolvimento do setor da construção e da atividade turística, além de desigualdades notáveis em termos de infraestrutura e logística. Essas variações tornam inadequada uma abordagem que se baseie apenas em indicadores agregados ou em perceções gerais sobre o continente, sendo necessária uma análise que possibilite a distinção entre mercados com perfis bastante diferentes.

Neste cenário, a problemática em análise está relacionada à necessidade de entender em que medida os diversos países africanos proporcionam condições propícias para a entrada do Grupo RPI, considerando as particularidades do seu modelo de negócio, fundamentado na exportação de soluções modulares para piscinas e na venda por meio de intermediários locais. Portanto, a decisão de expandir leva em consideração a análise de elementos como a capacidade financeira dos mercados, a solidez do cenário institucional, a presença de procura vinculada ao turismo e ao investimento em construção, além das condições logísticas que viabilizam as operações de exportação.

Assim, o principal desafio é identificar e priorizar os mercados africanos com maior potencial de viabilidade e crescimento, evitando generalizações excessivas e minimizando os riscos associados à

entrada em regiões menos adequadas. Esclarecer este problema é o ponto de partida para a análise apresentada nos capítulos seguintes, fornecendo um contributo estruturado para o processo de tomada de decisão do Grupo RPI, através da avaliação comparativa dos mercados e da identificação dos países com melhores condições para a sua expansão internacional.

3. Revisão de Literatura

3.1. Teorias e Modelos de Internacionalização

A literatura tem explorado amplamente a internacionalização das empresas, entendida como o processo pelo qual as organizações expandem as suas atividades além-fronteiras (Welch & Welch, 1996). Este processo ganha importância no cenário da globalização, em que a procura por novos mercados, a mitigação de riscos e a exploração de vantagens competitivas estimulam a operação internacional das empresas. No entanto, a internacionalização não é um fenómeno homogéneo e, ao longo do tempo, tem sido analisada sob diversas perspetivas.

Uma das teorias mais impactantes é o modelo de Uppsala, inicialmente proposto por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e, posteriormente, aprofundado por Johanson & Vahlne (1977), que vê a internacionalização como um processo gradual e incremental. De acordo com este modelo, as empresas iniciam a sua expansão internacional em mercados que consideram psicologicamente mais próximos, caracterizados por diferenças culturais, linguísticas e institucionais menores, reduzindo assim a incerteza associada à entrada em mercados estrangeiros. À medida que ganham a experiência e o conhecimento, as empresas ampliam o seu compromisso internacional, transitando de opções de entrada que apresentam um menor risco, como a exportação, para atividades mais robustas, como o investimento direto estrangeiro. O conhecimento organizacional sustenta este processo, e o conhecimento adquirido desempenha um papel fundamental nas decisões futuras (Johanson & Vahlne, 1977).

Mais tarde, Johanson & Vahlne (2009) revisitaram este modelo, acrescentando a relevância das redes de relacionamentos no processo de internacionalização. Nesta perspetiva, as empresas não operam de forma isolada, mas estão inseridas em redes de parceiros, clientes e fornecedores, sendo esses vínculos essenciais para o acesso à informação, aos recursos e às oportunidades. Assim, a internacionalização passa a depender não só da aprendizagem interna, mas também da posição da empresa nas redes de negócios, o que introduz o conceito de "liability of outsidership" (Johanson & Vahlne, 2009).

Simultaneamente, o paradigma eclético de Dunning (1988), também chamado de modelo OLI (Ownership, Location, Internalization), fornece uma explicação adicional ao se concentrar nas circunstâncias que levam uma empresa a realizar investimentos no exterior. Segundo este modelo, a internacionalização ocorre quando se observam três tipos de vantagens: vantagens de propriedade (recursos e competências exclusivas da empresa), proveito da internalização de operações (atributos

atrativos do país de destino) e vantagens de internalização (vantagens de internalizar operações em vez de recorrer ao mercado). Esse contexto enfatiza a relevância simultânea de fatores internos e externos no processo de internacionalização (Dunning, 1988).

Outra perspectiva importante é a Resource-Based View (RBV), apresentada por Barney (1991), que destaca a importância dos recursos e das capacidades internas da empresa como fontes de vantagem competitiva. Dentro do cenário de internacionalização, essa perspectiva indica que empresas que possuem recursos valiosos, raros e de difícil imitação têm maior capacidade de competir em mercados globais. Portanto, a decisão de expandir para o exterior não se baseia apenas nas condições do mercado, mas também na capacidade interna da empresa de aproveitar oportunidades internacionais de forma eficiente (Barney, 1991).

Embora estas abordagens tradicionais sejam importantes, a literatura tem vindo a reconhecer que nem todas as empresas passam por um processo de internacionalização gradual Oviatt & Phillips Mcdougall (1994) apresentaram o conceito de *born globals*, que se refere a empresas que se tornam internacionais rapidamente após a sua fundação, desafiando a abordagem incremental do modelo de Uppsala. Comumente fundamentadas em inovação e tecnologia, essas empresas beneficiam-se de um ambiente global mais unificado e com menos obstáculos à entrada, o que lhes possibilita atuar internacionalmente desde a etapa inicial do seu desenvolvimento. Knight & Cavusgil (2004) corroboram essa visão ao destacar a importância das competências organizacionais e da orientação empreendedora no processo de internacionalização acelerada.

Além disso, alguns autores têm formulado críticas às abordagens convencionais. Andersen (1993) questiona a universalidade do modelo de Uppsala, afirmando que o modelo não fornece uma explicação adequada para todos os padrões de internacionalização, particularmente em cenários mais dinâmicos e competitivos. Nesse contexto, a literatura mais recente tende a adotar uma perspetiva mais abrangente, reconhecendo que diferentes empresas seguem caminhos variados de internacionalização, afetadas por fatores internos, externos e contextuais.

Adicionalmente, a abordagem de redes apresentada por Johanson & Mattsson (1988) enfatiza que a internacionalização está fortemente ligada às relações interorganizacionais, essenciais para o acesso a recursos e oportunidades em mercados internacionais. Em contrapartida, pesquisas mais recentes ressaltam o avanço dos processos de internacionalização em um cenário digital, no qual as

barreiras de entrada diminuem e as empresas conseguem aceder a mercados internacionais de maneira mais ágil e eficaz (Autio, 2017).

Neste cenário, as revisões de literatura destacam a variedade de teorias disponíveis e a complexidade do fenómeno da internacionalização. Schellenberg et al. (2018) ressaltam que a seleção do processo de internacionalização é influenciada por diversos elementos, como as vivências internacionais, os recursos disponíveis, o contexto institucional e as particularidades dos mercados de destino. De maneira análoga, Paul & Rosado-Serrano (2019) destacam a importância de incorporar diversas perspectivas teóricas para compreender a internacionalização no cenário atual.

Em resumo, os processos de internacionalização podem ser vistos como dinâmicos e multifacetados, variando conforme o contexto empresarial e ambiental. A presença de diversos modelos teóricos evidencia a importância de considerar tanto fatores internos quanto externos na análise da internacionalização. Essa diversidade é especialmente importante para pesquisas focadas na seleção de mercados internacionais, pois a forma como as empresas se internacionalizam afeta diretamente os critérios e as estratégias adotados na definição dos mercados-alvo.

3.2. Seleção de mercados internacionais e Estratégias de Entrada

A seleção dos mercados internacionais é uma das decisões mais importantes no processo de internacionalização, pois tem impacto direto no desempenho e no sucesso das operações no exterior. Esta decisão abrange a identificação e a análise de mercados potenciais, considerando uma ampla gama de fatores económicos, políticos, sociais e institucionais. Considerando a complexidade e a relevância estratégica dessa decisão, a literatura destaca a importância de métodos sistemáticos e organizados para auxiliar o processo de seleção.

O conceito de International Market Selection (IMS) diz respeito ao procedimento pelo qual as empresas analisam e selecionam os mercados internacionais nos quais desejam atuar (Francioni & Martín Martín, 2024). Este processo é intrinsecamente complexo, pois as empresas deparam-se com um grande número de opções e restrições relativas aos recursos, o que torna a análise completa de todos os mercados possíveis um desafio. Segundo estes autores, a escolha de mercados não só afeta o êxito da internacionalização, mas também está associada a custos consideráveis quando decisões inadequadas são tomadas, seja ao entrar em mercados pouco atrativos, seja ao deixar de aproveitar oportunidades mais lucrativas.

Tradicionalmente, a literatura sugere que a escolha de mercados internacionais deve ser feita por meio de um processo sequencial, que começa com uma fase de triagem ou *screening*, seguida de uma análise mais aprofundada dos mercados escolhidos (Robles et al., 1988). Esse procedimento permite a redução gradual do número de mercados a serem analisados, tornando a decisão mais eficaz e menos custosa. Na etapa de triagem, utiliza-se critérios gerais para descartar mercados de menor potencial, já na etapa de análise detalhada, levam-se em conta fatores mais específicos, que incluem atributos do setor e da empresa.

A escolha de mercados é geralmente tratada como um problema de decisão multicritério, pois requer a análise simultânea de várias dimensões que afetam a atratividade dos mercados (Dorota Górecka & Małgorzata Szałucka, 2013). O tamanho e a expansão do mercado, o grau de concorrência, a estabilidade política, o ambiente institucional, as barreiras de entrada e a distância cultural são alguns dos fatores mais relevantes apontados na literatura (O'Farrell & Wood, 1994). Estes fatores podem variar significativamente entre países, tornando a comparação entre mercados um desafio complexo.

Neste cenário, vários autores defendem o uso de modelos estruturados para apoiar a tomada de decisões, diminuindo a subjetividade e aprimorando a qualidade das escolhas. Cavusgil (1985) sugere um modelo de triagem de mercados baseado na avaliação de indicadores macroeconómicos e comerciais. Por outro lado, Papadopoulos et al. (2002) enfatizam a relevância de incorporar fatores tanto quantitativos quanto qualitativos no processo de seleção. De maneira similar, estudos mais recentes destacam a importância de levar em conta não só os fatores de mercado, mas também as particularidades da empresa, como os seus recursos, experiência internacional e metas estratégicas (Francioni & Martín Martín, 2024).

Para além da escolha dos mercados, a definição do modo de entrada é outra decisão crucial no processo de internacionalização. Os modos de entrada podem diferir quanto ao grau de controlo, risco e alocação de recursos, abrangendo alternativas como exportação, licenciamento, joint ventures e investimento direto estrangeiro. Segundo Anderson & Gatignon (1986), a definição do modo de entrada deve harmonizar a necessidade de controlo com o risco associado à operação, sendo afetada por fatores como a incerteza do mercado, a particularidade dos ativos e a vivência da empresa.

A teoria dos custos de transação tem sido frequentemente empregada para justificar essa escolha, indicando que as empresas optam por modos de entrada que minimizam os custos de transação associados às suas atividades (Hennart, 1982). Em contrapartida, Brouthers (2013) ressalta que os

aspetos culturais e institucionais também desempenham um papel significativo na definição do modo de entrada, afetando o nível de risco e a viabilidade das várias alternativas disponíveis. Portanto, a escolha do modo de entrada está diretamente ligada à seleção do mercado, pois mercados distintos podem exigir estratégias distintas.

É importante destacar que a relação entre a escolha de mercados e as formas de entrada é bidirecional. Ao passo que a atratividade e as características do mercado afetam a decisão sobre o modo de entrada, as competências e metas da empresa também podem determinar os mercados considerados viáveis. Neste contexto, a literatura recente defende uma abordagem integrada que considere a seleção de mercados e a escolha do modo de entrada como elementos de um processo estratégico interdependente (Schellenberg et al., 2018).

Em síntese, a seleção de mercados internacionais e os modos de entrada constituem decisões interligadas e de elevada complexidade, exigindo uma análise estruturada e multidimensional. A literatura destaca a relevância de integrar critérios quantitativos e qualitativos, bem como de considerar fatores internos e externos à organização. Essa estratégia é especialmente pertinente em cenários marcados por alta diversidade e incerteza, como os mercados africanos, onde a diversidade económica, institucional e cultural torna o processo de seleção ainda mais complexo.

3.3. Mercados Africanos como Destino de Internacionalização

Os mercados africanos estão a ganhar cada vez mais importância no cenário económico global, sendo frequentemente considerados mercados emergentes com alto potencial de crescimento. Este interesse provém das mudanças estruturais que têm estimulado o crescimento económico do continente, como o aumento dos investimentos estrangeiros, o avanço dos mercados financeiros e a crescente inserção nas dinâmicas económicas (Kehl, 2007; Andreasson, 2011). Deste modo, a África vem se firmando como uma região estratégica para a expansão global dos negócios, apesar de apresentar particularidades que requerem uma análise cuidadosa.

Um dos principais elementos que impulsionam o surgimento dos mercados africanos é a conexão entre o investimento, o progresso financeiro e a expansão económica. Vários estudos mostram que o investimento direto estrangeiro (IDE) desempenha um papel importante no crescimento das economias africanas, ajudando a desenvolver o setor financeiro e a melhorar a capacidade produtiva (Acquah & Ibrahim, 2020). Adicionalmente, a literatura indica uma correlação positiva entre o progresso

financeiro e o crescimento económico no continente, enfatizando a relevância de sistemas financeiros mais eficazes e inclusivos para apoiar o desenvolvimento económico (Assefa & Mollick, 2017; Ibrahim & Alagidede, 2018).

Adicionalmente, o crescimento dos mercados financeiros africanos, em particular dos mercados de capitais, tem sido apontado como um elemento crucial para a revitalização das economias. Pesquisas como as de Enisan & Olufisayo (2009) indicam que o progresso dos mercados de ações está associado ao desenvolvimento económico em diversos países da África Subsaariana. Contudo, outros autores apontam que esses mercados ainda enfrentam limitações consideráveis em relação à eficiência e maturidade, o que reflete os desafios estruturais ao crescimento económico (Magnusson & Wydick, 2002; Nwosu et al., 2013).

Embora ofereçam oportunidades, os mercados africanos enfrentam frequentemente grandes desafios estruturais. Uma das maiores dificuldades apontadas na literatura está relacionada ao ambiente de negócios, que geralmente é caracterizado por obstáculos institucionais e burocráticos, corrupção e limitações na infraestrutura (Asongu & Odhiambo, n.d.). Esses elementos elevam os custos operacionais e o risco ligado à atividade empresarial, tornando mais difícil a entrada e a permanência de empresas estrangeiras.

Outro ponto importante diz respeito à elevada informalidade económica em vários países africanos. Segundo Khavul et al. (2009), as atividades económicas informais desempenham um papel fundamental no funcionamento das economias africanas, sendo frequentemente empregues como resposta às deficiências institucionais e às restrições do setor formal. Apesar de a informalidade poder criar oportunidades em certos contextos, ela também traz desafios consideráveis no que diz respeito à regulação, à transparência e à previsibilidade do ambiente de negócios.

Além disso, a literatura enfatiza o papel das relações políticas e geoestratégias na determinação do lugar de África no sistema económico global. A crescente participação de nações africanas com economias em ascensão e potências globais tem levado à reconfiguração do papel do continente na economia global, gerando novas oportunidades, mas também novos obstáculos (Kornegay & Landsberg, 2009). Neste cenário, a África é frequentemente vista como um campo de experimentação teórica, marcado por condições extremas e fenómenos emergentes que desafiam os modelos convencionais de análise económica e organizacional (Barnard et al., 2017).

Adicionalmente, a literatura destaca que a África não deve ser considerada um mercado homogéneo, mas sim um conjunto de economias altamente diversas. As variações no desenvolvimento económico, estabilidade política e condições institucionais significam que a atratividade dos mercados pode ser bastante diferente entre países (Andreasson, 2011).

Assim, os mercados africanos apresentam um elevado potencial de crescimento, sustentado pelo desenvolvimento económico, pelo aumento do investimento estrangeiro e pela evolução dos sistemas financeiros. No entanto, estes mercados caracterizam-se simultaneamente por desafios estruturais relevantes, incluindo limitações institucionais, ineficiências de mercado e elevada informalidade económica. Esta dualidade entre oportunidade e risco torna particularmente relevante a aplicação de metodologias rigorosas na avaliação da atratividade dos mercados africanos, reforçando a importância de abordagens sistemáticas, como a análise multicritério, no processo de seleção de mercados internacionais.

3.4. Abordagens Multicritério na Seleção de Mercados Internacionais

O aumento da complexidade na escolha de mercados internacionais tem levado à criação de métodos analíticos mais estruturados, que podem auxiliar na tomada de decisões em situações marcadas por múltiplos critérios e altos níveis de incerteza. Neste contexto, a Análise Multicritério (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA) tem se destacado como uma das principais ferramentas empregadas na avaliação da atratividade de mercados, possibilitando a integração de diversas dimensões analíticas de maneira sistemática e consistente (Cinelli et al., 2020; Yalcin et al., 2022).

A escolha de mercados internacionais é geralmente vista como um problema de decisão multicritério, pois requer a análise simultânea de elementos económicos, políticos, sociais e institucionais (Górecka & Szałucka, 2013). A comparação direta entre mercados torna-se difícil devido à variedade de critérios, que muitas vezes são conflitantes. Isso exige metodologias que possibilitem a estruturação e a hierarquização das opções. Os métodos MCDA possibilitam tanto a organização das informações disponíveis quanto a atribuição de pesos relativos aos diversos critérios, auxiliando em uma decisão mais clara e fundamentada (Cinelli et al., 2020).

A literatura tem vindo a destacar diversos métodos multicritério aplicáveis à seleção de mercados internacionais. Entre os mais relevantes encontra-se o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), desenvolvido por Saaty (1990), que permite decompor o problema de decisão em diferentes níveis hierárquicos e

realizar comparações par a par entre critérios e alternativas. Este método é particularmente adequado em contextos onde coexistem critérios qualitativos e quantitativos, sendo amplamente utilizado em estudos de seleção de mercados (Baena-Rojas et al., 2022).

Para além do AHP, outros métodos têm sido utilizados para reforçar a robustez das decisões. O método TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) fundamenta-se na determinação de uma solução ideal e de uma solução "anti-ideal", analisando as opções de acordo com sua proximidade a esses pontos de referência (Hwang & Yoon, 1981). Adicionalmente, métodos mais recentes, como o EDAS (Evaluation based on Distance from Average Solution), têm sido utilizados na seleção de mercados, possibilitando a avaliação do desempenho das opções em relação a uma solução média (Zolfani et al., 2021).

Nos últimos anos, observou-se um aumento no desenvolvimento de abordagens híbridas, que mesclam diversos métodos multicritério para aprimorar a precisão e a robustez dos resultados. Pesquisas como as de Baena-Rojas et al. (2023) sugerem métodos híbridos fundamentados no AHP, combinando diversas ferramentas analíticas para auxiliar na escolha de mercados internacionais, particularmente para pequenas e médias empresas. Essas estratégias permitem superar as restrições associadas a métodos individuais, oferecendo uma análise mais completa e sólida.

A literatura enfatiza a relevância de combinar métodos multicritério com técnicas de otimização, o que possibilita o tratamento de problemas mais complexos e de maior escala. De acordo com Emmerich & Deutz (2025), a combinação da análise multicritério com métodos de otimização permite explorar várias soluções eficazes, facilitando a busca por alternativas que equilibrem diferentes objetivos. Esta estratégia é especialmente importante em situações em que há compensações significativas entre critérios, como na escolha de mercados internacionais.

Para além da escolha do método, a definição dos critérios de avaliação constitui um elemento central na aplicação de metodologias multicritério. De acordo com (Kumar et al., 1994), a seleção de mercados deve considerar um conjunto abrangente de fatores, incluindo indicadores económicos, características do mercado, condições institucionais e fatores culturais. A integração destes critérios permite capturar a complexidade do ambiente internacional, contribuindo para uma avaliação mais completa dos mercados.

Estudos mais recentes reforçam ainda a importância de adaptar os modelos multicritério ao contexto específico da decisão. (Yalcin et al., 2022) destacam que a eficácia dos métodos MCDA depende da sua capacidade de incorporar as características do problema e as preferências dos decisores. Neste sentido, a flexibilidade das abordagens multicritério constitui uma das suas principais vantagens, permitindo a sua aplicação em diferentes contextos e setores.

A aplicação de metodologias multicritério assume particular relevância na análise de mercados africanos, caracterizados por elevada heterogeneidade e complexidade. A diversidade de condições económicas, políticas e sociais entre países torna difícil a comparação direta entre mercados, reforçando a necessidade de abordagens estruturadas que permitam integrar múltiplas dimensões de análise. Neste contexto, os métodos MCDA oferecem uma ferramenta adequada para apoiar a seleção de mercados, permitindo identificar sistematicamente os países mais atrativos.

3.5. Síntese da literatura e implicações no modelo de análise

A revisão de literatura efetuada possibilita ligar de forma evidente os principais quadros teóricos à estratégia metodológica utilizada no presente estudo. Em primeiro lugar, a perspectiva comportamental da internacionalização, em especial o modelo de Uppsala, justifica a escolha por estratégias de entrada gradual, com um nível de compromisso crescente, sendo a exportação a forma de entrada mais adequada numa fase inicial, o que se alinha com o contexto do Grupo RPI.

Por outro lado, a Resource-Based View (RBV) enfatiza como as capacidades internas da empresa são cruciais para o processo de internacionalização. Para o Grupo RPI, o know-how técnico, a experiência adquirida e a flexibilidade em se adequar a diversos contextos são decisivos na escolha e na forma de atuação em mercados externos.

Além disso, o paradigma eclético (OLI) auxilia na categorização da escolha do modo de entrada, esclarecendo que a alternativa entre exportação e investimento direto é determinada pela interação entre vantagens de propriedade, localização e internalização. A estratégia de exportação predomina neste estudo, o que está em sintonia com a avaliação das vantagens específicas da empresa em relação aos mercados que escolhe.

Por último, a literatura em análise multicritério justifica a aplicação de metodologias estruturadas para a escolha de mercados internacionais. A utilização da MCDA neste trabalho possibilitou a integração de várias dimensões analíticas, a simplificação de um problema complexo em uma estrutura comparativa

e o apoio à decisão de maneira sistemática. Portanto, o modelo criado é fruto da junção entre os aportes teóricos encontrados na literatura e as particularidades do contexto empresarial estudado.

4. Metodologia

O estudo seguirá uma abordagem aplicada e exploratória, orientada para apoiar a tomada de decisão estratégica relativa à expansão internacional do Grupo RPI. A metodologia adotada combina técnicas de análise quantitativa e qualitativa, procurando não apenas identificar os cinco países com maior atratividade no continente africano, mas também elaborar um plano de ação.

4.1. Fontes de Dados

Para a realização do estudo, será necessário utilizar uma variedade de dados secundários provenientes de fontes tanto nacionais quanto internacionais, que permitam caracterizar os países africanos em análise. Essas informações abrangerão indicadores macroeconómicos e de mercado, como o PIB (produto interno bruto), o rendimento disponível per capita, a taxa de crescimento económico e o tamanho estimado do setor de piscinas e lazer. Também serão considerados elementos institucionais e regulatórios, como os índices de risco-país, a facilidade de realizar negócios, as barreiras comerciais e as exigências normativas específicas.

Além disso, os dados referentes à estrutura competitiva, que incluem o número e o perfil dos concorrentes, a intensidade da rivalidade e os níveis médios de preços, terão uma importância particular, assim como as informações logísticas e comerciais relacionadas a custos de transporte, prazos de entrega e disponibilidade de distribuidores ou parceiros locais. As principais fontes esperadas para a recolha desses dados incluem bases de dados internacionais, como o World Data Bank, UM Tourism, UN Comtrade, além de relatórios de associações setoriais, publicações académicas e informações fornecidas pela própria empresa.

4.2. Modelos de Análise: A Metodologia da Análise Multicritério (MCDA)

4.2.1. Fase I: Matriz de Pré-Seleção

Nesta primeira fase, elabora-se uma comparação entre todos os países do mercado africano, de forma mais geral, mas sem perder os critérios fundamentais. Para isso, foi criada uma matriz de avaliação multicritério “Matriz de Atratividade de Mercados Africanos”, na qual cada país é analisado com base na atratividade económica e ambiental, na logística, na competitividade do mercado, no risco-país, no turismo, e no investimento e construção. Além de permitir a comparação entre mercados, essa ferramenta possibilita atribuir pesos distintos a cada critério, conforme sua importância estratégica. Dessa forma, é possível calcular um índice global de atratividade para cada destino, reduzindo a amostra

em análise, facilitando a avaliação mais profunda do mercado e para o desenvolvimento do Top-5 de países emergentes para a área de atuação.

4.2.1.1. Definição das Dimensões e Critérios

Esta matriz foi construída através da definição de seis dimensões de atratividade, e dos seus respetivos critérios de avaliação, de forma a incluir os princípios económicos, logísticos, institucionais, turísticos e setoriais mais relevantes para a exportação do setor das piscinas. Para a seleção desses princípios foram levadas em consideração a relevância teórica, capacidade explicativa e disponibilidade de dados fiáveis para os 54 países africanos.

A primeira dimensão, denominada "Atratividade Económica e Ambiental", ajuda a representar o nível de desenvolvimento e de sustentabilidade do contexto económico e físico de cada país. Os critérios nesta dimensão incluem indicadores como o PIB per capita, que reflete o poder de compra médio da população; o crescimento médio do PIB, que mostra a rapidez e a consistência da expansão da economia do país; e a população urbana (% do total), que indica o grau de urbanização e o potencial de concentração da procura. Foram também incluídos indicadores de viabilidade técnica e de durabilidade das piscinas, indicadores estes de natureza ambiental e geotécnica, tais como a temperatura média e a tipologia do solo. A temperatura média influencia diretamente o desgaste dos materiais, como o liner da piscina, que aguenta um máximo de 32 °C, bem como a frequência de utilização e a sazonalidade da procura. A tipologia do solo afeta a longevidade e a capacidade de suporte da estrutura das piscinas, fatores determinantes para a avaliação dos custos de implementação e da adequação física. Por fim, nesta dimensão, inclui-se o índice de Gini, que mede a distribuição e permite avaliar o potencial do mercado e a capacidade de consumo da classe média. O cruzamento de todos estes fatores multiárea, alguns de origem económica e outros de origem técnica, ajuda a interpretar melhor a atratividade da área de negócio estudada em relação ao poderio e ao contexto socioeconómico de cada país. Pode-se então assumir que, a partir deste cruzamento, é possível definir um critério claro para a atratividade económica e ambiental do produto estudado em cada mercado.

A segunda dimensão, Risco-país, considera as condições político-institucionais e a estabilidade do país no ambiente de negócios. Nesta dimensão estão integrados três critérios: o índice de estabilidade política, que mede a segurança das instituições; o índice de corrupção (CPI), que mostra o nível de confiança institucional e transparência; e a facilidade de fazer negócio *(Ease Of Doing Business*), que avalia a facilidade de abertura e operação das empresas com a eficiência regulatória. Estes critérios

constituem um conjunto de fatores que avaliam o grau de risco associado à entrada em cada país, incluindo os riscos relacionados à instabilidade governamental, à corrupção e à falta de abertura negocial.

De seguida, temos a dimensão Logística e Acessibilidade, que reúne as condições infraestruturais e físicas que afetam diretamente os custos e prazos do transporte e da instalação dos produtos. Estão incluídos indicadores como o índice de performance logística (LPI), que mostra a eficiência dos sistemas de alfândega e transporte; o custo médio de importação (USD por contentor), que indica o custo direto da introdução de bens nos países, a distância marítima a Portugal (km), que afeta os custos logísticos e a exequibilidade das exportações, e a qualidade das infraestruturas portuárias bem como o tempo de desalfandegamento, ambos para medir a eficiência das operações comerciais. Importa referir que, nos casos de países sem acesso direto ao mar, a distância marítima foi estimada com base nos principais portos utilizados nas suas operações comerciais internacionais. Estes correspondem, em geral, aos corredores logísticos regionais mais relevantes, o que permite uma representação mais realista das condições de transporte enfrentadas por estes mercados.

O Turismo, que representa a quarta dimensão, tem uma forte relação com o setor das piscinas, principalmente no lazer. Para esta dimensão foram extraídos dados de indicadores como as receitas do turismo (% PIB), o número de chegadas de turistas internacionais, e o crescimento médio anual de turistas, que servem para demonstrar a evolução e o tamanho deste setor, de modo a compreender a atratividade turística de cada país, e as implicações diretas para projetos orientados ao setor hoteleiro e resorts.

A dimensão, Investimento e Construção, mede o investimento fixo no país e a atividade construtiva. Com os indicadores do crescimento do setor industrial (incluindo a construção) (% anual), investimento em ativos fixos (% do PIB) e licenças de construção (índice 0–100), que mostram tanto a procura por projetos que requerem piscinas, como a tendência de investimento público/privado em infraestruturas, influenciando o mercado de interesse da RPI.

Por último, temos a dimensão Competitividade do Mercado, que engloba o volume de importações de produtos semelhantes, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) como % do PIB (proxy para a abertura e a atração de capitais) e o grau de concentração de mercado, que indica barreiras de entrada e o grau de competição local. Em conjunto, essas medidas permitem avaliar tanto a existência do mercado quanto seu nível de competitividade e de acessibilidade para um novo participante.

4.2.1.2. Ponderação das Dimensões

Uma das partes essenciais da matriz é a distribuição correta das ponderações entre as seis dimensões, de modo a obter um resultado o mais fiável possível, sendo assim, é possível perceber o valor que cada dimensão tem na atratividade de um mercado. No contexto deste relatório, estabeleceu-se a ponderação com base em princípios de modelos multicritérios aplicados a contextos de internacionalização. Autores como Cavusgil (1985), demonstram que na análise de entrada em mercados externos, a atratividade económica e o risco-país tendem a ser dimensões de maior importância na determinação. Por outro lado, em estudos mais recentes tais como Zolfani et al. (2021), López-Cadavid et al. (2023) e Kadzinski et al. (2020), salientam a importância de um peso maior ser atribuído a dimensões que exibem o potencial de crescimento, a estabilidade económica e as dimensões com relação direta à viabilidade operacional da entrada. A tabela abaixo apresenta as ponderações empregues em cada dimensão, tendo por base as referências acima indicadas e mais algumas, e a natureza do setor da empresa.

Tabela 1 - Ponderação das dimensões do IGA

Atratividade Económica e Ambiental	Risco-País	Logística e Acessibilidade	Turismo	Investimento e Construção	Competitividade do Mercado
25%	20%	20%	10%	15%	10%

Fonte: Elaboração própria.

Em primeiro lugar, temos a "Atratividade Económica e Ambiental", que assume o maior peso desta matriz, o que reflete o papel central que esta tem no processo de seleção. A literatura, nomeadamente o trabalho de Cavusgil (1985), identifica os fatores macroeconómicos como o ponto de partida da análise, sendo utilizados numa fase inicial de *screening* para identificar mercados com maior potencial. Esta centralidade é reforçada por estudos mais recentes em análise multicritério, que demonstram que variáveis associadas ao crescimento económico, ao investimento e à capacidade de mercado tendem a apresentar maior peso relativo (Zolfani et al., 2021; López-Cadavid et al., 2023). Adicionalmente, estudos sobre atratividade territorial evidenciam que a capacidade de um país de gerar valor económico e atrair investimento constitui a base da sua competitividade (Bondarenko et al., 2020).

Neste sentido, a atribuição de um peso de 25% a esta dimensão justifica-se pelo facto de esta constituir a base estrutural da atratividade dos mercados, condicionando não só o potencial de procura,

mas também a viabilidade das restantes dimensões analisadas. Ao assumir-se como o principal critério de triagem e como fator transversal à maioria das decisões de internacionalização, esta dimensão apresenta uma influência superior face às restantes, justificando a sua posição como a mais ponderada no modelo.

De seguida, a dimensão de "Risco-País" apresenta um peso de 20%, refletindo o impacto determinante da estabilidade política, institucional e económica na viabilidade da entrada nos mercados. A literatura demonstra que fatores de risco podem comprometer o ambiente de negócios e servir como critérios de exclusão na seleção de mercados (Cavusgil, 1985). Esta relevância também é confirmada por estudos de decisão multicritério, que identificam o risco como um dos fatores mais influentes na ordenação de alternativas (Kadzinski et al., 2020), bem como por relatórios institucionais que evidenciam a importância da qualidade da governação, da estabilidade política e do ambiente regulatório na atração de investimento. O peso de 20% reflete o facto de o risco atuar como um fator de viabilidade da entrada, podendo limitar ou condicionar a presença da empresa no mercado. No entanto, ao contrário da atratividade económica, não determina o potencial do mercado em si, razão pela qual assume uma ponderação elevada, mas não dominante, permitindo equilibrar a análise entre risco e oportunidade.

A dimensão de "Logística e Acessibilidade" assume igualmente um peso de 20%, justificado pelo seu impacto direto na operacionalização das estratégias internacionais. A literatura evidencia que a qualidade das infraestruturas, a acessibilidade e a conectividade influenciam significativamente os custos de transporte e a eficiência operacional (O'Farrell & Wood, 1994). Esta perspetiva é reforçada por estudos recentes sobre cadeias de abastecimento globais, que destacam a importância da eficiência logística e da resiliência das redes de distribuição para a competitividade internacional (Mishra et al., 2025). No contexto da empresa, esta dimensão assume particular relevância devido à necessidade de transporte de materiais e equipamentos, bem como à execução de projetos físicos.

A ponderação de 20% justifica-se pelo impacto direto desta dimensão na execução das operações, nomeadamente nos custos, prazos e na capacidade de implementação dos projetos. Ainda assim, e apesar da sua relevância operacional, não constitui um fator de seleção inicial do mercado, mas sim um fator de viabilidade da sua exploração, razão pela qual apresenta um peso elevado, mas inferior ao da atratividade económica.

A dimensão de "Investimento e Construção" apresenta um peso de 15%, refletindo a importância dos fatores setoriais na avaliação dos mercados. A literatura indica que, após a análise dos fatores

macroeconómicos e institucionais, a seleção de mercados deve incorporar critérios específicos do setor de atividade (Cavusgil, 1985; López-Cadavid et al., 2023). Estudos empíricos demonstram que o crescimento do setor da construção em mercados emergentes é impulsionado pela urbanização e pelo investimento em infraestruturas, criando oportunidades relevantes para empresas do setor (Afreximbank, 2020). O peso de 15% reflete o facto de esta dimensão captar o potencial de procura específico para a atividade do Grupo RPI, sendo particularmente relevante numa fase de identificação de oportunidades concretas. No entanto, o dinamismo do setor depende das condições económicas e institucionais previamente analisadas, o que justifica uma ponderação intermédia, inferior às dimensões estruturais.

A dimensão de "Turismo" tem um peso de 10% e é considerada um indicador indireto da procura e do dinamismo económico. A literatura demonstra que o desenvolvimento turístico está associado à criação de infraestruturas e ao aumento do investimento (Bondarenko et al., 2020), sendo particularmente relevante para setores ligados ao lazer e à construção de equipamentos associados. A atribuição de um peso de 10% reflete o caráter indireto desta dimensão, funcionando como um indicador complementar do dinamismo económico e do potencial de desenvolvimento de infraestruturas. Apesar da sua relevância para o setor, o turismo não determina de forma autónoma a atratividade do mercado, dependendo das condições estruturais previamente consideradas, o que justifica a sua menor ponderação.

Neste sentido, a atribuição de um peso de 10% reflete o papel desta dimensão como indicador complementar do potencial de mercado, contribuindo para a identificação de oportunidades específicas associadas ao setor de atividade do Grupo RPI. No entanto, optou-se por uma ponderação mais reduzida face às restantes dimensões, uma vez que o desenvolvimento turístico depende, em larga medida, das condições económicas, institucionais e de investimento previamente consideradas, não constituindo, por si só, um fator determinante da atratividade global dos mercados.

Por fim, a dimensão de "Competitividade do Mercado" apresenta um peso de 10%, incorporando fatores relacionados à intensidade concorrencial e à estrutura de mercado. A literatura destaca que a análise competitiva é essencial para avaliar as condições de entrada e a rentabilidade esperada (Francioni & Martín Martín, 2024), embora estudos de análise multicritério indiquem que esta dimensão desempenha um papel complementar face aos restantes critérios (Zolfani et al., 2021). O peso atribuído reflete o facto de a competitividade atuar numa fase posterior da decisão, influenciando a forma de entrada e o posicionamento, mas não determinando, por si só, a atratividade inicial do mercado. Assim,

e em comparação com dimensões que condicionam diretamente o potencial e a viabilidade da entrada, esta dimensão assume uma ponderação mais reduzida, funcionando sobretudo como critério de ajuste na seleção final.

4.2.1.3. Normalização dos Dados e Pré-Seleção

Antes do processo de normalização de todos os indicadores, foi necessário proceder à conversão de determinados critérios de natureza ambiental e qualitativa, nomeadamente a temperatura média anual e a tipologia de solo. Tendo em conta que estas variáveis, embora apresentem uma comparação direta entre países, não admitem uma interpretação linear. Deste modo, foi necessária a criação e definição de grelhas de classificação que assegurassem a coerência interna do modelo de avaliação.

No caso da temperatura média anual, foi adotada uma escala com base em intervalos térmicos considerados adequados à instalação e durabilidade da piscina. Os mesmos foram definidos tendo em conta as condições climáticas que afetam a utilização regular das piscinas e que refletem um maior impacto nos riscos associados às variações extremas de temperatura. A cada intervalo foi atribuído um *score* que reflete o seu grau de adequação térmica.

Tabela 2 - Escala de pontuação dos intervalos de temperatura

Intervalo de temperatura (ºC)	**Score**
< 15	0
15 - <20	1
20 - ≤ 28	3
> 28 - ≤ 32	2
> 32	0

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à tipologia de solo, foi realizado o mesmo processo de tabulação, tendo em conta critérios de drenagem, estabilidade, corrosão e facilidade de escavação, que constituem fatores determinantes para a construção e a durabilidade das fundações.

Tabela 3 - Caracterização técnica dos tipos de solo

Tipologia de Solo	**Descrição Técnica e Aptidão Construtiva**
Leptossolo Calcário	Solo muito raso sobre rocha calcária; elevada dureza e reatividade química.
Gleissolo	Solo saturado (húmido); elevado risco de pressão hidrostática e instabilidade.
Arenossolo Calcário	Textura arenosa com depósitos de carbonatos; requer contenção estrutural.
Ferralsolo	Solo tropical profundo e estável; acidez elevada pode exigir proteção de materiais.
Andossolo Lítico	Solo vulcânico com contacto rochoso superficial; elevada dificuldade de escavação.
Nitissolo Lítico	Solo argiloso de alta carga, mas limitado por rocha em pouca profundidade.
Leptossolo (Franco)	Solo mineral raso sobre rocha dura; barreira física crítica à construção.
Ferralsolo Lítico	Solo tropical estável, mas em camada delgada sobre rocha mãe.
Nitissolo	Solo profundo e estruturado; excelente capacidade de carga e estabilidade
Andossolo	Solo vulcânico leve e poroso; facilidade de obra, mas exige impermeabilização.
Arenossolo Lítico	Camada arenosa instável sobre base rochosa; complexidade técnica elevada.
Arenossolo	Solo dominado por areia; máxima facilidade de escavação e drenagem.

Lixissolo	Solo franco-argiloso equilibrado; boa resistência mecânica e manuseamento.

Fonte: Elaboração própria, com base em Food and Agriculture Organization (1977).

A classificação dos diferentes tipos de solo teve igualmente em conta a presença de componentes rochosas, níveis de argila e condições de humidade, procurando refletir o seu grau de adequação à atividade em análise. Solos mais estáveis e bem drenados foram classificados com pontuaçõ*es* mais elevadas, enquanto solos com maiores limitações técnicas ou maior suscetibilidade a problemas estruturais receberam pontuações inferiores.

Tabela 4 - Atribuição de pontuação às tipologias de solo

Tipologia de Solo	**Score**
Leptossolo Calcário	0
Gleissolo	0
Arenossolo Calcário	1
Ferralsolo	1
Andossolo Lítico	1
Nitissolo Lítico	1
Leptossolo (Franco)	1
Ferralsolo Lítico	1
Nitissolo	2
Andossolo	2
Arenossolo Lítico	2

Arenossolo	3
Lixissolo	3

Fonte: Elaboração própria.

Este procedimento permitiu transformar variáveis ambientais de interpretação não linear em indicadores ordinais coerentes com o modelo de avaliação. Os scores obtidos para a temperatura média anual e para a tipologia do solo foram posteriormente agregados num índice sintético de adequação ambiental e do solo, calculado por país. Este índice representa uma avaliação intermédia, anterior ao processo de normalização global, e tem como objetivo sintetizar, numa única variável, as condições ambientais relevantes para a atividade da empresa. As grelhas de classificação foram aplicadas uniformemente a todos os países da amostra.

Na recolha dos dados utilizados na matriz de pré-seleção, utilizou-se como referência o ano de 2019 para garantir a comparabilidade temporal entre os países e os indicadores. Esta escolha teve como base, por um lado, a escassez de dados mais recentes para um número de países e, por outro, de forma a evitar quaisquer distorções associadas ao período da pandemia da COVID-19 (2020-2021) e às recuperações assimétricas observadas no ano subsequente.

A análise comparativa entre os mercados africanos envolve diversos indicadores que se expressam em diferentes unidades de medida, como por exemplo percentagens e valores monetários. Sendo assim, de forma a conseguir assegurar a comparabilidade entre os critérios e precaver que valores de maior magnitude afetem de forma desproporcional o resultado final, foi necessário proceder à normalização dos dados antes de ser calculado o índice global de atividade. A normalização foi realizada pelo método min-max, que transforma todos os valores numa escala comum de 0 a 5, na qual os valores mais elevados correspondem a níveis superiores de atratividade. Como os critérios apresentam uma natureza dualística, onde a interpretação dos indicadores varia entre critérios de benefícios e critérios de custo.

Para a normalização dos critérios de benefício, utilizam-se critérios em que valores mais elevados indicam maior atratividade, como, por exemplo, o PIB per capita e o número de turistas, entre outros. Então, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$N_{ij} = 5 \times \frac{X_{ij} - \min(X_j)}{\max(X_j) - \min(X_j)}$$

onde:

- N_{ij} representa o valor normalizado do país i no critério j;
- X_{ij} corresponde ao valor original do país i no critério j;
- $\min(X_j)$ e $\max(X_j)$ representam, respetivamente, os valores mínimo e máximo observados no conjunto de países analisados para o critério j.

Esta normalização assegura, assim, que o país que detém o pior desempenho no critério assume o valor 0 e, por outro lado, o país com o melhor desempenho assume o valor 5, enquanto os restantes países são distribuídos proporcionalmente entre os dois extremos.

Para a normalização dos critérios de custo, os critérios que apresentam maior atratividade quanto menor for o valor, como, por exemplo, o índice de corrupção. Então, foi utilizada a seguinte formula:

$$N_{ij} = 5 \times \frac{\max(X_j) - X_{ij}}{\max(X_j) - \min(X_j)}$$

Desta forma, é possível inverter a escala de normalização, assegurando que os países com menor risco ou custo obtêm um valor normalizado próximo do extremo superior, coerente com a lógica da matriz.

Após a normalização dos critérios e a ponderação das dimensões, os valores foram agregados através de uma média ponderada dos respetivos critérios. Posteriormente, foi obtido o Índice Global de Atratividade (IGA) de cada país através de uma soma ponderada das dimensões, de acordo com os pesos referidos anteriormente permitindo assim uma comparação e ordenação dos países em análise.

$$IGA_i = \sum_{k=1}^{K} w_k \times D_{ik}$$

onde:

- IGA_i representa o índice global de atratividade do país i;
- D_{ik} corresponde ao valor agregado da dimensão k para o país i;
- w_k representa o peso atribuído à dimensão k;
- K é o número total de dimensões consideradas.

O índice global de atratividade constitui a base para a ordenação dos países e para a identificação do conjunto restrito de mercados a considerar na fase seguinte do estudo. Para operacionalizar a etapa de pré-seleção e reduzir o número inicial de países, visando a uma amostra mais maneável para uma análise mais detalhada, utilizou-se um critério de corte baseado no percentil 75 da distribuição do IGA. Desta forma, apenas os países cujo índice ficou acima desse limiar foram selecionados para a próxima fase do estudo.

4.2.1.4. Avaliação de Sensibilidade da Matriz

À luz do carácter parcialmente subjetivo derivado das ponderações atribuídas a cada uma das dimensões da matriz de pré-seleção, elaborou-se uma avaliação dos resultados obtidos através de uma análise de sensibilidade. O intuito por detrás desta análise foi a verificação da estabilidade do resultado de classificação de cada país em relação a variáveis nos pesos atribuídos às dimensões, assegurando a credibilidade da matriz como instrumento de triagem inicial.

De modo a realizar essa análise, partiu-se de um cenário base, definido pelas ponderações originalmente estabelecidas, e foram criados após dois cenários alternativos, conservador e expansivo, nos quais se realizou um ajuste dos pesos relativos a cada dimensão, *ceteris paribus*, mantendo constantes os critérios de avaliação, os dados e os países analisados.

O primeiro cenário alternativo, o conservador, favorece uma abordagem mais cautelosa, priorizando mercados que oferecem uma maior estabilidade institucional e melhores condições operacionais. Neste contexto, as dimensões Risco-País e Logística e Acessibilidade ganham mais relevância, demonstrando uma maior aversão aos riscos políticos, regulatórios e operacionais, além da relevância de cadeias logísticas eficazes de um modelo de entrada baseado na exportação. Por outro lado, a dimensão Turismo tem menor peso, pois o foco principal está na previsibilidade do ambiente de negócios e na confiabilidade das operações. Neste cenário, o ajuste das ponderações resultou no seguinte:

Tabela 5 - Ponderações atribuídas ao cenário conservador

Atratividade Económica e Ambiental	Risco-País	Logística e Acessibilidade	Turismo	Investimento e Construção	Competitividade do Mercado
20%	25%	25%	5%	15%	10%

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, o segundo cenário, expansivo, traduz uma abordagem mais ousada em relação ao crescimento e à exploração do potencial do mercado. As dimensões "Atratividade Económica e Ambiental" e "Investimento e Construção" são priorizadas, refletindo a maior relevância dada à dimensão do mercado, ao dinamismo económico e à intensidade da atividade de construção. As dimensões ligadas ao risco e à logística têm um peso consideravelmente menor, permitindo maior flexibilidade em relação a contextos institucionais menos estáveis, em troca de oportunidades de expansão e de aumento da procura. Neste cenário, o ajuste das ponderações resultou no seguinte:

Tabela 6 - Ponderações atribuídas ao cenário expansivo

Atratividade Económica e Ambiental	Risco-País	Logística e Acessibilidade	Turismo	Investimento e Construção	Competitividade do Mercado
30%	15%	10%	10%	25%	10%

Fonte: Elaboração própria.

Esta análise assegura que eventuais diferenças observadas no resultado final decorrem exclusivamente das alterações introduzidas nas ponderações, permitindo isolar o impacto dessas alterações sobre os resultados. Sendo assim, procedeu-se então ao recálculo do IGA de cada cenário e à consequente ordenação dos países. A comparação que se sucedeu entre o cenário base e os dois cenários alternativos, foi realizada através de um coeficiente de correlação de Spearman, um indicador não paramétrico adequado para medir o grau de concordância entre os rankings.

A correlação de Spearman permite analisar se os países com as melhores classificações no cenário base mantêm as mesmas posições, ou idênticas, quando as ponderações são alteradas, oferecendo uma métrica objetiva da sensibilidade ordinal dos resultados. Assim, a análise de sensibilidade complementa a matriz de pré-seleção, fortalecendo a consistência metodológica e a credibilidade das conclusões obtidas na fase de escolha dos mercados prioritários.

4.2.2. Fase II: Seleção do Top-5 de Países

Após a fase de pré-seleção, que permitiu reduzir o universo inicial de análise aos países com melhor desempenho global na matriz multicritério, procedeu-se à identificação dos cinco mercados prioritários para análise aprofundada. Esta etapa assume particular relevância no processo metodológico, uma vez que permite transitar de uma abordagem predominantemente quantitativa para uma análise mais qualitativa e contextualizada dos mercados.

A literatura sobre seleção de mercados internacionais destaca que, após uma fase inicial de filtragem baseada em indicadores agregados, é necessário realizar uma análise mais detalhada dos mercados com melhor desempenho, de modo a captar fatores que não são plenamente refletidos em modelos quantitativos. Neste sentido, a presente fase teve como objetivo aprofundar a compreensão das características específicas de cada mercado, permitindo uma avaliação mais completa da sua atratividade.

Para tal, foram elaboradas mini fichas-país, concebidas como instrumentos de sistematização e análise comparativa da informação relevante. Estas fichas incluem um conjunto alargado de indicadores e elementos qualitativos, nomeadamente: desempenho económico recente, enquadramento institucional e regulatório, condições logísticas e de acessibilidade, dinâmica do setor da construção e investimento em infraestruturas, bem como indicadores associados ao turismo e à procura potencial.

Para além dos indicadores quantitativos, as mini fichas incorporam também informação qualitativa relevante, como tendências de mercado, projetos em desenvolvimento, políticas públicas e outros fatores contextuais que possam influenciar a atratividade dos mercados. Esta abordagem permite complementar a análise multicritério com uma perspetiva mais abrangente, reduzindo o risco de decisões baseadas exclusivamente em indicadores agregados.

A utilização de mini fichas-país possibilita ainda uma comparação estruturada entre os mercados analisados, facilitando a identificação de padrões, vantagens relativas e eventuais limitações de cada país. Desta forma, esta fase contribui para uma avaliação mais robusta e informada, servindo de base à seleção final dos mercados prioritários. Com base nesta análise detalhada e comparativa, foram identificados os cinco países com maior potencial estratégico para a empresa, que constituem o foco da fase seguinte.

4.2.3. Fase III: Enquadramento da Estratégia de Entrada

Na fase final da metodologia, procedeu-se ao enquadramento da estratégia de entrada nos mercados selecionados, reconhecendo que a identificação de mercados atrativos constitui apenas uma etapa do processo de internacionalização. No contexto do presente estudo, e tendo em conta a natureza e objetivos estratégicos da empresa, a análise centra-se especificamente em estratégias de entrada via exportação.

A literatura sobre internacionalização destaca que a escolha do modo de entrada deve considerar fatores como o nível de risco do mercado, os custos associados, o grau de controlo pretendido e as condições logísticas e operacionais (S. Tamer Cavusgil, 1985). No caso da exportação, estes fatores assumem particular relevância, uma vez que influenciam diretamente a viabilidade e eficiência das operações.

Neste sentido, a análise realizada nesta fase teve como objetivo avaliar as condições de cada mercado para a implementação de uma estratégia de exportação, considerando elementos como a acessibilidade logística, a existência de infraestruturas adequadas, o enquadramento regulatório ao comércio internacional, bem como o nível de risco associado às transações comerciais.

Adicionalmente, foram considerados fatores específicos do setor de atividade da empresa, nomeadamente a necessidade de transporte de produtos e equipamentos, os custos logísticos associados e a eventual necessidade de adaptação às condições locais. Estes elementos são particularmente relevantes no contexto da exportação de bens físicos, como os associados ao setor da construção e lazer.

Com base nesta análise, foram identificadas as condições mais adequadas para a entrada em cada mercado através de exportação, podendo esta assumir diferentes formas, como exportação direta ou indireta, eventualmente complementada por parcerias locais para apoio à distribuição, instalação ou assistência técnica. Esta abordagem permite alinhar a seleção dos mercados com estratégias de entrada exequíveis e coerentes com os objetivos da empresa, reforçando a aplicabilidade prática dos resultados obtidos.

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, são apresentados todos os resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia exposta no capítulo anterior, com o objetivo principal de avaliar a atratividade dos mercados africanos e identificar os principais países nos quais se concentrará a expansão internacional do Grupo RPI. A análise é apresentada de maneira sequencial e cumulativa, partindo da avaliação global da atratividade dos mercados, seguida da pré-seleção dos mercados com melhor desempenho, da validação da robustez dos resultados e, finalmente, da identificação do conjunto final de países prioritários e das respetivas implicações estratégicas para a empresa.

5.1. Resultados da Análise Multicritério (MCDA)

Esta secção demonstra os resultados obtidos através da aplicação da matriz de pré-seleção aos países africanos em estudo. Dada a diversidade do continente, tanto a nível económico como demográfico, optou-se por apresentar uma amostra de 20 países, abrangendo todas as dimensões da matriz, de modo a facilitar a interpretação e a leitura crítica dos resultados.

A seleção desta amostra teve como base a representatividade regional, incluindo países de todas as sub-regiões africanas, África Ocidental, África Oriental, África Austral, África do Norte e África Central, de modo a observar a diversidade geográfica e estrutural do continente. Considerou-se também a diversidade de perfis económicos e setoriais, incluindo países com diferentes níveis de desempenho nas dimensões do índice, o que permite comparar diferentes contextos e identificar padrões relevantes para decisões de expansão empresarial. Os países selecionados para a amostra incluem, na África Ocidental, Cabo Verde, Gâmbia, Gana, Costa do Marfim e Senegal; na África Oriental, Zâmbia, Ruanda, Seicheles, Maurícia e Quénia; na África Austral, África do Sul, Botsuana, Namíbia e Essuatíni; na África do Norte, Marrocos, Tunísia e Egito; e, finalmente, na África Central, São Tomé e Príncipe, Angola e Camarões.

O mapa abaixo contextualiza geograficamente a análise, ilustrando África dividida por sub-regiões e a localização dos países incluídos na amostra. O mapa permite visualizar a distribuição regional dos mercados analisados, complementando a compreensão das diferenças de desempenho entre as sub-regiões.

Figura 1 - Divisão de África por regiões



Fonte: Mapfumo et al. (2025)

A análise é estruturada inicialmente por dimensão, permitindo compreender o contributo de cada indicador para o desempenho global dos mercados. Posteriormente, os países são ordenados segundo os resultados agregados do índice, o que possibilita a comparação entre mercados e a identificação de padrões regionais e sectoriais que influenciam a atratividade. A totalidade dos dados encontra-se disponível em anexo, garantindo transparência e permitindo a consulta detalhada de todos os resultados.

5.1.1. Análise dos Resultados por Dimensão

5.1.1.1. Atratividade Económica e Ambiental

A análise desta dimensão procura recolher, em simultâneo, o nível do desenvolvimento económico e a adequação das condições físicas dos mercados analisados. Para este efeito, são considerados indicadores que reflitam o poder de compra médio da população, a dinâmica de expansão económica, a distribuição do rendimento que por consequência demonstra a formação de mercados com maior capacidade de consumo, a urbanização e a concentração da procura. E ainda em termos de

indicadores ambientais e técnicos, procura medir a influência no desgaste dos materiais e a estabilidade estrutural das instalações.

Em conjunto, estes fatores ajudam a caracterizar o potencial estrutural de cada país para o desenvolvimento de mercados associados ao lazer residencial e turístico. Avaliam o potencial que cada mercado africano detém, tendo como base uma combinação de fatores ambientais, económicos e demográficos.

Para facilitar a compreensão, um dos critérios da dimensão, a "Adequação Ambiental e do Solo", foi desagregado em duas componentes: a temperatura média anual e a tipologia do solo, sendo cada uma delas apresentada numa escala de 0 a 3, tal como descrito na metodologia. O score final deste critério provém da média aritmética dessas duas componentes. Os valores estão apresentados na tabela abaixo.

Tabela 7 - Cálculo do score final das variáveis temperatura e solo por país

PAÍSES	Temp. Média °C	Valor (0-3)	Tipo de solo	Valor (0-3)	Valor Final
ÁFRICA DO SUL	18,23	1	ARENOSSOLO	3	2
ANGOLA	21,77	3	NITISSOLO	2	2,5
BOTSUANA	22,09	3	LIXISSOLO	3	3
CABO VERDE	22,53	3	NITISSOLO LÍTICO	1	2
CAMARÕES	24,8	3	FERRALSOLO	1	2
COSTA DO MARFIM	26,8	3	FERRALSOLO	1	2
EGITO	23,14	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
ESSUATÍNI	20,64	3	NITISSOLO	2	2,5
GÂMBIA	28,38	2	ARENOSSOLO	3	2,5
GANA	27,66	3	FERRALSOLO	1	2
MARROCOS	18,14	1	ARENOSSOLO	3	2
MAURÍCIAS	23,33	3	NITISSOLO LÍTICO	1	2
NAMÍBIA	20,45	3	ARENOSSOLO LÍTICO	2	2,5
QUÉNIA	25,08	3	NITISSOLO	2	2,5
RUANDA	19,2	1	NITISSOLO	2	1,5
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	24,49	3	ANDOSSOLO LÍTICO	1	2
SEICHELES	27,09	3	FERRALSOLO LÍTICO	1	2
SENEGAL	28,9	2	ARENOSSOLO	3	2,5

TUNÍSIA	20,53	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
ZÂMBIA	22,23	3	Argiloso tropical	1	2

Fonte: Elaboração própria.

Observando a tabela, é possível identificar países como o Botsuana que apresenta um score final de 3 valores, indicando assim a presença de temperaturas ideais como 22.1°C, , e solos favoráveis como o lixissol. Este país reflete assim um padrão de alta adequação ambiental, o que reduz complicações técnicas e operacionais na instalação e uso das piscinas. Por outro lado, no extremo mais baixo desta tabela, temos Ruanda, que apresenta um score final de 1,5, refletindo-se na sua temperatura média anual, com o valor de 19.2°C, e um solo menos adequado, o que se pode traduzir em maiores desafios e custos adicionais. Entre estes dois extremos, temos ainda países que apresentam resultados intermédios (2-2.5), como a Angola (21.8°C, Nitissolo), a Gâmbia (28.4°C, Arenossolo), e o Quénia (25.1°C, Nitissolo), que apresentam assim resultados que se traduzem numa adequação ambiental moderada, com condições que podem exigir alguma atenção na implementação, mas nada que inviabilize a operação.

Este critério, serve como ponto de partida para a restante avaliação desta dimensão que se alia agora aos indicadores económicos e demográficos, como apresenta a tabela 8.

Tabela 8 - Resultados da dimensão de atratividade económica e ambiental

PAÍSES	PIB per capita	Crescimento médio do PIB	População urbana (% do total)	Adequação ambiental e do solo	Distribuição do rendimento
ÁFRICA DO SUL	6533,7	-1,4%	67%	2	63
ANGOLA	2189,9	-4,0%	66%	2,5	42,7
BOTSUANA	7172,1	1,6%	70%	3	53,3
CABO VERDE	1555,2	6,8%	66%	2	47,2
CAMARÕES	4380,8	6,6%	57%	2	46,6
COSTA DO MARFIM	2141,8	4,0%	51%	2	41,5
EGITO	2963	3,7%	43%	2	31,8
ESSUATÍNI	3913,1	5,1%	24%	2,5	51,5
GÂMBIA	738,2	3,7%	62%	2,5	36
GANA	2186,7	4,4%	57%	2	43,5
MARROCOS	3508,1	1,8%	63%	2	39,5

MAURÍCIAS	11403,3	2,9%	41%	2	38,5
NAMÍBIA	4731,9	-3,6%	51%	2,5	59,1
QUÉNIA	1960,4	3,1%	28%	2,5	40,8
RUANDA	810,1	7,0%	17%	1,5	43,7
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1935,3	0,5%	74%	2	40,7
SEICHELES	19141,5	4,6%	57%	2	46,8
SENEGAL	1431,2	1,8%	48%	2,5	40,3
TUNÍSIA	3528,9	0,7%	69%	2	32,8
ZÂMBIA	1259	-1,5%	44%	2	57,1

Fonte: Elaboração própria.

A análise da tabela 8, permite a contextualização dos fatores ambientais junto com o desenvolvimento económico e urbano de um país. Mercados que exibem uma alta adequação ambiental e um elevado desenvolvimento económico, como é o caso de Seicheles e do Botsuana, expressam uma atratividade elevada, pois a sua densidade urbana e o poder de compra permitem um acesso fácil e a manutenção das infraestruturas.

Ainda assim, países que apresentam uma boa adequação ambiental, mas um desenvolvimento económico mais reduzido, como Gâmbia, que representa oportunidades de mercado promissoras no médio e no longo prazo, apesar de algumas limitações. Neste caso, embora o poder de compra médio da população seja mais limitado, a evolução progressiva da urbanização pode contribuir para o surgimento gradual de segmentos de procura com maior capacidade de investimento. Assim, a implementação de estratégias adaptadas, como o investimento escalonado, preços diferenciados ou até soluções técnicas simplificadas, pode contribuir para a viabilidade operacional.

Adicionalmente, critérios como o crescimento económico e distribuição de rendimento ajudam a diferenciar mercados com condições ambientais semelhantes. Por exemplo, Ruanda (1,5; crescimento do PIB de 7%) apresenta rápido crescimento económico, tornando-se um mercado emergente, enquanto países como Angola (-4%) enfrentam riscos adicionais devido à retração económica, mesmo com adequação ambiental moderada.

A tabela abaixo, consolida todos os indicadores da dimensão através da normalização dos valores dos mesmos para cada país, permitindo assim uma comparação direta entre si.

Tabela 9 - Resultados normalizados da dimensão de atratividade económica e ambiental

PAÍSES	PIB per capita	Crescimento médio do PIB	População urbana (% do total)	Adequação ambiental e do solo	Distribuição do rendimento	Total
ÁFRICA DO SUL	1,670	2,846	3,506	3,000	5,000	3,205
ANGOLA	0,523	2,179	3,442	4,000	2,133	2,455
BOTSUANA	1,839	3,615	3,701	5,000	3,630	3,557
CABO VERDE	0,355	4,949	3,442	3,000	2,768	2,903
CAMARÕES	1,102	4,897	2,857	3,000	2,684	2,908
COSTA DO MARFIM	0,510	4,231	2,468	3,000	1,963	2,434
EGITO	0,727	4,154	1,948	3,000	0,593	2,084
ESSUATÍNI	0,978	4,513	0,714	4,000	-	2,551
GÂMBIA	0,139	4,154	3,182	4,000	1,186	2,532
GANA	0,522	4,333	2,857	3,000	2,246	2,592
MARROCOS	0,871	3,667	3,247	3,000	1,681	2,493
MAURÍCIAS	2,956	3,949	1,818	3,000	1,540	2,653
NAMÍBIA	1,194	2,282	2,468	4,000	4,449	2,879
QUÉNIA	0,462	4,000	0,974	4,000	1,864	2,260
RUANDA	0,158	5,000	0,260	2,000	2,274	1,938
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	0,456	3,333	3,961	3,000	1,850	2,520
SEICHELES	5,000	4,385	2,857	3,000	2,712	3,591
SENEGAL	0,322	3,667	2,273	4,000	1,794	2,411
TUNÍSIA	0,877	3,385	3,636	3,000	0,734	2,326
ZÂMBIA	0,277	2,821	2,013	3,000	4,167	2,455

Fonte: Elaboração própria.

Como ilustrado na tabela 9, os mercados estudados podem ser divididos e classificados em três categorias: Alta atratividade, com um score > 3, sendo o caso de países como o Seicheles e Botsuana, que conciliam condições ambientais ideais com o desenvolvimento urbano e económico, fazendo assim parte dos mercados prioritários para expansão presentes nesta dimensão; Atratividade Moderada, com um score de 2-3, como a Angola e o Senegal, com uma boa adequação ambiental, mas limitações económicas ou urbanísticas que requerem estratégias de investimento diferenciadas; e Baixa

Atratividade, com um score < 2, como Ruanda que apresentam condições ambientais e económicas desfavoráveis, representando alto risco e menor viabilidade de implementação.

Em síntese, a análise integrada evidencia que a avaliação conjunta de fatores ambientais, económicos e demográficos é essencial para identificar mercados africanos estratégicos. A desagregação do critério ambiental em temperatura e solo (Tabela 7) facilita a interpretação da viabilidade técnica, enquanto a incorporação de indicadores económicos e demográficos (Tabela 8) permite contextualizar o potencial de consumo. Por fim, a normalização e agregação dos scores (Tabela 9) fornecem uma comparação objetiva e robusta, permitindo priorizar mercados com maior atratividade e menor risco, constituindo um passo essencial para o início da expansão internacional, através da análise dos fatores específicos desta dimensão.

5.1.1.2. Risco-país

Esta dimensão procura avaliar o enquadramento institucional e político dos mercados analisados, considerando fatores que podem comprometer a segurança e a viabilidade dos investimentos. Para este efeito, consideram-se indicadores que refletem a estabilidade política, a qualidade das instituições, o grau de controlo da corrupção e o risco macroeconómico, permitindo aferir a previsibilidade do ambiente de negócios. Estes fatores expressam o grau de solidez das instituições, a transparência administrativa e a eficiência do enquadramento regulatório, elementos que condicionam o nível de risco associado à realização de operações comerciais em cada mercado, sendo fundamentais para compreender em que medida o contexto do país pode influenciar os custos, a continuidade das operações e a proteção dos ativos da empresa.

Tabela 10 - Resultados da dimensão de risco-país

PAÍSES	Índice De Estabilidade Política	Índice De Corrupção	Ease of Doing Business
ÁFRICA DO SUL	-0,3	44	66,7
ANGOLA	-0,4	26	48,5
BOTSUANA	1,1	61	66,2
CABO VERDE	0,9	58	54
CAMARÕES	-1,6	25	46
COSTA DO MARFIM	-1	35	58,3
EGITO	-1,1	35	58,5

ESSUATÍNI	-0,3	34	58,7
GÂMBIA	0,2	37	47,8
GANA	0,1	41	60,4
MARROCOS	-0,3	41	71,7
MAURÍCIAS	0,8	52	80,3
NAMÍBIA	-0,7	23	21,5
QUÉNIA	-1,1	28	71
RUANDA	0,1	53	75,4
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	0,5	46	45
SEICHELES	0,7	66	61,5
SENEGAL	0	45	54,4
TUNÍSIA	-0,9	43	67,2
ZÂMBIA	-0,1	34	65,7

Fonte: Elaboração própria.

Observando a tabela, podemos ver que mercados como Maurícia, Botsuana e Cabo Verde combinam níveis elevados de estabilidade política, maior transparência institucional e ambientes de negócios favoráveis, o que os torna mais atrativos, uma vez que oferecem maior previsibilidade, menores riscos operacionais e melhores condições para a implementação e o desenvolvimento de projetos.

Ainda assim, existem países que, apesar de apresentarem algumas fragilidades em termos de estabilidade política ou de corrupção, evidenciam condições favoráveis em outros indicadores, como a facilidade de fazer negócios. É o caso do Quénia (-1,1; 28; 71) ou de Marrocos (-0,3; 41; 71,7), que, apesar de apresentarem níveis de risco político moderados, dispõem de ambientes operacionais mais desenvolvidos, podendo constituir oportunidades relevantes, especialmente quando suportadas por estratégias de mitigação de risco. Nestes casos, a adoção de abordagens como parcerias locais, entrada faseada ou maior controlo operacional pode contribuir para reduzir a exposição a riscos.

Adicionalmente, a análise conjunta dos indicadores permite identificar diferenças relevantes entre mercados com níveis semelhantes de risco em determinadas dimensões. Por exemplo, países como o Egito (-1,1; 35; 58,5) apresentam perfis semelhantes ao nível da estabilidade e corrupção, mas podem diferenciar-se noutros fatores estruturais, influenciando o seu potencial de mercado. Por outro lado, países como Camarões (-1,6; 25; 46) combinam instabilidade política elevada com baixos níveis

de transparência e maior dificuldade na realização de negócios, refletindo um contexto mais desafiante e com maior risco associado. Em contraste, mercados como Maurícias (0,8; 52; 80,3) ou Botsuana (1,1; 61; 66,2) apresentam um equilíbrio mais favorável entre os três indicadores, evidenciando condições mais seguras e atrativas para a entrada.

Tabela 11 - Resultados normalizados da dimensão de risco-país

PAÍSES	Índice De Estabilidade Política	Índice De Corrupção	Ease of Doing Business	Total
ÁFRICA DO SUL	3,108	3,070	3,872	3,350
ANGOLA	2,973	1,491	2,363	2,276
BOTSUANA	5,000	4,561	3,831	4,464
CABO VERDE	4,730	4,298	2,819	3,949
CAMARÕES	1,351	1,404	2,156	1,637
COSTA DO MARFIM	2,162	2,281	3,176	2,540
EGITO	2,027	2,281	3,192	2,500
ESSUATÍNI	3,108	2,193	3,209	2,837
GÂMBIA	3,784	2,456	2,305	2,848
GANA	3,649	2,807	3,350	3,269
MARROCOS	3,108	2,807	4,287	3,401
MAURÍCIAS	4,595	3,772	5,000	4,456
NAMÍBIA	4,189	3,772	3,433	3,798
QUÉNIA	2,027	1,667	4,229	2,641
RUANDA	3,649	3,860	4,594	4,034
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	4,189	3,246	2,073	3,169
SEICHELES	4,459	5,000	3,441	4,300
SENEGAL	3,514	3,158	2,852	3,175
TUNÍSIA	2,297	2,982	3,914	3,065
ZÂMBIA	3,378	2,193	3,789	3,120

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos valores normalizados, é possível distinguir diferentes níveis de risco entre os mercados analisados. Em primeiro lugar, destacam-se os mercados de menor risco, que apresentam os scores mais elevados (> 4), como o Botsuana (4,464), Maurícias (4,456) e Seicheles (4,300), refletindo um desempenho consistente nos três indicadores considerados. Estes países evidenciam assim

contextos institucionais mais sólidos e previsíveis, posicionando-se como mercados prioritários nesta dimensão.

Por outro lado, países como os Camarões (1,637) e Angola (2,276), que representam os mercados com maior risco associado, têm os scores mais reduzidos (< 3), evidenciando fragilidades simultâneas ao nível institucional e operacional. Nestes casos, a combinação de instabilidade política, níveis mais elevados de corrupção e maiores dificuldades na realização de negócios contribui para um aumento significativo do risco associado à atividade. Ainda assim, mercados como Egito (2,500), Quénia (2,641) ou Costa do Marfim (2,540), apesar de integrarem esta categoria, apresentam algumas condições favoráveis que podem justificar uma análise mais aprofundada, dependendo da estratégia adotada.

Entre estes dois extremos, surgem os países com desempenhos intermédios, ou seja, os mercados de risco moderado (score entre 3 e 4). Como é o caso de Cabo Verde (3,949), Marrocos (3,401) e Gana (3,269), que apresentam um equilíbrio entre fatores favoráveis e algumas limitações. Nestes casos, apesar de existirem boas condições em determinados indicadores, persistem fragilidades noutros, por exemplo, Marrocos e Gana evidenciam condições operacionais relativamente favoráveis, apesar de apresentarem níveis moderados de risco político ou institucional.

Em síntese, a análise integrada evidencia que a avaliação conjunta dos indicadores de estabilidade política, corrupção e facilidade de fazer negócios é fundamental para identificar mercados com diferentes níveis de risco. A normalização e agregação dos scores permitem uma comparação objetiva entre países, facilitando a identificação de mercados mais seguros e previsíveis, bem como daqueles que exigem maior cautela na entrada. Desta forma, esta etapa constitui um elemento essencial na priorização de mercados, contribuindo para a redução da incerteza e para uma tomada de decisão mais informada no processo de expansão internacional.

5.1.1.3. Logística e Acessibilidade

Esta dimensão visa avaliar as condições infraestruturais e operacionais que influenciam diretamente a eficiência das cadeias de abastecimento e a viabilidade das exportações. Para este efeito, foram considerados indicadores como o Logistics Performance Index (LPI), que mede a eficiência dos sistemas logísticos e alfandegários, o custo médio de importação por contentor, que reflete os custos diretos de transporte internacional, a distância marítima a Portugal, que influencia os custos e os prazos

de transporte, a qualidade das infraestruturas portuárias e o tempo médio de desalfandegamento, permitindo avaliar a eficiência das operações comerciais e a fluidez dos processos logísticos.

Estes fatores permitem caracterizar o nível de acessibilidade e de eficiência logística de cada mercado africano, evidenciando as condições existentes para a entrada e a distribuição de produtos. Esta dimensão reflete o impacto das infraestruturas e do desempenho logístico na viabilidade das exportações, contribuindo para identificar mercados em que os custos operacionais são mais baixos e os processos de entrada são mais facilitados.

Tabela 12 - Resultados da dimensão de logística e acessibilidade

PAÍSES	LPI	Custo import. (USD/cont.)	Dist. marítima PT (km)	Qual. infraestruturas portuárias	Tempo desalf. (dias)
ÁFRICA DO SUL	3,4	749	11213,86	4,5	5,13
ANGOLA	2,0	1490	7570,98	2,8	7,00
BOTSUANA	3,1	164,7	8622,91	3,2	0,29
CABO VERDE	2,5	712,5	6780,17	3,2	3,50
CAMARÕES	2,6	2255,9	6780,17	3,1	18,08
COSTA DO MARFIM	3,1	272,5	5254,12	4	8,92
EGITO	2,8	1553,7	4170,70	4,8	21,04
ESSUATÍNI	2,5	210	11213,86	3,4	0,28
GÂMBIA	2,4	477,5	3283,60	3,9	4,94
GANA	2,6	1026,9	5704,16	3,1	4,83
MARROCOS	2,5	344,5	890,81	5,1	3,46
MAURÍCIAS	2,7	537,7	11278,68	4,5	2,07
NAMÍBIA	2,9	207,5	8622,91	4,9	0,37
QUÉNIA	2,8	947,5	9919,31	4,2	10,58
RUANDA	3,0	403,2	9919,31	3,2	5,06
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,7	481	6550,52	n.d.	6,96
SEICHELES	2,9	433,1	9545,21	4,4	5,42
SENEGAL	2,3	1246,7	3126,18	4	5,22
TUNÍSIA	2,6	740,6	2311,30	3,4	4,45
ZÂMBIA	2,5	555	11213,86	2,7	8,00

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a tabela, é possível identificar diferenças relevantes entre os mercados analisados no que diz respeito às condições logísticas e de acessibilidade, refletidas em indicadores como o desempenho logístico, os custos de importação e a eficiência operacional. Países como a África do Sul (LPI 3,4), Botsuana (3,1) e Costa do Marfim (3,1) destacam-se pela maior eficiência dos seus sistemas logísticos, o que facilita a circulação de bens e reduz os constrangimentos operacionais. Em contraste, mercados como Angola (2,0) e Senegal (2,3) evidenciam maiores limitações, o que pode se traduzir em processos logísticos menos eficientes e maior complexidade na distribuição.

No que diz respeito aos custos de importação, observa-se uma forte heterogeneidade entre os países. Mercados como Botsuana (164,7 USD), Essuatíni (210 USD) e Namíbia (207,5 USD) apresentam custos bastante reduzidos, favorecendo a competitividade das exportações. Por outro lado, países como Camarões (2255,9 USD), Egito (1553,7 USD) e Angola (1490 USD) registam custos significativamente mais elevados, o que pode representar uma barreira relevante à entrada. Em termos de acessibilidade geográfica, Marrocos (890,81 km), Tunísia (2311,30 km) e Senegal (3126,18 km) beneficiam da proximidade a Portugal, ao contrário de mercados como Zâmbia (11213,86 km) ou Maurícias (11278,68 km), onde os custos e prazos de transporte tendem a ser superiores.

Adicionalmente, fatores como a qualidade das infraestruturas portuárias e o tempo de desalfandegamento reforçam estas diferenças. Países como Marrocos (5,1), Namíbia (4,9) e Egito (4,8) apresentam melhores condições de infraestrutura, facilitando as operações comerciais, enquanto Angola (2,8) e Camarões (3,1) evidenciam maiores limitações. Paralelamente, mercados como Botsuana (0,29 dias), Essuatíni (0,28 dias) e Namíbia (0,37 dias) destacam-se pela elevada eficiência administrativa, contrastando com países como Egito (21,04 dias) ou Camarões (18,08 dias), onde os tempos mais elevados podem gerar atrasos e custos adicionais.

De forma geral, verifica-se que mercados como Marrocos (2,5; 344,5; 890,81; 5,1; 3,46) ou Botsuana (3,1; 164,7; 8622,91; 3,2; 0,29) apresentam perfis logísticos distintos, mas relativamente favoráveis, seja pela proximidade geográfica e pela qualidade das infraestruturas, seja pelos baixos custos e pela elevada eficiência operacional. Por outro lado, países como Angola (2,0; 1490; 7570,98; 2,8; 7,00) e Camarões (2,6; 2255,9; 6780,17; 3,1; 18,08) combinam vários fatores desfavoráveis, o que reflete maiores dificuldades logísticas e operacionais na entrada e na distribuição de produtos.

Tabela 13 - Resultados normalizados da dimensão de logística e acessibilidade

PAÍSES	LPI	Custo import. (USD/cont.)	Dist. marítima PT (km)	Qual. infraestruturas portuárias	Tempo desalf. (dias)	Total
ÁFRICA DO SUL	5,000	4,197	0,251	4,063	4,077	3,517
ANGOLA	0,000	3,179	1,927	1,406	3,723	2,047
BOTSUANA	3,929	5,000	1,443	2,031	4,988	3,478
CABO VERDE	1,786	4,247	2,290	2,031	4,383	2,948
CAMARÕES	2,143	2,127	2,290	1,875	1,634	2,014
COSTA DO MARFIM	3,929	4,852	2,993	3,281	3,361	3,683
EGITO	2,857	3,092	3,491	4,531	1,076	3,009
ESSUATÍNI	1,786	4,938	0,251	2,344	4,991	2,862
GÂMBIA	1,429	4,570	3,899	3,125	4,112	3,427
GANA	2,143	3,815	2,785	1,875	4,132	2,950
MARROCOS	1,786	4,753	5,000	5,000	4,391	4,186
MAURÍCIAS	2,500	4,488	0,221	4,063	4,654	3,185
NAMÍBIA	3,214	4,941	1,443	4,688	4,974	3,852
QUÉNIA	2,857	3,925	0,846	3,594	3,048	2,854
RUANDA	3,571	4,672	0,846	2,031	4,089	3,042
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,500	4,565	2,396	n.d.	3,731	3,298
SEICHELES	3,214	4,631	1,018	3,906	4,022	3,358
SENEGAL	1,071	3,513	3,972	3,281	4,059	3,179
TUNÍSIA	2,143	4,209	4,346	2,344	4,203	3,449
ZÂMBIA	1,786	4,464	0,251	1,250	3,535	2,257

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos valores normalizados, é possível identificar diferentes níveis de desempenho logístico entre os mercados analisados. Países como Marrocos (4,186), Namíbia (3,852) e Costa do Marfim (3,683) apresentam os scores mais elevados, refletindo um desempenho global equilibrado nos vários indicadores. No caso de Marrocos, destaca-se sobretudo a proximidade geográfica (5,000) e a elevada qualidade das infraestruturas portuárias (5,000), enquanto a Namíbia evidencia um desempenho consistente em quase todos os fatores, nomeadamente custos reduzidos (4,941), qualidade portuária (4,688) e elevada eficiência administrativa (4,974).

Por outro lado, países como Camarões (2,014) e Angola (2,047) apresentam os scores mais baixos, o que evidencia limitações em vários indicadores. No caso dos Camarões, o baixo desempenho no tempo de desalfandegamento (1,634) e nos custos de importação (2,127) contribui para um perfil menos favorável. Angola, por sua vez, combina um desempenho logístico muito reduzido (0,000) com infraestruturas portuárias limitadas (1,406).

Entre estes extremos, surgem mercados com desempenhos intermédios, como a África do Sul (3,517), Gâmbia (3,427), Tunísia (3,449) e Ruanda (3,042), que apresentam um equilíbrio entre fatores favoráveis e algumas limitações. Por exemplo, a África do Sul destaca-se pelo elevado desempenho logístico (5,000), mas é penalizada pela distância geográfica (0,251), enquanto a Gâmbia compensa a distância mais elevada (3,899) com bons níveis de eficiência administrativa (4,112).

De forma geral, verifica-se que os mercados de melhor desempenho resultam da combinação de vários fatores favoráveis, e não dependem apenas de um único indicador. Países como Marrocos beneficiam da proximidade e da qualidade das infraestruturas, enquanto outros, como a Namíbia ou a Costa do Marfim apresentam um perfil mais equilibrado entre custos, eficiência e condições operacionais. Por outro lado, os mercados com pior desempenho tendem a acumular fragilidades em diversos indicadores, o que reflete maiores dificuldades logísticas e operacionais na entrada e na distribuição de produtos. Assim, a análise dos valores normalizados permite uma comparação mais clara entre países, contribuindo para a identificação dos mercados com melhores condições de acessibilidade e daqueles que apresentam maiores desafios logísticos.

5.1.1.4. Turismo

A análise desta dimensão procura captar o peso e a dinâmica do setor turístico nos países analisados, considerando a sua relevância para o desenvolvimento de infraestruturas associadas ao lazer e à hotelaria. Para este efeito, são considerados indicadores como as receitas do turismo em percentagem do PIB, o número de chegadas de turistas internacionais e o crescimento médio anual de turistas, que permitem avaliar simultaneamente a dimensão atual do setor e a sua evolução recente. Estes indicadores possibilitam compreender não só a importância do turismo na economia, mas também o seu potencial de expansão.

Desta forma, é possível caracterizar o nível de desenvolvimento e dinamismo da atividade turística em cada mercado africano, evidenciando o potencial de procura por projetos ligados ao setor do lazer. Dado o forte vínculo entre o turismo e a construção de infraestruturas, como hotéis, resorts e

empreendimentos turísticos, esta dimensão contribui para identificar mercados com maior probabilidade de gerar oportunidades para a instalação de piscinas e de soluções associadas.

Tabela 14 - Resultados da dimensão de turismo

PAÍSES	Receitas do turismo (% do PIB)	N° de turistas (M)	Cresc. médio anual de turistas (%)
ÁFRICA DO SUL	2,16%	10,2	0,66%
ANGOLA	0,54%	0,22	-18,07%
BOTSUANA	4,19%	1,5	-2,13%
CABO VERDE	25,18%	0,76	8,20%
CAMARÕES	1,64%	1,02	0,86%
COSTA DO MARFIM	0,75%	2,1	9,49%
EGITO	4,08%	12,9	34,52%
ESSUATÍNI	0,22%	0,68	-10,55%
GÂMBIA	8,27%	0,62	11,27%
GANA	2,05%	1,1	5,76%
MARROCOS	6,36%	12,9	7,79%
MAURÍCIAS	12,47%	1,4	2,50%
NAMÍBIA	2,79%	1,6	2,17%
QUÉNIA	1,00%	1,9	5,90%
RUANDA	4,44%	1,5	4,89%
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	9,69%	0,034	5,45%
SEICHELES	46,02%	0,38	8,20%
SENEGAL	2,22%	n.d.	n.d.
TUNÍSIA	5,97%	9,4	18,15%
ZÂMBIA	3,52%	1,3	10,63%

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela, é possível constatar diferenças entre os mercados analisados no que diz respeito à importância e ao dinamismo do setor turístico, refletidas no peso do turismo na economia, no número de visitantes e na evolução recente da procura.

No que diz respeito às receitas do turismo em percentagem do PIB, destacam-se claramente os Seicheles (46,02%) e Cabo Verde (25,18%), evidenciando uma forte dependência do setor turístico e uma

elevada relevância económica desta atividade. Também Maurícias (12,47%), São Tomé e Príncipe (9,69%) e Gâmbia (8,27%) apresentam valores elevados, o que reflete economias fortemente ligadas ao turismo. Em contraste, países como Essuatíni (0,22%), Angola (0,54%) e Costa do Marfim (0,75%) apresentam um peso reduzido do turismo, indicando menor desenvolvimento deste setor.

Relativamente ao número de turistas, destacam-se mercados como o Egito (12,9 milhões), o Marrocos (12,9 milhões) e a África do Sul (10,2 milhões), evidenciando uma forte capacidade de atração turística e uma maior dimensão do mercado. Por outro lado, países como São Tomé e Príncipe (0,034 milhões), Angola (0,22 milhões) e Seicheles (0,38 milhões) apresentam volumes bastante reduzidos, refletindo mercados mais pequenos, apesar de, em alguns casos, serem altamente dependentes do turismo.

No que se refere ao crescimento médio anual do número de turistas, destacam-se países como Egito (34,52%), Tunísia (18,15%) e Gâmbia (11,27%), o que evidencia uma forte dinâmica de expansão do setor turístico. Também Cabo Verde (8,20%), Seicheles (8,20%) e Marrocos (7,79%) apresentam crescimentos positivos relevantes. Em contraste, países como Angola (-18,07%), Essuatíni (-10,55%) e Botsuana (-2,13%) registam evoluções negativas, indicando retração ou instabilidade no setor.

Adicionalmente, a análise conjunta dos indicadores permite identificar diferentes perfis turísticos entre os mercados analisados. Países como os Seicheles (46,02%; 0,38; 8,20) e Cabo Verde (25,18%; 0,76; 8,20) destacam-se pela forte dependência do turismo e pelo crescimento positivo, apesar da reduzida dimensão do mercado, o que reflete nichos turísticos altamente especializados. Por outro lado, mercados como Egito (4,08%; 12,9; 34,52) e Marrocos (6,36%; 12,9; 7,79) combinam grande dimensão com forte dinamismo, evidenciando um elevado potencial de procura por infraestruturas turísticas. Em contraste, países como Angola (0,54%; 0,22; -18,07) ou Essuatíni (0,22%; 0,68; -10,55) apresentam fraco desempenho nos vários indicadores, refletindo menor desenvolvimento e dinamismo do setor turístico.

Tabela 15 - Resultados normalizados da dimensão de turismo

PAÍSES	Receitas do turismo (% do PIB)	Nº de turistas	Cresc. médio anual de turistas	Total
ÁFRICA DO SUL	0,229	3,953	1,838	2,007
ANGOLA	0,052	0,085	0,221	0,120
BOTSUANA	0,449	0,581	1,597	0,876

CABO VERDE	2,732	0,295	2,488	1,838
CAMARÕES	0,172	0,395	1,855	0,808
COSTA DO MARFIM	0,075	0,814	2,600	1,163
EGITO	0,438	5,000	4,760	3,399
ESSUATÍNI	0,017	0,264	0,870	0,384
GÂMBIA	0,894	0,240	2,754	1,296
GANA	0,217	0,426	2,277	0,973
MARROCOS	0,686	5,000	2,453	2,713
MAURÍCIAS	1,350	0,543	1,996	1,296
NAMÍBIA	0,297	0,620	1,968	0,962
QUÉNIA	0,102	0,736	2,289	1,043
RUANDA	0,477	0,581	2,202	1,087
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1,047	0,013	2,251	1,104
SEICHELES	5,000	0,147	2,488	2,545
SENEGAL	0,236	n.d.	n.d.	0,236
TUNÍSIA	0,643	3,643	3,347	2,544
ZÂMBIA	0,377	0,504	2,699	1,193

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos valores normalizados, é possível identificar diferentes níveis de dinamismo turístico entre os mercados analisados. Países como o Egito (3,399), Marrocos (2,713) e Seicheles (2,545) apresentam os scores mais elevados, refletindo um desempenho global forte nos vários indicadores. No caso do Egito, destaca-se sobretudo a elevada dimensão do mercado turístico (5,000) e o forte crescimento (4,760), enquanto Marrocos combina igualmente grande volume de turistas (5,000) com um crescimento consistente. Já os Seicheles evidenciam um peso extremamente elevado do turismo na economia (5,000), compensando a menor dimensão do mercado.

Por outro lado, países como Angola (0,120), Essuatíni (0,384) e Camarões (0,808) apresentam os scores mais reduzidos, evidenciando fragilidades nos vários indicadores. Angola destaca-se negativamente pela combinação de baixo peso do turismo (0,052), reduzido número de visitantes (0,085) e crescimento negativo, o que reflete um setor pouco desenvolvido. De forma semelhante, o Essuatíni apresenta valores reduzidos em todos os indicadores, enquanto os Camarões evidenciam um desempenho limitado, apesar de algum crescimento.

Entre estes extremos, surgem mercados com desempenhos intermédios, como Cabo Verde (1,838), Tunísia (2,544), Gâmbia (1,296) e Maurícias (1,296), que apresentam perfis turísticos distintos. Cabo Verde destaca-se pelo elevado peso do turismo (2,732) e crescimento positivo (2,488), apesar da menor dimensão do mercado, enquanto a Tunísia combina um número elevado de turistas (3,643) com forte crescimento (3,347). Por sua vez, mercados como a Gâmbia e Maurícias evidenciam um peso relevante do turismo na economia, ainda que com menor escala.

De forma geral, observa-se que os mercados com melhor desempenho resultam da combinação entre a dimensão do setor e o dinamismo de crescimento, enquanto os países mais dependentes do turismo tendem a apresentar menor escala, mas elevada especialização.

5.1.1.5. Investimento e Construção

A análise desta dimensão procura avaliar a diligência do setor da construção e o nível de investimento em infraestruturas e ativos fixos nos mercados analisados, considerando a sua influência direta na procura por projetos associados à atividade da empresa. Para este efeito, consideram-se indicadores que refletem a intensidade da atividade construtiva e o volume de investimento, permitindo compreender a evolução e o grau de desenvolvimento do setor em cada país.

A combinação destes fatores permite caracterizar o nível de desenvolvimento do setor da construção em cada mercado africano, evidenciando a existência de condições favoráveis à implementação de novos projetos. Esta dimensão reflete a tendência de crescimento das infraestruturas e dos empreendimentos imobiliários, contribuindo para identificar mercados com maior potencial de gerar procura por soluções no setor das piscinas.

Tabela 16 - Resultados da dimensão de investimento e construção

PAÍSES	Crescimento do setor industrial (% anual)	Invest. em ativos fixos (% do PIB)	Licenças de construção (índice 0–100)
ÁFRICA DO SUL	-1,3%	15%	68,3
ANGOLA	-3,5%	18%	65,3
BOTSUANA	-1,5%	29%	75,6
CABO VERDE	3,9%	n.d.	74,6
CAMARÕES	3,8%	19%	56,5

COSTA DO MARFIM	22,3%	22%	57,4
EGITO	5,5%	19%	71,2
ESSUATÍNI	5,9%	18%	68,7
GÂMBIA	14,8%	25%	59,4
GANA	6,4%	18%	67,6
MARROCOS	4,1%	27%	83,2
MAURÍCIAS	2,8%	19%	85,8
NAMÍBIA	-2,1%	16%	70,0
QUÉNIA	4,0%	19%	67,6
RUANDA	16,5%	27%	70,6
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	4,2%	n.d.	66,6
SEICHELES	0,3%	22%	67,3
SENEGAL	5,0%	30%	62,1
TUNÍSIA	-0,9%	19%	77,4
ZÂMBIA	-3,3%	36%	72,1

Fonte: Elaboração própria.

Na análise da tabela, no que diz respeito ao crescimento do setor industrial, destacam-se países como a Costa do Marfim (22,3%), Ruanda (16,5%) e Gâmbia (14,8%), evidenciando uma forte dinâmica de expansão e desenvolvimento económico. Também Gana (6,4%), Essuatíni (5,9%) e Egito (5,5%) apresentam crescimentos positivos relevantes. Em contraste, países como Angola (-3,5%), Namíbia (-2,1%) e África do Sul (-1,3%) registam valores negativos, refletindo retração ou estagnação da atividade industrial.

Relativamente ao investimento em ativos fixos, destacam-se o Senegal (30%), o Botsuana (29%) e o Marrocos (27%), o que evidencia um maior esforço de investimento em infraestruturas e capital produtivo. Também Ruanda (27%) e Gâmbia (25%) apresentam valores elevados, o que reforça o potencial de desenvolvimento do setor. Por outro lado, países como África do Sul (15%), Namíbia (16%) e Angola (18%) apresentam níveis mais baixos, indicando menor intensidade de investimento.

No que se refere às licenças de construção, destacam-se Maurícias (85,8), Marrocos (83,2) e Tunísia (77,4), o que evidencia maior facilidade e eficiência nos processos administrativos associados à

construção. Também Botsuana (75,6), Cabo Verde (74,6) e Zâmbia (72,1) apresentam bons desempenhos. Em contraste, países como Camarões (56,5), Costa do Marfim (57,4) e Gâmbia (59,4) apresentam valores mais baixos, o que reflete maiores entraves burocráticos.

Adicionalmente, a análise conjunta dos indicadores permite identificar diferentes perfis ao nível do investimento e construção. Países como Ruanda (16,5%; 27%; 70,6) e Marrocos (4,1%; 27%; 83,2) combinam níveis elevados de investimento com boas condições administrativas, evidenciando contextos favoráveis ao desenvolvimento de projetos. Por outro lado, a Costa do Marfim (22,3%; 22%; 57,4), apesar do forte crescimento industrial, apresenta maiores limitações no âmbito dos processos de licenciamento. Em contraste, países como Angola (-3,5%; 18%; 65,3) e África do Sul (-1,3%; 15%; 68,3) combinam baixo dinamismo económico com níveis moderados de investimento, o que reflete um potencial mais limitado no curto prazo.

Tabela 17 - Resultados normalizados da dimensão de investimento e construção

PAÍSES	Crescimento do setor industrial (% anual)	Invest. em ativos fixos (% do PIB)	Licenças de construção (índice 0–100)	Total
ÁFRICA DO SUL	3,003	0,625	3,462	2,364
ANGOLA	2,817	1,094	3,199	2,370
BOTSUANA	2,986	2,813	4,104	3,301
CABO VERDE	3,443	n.d.	4,016	2,486
CAMARÕES	3,435	1,250	2,425	2,370
COSTA DO MARFIM	5,000	1,719	2,504	3,074
EGITO	3,579	1,250	3,717	2,849
ESSUATÍNI	3,613	1,094	3,497	2,735
GÂMBIA	4,365	2,188	2,680	3,078
GANA	3,655	1,094	3,401	2,716
MARROCOS	3,460	2,500	4,772	3,577
MAURÍCIAS	3,350	1,250	5,000	3,200
NAMÍBIA	2,936	0,781	3,612	2,443
QUÉNIA	3,452	1,250	3,401	2,701
RUANDA	4,509	2,500	3,664	3,558
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	3,469	n.d.	3,313	2,261

SEICHELES	3,139	1,719	3,374	2,744
SENEGAL	3,536	2,969	2,917	3,141
TUNÍSIA	3,037	1,250	4,262	2,850
ZAMBIA	2,834	3,906	3,796	3,512

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos valores normalizados, é possível identificar diferentes níveis de desempenho na dimensão de investimento e construção entre os mercados analisados. Países como Marrocos (3,577) e Ruanda (3,558) apresentam os scores mais elevados, refletindo um desempenho global consistente em vários indicadores. Marrocos combina um bom desempenho em todos os indicadores, com destaque para as licenças de construção (4,772). Já o Ruanda evidencia um perfil equilibrado, com valores elevados tanto ao nível do crescimento industrial (4,509) como das condições associadas à obtenção de licenças de construção (3,664).

Por outro lado, países como São Tomé e Príncipe (2,261), África do Sul (2,364), Angola (2,370), Camarões (2,370) e Cabo Verde (2,486) apresentam os scores mais reduzidos, evidenciando um desempenho mais limitado. Nestes casos, apesar de alguns indicadores apresentarem valores moderados, não há um fator claramente diferenciador que impulsione o desempenho global da dimensão. Por exemplo, Cabo Verde apresenta um valor nulo no investimento em ativos fixos, embora registe um desempenho mais favorável nas licenças de construção (4,016), enquanto Angola e Camarões apresentam scores globais mais reduzidos e semelhantes.

Entre estes extremos, surgem mercados com desempenhos intermédios, como Maurícias (3,200), Senegal (3,141), Gâmbia (3,078) e Costa do Marfim (3,074), que apresentam diferentes perfis na dimensão de investimento e construção. A Costa do Marfim destaca-se pelo elevado valor no setor industrial (5,000), enquanto as Maurícias evidenciam o maior desempenho nas licenças de construção (5,000), refletindo maior facilidade administrativa neste indicador. Por sua vez, Senegal e Gâmbia apresentam níveis relativamente equilibrados nos vários indicadores, evidenciando mercados em desenvolvimento.

De forma geral, observa-se que os mercados com melhor desempenho resultam de uma combinação equilibrada entre crescimento industrial, investimento em ativos fixos e condições associadas à construção, enquanto os países com scores mais reduzidos tendem a apresentar ausência de fatores diferenciadores.

5.1.1.6. Competitividade de Mercado

A análise desta dimensão procura avaliar simultaneamente o grau de abertura do mercado e o nível de concorrência no setor, considerando fatores que influenciam diretamente as oportunidades e as dificuldades de entrada. Para este efeito, são considerados indicadores como o volume de importações de produtos semelhantes, que permite captar a dimensão potencial do mercado, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em percentagem do PIB, utilizado como proxy para o grau de abertura e atratividade do país para investidores externos, e o grau de concentração de mercado, que permite avaliar a intensidade da concorrência e as barreiras à entrada de novos participantes.

Globalmente, estes fatores permitem caracterizar o nível de desenvolvimento do setor e a presença de operadores no mercado, evidenciando as condições de acesso e o grau de competitividade em cada país africano. Esta dimensão contribui para identificar mercados em que a entrada pode ser facilitada por barreiras e concorrência menores, bem como aqueles em que a intensidade competitiva pode representar um desafio adicional para novos participantes.

Tabela 18 - Resultados da dimensão de competitividade do mercado

PAÍSES	Grau de concentração de mercado	IDE em % do PIB	Volume de import. de produtos similares
ÁFRICA DO SUL	3,8	1,3%	29709824
ANGOLA	2,2	-5,8%	1397598
BOTSUANA	2,9	0,6%	821529
CABO VERDE	3,6	5,5%	277683
CAMARÕES	3,9	2,6%	363435
COSTA DO MARFIM	3,3	1,4%	756394
EGITO	4,3	2,8%	5096090
ESSUATÍNI	2,9	2,8%	146213
GÂMBIA	4	3,9%	30677
GANA	4	5,7%	346686
MARROCOS	3,8	1,3%	9388137
MAURÍCIAS	3,3	3,1%	4953128
NAMÍBIA	3,6	-1,4%	1601297
QUÉNIA	3,7	0,5%	2080289
RUANDA	4	2,5%	707688

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	n.d.	5,9%	11900
SEICHELES	4	13,8%	691442
SENEGAL	3,8	4,6%	444914
TUNÍSIA	3,6	1,9%	1806957
ZÂMBIA	2,9	2,4%	943115

Fonte: Elaboração própria.

A leitura da tabela evidencia distinções entre os mercados analisados no que diz respeito à competitividade, refletidas na estrutura do mercado, na capacidade de atrair investimento estrangeiro e na dimensão da procura por produtos semelhantes.

No que respeita ao grau de concentração de mercado, países como o Egito (4,3), Gâmbia (4,0), Gana (4,0), Ruanda (4,0) e Seicheles (4,0) apresentam valores mais elevados, sugerindo mercados mais concentrados e com maior presença de operadores dominantes. Por outro lado, Angola (2,2), Botsuana (2,9) e Essuatíni (2,9) apresentam níveis mais reduzidos, indicando estruturas mais dispersas, onde a entrada de novos concorrentes poderá ser menos condicionada.

Ao nível do investimento direto estrangeiro, Seicheles (13,8%) destaca-se claramente, seguido de São Tomé e Príncipe (5,9%), evidenciando maior capacidade de atração de capital externo. Também Gana (5,7%) e Cabo Verde (5,5%) apresentam valores relevantes. Em contrapartida, Angola (-5,8%) e Namíbia (-1,4%) registam valores negativos, o que pode refletir menor confiança dos investidores e maior incerteza no ambiente económico.

Relativamente ao volume de importações de produtos semelhantes, sobressaem-se mercados como a África do Sul (29.709.824), Marrocos (9.388.137) e Egito (5.096.090), o que revela maior dimensão e potencial de absorção de produtos. Em sentido oposto, países como São Tomé e Príncipe (11.900), Gâmbia (30.677) e Essuatíni (146.213) apresentam mercados bastante mais reduzidos, o que limita a escala de atuação.

Considerando os diferentes indicadores, torna-se evidente a existência de perfis distintos entre os mercados. Países como Marrocos (3,8; 1,3%; 9.388.137) e Egito (4,3; 2,8%; 5.096.090) combinam elevada dimensão com maior intensidade competitiva, podendo oferecer oportunidades, mas também maiores desafios à entrada. Por outro lado, casos como Angola (2,2; -5,8%; 1.397.598) refletem limitações simultâneas na abertura e no dinamismo, o que se traduz em contextos menos favoráveis.

Tabela 19 - Resultados normalizados da dimensão de competitividade do mercado

PAÍSES	Grau de concentração de mercado	IDE em % do PIB	Volume de import. de produtos similares	Total
ÁFRICA DO SUL	1,80	1,894	n.d.	1,231
ANGOLA	5,00	0,818	4,766	3,528
BOTSUANA	3,60	1,788	4,863	3,417
CABO VERDE	2,20	2,530	4,955	3,228
CAMARÕES	1,60	2,091	4,940	2,877
COSTA DO MARFIM	2,80	1,909	4,874	3,194
EGITO	0,80	2,121	4,143	2,355
ESSUATÍNI	3,60	2,121	4,977	3,566
GÂMBIA	1,40	2,288	4,996	2,895
GANA	1,40	2,561	4,943	2,968
MARROCOS	1,80	1,894	3,421	2,372
MAURÍCIAS	2,80	2,167	4,167	3,045
NAMÍBIA	2,20	1,485	4,732	2,806
QUÉNIA	2,00	1,773	4,651	2,808
RUANDA	1,40	2,076	4,882	2,786
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	n.d.	2,591	4,999	2,530
SEICHELES	1,40	3,788	4,885	3,358
SENEGAL	1,80	2,394	4,926	3,040
TUNÍSIA	2,20	1,985	4,697	2,961
ZÂMBIA	3,60	2,061	4,843	3,501

Fonte: Elaboração própria.

Os valores normalizados permitem distinguir diferentes níveis de competitividade entre os mercados analisados. Países como o Essuatíni (3,566), Angola (3,528), Zâmbia (3,501) e Botsuana (3,417) apresentam os scores mais elevados, evidenciando um posicionamento global mais favorável. Entre os países, destacam-se Angola (3,528), Costa do Marfim (3,194) e Gana (2,968), que evidenciam desempenhos relativamente favoráveis nesta dimensão. Angola apresenta o score mais elevado entre estes mercados, beneficiando sobretudo do maior grau de concentração de mercado (5,000) e de um volume expressivo de importações de produtos similares (4,766). A Costa do Marfim apresenta um resultado sustentado pelo volume de importações (4,874), enquanto o Gana combina um nível elevado de IDE em percentagem do PIB (2,561) com importações relevantes (4,943). Em sentido oposto, países

como África do Sul (1,231), Egito (2,355) e Marrocos (2,372) registam os valores mais baixos, o que reflete maior intensidade competitiva ou menor abertura relativa. No caso da África do Sul, o baixo score resulta sobretudo da ausência de dados no indicador relativo ao volume de importações, registado como n.d. na tabela e tratado como valor nulo para efeitos de normalização. Já o Egito e Marrocos combinam níveis moderados de investimento com menor destaque em termos de procura relativa, o que limita o seu posicionamento nesta dimensão.

Entre estes dois polos surgem mercados com desempenhos intermédios, como Botsuana (3,417), Cabo Verde (3,228) e Costa do Marfim (3,194), que apresentam diferentes combinações de fatores. Cabo Verde e Botsuana evidenciam bons níveis de procura, ainda que com menor destaque no investimento. Por sua vez, a Costa do Marfim apresenta um perfil mais equilibrado, sem valores extremos em nenhum dos indicadores.

De forma geral, observa-se que os mercados com melhor desempenho resultam, sobretudo, da conjugação entre elevada abertura ao investimento externo e forte volume de importações, enquanto os níveis mais baixos tendem a estar associados a mercados mais saturados ou com menor expressão relativa da procura. Esta leitura permite identificar contextos em que a entrada pode ser mais facilitada, bem como mercados em que a intensidade competitiva ou a menor escala pode constituir obstáculos adicionais.

5.1.2. Resultados do Índice Global de Atratividade

O Índice Global de Atratividade (IGA) sintetiza o desempenho dos países analisados nas diferentes dimensões consideradas, permitindo uma comparação direta e a hierarquização dos mercados em função da sua atratividade global.

Importa referir que, nos casos em que não foi possível obter informação para determinados indicadores, os valores em falta são apresentados como “n.d.” (não disponível) nas tabelas de dados originais. No entanto, para efeitos de normalização e cálculo do índice global, esses casos foram considerados como valores nulos. Estes valores não correspondem necessariamente a um desempenho efetivo nulo, mas sim à ausência de dados disponíveis. Esta opção metodológica permite assegurar a comparabilidade entre todos os países, evitando a sobrevalorização de mercados com menor disponibilidade de informação. No entanto, pode introduzir uma penalização adicional em alguns casos, o que influencia o posicionamento relativo de determinados países.

Tabela 20 - Resultados do índice global de atratividade por país

PAÍSES	AEA (25%)	RP (20%)	LA (20%)	T (10%)	IC (15%)	CM (10%)	IGA
ÁFRICA DO SUL	3,205	3,350	3,517	2,007	2,364	1,231	2,853
ANGOLA	2,455	2,276	2,047	0,120	2,370	3,528	2,199
ARGÉLIA	2,199	2,022	3,197	1,084	3,589	1,502	2,390
BENIM	2,320	2,803	3,234	0,828	3,377	2,639	2,641
BOTSUANA	3,557	4,464	3,478	0,876	3,301	3,417	3,402
BURKINA FASO	2,073	2,357	2,924	0,571	2,888	3,073	2,372
BURUNDI	1,675	1,475	1,748	0,000	1,995	2,877	1,650
CABO VERDE	2,903	3,949	2,948	1,838	2,486	3,228	2,985
CAMARÕES	2,908	1,637	2,014	0,808	2,370	2,877	2,181
CHADE	2,353	1,324	1,888	0,010	2,265	2,291	1,800
COMOROS	2,108	2,295	2,218	1,344	2,397	2,253	2,149
CONGO	2,598	1,831	0,988	0,017	2,777	1,708	1,802
COSTA DO MARFIM	2,434	2,540	3,683	1,163	3,074	3,194	2,750
DJIBUTI	2,619	2,711	2,345	0,000	3,592	0,854	2,290
EGITO	2,084	2,500	3,009	3,399	2,849	2,355	2,626
ERITREIA	1,748	1,307	0,569	0,000	0,000	0,000	0,812
ESSUATÍNI	2,041	2,837	2,862	0,384	2,735	3,566	2,455
ETIÓPIA	2,069	2,153	2,408	0,658	3,545	3,363	2,363
GABÃO	2,989	2,447	2,363	0,000	2,710	3,609	2,477
GÂMBIA	2,532	2,848	3,427	1,296	3,078	2,895	2,769
GANA	2,592	3,269	2,950	0,973	2,716	2,968	2,693
GUINÉ	1,917	2,205	3,245	0,001	2,514	0,581	2,005
GUINÉ EQUATORIAL	2,226	1,897	1,694	0,000	1,557	0,929	1,601
GUINÉ-BISSAU	2,238	1,805	2,698	0,682	2,316	0,793	1,955
LESOTO	1,513	2,967	2,244	0,028	2,336	3,035	2,077
LIBÉRIA	1,763	2,241	1,918	0,000	1,066	2,361	1,669
LÍBIA	1,985	0,614	2,480	0,000	0,940	1,410	1,397
MADAGÁSCAR	1,668	2,221	2,426	1,105	1,992	3,386	2,094
MALÁUI	2,149	2,796	2,404	0,871	2,254	3,449	2,347

MALI	2,121	1,680	2,921	0,921	2,799	3,025	2,265
MARROCOS	2,493	3,401	4,186	2,713	3,577	2,372	3,186
MAURÍCIAS	2,653	4,456	3,185	1,296	3,200	3,045	3,105
MAURITÂNIA	2,215	2,269	2,741	0,003	3,215	3,329	2,371
MOÇAMBIQUE	2,684	2,264	2,826	1,130	2,327	4,496	2,601
NAMÍBIA	2,879	3,798	3,852	0,962	2,443	2,806	2,993
NÍGER	1,909	2,106	2,087	0,886	2,726	2,470	2,060
NIGÉRIA	2,478	1,736	2,103	0,910	2,412	2,671	2,107
QUÉNIA	2,260	2,641	2,854	1,043	2,701	2,808	2,454
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	2,124	1,102	1,871	0,751	1,688	2,288	1,683
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	2,141	1,134	1,044	0,000	2,518	3,798	1,728
RUANDA	1,938	4,034	3,042	1,087	3,558	2,786	2,821
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,520	3,169	2,639	1,104	2,261	2,530	2,494
SEICHELES	3,591	4,300	3,358	2,545	2,744	3,358	3,431
SENEGAL	2,411	3,175	3,179	0,079	3,141	3,040	2,657
SERRA LEOA	2,039	2,580	2,187	0,774	1,882	0,662	1,889
SOMÁLIA	2,041	0,090	1,854	0,076	0,260	0,828	1,028
SUDÃO	1,492	1,384	2,036	0,839	2,208	0,697	1,542
SUDÃO DO SUL	1,139	0,509	1,065	0,000	0,633	0,000	0,694
TANZÂNIA	2,198	2,758	1,833	1,079	3,844	1,467	2,299
TOGO	2,194	2,326	2,098	1,856	2,388	2,476	2,225
TUNÍSIA	2,326	3,065	3,449	2,544	2,850	2,961	2,862
UGANDA	2,046	2,473	2,319	1,069	3,119	3,586	2,403
ZÂMBIA	2,455	3,120	2,257	1,193	3,512	3,501	2,686
ZIMBABUÉ	1,806	2,047	1,870	0,971	1,706	3,327	1,921

Fonte: Elaboração própria.

Nos níveis mais elevados do índice destacam-se as Seicheles (3,431) e o Botsuana (3,402), evidenciando um posicionamento superior face aos restantes países. Em ambos os casos, este resultado é sustentado por um desempenho consistente em várias dimensões, sem dependência excessiva de um único fator. O Botsuana distingue-se particularmente pelo valor elevado no risco-país (4,464), enquanto

as Seicheles apresentam um perfil equilibrado, com bons resultados ao nível do risco (4,300), logística (3,358) e competitividade (3,358).

Seguem-se mercados como Marrocos (3,186), Maurícias (3,105), Namíbia (2,993) e Cabo Verde (2,985), que apresentam níveis de atratividade semelhantes, embora com perfis distintos. Marrocos evidencia-se sobretudo pela sua forte componente logística (4,186), o que reflete melhores condições de acessibilidade e distribuição. Cabo Verde destaca-se pelo contributo do turismo (1,838) e por níveis relativamente elevados de estabilidade, enquanto as Maurícias combinam um ambiente institucional favorável (4,456) com um desempenho consistente nas restantes dimensões.

Num nível intermédio superior encontram-se países como Namíbia (2,993), Tunísia (2,862), África do Sul (2,853) e Ruanda (2,821), que apresentam desempenhos relativamente equilibrados, ainda que sem se destacarem claramente numa dimensão específica. Nestes casos, o posicionamento resulta da combinação de valores moderados em várias dimensões. Por exemplo, a Namíbia apresenta bons resultados na logística (3,852) e no risco (3,798), enquanto a África do Sul, apesar do seu forte desempenho logístico (3,517), é penalizada pela baixa competitividade (1,231).

Ao longo da zona intermédia, observa-se uma elevada concentração de países com valores entre 2,3 e 2,8, como Moçambique (2,601), Costa do Marfim (2,750), Gana (2,693), Senegal (2,657) e Egito (2,626). Estes mercados apresentam perfis diferenciados, mas partilham a ausência de consistência transversal. Moçambique destaca-se claramente na competitividade (4,496), o valor mais elevado nesta dimensão, enquanto o Egito apresenta o melhor desempenho no turismo (3,399) e a Costa do Marfim evidencia-se no aspeto logístico (3,683). Ainda assim, em todos estes casos, o bom desempenho numa dimensão não é suficiente para garantir um posicionamento global mais elevado.

Na parte inferior da tabela encontram-se países como Sudão do Sul (0,694), Somália (1,028), Eritreia (0,812) e Burundi (1,650), que apresentam níveis de atratividade significativamente reduzidos. Nestes casos, observa-se a acumulação de valores baixos em várias dimensões, o que contribui para um posicionamento global mais desfavorável.

De forma geral, verifica-se que os mercados mais bem posicionados são aqueles que apresentam um desempenho equilibrado entre as diferentes dimensões, enquanto os níveis mais baixos resultam da combinação de fragilidades estruturais e da ausência de informação em algumas variáveis. Adicionalmente, confirma-se que um desempenho elevado numa única dimensão não é suficiente para

garantir um posicionamento global favorável, sendo necessária uma combinação consistente de fatores para alcançar níveis mais elevados de atratividade.

5.1.3. Pré-Seleção dos Mercados Africanos

Para a pré-seleção dos mercados, foi aplicado o critério de corte com base no percentil 75 do Índice Global de Atratividade (IGA), correspondente a 2,653, o que permitiu identificar um conjunto de 14 países, que representam aproximadamente o quartil superior da amostra analisada.

Os países selecionados foram: Cabo Verde, Gâmbia, Gana, Costa do Marfim, Senegal, Zâmbia, Ruanda, Seicheles, Maurícia, África do Sul, Botsuana, Namíbia, Marrocos e Tunísia, que apresentam valores acima deste limiar, situando-se num intervalo compreendido entre aproximadamente 2,66 e 3,43, o que evidencia diferenças relevantes, apesar de todos integrarem o grupo de maior atratividade.

A análise deste conjunto revela a coexistência de diferentes perfis de mercado. Por um lado, encontram-se países com níveis mais elevados de desenvolvimento e maior consolidação estrutural, como Marrocos, África do Sul e Maurícia, que apresentam condições mais estáveis e infraestruturas mais desenvolvidas. Por outro lado, surgem mercados como Ruanda, Senegal ou Gana, que, embora apresentem níveis de atratividade mais moderados, evidenciam potencial de crescimento e melhorias em dimensões específicas, o que permite a sua inclusão neste grupo.

Adicionalmente, observa-se que a presença de países com características distintas reforça a ideia de que a atratividade não decorre de um único fator dominante, mas sim da combinação de diferentes dimensões. Em alguns casos, o posicionamento é sustentado por níveis mais elevados de estabilidade e condições institucionais, enquanto noutros resulta de fatores como o dinamismo económico, a acessibilidade ou a competitividade do mercado.

A inclusão de países próximos do limiar, como Gana ou Senegal, evidencia ainda que pequenas variações no desempenho global podem influenciar significativamente a posição relativa, o que reforça a sensibilidade do modelo a alterações nos indicadores considerados. Desta forma, a aplicação do percentil 75 permite não só reduzir o número de países a analisar, mas também estruturar um grupo heterogéneo de mercados com potencial, refletindo diferentes combinações de fatores favoráveis. Este conjunto constitui a base para a análise subsequente, na qual serão identificados os mercados prioritários para a expansão do Grupo RPI.

5.2. Análise de Sensibilidade dos Resultados

A análise de sensibilidade permitiu avaliar a sensibilidade dos resultados obtidos no cenário base face a alterações nas ponderações atribuídas às diferentes dimensões do modelo, por meio da comparação com dois cenários alternativos: conservador e expansivo. O cenário conservador privilegia dimensões associadas à estabilidade e eficiência operacional, nomeadamente o risco-país e a logística, enquanto o cenário expansivo valoriza o potencial de crescimento, atribuindo maior peso à atratividade económica e ao investimento e à construção.

Numa primeira fase, procedeu-se à comparação da composição do grupo de países pré-selecionados em cada cenário, com base no percentil 75 do Índice Global de Atratividade. Os resultados evidenciam um elevado grau de estabilidade, pois a maioria dos países selecionados no cenário base também se mantém nos cenários alternativos. Como podemos ver abaixo os resultados obtidos nos cenários adicionais:

Tabela 21 - Resultados da pré-seleção do cenário conservador

PAÍSES	IGA	RANKING
ÁFRICA DO SUL	2,936	9
BENIM	2,785	14
BOTSUANA	3,578	1
CABO VERDE	3,092	6
COSTA DO MARFIM	2,881	11
GÂMBIA	2,891	10
GANA	2,826	13
MARROCOS	3,305	3
MAURÍCIAS	3,290	4
NAMÍBIA	3,183	5
RUANDA	3,023	7
SEICHELES	3,507	2
SENEGAL	2,850	12
TUNÍSIA	2,944	8

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22 - Resultados da pré-seleção do cenário expansivo

PAÍSES	IGA	RANKING
ÁFRICA DO SUL	2,730	10

BENIM	2,631	14
BOTSUANA	3,339	1
CABO VERDE	2,886	5
COSTA DO MARFIM	2,684	12
GÂMBIA	2,718	11
GANA	2,636	13
MARROCOS	3,079	3
MAURÍCIAS	3,017	4
NAMÍBIA	2,806	6
RUANDA	2,768	8
SEICHELES	3,334	2
SENEGAL	2,765	9
TUNÍSIA	2,778	7

Fonte: Elaboração própria.

As diferenças observadas concentram-se num número reduzido de casos, refletindo ajustamentos marginais decorrentes das alterações nas ponderações. Em ambos os cenários alternativos, verifica-se a inclusão do Benim em substituição da Zâmbia face ao cenário base, evidenciando uma valorização de mercados com maior potencial de crescimento. Por sua vez, a Tunísia mantém-se entre os países selecionados, embora apresente maior sensibilidade às alterações nos pesos, variando a sua posição entre os cenários.

Estas variações, embora relevantes do ponto de vista analítico, não alteram substancialmente a composição do grupo de países pré-selecionados, sendo possível identificar um núcleo estável de mercados que se destacam independentemente do cenário considerado. Este núcleo inclui países como África do Sul, Botsuana, Cabo Verde, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Marrocos, Maurícias, Namíbia, Ruanda, Seicheles, Senegal e Tunísia, evidenciando um desempenho consistente e equilibrado nas diferentes dimensões analisadas.

Numa segunda fase, procedeu-se à análise da correlação entre os rankings obtidos nos diferentes cenários, por meio do coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados evidenciam um grau muito elevado de concordância. Considerando a totalidade dos 54 países, a correlação entre o cenário base e o cenário conservador é de 0,995; entre o cenário base e o cenário expansivo, de 0,986; e entre os cenários alternativos, de 0,974.

Focando a análise no grupo de países pré-selecionados, verifica-se igualmente uma forte associação entre rankings, com valores de 0,983 (base vs conservador), 0,955 (base vs expansivo) e 0,918 (expansivo vs conservador). Embora ligeiramente inferiores, estes valores continuam a indicar uma

elevada estabilidade, refletindo apenas pequenas variações relativas entre países com níveis de atratividade semelhantes.

De forma geral, os resultados demonstram que o modelo apresenta elevada robustez, sendo pouco sensível a alterações nas ponderações das dimensões. As variações observadas concentram-se sobretudo em países com desempenhos semelhantes, sem comprometer a identificação dos mercados mais atrativos. Assim, a análise de robustez reforça a consistência do modelo e valida o uso do Índice Global de Atratividade como instrumento de apoio à decisão.

5.3. Identificação do Top-5 de Países Prioritários

A identificação dos mercados prioritários constitui a etapa final da análise de cada país. Para tal, iria-se proceder a uma avaliação aprofundada dos catorze países pré-selecionados, com o intuito de escolher os mercados com as melhores condições para uma entrada viável. Sendo assim, considerando a natureza da atividade e o consequente transporte volumoso, verifica-se a pertinência de adotar como fio condutor a proximidade geográfica e as condições de acesso aos mercados, tendo a exportação como estratégia de entrada.

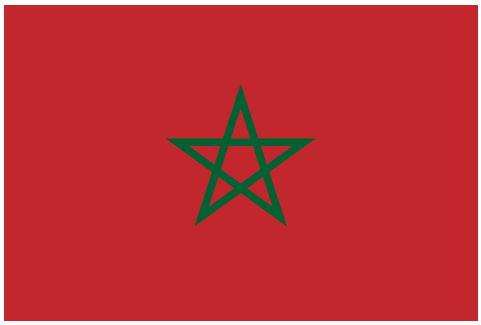
Neste caso, foi aplicada uma filtragem com base na localização, dando-se prioridade a países localizados no norte de África e na costa ocidental, o que permitiu reduzir custos logísticos, tempos de transporte e complexidade operacional. Assim, dentro do conjunto de países que compõem a pré-seleção, conduziu-se à seleção de seis países considerados mais adequados numa perspetiva operacional.

Importa salientar que esta opção implicou a exclusão de alguns países com posicionamento elevado no ranking quantitativo, cuja atratividade económica não se traduzia, contudo, em viabilidade operacional no contexto da estratégia definida. Em particular, mercados localizados em regiões mais distantes, como a África Oriental e Austral, apresentam custos de transporte significativamente superiores, maiores tempos de trânsito e menor previsibilidade logística, fatores que assumem especial relevância para o Grupo RPI, tendo em conta a natureza volumosa e pesada dos produtos comercializados.

Desta forma, dentro do conjunto de países que compõem a pré-seleção, destacam-se por esta lógica mercados como Marrocos, Tunísia, Cabo Verde, bem como países pertencentes ao cluster do Golfo da Guiné, nomeadamente o Gana, Costa do Marfim e Senegal.

5.3.1. Análise dos Mercados

5.3.1.1. Marrocos



País no Norte de África

Nome oficial: Reino de Marrocos.

Capital: Rabat.

Língua Oficial: O país tem duas línguas oficiais, o árabe e o Amazigh, mas o francês é compreendido em praticamente todo o país.

Área: 446.550 km².

Moeda: Dirham marroquino (MAD). 1 EUR = 10,70 MAD.

População: 38.081.170 de habitante

Marrocos posiciona-se como a economia mais estável e competitiva da região do Magrebe[1], apresentando um modelo de crescimento assente na diversificação estratégica e na integração às cadeias de valor globais. De acordo com o Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB) e a Allianz (Morocco World News, 2026), o país lidera o Norte de África em termos de resiliência económica, tendo conseguido reduzir a dependência do setor agrícola através da aposta em polos industriais, aeronáuticos e de construção de alto valor acrescentado. Este dinamismo é sustentado por um ambiente macroeconómico sólido e pelo papel de Casablanca como o principal centro financeiro do continente que atrai fluxos significativos de investimento direto estrangeiro (The Guardian, 2025)

O setor do turismo e o imobiliário de luxo são os principais catalisadores da procura interna. Em 2025, Marrocos registou um recorde histórico de quase 20 milhões de visitantes, gerando receitas superiores a 13,5 mil milhões de dólares (Reuters, 2026) Este crescimento é acompanhado por uma estratégia de Estado agressiva de modernização de infraestruturas visando o Mundial de Futebol de 2030. Este evento tem impulsionado investimentos massivos na expansão da capacidade hoteleira e na renovação de infraestruturas aeroportuárias e urbanas, frequentemente apoiados por financiamentos internacionais (ex: 316 milhões de dólares do AfDB), o que cria uma oportunidade crítica para o fornecimento de soluções construtivas rápidas e tecnológicas (Eljechtimi, 2025).

O país beneficia de uma monarquia constitucional estável, sob a liderança do Rei Mohammed VI, que assegura a continuidade das políticas de investimento e a previsibilidade institucional (HAC,

[1] significa "ocidente" é uma região do norte de África que compreende Marrocos, a Argélia e a Tunísia, e numa visão mais alargada, a Mauritânia e a Líbia.

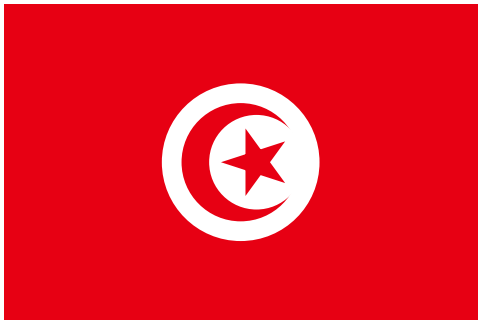
2024). No entanto, o sucesso comercial depende de uma compreensão profunda da cultura de negócios marroquina, que é intrinsecamente relacional. Ao contrário dos mercados puramente transacionais, em Marrocos as parcerias são construídas com base na confiança e no contacto pessoal direto; a estratégia de exportação exige, por isso, uma presença física regular ou o estabelecimento de laços estreitos com os parceiros locais para garantir a fluidez dos processos (Trade Council, 2024). No plano administrativo, o francês é a língua predominante nas transações comerciais e técnicas. É imperativo que toda a documentação (faturas, manuais e rotulagem) cumpra este requisito linguístico, uma vez que a utilização exclusiva de português ou inglês pode resultar em bloqueios alfandegários ou na rejeição dos materiais em fase de fiscalização de obra.

No que respeita à abertura ao mercado, Marrocos apresenta uma economia relativamente aberta, com crescente integração nas cadeias globais de valor e um enquadramento favorável ao comércio internacional (Trade Council, 2024). A existência de acordos comerciais e de políticas de incentivo ao investimento facilita a entrada de produtos importados e reforça a viabilidade de estratégias baseadas na exportação. Este contexto, aliado à crescente relevância das importações no setor da construção, contribui para a atratividade do mercado para empresas estrangeiras. Marrocos adota uma política de abertura comercial sustentada por infraestruturas de classe mundial, com destaque para o complexo portuário de Tanger-Med. Este porto, consolidado como o maior hub de contentores de África e do Mediterrâneo, permite ligações diretas e eficientes com Portugal, reduzindo os tempos de trânsito e os custos logísticos (African Marketing Confederation, 2024). Apesar da isenção de taxas aduaneiras para produtos de origem europeia (ao abrigo do certificado EUR.1), existem barreiras não tarifárias rigorosas.

A entrada de materiais de construção é condicionada pelo Programa de Verificação de Conformidade (VoC), que exige uma inspeção pré-embarque no país de origem e a emissão de um Certificado de Conformidade (CoC) (NeoExpertise, n.d.). Adicionalmente, os componentes técnicos e elétricos devem possuir a marcação de segurança marroquina (CMIM). No plano financeiro, a convertibilidade limitada do Dirham (MAD) obriga a que todos os pagamentos internacionais sejam validados pelo Office des Changes, tornando recomendável a utilização de instrumentos de pagamento seguros para mitigar o risco de transferência de divisas. A fluidez da operação depende da gestão rigorosa do sistema digitalizado PortNet e do estrito cumprimento das normas técnicas locais.

Apesar destas vantagens, importa considerar a concorrência local e internacional, bem como alguns desafios administrativos e burocráticos que podem influenciar o processo de entrada. Ainda assim, estas limitações não comprometem o potencial global do mercado, sendo compensadas pelo seu dinamismo económico, pela dimensão do mercado e pelas condições logísticas favoráveis.

5.3.1.2. Tunísia



País no Norte de África

Nome oficial: República da Tunísia.

Capital: Túnis.

Língua Oficial: A Tunísia tem apenas o árabe como língua oficial, porém o francês é amplamente utilizado no país. Nos centros turísticos falam várias línguas, como inglês, alemão, espanhol e italiano.

Área: 163.610 km².

Moeda: Dinar tunisino (TND). 1 EUR = 3,411 TND.

População: 12.277.110 de habitantes

A Tunísia assume uma posição estratégica no Mediterrâneo, atuando também como um ponto de ligação entre a Europa e o Norte de África, o que tem permitido manter a presença de bens europeus no mercado africano por meio de redes infraestruturais e logísticas estabelecidas (INE Poland, 2024). Esta conectividade reforça o papel do país como plataforma de distribuição regional, particularmente relevante para empresas que operam através da exportação.

A economia da Tunísia apresenta sinais de recuperação gradual, com uma projeção de crescimento de 2,5% para 2025, sustentada pela resiliência do setor de serviços e pela retoma expressiva da indústria turística (African Development Bank, 2024; Africa News Agency, 2025). Embora o país enfrente desafios estruturais, mantém uma integração profunda com as cadeias de valor europeias, sendo um destino privilegiado para a exportação de bens industriais e de construção. O turismo reafirma-se como o motor vital da economia nacional, tendo registado, em 2025, um fluxo superior a 11 milhões de turistas, o que representa uma revitalização histórica do setor (Africa News Agency, 2025; Africa HR, 2025). Esta afluência recorde de visitantes está a gerar uma pressão direta sobre o parque hoteleiro, grande parte do qual necessita de modernização técnica imediata para cumprir os padrões internacionais. Este cenário traduz-se numa procura crescente por soluções construtivas de elevada eficiência e rápida instalação, destinadas à renovação de zonas de lazer e *resorts* costeiros que procurem maximizar a sua capacidade operacional e estética (Trade Council, 2025).

O sistema político da Tunísia atravessa um período de profunda mutação, evoluindo de uma democracia participativa para um regime de pendor autoritário e centralizado. Sob a atual liderança, o

país tem assistido ao desmantelamento das instituições democráticas e à consolidação de um "estado policial", o que resultou numa redução das liberdades civis e num controlo estatal mais rígido sobre as esferas pública e económica (Monitor do Oriente). Esta concentração de poder tem implicações diretas no ambiente de negócios, aumentando o risco de decisões arbitrárias e reduzindo a transparência institucional. A burocracia estatal, já densa, tornou-se ainda mais opaca, exigindo que o exportador navegue num cenário em que a eficácia governamental é comprometida por uma centralização extrema.

No que diz respeito à cultura de negócios, a Tunísia exige uma abordagem baseada no contacto interpessoal; o estabelecimento de parcerias sólidas depende da demonstração de compromisso. O Francês é o idioma imperativo em todas as esferas de negócio, sendo que a ausência de documentação neste idioma constitui uma barreira crítica à homologação de produtos (International Trade Administration, 2026; Trade Council, 2025).

Ao nível logístico, o país tem investido na melhoria das ligações marítimas no Mediterrâneo, estudando a criação de novos corredores comerciais e a modernização da infraestrutura portuária para reduzir tempos de trânsito e custos operacionais (Agenzia Nova; African Marketing Confederation). Contudo, a entrada por via de exportação enfrenta barreiras não tarifárias severas. A administração aduaneira é rigorosa, com processos de inspeção técnica e controlos de conformidade que podem resultar em retenções prolongadas se a documentação não estiver em conformidade absoluta com as normas locais (European Commission, 2024; International Trade Administration, 2026).

No plano financeiro, o mercado enfrenta o seu maior desafio: a escassez de divisas estrangeiras e o controlo de capitais exercido pelo Banco Central. O dinar tunisino (TND) possui convertibilidade limitada, o que significa que os importadores enfrentam restrições na obtenção de autorizações para pagamentos internacionais em euros. Para o exportador, esta realidade torna indispensável a utilização de instrumentos de pagamento que garantam a liquidez da operação, como cartas de crédito confirmadaspor bancos de primeira linha. Além disso, o sistema de licenciamento de importações exige que o parceiro local possua solidez financeira comprovada para navegar pelas restrições de capital vigentes, tornando a seleção do distribuidor o fator crítico de sucesso para a exportação de sistemas tecnológicos (International Trade Administration, 2026).

No que respeita ao enquadramento comercial, a Tunísia apresenta uma economia relativamente aberta, mas com a presença de diversas barreiras à entrada. Entre estas, destacam-se procedimentos administrativos complexos, exigências técnicas e restrições regulatórias que podem dificultar o processo

de importação e aumentar os custos operacionais (International Trade Administration, 2026). Adicionalmente, existem limitações específicas identificadas ao nível das regras técnicas e sanitárias que podem constituir obstáculos adicionais ao acesso ao mercado (European Commission, 2024).

Em síntese, a Tunísia apresenta um mercado com características contrastantes: por um lado, beneficia de uma localização estratégica, de uma forte ligação à Europa e do crescimento do setor turístico; por outro, enfrenta limitações ao nível institucional, logístico e regulatório. Neste contexto, o país apresenta potencial para estratégias de exportação, mas exige uma abordagem cautelosa e bem estruturada.

5.3.1.3. Gana



País na África Ocidental

Nome oficial: República do Gana.

Capital: Acra.

Língua Oficial: O ainglês é o língua oficial, mas há mais de 70 línguas locais. É incentivado o ensino dessas línguas locais para prevenção de tradição e identidade cultural.

Área: 238.533 km².

Moeda: Cedi gânes (GHS).

1 EUR = 12,76 GHS.

População: 34.427.410 de habitantes.

O Gana posiciona-se como uma das economias mais resilientes da África Ocidental, apresentando uma trajetória de recuperação económica após um período de ajustamento fiscal. De acordo com o Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB) e o Banco Mundial, o país projeta um crescimento sustentado para 2026, impulsionado pela estabilização macroeconómica e pelo forte investimento nos setores extrativos e de construção (African Chamber of Commerce, 2026). O setor do turismo tem sido identificado como um motor estratégico de crescimento através do projeto "Beyond the Return", que visa atrair a diáspora e investidores internacionais, resultando num aumento significativo da procura por infraestruturas de lazer e hotelaria de gama alta (International Trade Administration, 2024). Este dinamismo económico, aliado a uma taxa de urbanização acelerada, gera um potencial de mercado considerável para soluções de construção industrializada, nas quais a rapidez de execução e a durabilidade dos materiais são fatores diferenciadores para responder ao défice habitacional e à expansão do setor de hospitalidade (Oxford Business Group, 2024; Africa HR, 2024).

O sistema político do Gana é reconhecido como um modelo de estabilidade democrática na região, caracterizado por uma república presidencialista com alternâncias de poder pacíficas e um quadro institucional sólido (Investing in Ghana). No entanto, apesar da estabilidade política, o ambiente regulatório apresenta desafios relacionados com a eficácia administrativa e a burocracia, que pode ser lenta e exigir múltiplas aprovações para licenciamentos de grandes projetos de infraestruturas. No plano da cultura de negócios, o Gana valoriza profundamente a etiqueta profissional e o estabelecimento de relações interpessoais sólidas antes da formalização de qualquer contrato. O inglês é o idioma oficial e de negócios, o que facilita a comunicação técnica, mas a transparência nos processos e a verificação da

idoneidade dos parceiros locais são passos críticos para mitigar riscos operacionais. O país oferece um ambiente de investimento acolhedor, mas a previsibilidade do mercado é ocasionalmente afetada por variações na política fiscal e pela pressão sobre as reservas cambiais (Trade Council, 2025; Africa HR, 2024).

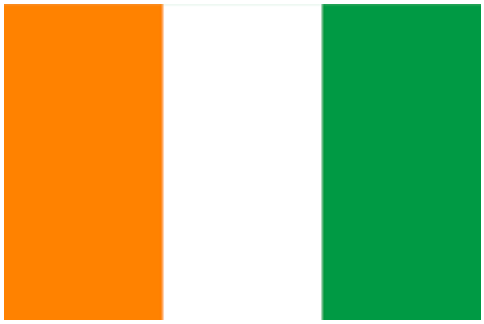
Ao nível logístico, o Gana possui infraestruturas portuárias de referência, com destaque para os portos de Tema e Takoradi**,** que têm recebido investimentos massivos em tecnologia (*soft infrastructure*) para reduzir a burocracia e aumentar a capacidade de movimentação de carga (Oxford Business Group; Trade.gov). No entanto, a entrada por via de exportação enfrenta barreiras não tarifárias significativas, muitas vezes referidas como "barreiras invisíveis", que incluem inspeções aduaneiras morosas e uma complexidade documental que pode elevar os custos operacionais (International Trade Centre, 2024). A conformidade com os requisitos da *Ghana Standards Authority* (GSA) e da *Food and Drugs Authority* (FDA) é obrigatória para a entrada de materiais de construção e componentes elétricos.

No plano financeiro, o maior desafio reside na volatilidade da moeda local (Cedi - GHS) e na escassez de liquidez em moeda estrangeira. As flutuações cambiais podem impactar o poder de compra dos importadores e a rentabilidade da exportação, tornando essenciais a utilização de estratégias de mitigação de risco, como o seguro de crédito à exportação e a exigência de pagamentos em divisas fortes (euros ou dólares) por meio de **c**artas de crédito irrevogáveis (International Trade Administration, 2024; International Trade Centre, 2024). Adicionalmente, o sistema de desalfandegamento exige um conhecimento profundo das taxas e impostos locais aplicáveis, sendo essencial o apoio de um parceiro logístico local para navegar pelas especificidades burocráticas do mercado ganês.

Adicionalmente, o país oferece vantagens competitivas relevantes, nomeadamente a disponibilidade de mão de obra qualificada, custos relativamente competitivos e um ambiente empresarial em crescimento, fatores que têm incentivado a expansão de empresas internacionais (Africa HR, 2024).

Em síntese, o Gana apresenta-se como um mercado com elevado potencial de crescimento, destacando-se pelo dinamismo económico, pelo desenvolvimento progressivo das infraestruturas e pela estabilidade institucional relativa. No entanto, a presença de desafios logísticos e administrativos exige uma abordagem estruturada, sendo particularmente relevante uma estratégia de entrada bem planeada para maximizar o potencial do mercado.

5.3.1.4. Costa do Marfim



País na África Ocidental

Nome oficial: República de Côte d'Ivoire.

Capital: Yamusucro.

Língua Oficial: O francês é a língua oficial, mas existem línguas indígenas habitualmente faladas, como o Dioula (língua mandingue), o Baoulé, o Bété, o Yacouba, o Agni, o Attié, o Ébrié e o Senufo.

Área: 322.463 km².

Moeda: Franco CFA (XOF).

1 EUR = 655,96 XOF.

População: 31.934.230 de habitantes.

A Costa do Marfim tem registado crescimento económico sustentado nos últimos anos, apoiado pelo investimento em infraestruturas e pela expansão do setor privado, conforme indicado nas análises do African Development Bank e do World Bank. Tem-se afirmado como o motor económico da África Ocidental francófona, representando cerca de 40% do PIB da União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA). O país mantém uma das trajetórias de crescimento mais robustas do continente, sustentada por um plano de investimento público ambicioso e pela diversificação para setores como a energia e as infraestruturas (World Bank, 2015; African Development Bank, 2024). No setor do turismo, o país vive uma fase de expansão acelerada, posicionando-se como um líder global em crescimento turístico. O governo tem promovido o desenvolvimento de nichos estratégicos, com foco no turismo de negócios em Abidjan e no turismo costeiro de luxo, atraindo investimentos recorde de grupos internacionais (InCôte d'Ivoire, n.d.; (Oxford Business Group, 2017). Este dinamismo reflete-se numa procura crescente por infraestruturas de lazer e hotelaria de alto padrão, onde a exigência por materiais de construção tecnológicos e duráveis é impulsionada pela necessidade de manter a competitividade regional face a outros destinos africanos (Capmad, n.d.).

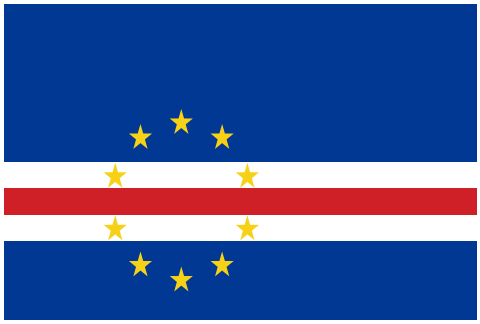
O sistema político é uma república presidencialista que consolidou a sua estabilidade institucional na última década, promovendo um ambiente favorável ao investimento estrangeiro através de um Código de Investimento moderno que garante a liberdade de transferência de capitais e incentivos fiscais para novos projetos (Legal 500, 2024; Expanship, 2024). Contudo, o ambiente institucional é fortemente marcado pela herança francesa, o que se traduz numa cultura de negócios onde o francês é

o idioma absoluto e obrigatório em todas as esferas administrativas, comerciais e técnicas. O sucesso no mercado depende de uma abordagem formal e de uma presença local sólida; a burocracia estatal marfinense, embora em processo de modernização digital, ainda se caracteriza por uma estrutura hierárquica densa, na qual o contacto direto é essencial para a agilização de licenciamentos e homologações técnicas. A conformidade com o sistema jurídico local, baseado no direito civil, exige que todos os contratos e especificações técnicas sejam rigorosamente traduzidos e adaptados às normas da região (Legal 500, 2024).

Ao nível logístico, a Costa do Marfim detém uma das infraestruturas mais avançadas da região, centrada no Porto de Abidjan. Este porto, um dos mais importantes da África subsariana, tem sido alvo de planos de modernização e expansão de terminais que permitem a operação de navios de grande calado, funcionando como um *hub* de redistribuição para países vizinhos sem acesso ao mar (Trade.gov; (Oxford Business Group, 2017). Esta eficiência logística é, todavia, contrabalançada por barreiras não tarifárias exigentes. A administração aduaneira aplica controlos rigorosos, incluindo o Programa de Verificação de Conformidade (VoC), que exige inspeções técnicas pré-embarque para garantir que os materiais de construção cumprem as normas marfinenses.

No plano financeiro, a Costa do Marfim oferece uma vantagem estratégica única: a utilização do Franco CFA (XOF)**,** que possui paridade fixa com o Euro, eliminando o risco de volatilidade cambial que afeta mercados vizinhos. No entanto, o processo de importação é condicionado por requisitos documentais exaustivos, incluindo a verificação de valores de faturação e a necessidade de licenças de importação específicas para determinados componentes técnicos. O mercado é aberto e atrativo, mas a fluidez da operação de exportação depende criticamente da capacidade do exportador em gerir a documentação em francês e em coordenar a logística com parceiros locais que dominem os procedimentos aduaneiros do Porto de Abidjan, minimizando atrasos que podem elevar substancialmente os custos de entrada (International Trade Administration, 2024; Oxford Business Group, 2024).

5.3.1.5. Cabo Verde



Nome oficial: República de Cabo Verde.

Capital: Praia (Ilha de Santiago).

Língua Oficial: A língua oficial de Cabo Verde é o português, mas os cabo-verdianos falam normalmente crioulo («kriolu»), língua materna, utilizada diariamente.

Área: 4.033 km².

Moeda: Escudo cabo-verdiano (CVE). 1 EUR = 110,27 CVE.

População: 524.880 de habitantes.

Cabo Verde posiciona-se como uma das economias mais estáveis e com maior desenvolvimento humano na África Ocidental, apresentando uma trajetória de crescimento sustentada pela economia de serviços. O país projeta um crescimento económico sólido, impulsionado pela retoma plena do setor externo e pelo investimento em infraestruturas digitais e marítimas (African Development Bank, 2024). O setor turístico é, indiscutivelmente, o pilar central da economia nacional, tendo atingido um recorde histórico de 1,2 milhões de visitantes em 2025 (Cabo-Verde.cv). Este dinamismo consolidou o país como um dos principais destinos de investimento hoteleiro em África, com especial foco nas ilhas do Sal e da Boavista, onde a conectividade aérea e os incentivos governamentais têm atraído grandes cadeias internacionais (NH21 Investment; (Hospitality Career Profile, 2026). O planeamento estratégico para 2026 prevê a expansão da capacidade de alojamento e a diversificação da oferta para nichos de luxo e ecoturismo, gerando uma procura constante por materiais de construção e sistemas de lazer que suportem as condições de insularidade e salinidade do mercado cabo-verdiano (AFSIC, 2024).

O sistema político de Cabo Verde é uma democracia parlamentar consolidada, reconhecida internacionalmente pela sua estabilidade, transparência e respeito pelo Estado de Direito. Este ambiente confere ao país um nível de risco político extremamente baixo, tornando-o um porto seguro para o investimento estrangeiro. O enquadramento legal é moderno e facilita a criação de empresas e o repatriamento de capitais, beneficiando de uma forte herança jurídica portuguesa, que torna o ambiente institucional familiar para os operadores portugueses. No plano da cultura de negócios, a língua oficial de administração e negócios é o português, o que elimina as barreiras linguísticas e facilita a comunicação técnica. As relações comerciais são pautadas pela proximidade e pela formalidade, com

forte valorização da proveniência europeia como selo de qualidade. Contudo, a burocracia estatal, embora transparente, pode ser lenta na fase de licenciamento municipal de projetos turísticos, exigindo um acompanhamento próximo e uma rede de contactos locais para agilizar os processos administrativos.

Ao nível logístico, Cabo Verde enfrenta o desafio inerente à sua condição de arquipélago, dependendo criticamente da conectividade marítima entre as ilhas e o exterior. O governo tem em curso um plano ambicioso de modernização das infraestruturas portuárias, visando aumentar a eficiência do Porto da Praia e do Porto Grande em São Vicente, para consolidar a "economia azul" e facilitar o fluxo de mercadorias (Africa Business+, 2024). Apesar de ser um mercado aberto ao comércio internacional, a entrada por exportação está condicionada a requisitos de importação rigorosos. É obrigatória a apresentação de documentação exaustiva, incluindo faturas comerciais, certificados de origem e, nalguns casos, licenças prévias para materiais de construção.

No plano financeiro, Cabo Verde oferece uma vantagem estratégica única: o Escudo Cabo-verdiano (CVE) está indexado ao Euro, o que garante uma estabilidade cambial absoluta e elimina o risco de desvalorização para os exportadores europeus. No entanto, as barreiras não tarifárias incluem custos logísticos elevados devido à fragmentação do mercado em várias ilhas e a necessidade de conformidade com as normas técnicas nacionais, que muitas vezes seguem os padrões europeus. O mercado é altamente dependente da importação de bens de capital e materiais de acabamento, mas a fluidez da operação depende da coordenação logística entre os portos principais e o destino final das obras (ilhas turísticas), tornando essencial a parceria com agentes logísticos que dominem o transporte inter-ilhas e os procedimentos de desalfandegamento local (NH21 Investment, 2024)).

5.3.1.6. Senegal



Língua Oficial: A língua oficial é o francês, mas existem outras línguas nacionais como Wolof, Serer, Peul, Mandinga, Soninké, Diola.

Área: 196 768 km².

Moeda: Franco CFA.
1 Euro = 655,957 Francos CFA

Nome oficial: República do Senegal.

Capital: Dacar.

População: 18.502.000 de habitantes.

O Senegal tem vindo a investir na modernização da sua infraestrutura logística, com destaque para planos de desenvolvimento portuário que visam aumentar a capacidade e melhorar a eficiência do comércio internacional (Ecofin Agency, 2024; Sahoo et al., 2025). Este esforço reflete a importância atribuída ao setor dos transportes e à facilitação das trocas comerciais.

O Porto de Dakar constitui a principal infraestrutura logística do país, desempenhando um papel central no comércio marítimo e na ligação aos mercados internacionais. A sua operação, incluindo a gestão de terminais, tem sido desenvolvida com o objetivo de aumentar a capacidade e melhorar a eficiência das operações portuárias (DP World, 2024). Estes desenvolvimentos contribuem para reforçar a capacidade do país em processar fluxos de mercadorias.

O Senegal posiciona-se como uma das economias mais dinâmicas e estáveis da África Ocidental, servindo frequentemente como a porta de entrada para a região francófona. Segundo a *Trade Council* e a *Ecofin Agency*, o país atravessa uma fase de profunda transformação, impulsionada por um plano ambicioso de modernização da infraestruturas que visa consolidar o país como um *hub* logístico e comercial de primeira ordem. O crescimento económico é sustentado por investimentos em energia (gás e petróleo) e por uma forte aposta no setor da construção civil e obras públicas. No setor do turismo, o Senegal tem implementado uma estratégia de desenvolvimento sustentável e diversificação, procurando elevar a qualidade da sua oferta hoteleira para atrair nichos de mercado de maior valor acrescentado (Equal Times, 2024; Sane Group, n.d.). Projetos como o desenvolvimento da estância turística de Pointe Sarène e a expansão de infraestruturas em Dakar e na região de Casamance demonstram um interesse renovado de investidores internacionais em hotéis e complexos residenciais de luxo, o que cria uma

procura constante por materiais de construção tecnológicos e duráveis (International Trade Administration, 2024).

O sistema político do Senegal é uma república presidencialista, amplamente reconhecida como um dos modelos democráticos mais estáveis de África, caracterizada por transições de poder pacíficas e um quadro institucional sólido (Briars Group, 2024). Este ambiente oferece considerável segurança jurídica ao exportador, embora o sistema burocrático, fortemente influenciado pelo modelo francês, seja denso e exija o rigoroso cumprimento de formalidades. No plano da cultura de negócios, o francês é o idioma oficial e obrigatório para todas as transações, a documentação técnica e as interações com as autoridades. O sucesso no mercado senegalês depende da construção de relações de confiança a longo prazo e do conhecimento das hierarquias locais (Briars Group, 2024). Embora o país apresente um ambiente acolhedor ao investimento estrangeiro, a facilidade de fazer negócios é, ocasionalmente, condicionada pela lentidão administrativa nos processos de licenciamento de projetos de grande escala, o que torna essencial a colaboração com parceiros locais que dominem as nuances institucionais.

No plano logístico, o Senegal detém uma posição estratégica privilegiada no Atlântico. O Porto de Dakar é um dos portos mais eficientes da África Ocidental, atuando como um ponto de transbordo vital para a região (DP World, n.d.). No entanto, o país revelou recentemente um plano ambicioso para modernizar e expandir a sua rede portuária (como o novo Porto de Ndayane), visando reduzir o congestionamento e aumentar a fluidez do comércio internacional (Ecofin Agency, 2024). Apesar desta excelência logística, a entrada via exportação enfrenta barreiras não tarifárias elevadas. A administração aduaneira aplica controlos técnicos rigorosos e procedimentos de inspeção que podem ser morosos se a conformidade documental não for absoluta (International Trade Administration, 2024).

No plano financeiro, o Senegal beneficia da estabilidade do franco CFA (XOF), que possui paridade fixa com o euro, eliminando o risco de volatilidade cambial para os exportadores europeus. Contudo, as barreiras à entrada incluem requisitos de certificação de conformidade para materiais de construção e taxas de importação que, embora integradas no quadro da CEDEAO, exigem uma análise minuciosa de custos. O mercado é aberto e oferece inúmeras oportunidades em projetos de infraestruturas e hospitalidade, mas a fluidez da operação depende da gestão rigorosa da documentação em francês e do cumprimento dos requisitos de desalfandegamento, sendo o rigor documental e a transparência financeira os fatores críticos para assegurar a competitividade do produto no destino (International Trade Administration, 2024).

Em síntese, o Senegal apresenta um enquadramento caracterizado por investimentos em infraestruturas logísticas, crescimento económico sustentado e desenvolvimento progressivo do setor do turismo. No entanto, a presença de barreiras administrativas e desafios operacionais exige uma abordagem estruturada no processo de entrada no mercado.

5.3.2. Seleção dos mercados

Antes de proceder à seleção final dos mercados, foi realizada uma análise comparativa dos países pré-selecionados, com o objetivo de identificar as principais vantagens e limitações de cada mercado no contexto de uma estratégia de entrada baseada na exportação. Esta análise permite complementar os resultados obtidos nas fases anteriores, incorporando uma perspetiva qualitativa.

Os seis mercados analisados, de forma geral, apresentam condições favoráveis, embora com perfis e níveis distintos de alinhamento com a estratégia definida. Neste sentido, uma comparação direta permite estabelecer uma base consistente para uma decisão coerente com os objetivos da empresa na identificação dos melhores mercados.

Com base nesta abordagem, apresenta-se, na Tabela 23 uma síntese das principais vantagens e limitações associadas a cada mercado.

Tabela 23 - Análise comparativa das vantagens e limitações dos mercados selecionados

Países	**Principais Vantagens**	**Principais Limitações**
Marrocos	Proximidade geográfica; Estabilidade macroeconómica; Hub logístico (Tanger-Med); Boom imobiliário/turístico (Mundial 2030).	Mercado altamente competitivo; Exigência de certificação técnica pré-embarque (VoC).
Tunísia	Proximidade geográfica; Recuperação histórica do setor turístico; Integração profunda com normas UE.	Escassez de divisas estrangeiras; Instabilidade política; Complexidade no repatriamento de capitais.
Gana	Estabilidade democrática; Urbanização acelerada; Setor hoteleiro em expansão (Beyond the Return).	Elevada volatilidade cambial (Cedi); Burocracia aduaneira e "barreiras invisíveis" no porto.
Costa do Marfim	Maior economia da UEMOA; Estabilidade cambial (Franco CFA/Euro); Porto de Abidjan como Hub regional.	Barreira linguística (Francês obrigatório); Sistema administrativo denso e hierarquizado.

Senegal	Forte investimento em portos de águas profundas; Estabilidade democrática; Crescimento do turismo sustentável.	Maior distância geográfica; Custos logísticos e tempos de trânsito superiores para a região.
Cabo Verde	Risco político nulo; Paridade fixa Escudo/Euro; Mercado familiar (Língua e Direito).	Mercado de reduzida dimensão; Custos elevados de logística inter-ilhas e dependência externa.

Fonte: Elaboração própria.

De forma geral, todos os países evidenciam trajetórias de crescimento económico, ainda que com características distintas.

Marrocos destaca-se por uma economia mais estruturada e diversificada, sustentada por infraestruturas logísticas de referência global, como o Porto de Tanger-Med, e por um setor turístico em fase de expansão acelerada visando o Mundial de Futebol de 2030. Por sua vez, os mercados da África Ocidental, nomeadamente Gana, Costa do Marfim e Senegal, apresentam contextos de crescimento robustos associados a investimentos massivos em infraestruturas e à expansão da atividade económica, embora acompanhados de desafios relativos à eficiência logística e à complexidade administrativa.

Os países do Norte de África, Marrocos e Tunísia, beneficiam de uma maior proximidade geográfica com Portugal, o que se traduz em custos de frete reduzidos e numa maior previsibilidade nas operações de exportação. Em contrapartida, os mercados da África Ocidental apresentam uma maior distância física, o que implica tempos de trânsito superiores. Contudo, esta limitação geográfica é parcialmente mitigada pelo desenvolvimento progressivo das infraestruturas portuárias e, no caso do Senegal e da Costa do Marfim, pela estabilidade conferida pela utilização do Franco CFA, que possui paridade fixa com o Euro.

Por outro lado, Cabo Verde apresenta um perfil distinto, caracterizado pela estabilidade institucional e por uma economia altamente dependente de importações para sustentar o seu setor turístico recorde. Apesar de a reduzida dimensão do mercado constituir uma limitação em termos de escala absoluta, a paridade fixa do escudo ao euro e a ausência de barreiras linguísticas tornam-no um mercado de elevada eficiência operacional. Adicionalmente, verificam-se diferenças no enquadramento regulatório entre os países, sendo que mercados como a Tunísia e o Gana apresentam maior complexidade administrativa e barreiras não tarifárias, o que pode influenciar a facilidade de entrada e a previsibilidade financeira das operações.

No contexto proposto por este relatório, em que a lista final seria composta por 5 países, a seleção deste *top* de mercados prioritários implicou um novo processo de filtragem, favorecendo aqueles que apresentam um equilíbrio mais favorável entre os fatores estudados.

Mercados como Marrocos, Costa do Marfim e Cabo Verde foram validados de imediato como eixos fundamentais da estratégia. Marrocos apresenta-se como o mercado de maior maturidade e proximidade; a Costa do Marfim funciona como o *hub* económico da região UEMOA, com estabilidade cambial garantida; e Cabo Verde, apesar da sua escala reduzida, oferece risco político e linguístico nulo, funcionando como uma extensão natural do mercado doméstico português.

A complexidade da filtragem final concentrou-se na análise comparativa entre a Tunísia, o Gana e o Senegal, três geografias que apresentavam argumentos competitivos para a exclusão, mas com riscos de naturezas distintas.

Numa primeira fase, ponderou-se a exclusão da Tunísia. O país enfrenta desafios institucionais significativos e uma escassez crónica de divisas estrangeiras, o que dificulta o repatriamento de lucros. Contudo, dois fatores de ordem estrutural impediram a sua exclusão: a geografia e a conformidade técnica. Sendo o Grupo RPI um exportador de bens de elevado peso e volume (kits de aço e pedra), a proximidade mediterrânica da Tunísia reduz drasticamente os custos de frete e o lead time operacional em comparação com qualquer mercado da África Subsaariana. Além disso, a profunda integração da Tunísia com as normas técnicas da União Europeia reduz o "custo de aprendizagem" e de adaptação do produto, tornando as barreiras administrativas geríveis através de parcerias de conformidade local.

Desta forma, a decisão crítica de exclusão foi afunilada para o confronto estratégico entre o Gana e o Senegal, ambos localizados na África Ocidental.

O Gana apresenta, do ponto de vista macroeconómico, indicadores de dimensão superior. Sendo a segunda maior economia da região, a economia oferece um volume de projetos de hospitalidade e habitação de luxo que supera largamente o mercado senegalês. No entanto, o Gana introduz uma variável de risco que o Grupo RPI teria dificuldade em mitigar sem uma estrutura financeira pesada: a volatilidade extrema da moeda (Cedi). No comércio internacional de bens de capital, onde os ciclos de pagamento podem ser dilatados, uma desvalorização cambial abrupta pode erodir a margem de lucro de toda uma operação. Além disso, a inserção num mercado anglófono com um sistema jurídico de *Common*

Law exigiria uma duplicação de esforços administrativos e legais isolada dos restantes mercados analisados.

A manutenção do Senegal no elenco do "Top-5" revela-se a opção tecnicamente mais rigorosa e estratégica para o Grupo RPI, sustentando-se em três pilares fundamentais que garantem a viabilidade da operação a longo prazo. Em primeiro lugar, a segurança financeira é assegurada pela utilização do Franco CFA, que, ao possuir uma paridade fixa em relação ao euro, elimina o risco de volatilidade cambial inerente a outros mercados da região e garante que a rentabilidade orçamentada em Portugal se mantém intacta até ao momento do recebimento. Em segundo lugar, a opção pelo Senegal permite obter importantes economias de escala operacionais ao consolidar um bloco francófono homogéneo, juntamente com Marrocos, Tunísia e Costa do Marfim, o que possibilita a estandardização de manuais técnicos, certificações e contratos num único idioma, otimizando os custos de estrutura (*overhead*) e evitando a dispersão de recursos exigida por sistemas jurídicos e linguísticos distintos. Por último, a eficiência logística é um fator determinante, dado que o Senegal apresenta uma proximidade geográfica superior, com a rota para o Porto de Dakar a distar aproximadamente 2.800 km de Lisboa, face aos cerca de 3.800 km necessários para atingir o Gana. Para o transporte de mercadorias de elevado peso e volume, como os kits de aço e revestimentos, esta diferença de mil quilómetros traduz-se em fretes mais competitivos, tempos de trânsito reduzidos e menor exposição aos riscos do transporte marítimo internacional, reforçando a competitividade do preço final no destino.

Apesar do seu volume de mercado, a distância e a volatilidade financeira do Gana representam obstáculos estruturais superiores aos da previsibilidade logística do Senegal. Desta forma, mantêm-se os restantes cinco mercados, Marrocos, Tunísia, Costa do Marfim, Senegal e Cabo Verde, como eixos prioritários para a estratégia de internacionalização do Grupo RPI, garantindo um equilíbrio entre a proximidade dos centros de decisão e a segurança operacional das exportações.

Importa ainda salientar que os seis mercados pré-selecionados evidenciam, de forma geral, características favoráveis à entrada, sendo a seleção final resultado de uma priorização relativa entre mercados potencialmente relevantes. Os mercados selecionados estão alinhados às prioridades estratégicas identificadas pelo Grupo RPI. De acordo com a informação disponibilizada pela empresa, existem objetivos comerciais definidos para 2026 em alguns dos mercados incluídos na seleção final, nomeadamente Marrocos, Cabo Verde e Tunísia. Este alinhamento reforça a coerência da seleção

realizada, evidenciando a convergência entre os resultados da análise desenvolvida e a orientação estratégica da empresa.

5.4. Implicações para a Estratégia de Entrada por Exportação

A estratégia de entrada do Grupo RPI nos cinco mercados prioritários deve ser operacionalizada por meio de um modelo de exportação técnica assistida. Diferentemente de uma exportação puramente transacional, a venda de sistemas construtivos tecnológicos, como os kits de aço Soleo e os pavimentos Fabistone, exige uma estrutura que assegure a integridade logística e a qualidade da instalação no destino. Para este elenco, a estratégia assenta na especialização operacional num bloco predominantemente francófono e com estabilidade cambial, o que permite otimizar recursos administrativos e mitigar riscos financeiros.

Nos mercados de Marrocos e da Tunísia, a estratégia privilegia a proximidade geográfica e a conformidade com as normas europeias. Devido à curta distância marítima, a operação deve focar-se na rapidez de entrega e na prescrição técnica junto de gabinetes de arquitetura e grandes promotores, posicionando os kits de aço como a solução ideal para a reabilitação hoteleira urgente e para os projetos associados ao Mundial de 2030 em Marrocos. Do ponto de vista logístico, a utilização do Incoterm CIF revela-se a mais adequada, permitindo ao Grupo RPI controlar o frete e garantir a competitividade do preço final. Contudo, a operação exige um rigor extremo quanto às certificações técnicas pré-embarque e o uso obrigatório do francês em toda a documentação, para evitar bloqueios aduaneiros.

No que concerne à Costa do Marfim e ao Senegal, o foco desloca-se para a segurança financeira e a eficiência de bloco. Estes mercados oferecem a vantagem crítica da paridade fixa do franco CFA em relação ao euro, eliminando o risco cambial. A venda deve ser direcionada a grandes construtoras e integradores locais que dominem os procedimentos nos portos de Abidjan e Dakar. Nestas geografias, a adoção do Incoterm CPT é preferível, pois permite que o Grupo suporte o frete até ao terminal, mas transfira o risco para o comprador no momento da entrega ao transportador principal, protegendo a empresa de atrasos portuários locais. A operação beneficia aqui de economias de escala, uma vez que a estandardização de manuais e contratos em francês serve simultaneamente os mercados do Norte de África e da África Ocidental.

Por último, em Cabo Verde, a estratégia é de proximidade cultural e serviço de nicho. O país funciona como uma extensão do mercado doméstico, em que a ausência de barreiras linguísticas e a

paridade do Escudo com o Euro facilitam as transações. A operação deve ser estruturada através de revendedores locais com showrooms, utilizando o Incoterm FCA no armazém da RPI em Portugal. Isto permite que os parceiros consolidem carga de vários fornecedores, otimizando o transporte inter-ilhas. Na prática, a fluidez da operação depende de uma gestão logística que assegure o preenchimento dos contentores, garantindo a viabilidade do frete para um mercado de menor escala, mas de elevada rentabilidade no setor do turismo de luxo.

Para garantir a viabilidade deste modelo, a estruturação da operação deve adaptar-se às especificidades logísticas, linguísticas e financeiras de cada bloco regional. A Tabela 24 sintetiza as diretrizes operacionais para o elenco selecionado, definindo o modelo logístico, os canais de venda e o fator crítico de diferenciação que o Grupo RPI deve implementar para assegurar a penetração e sustentabilidade nestes mercados.

Tabela 24 - Modelos logísticos e fatores estratégicos por mercado

Mercado	**Modelo Logístico**	**Diferenciador Crítico**	**Idioma e Sistema**
Marrocos e Tunísia	CIF (Controlo de Frete)	Proximidade e Rapidez	Francês / Normas UE
C. Marfim e Senegal	CPT (Segurança de Risco)	Paridade Cambial (Euro)	Francês / Sistema UEMOA
Cabo Verde	FCA (Consolidação)	Língua e Estabilidade	Português / Paridade Euro

Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão, a operacionalização da estratégia de exportação para o Top-5 selecionado exige que o Grupo RPI atue simultaneamente como fornecedor tecnológico e consultor logístico. A eficácia desta entrada dependerá da capacidade da empresa de converter a sua superioridade técnica em soluções "chave na mão" que mitiguem as lacunas de mão de obra local, especialmente através da formação técnica.

Ao alinhar a escolha dos Incoterms com a realidade portuária de cada país e ao proteger as suas margens através da estabilidade cambial oferecida pelos mercados do bloco Euro/CFA, o Grupo RPI minimiza as variáveis que não consegue controlar diretamente. Esta abordagem estruturada permite uma expansão internacional resiliente, na qual a proximidade logística, a homogeneidade administrativa e a segurança nos pagamentos se tornam os verdadeiros motores da competitividade da empresa nestas geografias.

6. Conclusões e Recomendações

Este relatório propôs a enunciação de um estudo sobre a viabilidade de expansão internacional do Grupo RPI para o continente africano, através da identificação dos mercados com maior potencial para o desenvolvimento da sua atividade. Este trabalho tem um contributo prático direto para o Grupo RPI, o estudo evidencia a relevância da análise multicritério como ferramenta de apoio à seleção de mercados internacionais, particularmente em contextos complexos e caracterizados por elevada diversidade, como o continente africano.

Partindo de um universo de 54 países, foi desenvolvida uma abordagem baseada em análise multicritério, integrando diferentes dimensões relevantes e permitindo transformar um problema complexo em uma análise sistemática e comparável. A aplicação desta metodologia permitiu identificar um conjunto restrito de mercados prioritários, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisão estratégica da empresa. A análise conduzida evidencia que a atratividade dos mercados africanos decorre da combinação de múltiplos fatores, não sendo possível explicá-la por meio de um único indicador. Em particular, verificou-se que os mercados com maior estabilidade institucional, melhores condições logísticas e maior dinamismo nos setores do turismo e da construção tendem a apresentar condições mais propícias à internacionalização. Esta constatação reforça a importância de uma abordagem integrada e multidimensional na avaliação de mercados, especialmente em contextos caracterizados por elevada heterogeneidade, como o continente africano.

No que respeita às problemáticas de investigação, estas foram abordadas ao longo do trabalho, o que permitiu obter respostas fundamentadas.

Problemática 1: Quais os países africanos emergentes mais atrativos para a internacionalização do Grupo RPI e quais as estratégias de entrada e plano de ação mais adequados para sustentar essa expansão?

Esta problemática foi desenvolvida ao longo dos Capítulos 4 e 5, através da aplicação da metodologia multicritério. A análise permitiu identificar como mercados prioritários Marrocos, Tunísia, Cabo Verde, Costa do Marfim e Senegal, evidenciando que a seleção de países resulta da combinação de múltiplos fatores, nomeadamente económicos, institucionais, logísticos e setoriais. Adicionalmente, concluiu-se que as estratégias de entrada mais adequadas deverão ser faseadas e adaptadas às especificidades de cada mercado, privilegiando, numa fase inicial, modalidades de menor compromisso de recursos, como a exportação, complementadas por parcerias locais. No que respeita ao plano de ação, o presente estudo constitui uma base inicial, sendo necessário, numa fase posterior, aprofundar a

análise através da simulação de cenários de entrada, permitindo apoiar, de forma mais detalhada, a definição de uma estratégia de internacionalização.

Problemática 2: Quais os critérios objetivos mais relevantes para avaliar a atratividade dos mercados africanos?

Esta questão foi abordada no Capítulo 4, através da definição de um conjunto estruturado de dimensões de análise. Os resultados demonstram que os critérios mais relevantes para avaliar a atratividade dos mercados africanos incluem a atratividade económica e ambiental, o risco-país, as condições logísticas e de acessibilidade, bem como o dinamismo dos setores do turismo, do investimento e construção e a competitividade do mercado. A consideração destas dimensões permitiu captar de forma abrangente as diferentes componentes que influenciam o potencial de internacionalização, evidenciando que a avaliação dos mercados africanos exige uma abordagem multidimensional, capaz de integrar simultaneamente fatores de oportunidade e de risco.

Problemática 3: Quais os países que devem integrar o Top-5 prioritário?

A resposta a esta problemática resulta da aplicação do modelo de análise desenvolvido, que permitiu hierarquizar os mercados e identificar como Top-5 prioritário os países Marrocos, Tunísia, Cabo Verde, Costa do Marfim e Senegal. Estes mercados destacam-se pelo equilíbrio entre potencial de crescimento, estabilidade institucional e viabilidade operacional, constituindo os destinos prioritários para a expansão internacional do Grupo RPI.

Problemática 4: Que plano de ação deve ser definido para os mercados selecionados?

Embora o presente estudo não se centre na definição de um plano de ação detalhado, os resultados obtidos permitem delinear orientações estratégicas concretas para a entrada nos mercados selecionados. Conclui-se que a internacionalização deverá ser realizada de forma faseada, iniciando-se com modalidades de menor compromisso de recursos, como a exportação técnica assistida, complementada pelo estabelecimento de parcerias locais que facilitem a adaptação ao contexto específico de cada mercado. Numa fase subsequente, e mediante o desempenho obtido, poderá ser considerada a evolução para formas de presença mais estruturadas.

Adicionalmente, o plano de ação deverá integrar uma análise mais aprofundada de cada mercado, incluindo a avaliação de parceiros potenciais, condições logísticas e enquadramento regulatório. Para uma definição mais detalhada e operacional, será necessário desenvolver análises

complementares, nomeadamente através da simulação de cenários de entrada com base nas diferentes opções estratégicas disponíveis. Estas simulações permitirão avaliar o impacto de diferentes estratégias em termos de risco, investimento e retorno esperado, contribuindo para a elaboração de um plano de ação mais robusto e ajustado à realidade de cada mercado.

No que respeita às proposições formuladas no início do estudo, os resultados obtidos permitem a seguinte avaliação:

A **Proposição 1** é confirmada, uma vez que os resultados evidenciam que os mercados com maiores níveis de crescimento económico, maior estabilidade institucional e maior dinamismo nos setores do turismo e da construção tendem a apresentar níveis superiores de atratividade. Esta relação foi observada de forma consistente ao longo da análise multicritério, demonstrando a relevância destes fatores na seleção de mercados.

A **Proposição 2** é de igual modo confirmada, dado que a aplicação de critérios objetivos, organizados numa estrutura multicritério, permitiu reduzir o universo inicial de 54 países a um conjunto restrito de mercados prioritários, culminando na identificação de um Top-5. Este resultado demonstra a utilidade da abordagem adotada na sistematização e hierarquização de alternativas em contextos intrincados.

Por fim, a **Proposição 3** é parcialmente confirmada, na medida em que os resultados indicam que estratégias de entrada equilibradas, que conciliam controlo, risco e investimento, são adequadas numa fase inicial de internacionalização. No entanto, a análise também sugere que a escolha do modo de entrada deverá ser adaptada às especificidades de cada mercado, não existindo uma solução única aplicável a todos os contextos.

Apesar dos resultados obtidos, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, ressalta-se a dependência de dados secundários, que podem variar quanto à atualização, à fiabilidade e à comparabilidade entre países, o que pode afetar a precisão da análise e introduzir viés na avaliação da atratividade dos mercados. Essa restrição é especialmente significativa no contexto africano, em que a oferta de dados estatísticos consistentes é frequentemente limitada. Neste sentido, a ausência de recolha de dados primários, nomeadamente através de entrevistas a parceiros locais ou agentes do setor, apresenta outra limitação

pelo que pode afetar uma compreensão mais profunda de condições mais realistas de entrada e atuação nos mercados.

Além disso, a elaboração do modelo multicritério requer a determinação de ponderações entre os diversos critérios, o que, embora fundamentado teoricamente e alinhado aos objetivos da pesquisa, pode introduzir certa subjetividade à análise. Mesmo que a análise de sensibilidade tenha ajudado a reduzir parcialmente esse efeito, pequenas alterações nessas ponderações podem levar a mudanças na classificação dos países.

Outra limitação está relacionada ao grau de agregação dos indicadores utilizados, que pode não ter em consideração particularidades significativas de cada mercado, especialmente variações regionais dentro dos países ou dinâmicas setoriais mais detalhadas. Além disso, a análise realizada concentra-se principalmente na atratividade dos mercados, sem considerar de forma aprofundada os aspetos operacionais relacionados com a entrada, como custos logísticos detalhados, barreiras legais específicas, requisitos técnicos ou disponibilidade de parceiros locais.

Por último, é importante observar que o modelo adota uma abordagem estática, fundamentada em dados disponíveis em um momento específico, sem considerar possíveis mudanças futuras nas condições económicas, políticas ou institucionais dos países em análise. Essa limitação pode afetar a validade temporal dos resultados obtidos, dada a volatilidade de alguns mercados africanos.

Neste contexto, e visando a continuidade, propõe-se a realização de análises adicionais focadas nos mercados escolhidos, com ênfase especial na simulação de cenários de entrada com base nas diversas opções estratégicas disponíveis. Essas simulações devem considerar fatores como o montante inicial de investimento, despesas logísticas, prazos de implementação, risco operacional e potencial de retorno, possibilitando uma comparação estruturada entre as diversas opções de entrada. Além disso, a inclusão de informações mais detalhadas sobre parceiros locais, estrutura regulatória e condições específicas de cada mercado permitirá melhorar a precisão da análise e sua aplicabilidade prática.

Em suma, o presente relatório constitui um contributo relevante para a definição de uma estratégia de internacionalização mais informada, estruturada e adaptada às especificidades dos mercados africanos, representando um ponto de partida sólido para o desenvolvimento futuro da presença internacional da empresa.

7. Referências

"America First" is a losing strategy on trade. (2017). Brookings Institution. https://www.brookings.edu/articles/america-first-is-a-losing-strategy-on-trade/

4 benefits companies enjoy when expanding to Ghana. (n.d.). Africa HR. https://africa-hr.com/blog/4-benefits-when-expanding-to-ghana/

A quick guide to the US-China trade war. (n.d.). *BBC News*. https://www.bbc.com/news/business-45899310

Acquah, A. M., & Ibrahim, M. (2020). Foreign direct investment, economic growth and financial sector development in Africa. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 10*(4), 315–334. https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1683504

Advantages of incorporating in Côte d'Ivoire: Key facts. (n.d.). Expanship. https://www.expanship.com/ci/blog/benefits-of-incorporating-in-cote-divoire

África em vias de se tornar a maior zona de livre comércio de bens e serviços do mundo. (2021). *Sérvulo & Associados*. https://www.servulo.com/pt/investigacao-e-conhecimento/Africa-em-vias-de-se-tornar-a-maior-zona-de-livre-comercio-de-bens-e-servicos-do-mundo/7371/

African Export-Import Bank. (2020). *Construction: Industry outlook 2020 Q1*. Afreximbank. https://media.afreximbank.com/afrexim/Industry-Outlook_Construction_2020_Q1.pdf

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies, 24*(2), 209–231. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies, 17*(3), 1–26. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432

Andreasson, S. (2011). Africa's prospects and South Africa's leadership potential in the emerging markets century. *Third World Quarterly, 32*(6), 1165–1181. https://doi.org/10.1080/01436597.2011.584725

Asongu, S., & Odhiambo, N. M. (2019). Challenges of doing business in Africa: A systematic review. https://hdl.handle.net/10419/204979

Assefa, T. A., & Mollick, A. V. (2017). Financial development and economic growth in Africa. *Journal of African Business, 18*(3), 320–339. https://doi.org/10.1080/15228916.2017.1301162

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal, 11*(3), 211–227. https://doi.org/10.1002/sej.1261

Baena-Rojas, J. J., López-Cadavid, D. A., Mackenzie-Torres, T. M., & Muñoz-Parra, C. L. (2022). Hybrid multicriteria technique for international markets selection based on the analytic hierarchy process. *Revista de Administração Mackenzie, 23*(2). https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220038.en

Baena-Rojas, J., Mackenzie-Torres, T., Cuesta-Giraldo, G., & Tabares, A. (2023). A hybrid multi-criteria decision-making technique for international market selection in SMEs. *Polish Journal of Management Studies, 27*(1), 26–45. https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.1.02

Barnard, H., Cuervo-Cazurra, A., & Manning, S. (2017). Africa business research as a laboratory for theory-building: Extreme conditions, new phenomena, and alternative paradigms of social relationships. *Management and Organization Review, 13*(3), 467–495. https://doi.org/10.1017/mor.2017.34

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Better ports and logistics infrastructure will boost Tunisia's economy. (2025). African Marketing Confederation. https://africanmarketingconfederation.org/better-ports-and-logistics-infrastructure-will-boost-tunisias-economy/

Bondarenko, A. F., Zakharkina, L. S., Syhyda, L. O., & Saher, L. Y. (2020). The economic and marketing attractiveness of countries: Measurement and positioning in terms of economic security. *International Journal of Sustainable Development and Planning, 15*(4), 439–449. https://doi.org/10.18280/IJSDP.150404

Brouthers, K. D. (2013). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies, 44*(1), 1–13. https://doi.org/10.1057/jibs.2012.22

Budget balance in relation to GDP: Morocco. (n.d.). Statista. https://www.statista.com/statistics/502824/morocco-budget-balance-in-relation-to-gdp/

Budget balance in relation to GDP: Tunisia. (n.d.). Statista. https://www.statista.com/statistics/524536/tunisia-budget-balance-in-relation-to-gdp/

Cabo Verde economic outlook. (n.d.). African Development Bank. https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/cabo-verde/cabo-verde-economic-outlook

Cabo Verde: Maritime economy. (2022). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/cabo-verde-maritime-economy

Cabo Verde: Tourism. (2022). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/cabo-verde-tourism

Cabo Verde: Trade agreements. (2022). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/cabo-verde-trade-agreemnts

Cape Verde ranks among top hotel investment destinations in Africa. (n.d.). NH21 Investment. https://www.nh21investment.com/cape-verde-ranks-among-top-hotel-investment-destinations-in-africa/

Cape Verde reports tourism growth driven by hotel expansion and improved air connectivity in 2026. (2026, March 31). Hospitality Career Profile. https://hospitalitycareerprofile.com/cape-verde-tourism-growth-hotels-air-connectivity-2026

Cape Verde tourism hits record 1.2M visitors in 2025. (2026, April 10). Government of Cabo Verde. https://cabo-verde.cv/cape-verde-tourism-hits-record-1-2m-visitors-in-2025/

Cape Verde's ambitious plan to modernise port infrastructure. (2024, May 16). Africa Business+. https://www.africabusinessplus.com/en/819311/cape-verdes-ambitious-plan-to-modernise-port-infrastructure/

Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizons, 28*(6), 27–33. https://doi.org/10.1016/0007-6813(85)90082-5

Cinelli, M., Kadziński, M., Gonzalez, M., & Słowiński, R. (2020). How to support the application of multiple criteria decision analysis? Let us start with a comprehensive taxonomy. *Omega, 96*, 102261. https://doi.org/10.1016/j.omega.2020.102261

Corruption perceptions index 2019. (n.d.). Transparency International. https://www.transparency.org/en/cpi/2019

Côte d'Ivoire economic outlook. (n.d.). African Development Bank. https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/cote-divoire/cote-divoire-economic-outlook

Côte d'Ivoire petroleum infrastructure and logistics projects. (2025, December 15). International Trade Administration. https://www.trade.gov/market-intelligence/cote-divoire-petroleum-infrastructure-and-logistics-projects

Côte d'Ivoire: A global leader in tourism growth. (2026, January 1). InCôte d'Ivoire. https://www.incotedivoire.net/economic/new/C%C3%B4te%20d%27Ivoire:%20A%20Global%20Leader%20in%20Tourism%20Growth

Côte d'Ivoire: Port of Abidjan expansion and modernization. (2026, January 1). International Trade Administration. https://www.trade.gov/market-intelligence/cote-divoire-port-abidjan-expansion-and-modernization

Côte d'Ivoire: Tourism economy suffers from high tax rates. (n.d.). CapMad. https://www.capmad.com/economy-en/cote-divoire-tourism-economy-suffers-from-high-tax-rates/

Côte d'Ivoire: Trade barriers. (2022). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/cote-divoire-trade-barriers

Currency converter. (n.d.). XE. Retrieved November 21, 2025, from https://www.xe.com/pt/currencyconverter/

Dados gerais: Sobre a Tunísia. (n.d.). Embaixada de Portugal na Tunísia. https://tunes.embaixadaportugal.mne.gov.pt/pt/sobre-a-tunisia/dados-gerais

Dakar port. (n.d.). DP World. https://www.dpworld.com/en/ports-terminals/senegal/dakar

Dieng, M. (2025, October 17). Can sustainable tourism help raise standards and create jobs in Senegal? Equal Times. https://www.equaltimes.org/can-sustainable-tourism-held-raise?lang=en

Doing business data. (n.d.). World Bank. https://archive.doingbusiness.org/en/data

Doing business in Morocco. (n.d.). Luxembourg Trade & Invest. https://luxembourgtradeandinvest.com/our-international-network/ltio-casablanca/business-in-morocco

Doing business with Morocco. (n.d.). International Trade Council. https://tradecouncil.org/country-guides/doing-business-with-morocco/

Doing business with Senegal. (n.d.). International Trade Council. https://tradecouncil.org/country-guides/doing-business-with-senegal/

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1–31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Eljechtimi, A. (2025, December 12). *AfDB lends Morocco $316 million for airport upgrades ahead of 2030 FIFA World Cup*. Reuters. https://www.reuters.com/world/africa/afdb-lends-morocco-316-million-airport-upgrades-ahead-2030-fifa-world-cup-2025-12-12/

Emmerich, M., & Deutz, A. (2025). Multicriteria optimization and decision making: Principles, algorithms and case studies. arXiv. http://arxiv.org/abs/2407.00359

Enisan, A. A., & Olufisayo, A. O. (2009). Stock market development and economic growth: Evidence from seven sub-Saharan African countries. *Journal of Economics and Business, 61*(2), 162–171. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2008.05.001

Estatísticas do comércio internacional de bens - INE - GEE. (2022, October 10). https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/32431-estatisticas-do-comercio-internacional-de-bens-ine-12

Estatísticas e dados de todos os países da África. (n.d.). Dados Mundiais. https://www.dadosmundiais.com/africa/index.php

Expand to Tunisia: Everything you need to know. (2025, June 12). Africa HR. https://africa-hr.com/blog/growing-international-business-in-tunisia/

Exploring investment opportunities in Cape Verde. (n.d.). AFSIC. https://www.afsic.net/exploring-investment-opportunities-in-cape-verde/

Exports of goods and services (current US$). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD

EY Africa attractiveness report 2024. (2024, December 3). EY. https://www.ey.com/en_gl/foreign-direct-investment-surveys/why-africa-fdi-landscape-remains-resilient

Ficha país. (n.d.). Ministério dos Negócios Estrangeiros de Espanha. https://www.exteriores.gob.es/gl/Comunicacion/Paginas/Ficha.aspx

Food and Agriculture Organization. (1977). *World reference base for soil resources: A framework for international classification, correlation and communication*. https://www.fao.org/4/as357e/as357e.pdf

Food and Agriculture Organization. (1991). *Soil map of the world: Africa (Volume VI)*. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/soils/docs/Soil_map_FAOUNESCO/acrobat/Africa_VI.pdf

Francioni, B., & Martín Martín, O. (2024). International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. *Journal of International Management, 30*(5), 101174. https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101174

GDP (current US$). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD

GDP growth (annual %). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

GDP per capita (current US$). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD

Ghana economic outlook. (n.d.). African Development Bank. https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/ghana/ghana-economic-outlook

Ghana economic, investment and market outlook 2026. (2026). African Chamber of Commerce. https://african-chamber.com/news-and-insights/f/ghana-economic-investment-and-market-outlook-2026

Ghana port infrastructure. (2022, October 25). International Trade Administration. https://www.trade.gov/market-intelligence/ghana-port-infrastructure

Ghana prioritising port infrastructure investment to boost trade. (2024). Oxford Business Group. https://oxfordbusinessgroup.com/reports/ghana/2024-report/transport-infrastructure/trade-secrets-boosting-port-capacity-through-hard-and-soft-infrastructure-could-streamline-bureaucratic-processes-and-commerce-analysis/

Ghana tourism sector. (2022, April 11). International Trade Administration. https://www.trade.gov/market-intelligence/ghana-tourism-sector

Ghana: Business perspectives—Invisible barriers to trade. (2024). International Trade Centre. https://www.intracen.org/resources/publications/invisible-barriers-to-trade-ghana-business-perspectives

Ghana: Overview. (n.d.). CCIP. https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/1324-gana-overview

Globalisation is here to stay, but not as we've known it. (2025, July 15). World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2025/07/chief-economist-on-future-of-globalisation-global-trade/

Globalization after COVID-19: What's in store? (2020). IMD Business School. https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/articles/globalization-after-covid-19-whats-in-store/

Górecka, D., & Szałucka, M. (2013). Country market selection in international expansion using multicriteria decision aiding methods.

Growing traffic stimulates hotel investments and interest in niche developments in Côte d'Ivoire's tourism sector. (n.d.). Oxford Business Group. https://oxfordbusinessgroup.com/reports/cote-divoire/2017-report/economy/off-the-beaten-track-growing-traffic-stimulates-hotel-investments-and-a-renewed-interest-in-niche-developments

Guide to doing business in Senegal. (2025, September 4). Briars Group. https://www.briarsgroup.com/guide-to-doing-business-in-senegal

Hennart, J.-F. (1982). *A theory of multinational enterprise.* University of Michigan Press.

High-rise, high expectations: Is Casablanca's finance hub a model for African development? (2025, June 3). The Guardian. https://www.theguardian.com/world/2025/jun/03/casablanca-finance-hub-african-development-morocco

Hwang, C.-L., & Yoon, K. (1981). Methods for multiple attribute decision making. In *Multiple attribute decision making* (pp. 58–191). https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3

Ibrahim, M., & Alagidede, P. (2018). Effect of financial development on economic growth in sub-Saharan Africa. *Journal of Policy Modeling, 40*(6), 1104–1125. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.08.001

Importing goods into Morocco regulations guide. (2026, January 28). Neo Expertise. https://neoexpertise.net/morocco-import-export/

Imports of goods and services (current US$). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD

Inflation, consumer prices (annual %). (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG

Interest rate: Countries list (Africa). (n.d.). Trading Economics. https://tradingeconomics.com/country-list/interest-rate

International tourism, number of arrivals. (n.d.). World Bank. Retrieved November 25, 2025, from https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL

Investing in hotels project in Senegal. (n.d.). Sane Group. https://sanegroup.ca/invest-hotels-projects-senegal/

Ivory Coast tourism development project. (n.d.). World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/339651468244192466

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–314). Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—Four Swedish cases. *Journal of Management Studies, 12*(3), 305–323. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Kehl, J. R. (2007). Emerging markets in Africa. *African Journal of Political Science and International Relations, 1*(1), 1–10.

Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2009). Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(6), 1219–1236.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies, 35*(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Kornegay, F. A., & Landsberg, C. (2009). Engaging emerging powers: Africa's search for a "common position." *Politikon, 36*(1), 171–191. https://doi.org/10.1080/02589340903174717

Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing, 2*(1), 29–52. https://doi.org/10.1177/1069031X9400200103

Magnusson, M. A., & Wydick, B. (2002). How efficient are Africa's emerging stock markets? *Journal of Development Studies, 38*(4), 141–156. https://doi.org/10.1080/00220380412331322441

Mandatory licenses for import of certain products. (2023, June 13). European Commission. https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/barriers/details?barrier_id=17482&sps=false

Maritime: Quality of port infrastructure (qualitative survey ranking). (n.d.). UNCTAD. https://sft-framework.unctad.org/key-performance-indicator/maritime-quality-port-infrastructure-qualitative-survey-ranking

Market overview: Côte d'Ivoire. (n.d.). The Legal 500. https://www.legal500.com/doing-business-in/market-overview-cote-divoire/

Mishra, V., Sharma, P., & Khound, K. (2025). *Global supply chain shocks and trade resilience: A review post-Covid and Ukraine crisis*. Journal of Marketing & Social Research, 2(5), 336–348. https://doi.org/10.61336/jmsr/25-05-38

Morocco draws nearly 20 million tourists in 2025, revenues top $13.5 billion. (2026, January 6). The Arab Weekly. https://thearabweekly.com/morocco-draws-nearly-20-million-tourists-2025-revenues-top-135-billion

Morocco economic outlook. (n.d.). African Development Bank. https://www.afdb.org/en/countries/north-africa/morocco/morocco-economic-outlook

Morocco leads North Africa in stable growth and strategic diversification, says Allianz report. (2026, February 22). Morocco World News. https://www.moroccoworldnews.com/2026/02/279774/morocco-leads-north-africa-in-stable-growth-and-strategic-diversification-says-allianz-report/

Morocco positions Tanger Med port as key trade hub amid regional turmoil. (2026). The Arab Weekly. https://thearabweekly.com/morocco-positions-tanger-med-port-key-trade-hub-amid-regional-turmoil

Morocco's Tanger Med port complex is growing in global importance. (2025). African Marketing Confederation. https://africanmarketingconfederation.org/moroccos-tanger-med-port-complex-is-growing-in-global-importance/

Nwosu, E. O., Orji, A., & Anagwu, O. (2013). African emerging equity markets re-examined: Testing the weak form efficiency theory. *African Development Review, 25*(4), 485–498. https://doi.org/10.1111/1467-8268.12044

O lento desmantelamento da Tunísia: De farol da Primavera Árabe a estado policial. (2025). Monitor do Oriente. https://www.monitordooriente.com/20250718-o-lento-desmantelamento-da-tunisia-de-farol-da-primavera-arabe-a-estado-policial/

O'Farrell, P. N., & Wood, P. A. (1994). International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review, 3*(3), 243–261. https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90004-3

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 25*(1), 45–64.

Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review, 11*(2), 165–192.

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review, 36*(6), 830–858. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280

Population, total. (n.d.). World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL

Port of Tanger Med. (n.d.). Eezyimport. https://www.eezyimport.com/seaports/port-of-tanger-med/

Portugal to Morocco by air freight, cargo ship or road. (n.d.). Fluent Cargo. https://www.fluentcargo.com/routes/portugal/morocco

Qualidade das infraestruturas portuárias por país. (n.d.). TheGlobalEconomy.com. https://pt.theglobaleconomy.com/rankings/seaports_quality/

Regional economic outlook: Overall fiscal balance excluding grants (% of GDP). (n.d.). International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/datamapper/GGXCNLXG_GDP@AFRREO/SSA/OEXP/OIMP

Reuters. (2026, January 5). *Morocco receives 19.8 million tourists in 2025, tourism ministry says*. https://www.reuters.com/world/africa/morocco-receives-198-million-tourists-2025-tourism-ministry-says-2026-01-05/

Robles, F., El-Ansary, A., & Root, F. R. (1988). Entry strategies for international markets. *Journal of Marketing, 52*(4), 128–129.

Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research, 48*(1), 9–26.

Sahoo, A., Nechifor, V., Ferrari, E., Ferreira, V., & Amany, D. S. D. (2025). On the positive economic impacts of port infrastructure development and seaborne trade efficiencies in Sub-Saharan Africa: The case of Senegal. *Maritime Economics & Logistics, 27*(3), 525–548. https://doi.org/10.1057/s41278-024-00293-1

Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode—A systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing, 26*(7), 601–627. https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114

Senegal unveils ambitious plan to modernize ports and boost trade. (2024). Ecofin Agency. https://www.ecofinagency.com/transports/2208-45795-senegal-unveils-ambitious-plan-to-modernize-ports-and-boost-trade

Senegal: Market opportunities. (2026, March 30). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/senegal-market-opportunities

Senegal: Trade barriers. (2026, March 30). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/senegal-trade-barriers

Taxas históricas de câmbio (SCR). (n.d.). XE. https://www.xe.com/pt/currencytables/

Transport and logistics. (n.d.). Oxford Business Group. https://oxfordbusinessgroup.com/chapter/transport-logistics/

Tunisia economic outlook. (n.d.). African Development Bank. https://www.afdb.org/en/countries-north-africa-tunisian-republic/tunisia-economic-outlook

Tunisia is studying a maritime corridor with Italy and Libya. (2026). Agenzia Nova. https://www.agenzianova.com/en/news/la-tunisia-studia-un-corridoio-marittimo-con-italia-e-libia/

Tunisia: Economy grows 2.5% in 2025 but unemployment remains high. (2026). Africa News Agency. https://africa-news-agency.com/tunisia-economy-grows-2-5-in-2025-but-unemployment-remains-high/

Tunisia: Infrastructural connections as a way to maintain the market for European goods? (2025). Institute of New Europe. https://ine.org.pl/en/tunisia-infrastructural-connections-as-a-way-to-maintain-the-market-for-european-goods/

Tunisia: Market opportunities. (n.d.). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/tunisia-market-opportunities

Tunisia: Over 11 million tourists in 2025. (n.d.). Africa News Agency. https://africa-news-agency.com/tunisia-over-11-million-tourists-in-2025/

Tunisia: Tourist arrivals hit 4 million in 2025, up 10% from last year. (2025). Africa News Agency. https://africa-news-agency.com/tunisia-tourist-arrivals-hit-4-million-in-2025-up-10-from-last-year/

Tunisia: Trade barriers. (2026, February 26). International Trade Administration. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/tunisia-trade-barriers

UN Comtrade database. (n.d.). United Nations. https://comtradeplus.un.org/

United Nations Conference on Trade and Development (2023). *World investment report 2023: Investment and sustainable energy.*

Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing, 4*(3), 11–28. https://doi.org/10.1177/1069031X9600400303

Why Morocco: 10 reasons international investors choose Morocco. (2026). HAC Moroccan Investment Expert. https://www.hac.ma/bridgepoint/why-morocco-10-reasons-international-investors-choose-morocco

World development indicators. (n.d.). World Bank. Retrieved November 25, 2025, from https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

World Economic Forum (2019). *The global competitiveness report 2019.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World tariff profiles 2025. (n.d.). World Trade Organization. https://www.wto.org/statistics

Worldwide governance indicators. (n.d.). World Bank. https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report_Name=WGI-Table

Yalcin, A. S., Kilic, H. S., & Delen, D. (2022). The use of multi-criteria decision-making methods in business analytics: A comprehensive literature review. *Technological Forecasting and Social Change, 174*, 121193. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121193

Zolfani, S. H., Torkayesh, A. E., Ecer, F., Turskis, Z., & Šaparauskas, J. (2021). International market selection: A MABA-based EDAS analysis framework. *Oeconomia Copernicana, 12*(1), 99–124. https://doi.org/10.24136/oc.2021.005

8. Anexos

8.1. Anexo I - Cálculo detalhado do score das variáveis temperatura e tipo de solo por país

Tabela A. 1 – Versão completa tabela 7

PAÍSES	Temp. Média °C	Valor (0-3)	Tipo de solo	Valor (0-3)	Valor Final
ÁFRICA DO SUL	18,23	1	ARENOSSOLO	3	2
ANGOLA	21,77	3	NITISSOLO	2	2,5
ARGÉLIA	23,6	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
BENIM	28,02	2	FERRALSOLO	1	1,5
BOTSUANA	22,09	3	LIXISSOLO	3	3
BURKINA FASO	29,26	2	LIXISSOLO	3	2,5
BURUNDI	20,51	3	NITISSOLO	2	2,5
CABO VERDE	22,53	3	NITISSOLO LÍTICO	1	2
CAMARÕES	24,8	3	FERRALSOLO	1	2
CHADE	27,63	3	LIXISSOLO	3	3
COMOROS	23,73	3	ANDOSSOLO LÍTICO	1	2
CONGO	24,74	3	FERRALSOLO	1	2
COSTA DO MARFIM	26,8	3	FERRALSOLO	1	2
DJIBUTI	28,49	2	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	1,5
EGITO	23,14	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
ERITREIA	26,63	3	LEPTOSSOLO CALCÁRIO	0	1,5
ESSUATÍNI	20,64	3	NITISSOLO	2	2,5
ETIÓPIA	23,37	3	ANDOSSOLO	2	2,5
GABÃO	25,2	3	FERRALSOLO	1	2
GÂMBIA	28,38	2	ARENOSSOLO	3	2,5
GANA	27,66	3	FERRALSOLO	1	2
GUINÉ	25,86	3	FERRALSOLO	1	2
GUINÉ EQUATORIAL	24,66	3	FERRALSOLO	1	2
GUINÉ-BISSAU	27,98	3	NITISSOLO	2	2,5
LESOTO	12,38	0	LEPTOSSOLO (FRANCO)/FRANCO	1	0,5
LIBÉRIA	25,45	3	FERRALSOLO	1	2
LÍBIA	22,81	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2

MADAGÁSCAR	22,64	3	FERRALSOLO	1	2
MALÁUI	22,66	3	NITISSOLO	2	2,5
MALI	29,21	2	LIXISSOLO	3	2,5
MARROCOS	18,14	1	ARENOSSOLO	3	2
MAURÍCIAS	23,33	3	NITISSOLO LÍTICO	1	2
MAURITÂNIA	28,82	2	LIXISSOLO	3	2,5
MOÇAMBIQUE	24,41	3	ARENOSSOLO	3	3
NAMÍBIA	20,45	3	ARENOSSOLO LÍTICO	2	2,5
NÍGER	28,04	2	LIXISSOLO	3	2,5
NIGÉRIA	27,3	3	NITISSOLO	2	2,5
QUÉNIA	25,08	3	NITISSOLO	2	2,5
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	25,47	3	FERRALSOLO	1	2
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	24,35	3	FERRALSOLO	1	2
RUANDA	19,2	1	NITISSOLO	2	1,5
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	24,49	3	ANDOSSOLO LÍTICO	1	2
SEICHELES	27,09	3	FERRALSOLO LÍTICO	1	2
SENEGAL	28,9	2	ARENOSSOLO	3	2,5
SERRA LEOA	26,54	3	FERRALSOLO	1	2
SOMÁLIA	26,95	3	LIXISSOLO	3	3
SUDÃO	27,95	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
SUDÃO DO SUL	27,97	3	GLEISSOLO	0	1,5
TANZÂNIA	22,92	3	NITISSOLO	2	2,5
TOGO	27,33	3	FERRALSOLO	1	2
TUNÍSIA	20,53	3	ARENOSSOLO CALCÁRIO	1	2
UGANDA	23,25	3	FERRALSOLO	1	2
ZÂMBIA	22,23	3	FERRALSOLO	1	2
ZIMBABUÉ	21,9	3	NITISSOLO	2	2,5

Fonte: Elaboração própria.

8.2. Anexo II - Indicadores da Dimensão de Atratividade Económica e Ambiental

Tabela A. 2 - Versão completa tabela 8

PAÍSES	PIB per capita	Crescimento médio do PIB	População urbana (% do total)	Adequação ambiental e do solo	Distribuição do rendimento
ÁFRICA DO SUL	6533,7	-1,4%	67%	2	63
ANGOLA	2189,9	-4,0%	66%	2,5	42,7
ARGÉLIA	4468,5	-0,9%	73%	2	27,6
BENIM	1130,8	4,0%	48%	1,5	47,8
BOTSUANA	7172,1	1,6%	70%	3	53,3
BURKINA FASO	764,9	3,2%	30%	2,5	35,3
BURUNDI	210,2	-1,5%	13%	2,5	38,6
CABO VERDE	1555,2	6,8%	66%	2	47,2
CAMARÕES	4380,8	6,6%	57%	2	46,6
CHADE	893,3	2,0%	23%	3	43,3
COMOROS	1519,3	1,7%	29%	2	45,4
CONGO	2488,4	-1,3%	67%	2	48,9
COSTA DO MARFIM	2141,8	4,0%	51%	2	41,5
DJIBUTI	2837,2	3,9%	78%	1,5	41,6
EGITO	2963	3,7%	43%	2	31,8
ERITREIA	n.d.	6,7%	41%	1,5	n.d.
ESSUATÍNI	3913,1	5,1%	24%	2,5	51,5
ETIÓPIA	828,7	5,5%	21%	2,5	35
GABÃO	7441,2	1,4%	90%	2	38
GÂMBIA	738,2	3,7%	62%	2,5	36
GANA	2186,7	4,4%	57%	2	43,5
GUINÉ	1031,3	2,9%	37%	2	33,7
GUINÉ EQUATORIAL	6804,1	-8,5%	73%	2	38
GUINÉ-BISSAU	807,4	3,1%	44%	2,5	34,8
LESOTO	1082,1	-2,6%	29%	0,5	54,2
LIBÉRIA	658,2	-4,4%	52%	2	35,3
LÍBIA	9963,2	-12,5%	80%	2	n.d.
MADAGÁSCAR	499,8	1,7%	38%	2	42,6
MALÁUI	580,9	3,0%	17%	2,5	44,7

MALI	971,9	1,9%	43%	2,5	33
MARROCOS	3508,1	1,8%	63%	2	39,5
MAURÍCIAS	11403,3	2,9%	41%	2	38,5
MAURITÂNIA	1767,1	0,1%	55%	2,5	32,6
MOÇAMBIQUE	519,1	-0,6%	37%	3	54
NAMÍBIA	4731,9	-3,6%	51%	2,5	59,1
NÍGER	561,7	2,4%	17%	2,5	37,3
NIGÉRIA	2265,2	0,0%	51%	2,5	43
QUÉNIA	1960,4	3,1%	28%	2,5	40,8
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	449,2	1,7%	42%	2	42
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	557	1,1%	45%	2	42,1
RUANDA	810,1	7,0%	17%	1,5	43,7
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1935,3	0,5%	74%	2	40,7
SEICHELES	19141,5	4,6%	57%	2	46,8
SENEGAL	1431,2	1,8%	48%	2,5	40,3
SERRA LEOA	844	3,1%	42%	2	35,7
SOMÁLIA	539,9	-0,9%	46%	3	n.d.
SUDÃO	710	-5,0%	35%	2	34,5
SUDÃO DO SUL	1080,1	-9,8%	20%	1,5	44
TANZÂNIA	1063,3	2,7%	35%	2,5	37,8
TOGO	826,3	2,4%	42%	2	42,5
TUNÍSIA	3528,9	0,7%	69%	2	32,8
UGANDA	822,2	3,9%	24%	2	42,8
ZÂMBIA	1259	-1,5%	44%	2	57,1
ZIMBABUÉ	1683,9	-7,8%	32%	2,5	43,2

Fonte: Elaboração própria.

8.3. Anexo III - Indicadores normalizados e resultados da dimensão de atratividade económica e ambiental

Tabela A. 3 - Versão completa tabela 9

PAÍSES	PIB per capita	Crescimento médio do PIB	População urbana (% do total)	Adequação ambiental e do solo	Distribuição do rendimento	Total
ÁFRICA DO SUL	1,670	2,846	3,506	3,000	5,000	3,205
ANGOLA	0,523	2,179	3,442	4,000	2,133	2,455
ARGÉLIA	1,125	2,974	3,896	3,000	0,000	2,199
BENIM	0,243	4,231	2,273	2,000	2,853	2,320
BOTSUANA	1,839	3,615	3,701	5,000	3,630	3,557
BURKINA FASO	0,147	4,026	1,104	4,000	1,088	2,073
BURUNDI	0,000	2,821	0,000	4,000	1,554	1,675
CABO VERDE	0,355	4,949	3,442	3,000	2,768	2,903
CAMARÕES	1,102	4,897	2,857	3,000	2,684	2,908
CHADE	0,180	3,718	0,649	5,000	2,218	2,353
COMOROS	0,346	3,641	1,039	3,000	2,514	2,108
CONGO	0,602	2,872	3,506	3,000	3,008	2,598
COSTA DO MARFIM	0,510	4,231	2,468	3,000	1,963	2,434
DJIBUTI	0,694	4,205	4,221	2,000	1,977	2,619
EGITO	0,727	4,154	1,948	3,000	0,593	2,084
ERITREIA	0,000	4,923	1,818	2,000	0,000	1,748
ESSUATÍNI	0,978	4,513	0,714	4,000	0,000	2,041
ETIÓPIA	0,163	4,615	0,519	4,000	1,045	2,069
GABÃO	1,910	3,564	5,000	3,000	1,469	2,989
GÂMBIA	0,139	4,154	3,182	4,000	1,186	2,532
GANA	0,522	4,333	2,857	3,000	2,246	2,592
GUINÉ	0,217	3,949	1,558	3,000	0,862	1,917
GUINÉ EQUATORIAL	1,742	1,026	3,896	3,000	1,469	2,226
GUINÉ-BISSAU	0,158	4,000	2,013	4,000	1,017	2,238
LESOTO	0,230	2,538	1,039	0,000	3,757	1,513
LIBÉRIA	0,118	2,077	2,532	3,000	1,088	1,763

LÍBIA	2,576	0,000	4,351	3,000	0,000	1,985
MADAGÁSCAR	0,076	3,641	1,623	3,000	0,000	1,668
MALÁUI	0,098	3,974	0,260	4,000	2,415	2,149
MALI	0,201	3,692	1,948	4,000	0,763	2,121
MARROCOS	0,871	3,667	3,247	3,000	1,681	2,493
MAURÍCIAS	2,956	3,949	1,818	3,000	1,540	2,653
MAURITÂNIA	0,411	3,231	2,727	4,000	0,706	2,215
MOÇAMBIQUE	0,082	3,051	1,558	5,000	3,729	2,684
NAMÍBIA	1,194	2,282	2,468	4,000	4,449	2,879
NÍGER	0,093	3,821	0,260	4,000	1,370	1,909
NIGÉRIA	0,543	3,205	2,468	4,000	2,175	2,478
QUÉNIA	0,462	4,000	0,974	4,000	1,864	2,260
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,063	3,641	1,883	3,000	2,034	2,124
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	0,092	3,487	2,078	3,000	2,048	2,141
RUANDA	0,158	5,000	0,260	2,000	2,274	1,938
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	0,456	3,333	3,961	3,000	1,850	2,520
SEICHELES	5,000	4,385	2,857	3,000	2,712	3,591
SENEGAL	0,322	3,667	2,273	4,000	1,794	2,411
SERRA LEOA	0,167	4,000	1,883	3,000	1,144	2,039
SOMÁLIA	0,087	2,974	2,143	5,000	0,000	2,041
SUDÃO	0,132	1,923	1,429	3,000	0,975	1,492
SUDÃO DO SUL	0,230	0,692	0,455	2,000	2,316	1,139
TANZÂNIA	0,225	3,897	1,429	4,000	1,441	2,198
TOGO	0,163	3,821	1,883	3,000	2,105	2,194
TUNÍSIA	0,877	3,385	3,636	3,000	0,734	2,326
UGANDA	0,162	4,205	0,714	3,000	2,147	2,046
ZÂMBIA	0,277	2,821	2,013	3,000	4,167	2,455
ZIMBABUÉ	0,389	1,205	1,234	4,000	2,203	1,806

Fonte: Elaboração própria.

8.4. Anexo IV - Indicadores da Dimensão de Risco-País

Tabela A. 4 - Versão completa tabela 10

PAÍSES	Índice De Estabilidade Política	Índice De Corrupção	Ease of Doing Business
ÁFRICA DO SUL	-0,3	44	66,7
ANGOLA	-0,4	26	48,5
ARGÉLIA	-1,1	35	41,2
BENIM	-0,4	41	51,7
BOTSUANA	1,1	61	66,2
BURKINA FASO	-1,3	40	51,3
BURUNDI	-1,6	19	46,5
CABO VERDE	0,9	58	54
CAMARÕES	-1,6	25	46
CHADE	-1,4	20	36,7
COMOROS	-0,2	25	47
CONGO	-0,3	19	38,2
COSTA DO MARFIM	-1	35	58,3
DJIBUTI	-0,3	30	58,4
EGITO	-1,1	35	58,5
ERITREIA	-0,7	23	21,5
ESSUATÍNI	-0,3	34	58,7
ETIÓPIA	-1,3	37	47,1
GABÃO	-0,1	31	44,5
GÂMBIA	0,2	37	47,8
GANA	0,1	41	60,4
GUINÉ	-0,8	29	49,3
GUINÉ EQUATORIAL	-0,1	16	40,5
GUINÉ-BISSAU	-0,6	18	43,2
LESOTO	-0,4	40	58,7
LIBÉRIA	-0,3	28	43,5
LÍBIA	-2,6	18	32,7
MADAGÁSCAR	-0,3	24	47

MALÁUI	-0,3	31	60,4
MALI	-2,2	29	53,1
MARROCOS	-0,3	41	71,7
MAURÍCIAS	0,8	52	80,3
MAURITÂNIA	-0,6	28	49,4
MOÇAMBIQUE	-0,8	26	54,6
NAMÍBIA	0,5	52	61,4
NÍGER	-1,4	32	52,3
NIGÉRIA	-1,9	26	53,4
QUÉNIA	-1,1	28	71
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	-2,1	25	34,8
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	-1,6	18	35,2
RUANDA	0,1	53	75,4
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	0,5	46	45
SEICHELES	0,7	66	61,5
SENEGAL	0	45	54,4
SERRA LEOA	-0,1	33	47,2
SOMÁLIA	-2,4	9	20
SUDÃO	-1,7	16	48
SUDÃO DO SUL	-2,5	12	33,6
TANZÂNIA	-0,4	37	54,3
TOGO	-0,9	29	55,3
TUNÍSIA	-0,9	43	67,2
UGANDA	-0,7	28	58,4
ZÂMBIA	-0,1	34	65,7
ZIMBABUÉ	-0,9	24	50,5

Fonte: Elaboração Própria.

8.5. Anexo V - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Risco-País

Tabela A. 5 - Versão completa tabela 11

PAÍSES	Índice De Estabilidade Política	Índice De Corrupção	Ease of Doing Business	Total
ÁFRICA DO SUL	3,108	3,070	3,872	3,350
ANGOLA	2,973	1,491	2,363	2,276
ARGÉLIA	2,027	2,281	1,758	2,022
BENIM	2,973	2,807	2,629	2,803
BOTSUANA	5,000	4,561	3,831	4,464
BURKINA FASO	1,757	2,719	2,595	2,357
BURUNDI	1,351	0,877	2,197	1,475
CABO VERDE	4,730	4,298	2,819	3,949
CAMARÕES	1,351	1,404	2,156	1,637
CHADE	1,622	0,965	1,385	1,324
COMOROS	3,243	1,404	2,239	2,295
CONGO	3,108	0,877	1,509	1,831
COSTA DO MARFIM	2,162	2,281	3,176	2,540
DJIBUTI	3,108	1,842	3,184	2,711
EGITO	2,027	2,281	3,192	2,500
ERITREIA	2,568	1,228	0,124	1,307
ESSUATÍNI	3,108	2,193	3,209	2,837
ETIÓPIA	1,757	2,456	2,247	2,153
GABÃO	3,378	1,930	2,032	2,447
GÂMBIA	3,784	2,456	2,305	2,848
GANA	3,649	2,807	3,350	3,269
GUINÉ	2,432	1,754	2,430	2,205
GUINÉ EQUATORIAL	3,378	0,614	1,700	1,897
GUINÉ-BISSAU	2,703	0,789	1,924	1,805
LESOTO	2,973	2,719	3,209	2,967
LIBÉRIA	3,108	1,667	1,949	2,241
LÍBIA	0,000	0,789	1,053	0,614
MADAGÁSCAR	3,108	1,316	2,239	2,221

MALÁUI	3,108	1,930	3,350	2,796
MALI	0,541	1,754	2,745	1,680
MARROCOS	3,108	2,807	4,287	3,401
MAURÍCIAS	4,595	3,772	5,000	4,456
MAURITÂNIA	2,703	1,667	2,438	2,269
MOÇAMBIQUE	2,432	1,491	2,869	2,264
NAMÍBIA	4,189	3,772	3,433	3,798
NÍGER	1,622	2,018	2,678	2,106
NIGÉRIA	0,946	1,491	2,769	1,736
QUÉNIA	2,027	1,667	4,229	2,641
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,676	1,404	1,227	1,102
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	1,351	0,789	1,260	1,134
RUANDA	3,649	3,860	4,594	4,034
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	4,189	3,246	2,073	3,169
SEICHELES	4,459	5,000	3,441	4,300
SENEGAL	3,514	3,158	2,852	3,175
SERRA LEOA	3,378	2,105	2,255	2,580
SOMÁLIA	0,270	0,000	0,000	0,090
SUDÃO	1,216	0,614	2,322	1,384
SUDÃO DO SUL	0,135	0,263	1,128	0,509
TANZÂNIA	2,973	2,456	2,844	2,758
TOGO	2,297	1,754	2,927	2,326
TUNÍSIA	2,297	2,982	3,914	3,065
UGANDA	2,568	1,667	3,184	2,473
ZÂMBIA	3,378	2,193	3,789	3,120
ZIMBABUÉ	2,297	1,316	2,529	2,047

Fonte: Elaboração Própria.

8.6. Anexo VI - Indicadores da Dimensão de Logística e Acessibilidade

Tabela A. 6 - Versão completa tabela 12

PAÍSES	LPI	Custo import. (USD/cont.)	Dist. marítima PT (km)	Qual. infraestruturas portuárias	Tempo desalf. (dias)
ÁFRICA DO SUL	3,4	749	11213,86	4,5	5,13
ANGOLA	2,0	1490	7570,98	2,8	7,00
ARGÉLIA	2,4	808,6	1603,83	3,9	12,73
BENIM	2,7	709,1	5961,59	3,7	5,86
BOTSUANA	3,1	164,7	8622,91	3,2	0,29
BURKINA FASO	2,6	461	5254,12	2,8	8,25
BURUNDI	2,1	1468,6	10178,59	3,2	13,93
CABO VERDE	2,5	712,5	6780,17	3,2	3,50
CAMARÕES	2,6	2255,9	6780,17	3,1	18,08
CHADE	2,6	1465	6780,17	1,9	17,25
COMOROS	2,6	858,2	10421,20	n.d.	4,01
CONGO	2,5	3804	7226,50	2,4	25,22
COSTA DO MARFIM	3,1	272,5	5254,12	4	8,92
DJIBUTI	2,6	1155	6933,89	n.d.	7,00
EGITO	2,8	1553,7	4170,70	4,8	21,04
ERITREIA	2,1	n.d.	6346,80	n.d.	n.d.
ESSUATÍNI	2,5	210	11213,86	3,4	0,28
ETIÓPIA	2,4	870	6933,89	2,8	11,09
GABÃO	2,2	1490	6772,76	3,3	8,50
GÂMBIA	2,4	477,5	3283,60	3,9	4,94
GANA	2,6	1026,9	5704,16	3,1	4,83
GUINÉ	2,2	988,6	3928,09	5	9,79
GUINÉ EQUATORIAL	2,3	1055	6652,38	n.d.	20,00
GUINÉ-BISSAU	2,4	755	3563,25	n.d.	5,00
LESOTO	2,3	240	11213,86	n.d.	0,23
LIBÉRIA	2,2	1417,5	4389,24	n.d.	15,04
LÍBIA	2,1	697,4	2829,86	n.d.	7,29
MADAGÁSCAR	2,4	744,5	11021,25	3,4	6,51
MALÁUI	2,6	305	10841,61	2,2	4,58

MALI	2,6	635	3126,18	2,2	7,30
MARROCOS	2,5	344,5	890,81	5,1	3,46
MAURÍCIAS	2,7	537,7	11278,68	4,5	2,07
MAURITÂNIA	2,3	980	2785,41	2,3	5,54
MOÇAMBIQUE	2,7	459	11758,35	3,3	1,04
NAMÍBIA	2,9	207,5	8622,91	4,9	0,37
NÍGER	2,1	743,5	5961,59		9,75
NIGÉRIA	2,5	1641,1	6070,86	2,5	15,07
QUÉNIA	2,8	947,5	9919,31	4,2	10,58
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	2,1	1209,3	6780,17	n.d.	10,07
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	2,4	3804	7472,82	2,4	21,25
RUANDA	3,0	403,2	9919,31	3,2	5,06
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,7	481	6550,52	n.d.	6,96
SEICHELES	2,9	433,1	9545,21	4,4	5,42
SENEGAL	2,3	1246,7	3126,18	4	5,22
SERRA LEOA	2,1	1208,1	4029,95	n.d.	8,42
SOMÁLIA	2,2	1252	9000,72	n.d.	6,71
SUDÃO	2,4	1512,5	5830,10	n.d.	11,50
SUDÃO DO SUL		1131,3	9919,31	n.d.	22,46
TANZÂNIA	2,6	1725	10178,59	4,1	26,75
TOGO	2,4	863,4	5863,43	n.d.	14,50
TUNÍSIA	2,6	740,6	2311,30	3,4	4,45
UGANDA	2,6	742,3	9919,31	2,7	10,04
ZÂMBIA	2,5	555	11213,86	2,7	8,00
ZIMBABUÉ	2,1	711,7	11213,86	3,1	12,86

Fonte: Elaboração Própria.

8.7. Anexo VII - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Logística e Acessibilidade

Tabela A. 7 - Versão completa tabela 13

PAÍSES	LPI	Custo import. (USD/cont.)	Dist. marítima PT (km)	Qual. infraestruturas portuárias	Tempo desalf. (dias)	Total
ÁFRICA DO SUL	5,000	4,197	0,251	4,063	4,077	3,517
ANGOLA	0,000	3,179	1,927	1,406	3,723	2,047
ARGÉLIA	1,429	4,115	4,672	3,125	2,643	3,197
BENIM	2,500	4,252	2,667	2,813	3,938	3,234
BOTSUANA	3,929	5,000	1,443	2,031	4,988	3,478
BURKINA FASO	2,143	4,593	2,993	1,406	3,488	2,924
BURUNDI	0,357	3,209	0,727	2,031	2,417	1,748
CABO VERDE	1,786	4,247	2,290	2,031	4,383	2,948
CAMARÕES	2,143	2,127	2,290	1,875	1,634	2,014
CHADE	2,143	3,214	2,290	0,000	1,791	1,888
COMOROS	2,143	4,047	0,615	0,000	4,287	2,218
CONGO	1,786	0,000	2,085	0,781	0,288	0,988
COSTA DO MARFIM	3,929	4,852	2,993	3,281	3,361	3,683
DJIBUTI	2,143	3,639	2,220	0,000	3,723	2,345
EGITO	2,857	3,092	3,491	4,531	1,076	3,009
ERITREIA	0,357	0,000	2,490	0,000	0,000	0,569
ESSUATÍNI	1,786	4,938	0,251	2,344	4,991	2,862
ETIÓPIA	1,429	4,031	2,220	1,406	2,952	2,408
GABÃO	0,714	3,179	2,294	2,188	3,441	2,363
GÂMBIA	1,429	4,570	3,899	3,125	4,112	3,427
GANA	2,143	3,815	2,785	1,875	4,132	2,950
GUINÉ	0,714	3,868	3,603	4,844	3,198	3,245
GUINÉ EQUATORIAL	1,071	3,777	2,349	0,000	1,273	1,694
GUINÉ-BISSAU	1,429	4,189	3,770	0,000	4,101	2,698
LESOTO	1,071	4,897	0,251	0,000	5,000	2,244
LIBÉRIA	0,714	3,279	3,390	0,000	2,207	1,918
LÍBIA	0,357	4,268	4,108	0,000	3,669	2,480
MADAGÁSCAR	1,429	4,203	0,339	2,344	3,815	2,426

MALÁUI	2,143	4,807	0,422	0,469	4,179	2,404
MALI	2,143	4,354	3,972	0,469	3,666	2,921
MARROCOS	1,786	4,753	5,000	5,000	4,391	4,186
MAURÍCIAS	2,500	4,488	0,221	4,063	4,654	3,185
MAURITÂNIA	1,071	3,880	4,128	0,625	3,998	2,741
MOÇAMBIQUE	2,500	4,596	0,000	2,188	4,847	2,826
NAMÍBIA	3,214	4,941	1,443	4,688	4,974	3,852
NÍGER	0,357	4,205	2,667	0,000	3,205	2,087
NIGÉRIA	1,786	2,972	2,617	0,938	2,202	2,103
QUÉNIA	2,857	3,925	0,846	3,594	3,048	2,854
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,357	3,565	2,290	0,000	3,145	1,871
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	1,429	0,000	1,972	0,781	1,037	1,044
RUANDA	3,571	4,672	0,846	2,031	4,089	3,042
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,500	4,565	2,396	0,000	3,731	2,639
SEICHELES	3,214	4,631	1,018	3,906	4,022	3,358
SENEGAL	1,071	3,513	3,972	3,281	4,059	3,179
SERRA LEOA	0,357	3,566	3,556	0,000	3,456	2,187
SOMÁLIA	0,714	3,506	1,269	0,000	3,778	1,854
SUDÃO	1,429	3,148	2,728	0,000	2,875	2,036
SUDÃO DO SUL	0,000	3,672	0,846	0,000	0,809	1,065
TANZÂNIA	2,143	2,856	0,727	3,438	0,000	1,833
TOGO	1,429	4,040	2,712	0,000	2,310	2,098
TUNÍSIA	2,143	4,209	4,346	2,344	4,203	3,449
UGANDA	2,143	4,206	0,846	1,250	3,150	2,319
ZÂMBIA	1,786	4,464	0,251	1,250	3,535	2,257
ZIMBABUÉ	0,357	4,248	0,251	1,875	2,618	1,870

Fonte: Elaboração Própria.

8.8. Anexo VIII - Indicadores da Dimensão de Turismo

Tabela A. 8 - Versão completa tabela 14

PAÍSES	Receitas do turismo (% do PIB)	N° de turistas (M)	Cresc. médio anual de turistas (%)
ÁFRICA DO SUL	2,16%	10,2	0,66%
ANGOLA	0,54%	0,22	-18,07%
ARGÉLIA	0,06%	2,4	6,27%
BENIM	1,67%	0,31	4,71%
BOTSUANA	4,19%	1,5	-2,13%
BURKINA FASO	0,75%	0,14	-2,27%
BURUNDI	n.d.	n.d.	n.d.
CABO VERDE	25,18%	0,76	8,20%
CAMARÕES	1,64%	1,02	0,86%
CHADE	n.d.	0,08	n.d.
COMOROS	5,86%	0,05	18,56%
CONGO	0,14%	0,11	-20,63%
COSTA DO MARFIM	0,75%	2,1	9,49%
DJIBUTI	n.d.	n.d.	n.d.
EGITO	4,08%	12,9	34,52%
ERITREIA	n.d.	n.d.	n.d.
ESSUATÍNI	0,22%	0,68	-10,55%
ETIÓPIA	0,82%	0,81	-2,35%
GABÃO	n.d.	n.d.	n.d.
GÂMBIA	8,27%	0,62	11,27%
GANA	2,05%	1,1	5,76%
GUINÉ	0,07%	n.d.	n.d.
GUINÉ EQUATORIAL	n.d.	n.d.	n.d.
GUINÉ-BISSAU	1,26%	0,052	1,32%
LESOTO	0,84%	n.d.	n.d.
LIBÉRIA	n.d.	n.d.	n.d.
LÍBIA	n.d.	n.d.	n.d.
MADAGÁSCAR	5,32%	0,38	9,43%
MALÁUI	0,36%	0,98	4,86%

MALI	1,17%	0,22	8,97%
MARROCOS	6,36%	12,9	7,79%
MAURÍCIAS	12,47%	1,4	2,50%
MAURITÂNIA	0,13%	0	n.d.
MOÇAMBIQUE	1,61%	2	7,72%
NAMÍBIA	2,79%	1,6	2,17%
NÍGER	0,93%	0,19	8,20%
NIGÉRIA	0,30%	2	1,72%
QUÉNIA	1,00%	1,9	5,90%
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,90%	0,09	4,00%
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	n.d.	n.d.	n.d.
RUANDA	4,44%	1,5	4,89%
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	9,69%	0,034	5,45%
SEICHELES	46,02%	0,38	8,20%
SENEGAL	2,22%	n.d.	n.d.
SERRA LEOA	0,61%	0,07	5,27%
SOMÁLIA	2,16%	n.d.	n.d.
SUDÃO	2,54%	0,84	1,64%
SUDÃO DO SUL	n.d.	n.d.	n.d.
TANZÂNIA	4,26%	1,4	5,27%
TOGO	2,15%	0,88	37,30%
TUNÍSIA	5,97%	9,4	18,15%
UGANDA	3,96%	1,5	4,89%
ZÂMBIA	3,52%	1,3	10,63%
ZIMBABUÉ	1,09%	2,3	1,49%

Fonte: Elaboração Própria.

8.9. Anexo IX - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Turismo

Tabela A. 9 - Versão completa tabela 15

PAÍSES	Receitas do turismo (% do PIB)	N° de turistas (M)	Cresc. médio anual de turistas (%)	Total
ÁFRICA DO SUL	0,229	3,953	1,838	2,007
ANGOLA	0,052	0,085	0,221	0,120
ARGÉLIA	0,000	0,930	2,321	1,084
BENIM	0,175	0,120	2,187	0,828
BOTSUANA	0,449	0,581	1,597	0,876
BURKINA FASO	0,075	0,054	1,584	0,571
BURUNDI	0,000	0,000	0,000	0,000
CABO VERDE	2,732	0,295	2,488	1,838
CAMARÕES	0,172	0,395	1,855	0,808
CHADE	0,000	0,031	0,000	0,010
COMOROS	0,631	0,019	3,383	1,344
CONGO	0,009	0,043	0,000	0,017
COSTA DO MARFIM	0,075	0,814	2,600	1,163
DJIBUTI	0,000	0,000	0,000	0,000
EGITO	0,438	5,000	4,760	3,399
ERITREIA	0,000	0,000	0,000	0,000
ESSUATÍNI	0,017	0,264	0,870	0,384
ETIÓPIA	0,083	0,314	1,577	0,658
GABÃO	0,000	0,000	0,000	0,000
GÂMBIA	0,894	0,240	2,754	1,296
GANA	0,217	0,426	2,277	0,973
GUINÉ	0,002	0,000	0,000	0,001
GUINÉ EQUATORIAL	0,000	0,000	0,000	0,000
GUINÉ-BISSAU	0,131	0,020	1,894	0,682
LESOTO	0,085	0,000	0,000	0,028
LIBÉRIA	0,000	0,000	0,000	0,000
LÍBIA	0,000	0,000	0,000	0,000
MADAGÁSCAR	0,572	0,147	2,594	1,105
MALÁUI	0,033	0,380	2,200	0,871

MALI	0,121	0,085	2,555	0,921
MARROCOS	0,686	5,000	2,453	2,713
MAURÍCIAS	1,350	0,543	1,996	1,296
MAURITÂNIA	0,008	0,000	0,000	0,003
MOÇAMBIQUE	0,169	0,775	2,447	1,130
NAMÍBIA	0,297	0,620	1,968	0,962
NÍGER	0,095	0,074	2,488	0,886
NIGÉRIA	0,026	0,775	1,929	0,910
QUÉNIA	0,102	0,736	2,289	1,043
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,092	0,035	2,126	0,751
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	0,000	0,000	0,000	0,000
RUANDA	0,477	0,581	2,202	1,087
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	1,047	0,013	2,251	1,104
SEICHELES	5,000	0,147	2,488	2,545
SENEGAL	0,236	0,000	0,000	0,079
SERRA LEOA	0,060	0,027	2,236	0,774
SOMÁLIA	0,229	0,000	0,000	0,076
SUDÃO	0,270	0,326	1,922	0,839
SUDÃO DO SUL	0,000	0,000	0,000	0,000
TANZÂNIA	0,457	0,543	2,236	1,079
TOGO	0,227	0,341	5,000	1,856
TUNÍSIA	0,643	3,643	3,347	2,544
UGANDA	0,425	0,581	2,202	1,069
ZÂMBIA	0,377	0,504	2,699	1,193
ZIMBABUÉ	0,112	0,891	1,909	0,971

Fonte: Elaboração Própria.

8.10. Anexo X - Indicadores da Dimensão de Investimento e Construção

Tabela A. 10 - Versão completa tabela 16

PAÍSES	Crescimento do setor industrial (% anual)	Invest. em ativos fixos (% do PIB)	Licenças de construção (índice 0–100)
ÁFRICA DO SUL	-1,3%	15%	68,3
ANGOLA	-3,5%	18%	65,3
ARGÉLIA	-0,9%	40%	65,3
BENIM	13,9%	25%	70,5
BOTSUANA	-1,5%	29%	75,6
BURKINA FASO	9,5%	19%	68,7
BURUNDI	1,3%	14%	55,0
CABO VERDE	3,9%	n.d.	74,6
CAMARÕES	3,8%	19%	56,5
CHADE	7,9%	20%	47,2
COMOROS	3,9%	13%	68,0
CONGO	0,3%	26%	61,3
COSTA DO MARFIM	22,3%	22%	57,4
DJIBUTI	13,4%	30%	69,4
EGITO	5,5%	19%	71,2
ERITREIA	n.d.	n.d.	n.d.
ESSUATÍNI	5,9%	18%	68,7
ETIÓPIA	12,6%	35%	59,7
GABÃO	6,9%	22%	59,8
GÂMBIA	14,8%	25%	59,4
GANA	6,4%	18%	67,6
GUINÉ	1,0%	18%	65,9
GUINÉ EQUATORIAL	-8,7%	11%	55,0
GUINÉ-BISSAU	4,4%	24%	45,2
LESOTO	-6,6%	26%	52,9
LIBÉRIA	1,0%	n.d.	28,9
LÍBIA	-9,0%	14%	n.d.
MADAGÁSCAR	8,1%	21%	35,9
MALÁUI	7,6%	n.d.	63,1

MALI	4,7%	24%	61,4
MARROCOS	4,1%	27%	83,2
MAURÍCIAS	2,8%	19%	85,8
MAURITÂNIA	0,8%	31%	66,9
MOÇAMBIQUE	-0,3%	n.d.	73,2
NAMÍBIA	-2,1%	16%	70,0
NÍGER	9,0%	30%	44,1
NIGÉRIA	2,3%		73,6
QUÉNIA	4,0%	19%	67,6
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	12,1%	14%	34,1
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	4,1%	20%	59,5
RUANDA	16,5%	27%	70,6
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	4,2%		66,6
SEICHELES	0,3%	22%	67,3
SENEGAL	5,0%	30%	62,1
SERRA LEOA	9,0%	17%	38,4
SOMÁLIA	n.d.	16%	n.d.
SUDÃO	-0,7%	14%	64,2
SUDÃO DO SUL	-36,8%	n.d.	50,5
TANZÂNIA	10,3%	43%	57,9
TOGO	-1,6%	18%	64,1
TUNÍSIA	-0,9%	19%	77,4
UGANDA	9,0%	25%	66,4
ZÂMBIA	-3,3%	36%	72,1
ZIMBABUÉ	-8,6%	11%	60,0

Fonte: Elaboração Própria.

8.11. Anexo XI - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Investimento e Construção

Tabela A. 11 - Versão completa tabela 17

PAÍSES	Crescimento do setor industrial (% anual)	Invest. em ativos fixos (% do PIB)	Licenças de construção (índice 0–100)	Total
ÁFRICA DO SUL	3,003	0,625	3,462	2,364
ANGOLA	2,817	1,094	3,199	2,370
ARGÉLIA	3,037	4,531	3,199	3,589
BENIM	4,289	2,188	3,656	3,377
BOTSUANA	2,986	2,813	4,104	3,301
BURKINA FASO	3,917	1,250	3,497	2,888
BURUNDI	3,223	0,469	2,293	1,995
CABO VERDE	3,443	0,000	4,016	2,486
CAMARÕES	3,435	1,250	2,425	2,370
CHADE	3,782	1,406	1,608	2,265
COMOROS	3,443	0,313	3,436	2,397
CONGO	3,139	2,344	2,847	2,777
COSTA DO MARFIM	5,000	1,719	2,504	3,074
DJIBUTI	4,247	2,969	3,559	3,592
EGITO	3,579	1,250	3,717	2,849
ERITREIA	0,000	0,000	0,000	0,000
ESSUATÍNI	3,613	1,094	3,497	2,735
ETIÓPIA	4,179	3,750	2,707	3,545
GABÃO	3,697	1,719	2,715	2,710
GÂMBIA	4,365	2,188	2,680	3,078
GANA	3,655	1,094	3,401	2,716
GUINÉ	3,198	1,094	3,251	2,514
GUINÉ EQUATORIAL	2,377	0,000	2,293	1,557
GUINÉ-BISSAU	3,486	2,031	1,432	2,316
LESOTO	2,555	2,344	2,109	2,336
LIBÉRIA	3,198	0,000	0,000	1,066
LÍBIA	2,352	0,469	0,000	0,940
MADAGÁSCAR	3,799	1,563	0,615	1,992
MALÁUI	3,756	0,000	3,005	2,254

MALI	3,511	2,031	2,856	2,799
MARROCOS	3,460	2,500	4,772	3,577
MAURÍCIAS	3,350	1,250	5,000	3,200
MAURITÂNIA	3,181	3,125	3,339	3,215
MOÇAMBIQUE	3,088	0,000	3,893	2,327
NAMÍBIA	2,936	0,781	3,612	2,443
NÍGER	3,875	2,969	1,336	2,726
NIGÉRIA	3,308	0,000	3,928	2,412
QUÉNIA	3,452	1,250	3,401	2,701
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	4,137	0,469	0,457	1,688
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	3,460	1,406	2,689	2,518
RUANDA	4,509	2,500	3,664	3,558
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	3,469	0,000	3,313	2,261
SEICHELES	3,139	1,719	3,374	2,744
SENEGAL	3,536	2,969	2,917	3,141
SERRA LEOA	3,875	0,938	0,835	1,882
SOMÁLIA	0,000	0,781	0,000	0,260
SUDÃO	3,054	0,469	3,102	2,208
SUDÃO DO SUL	0,000	0,000	1,898	0,633
TANZÂNIA	3,985	5,000	2,548	3,844
TOGO	2,978	1,094	3,093	2,388
TUNÍSIA	3,037	1,250	4,262	2,850
UGANDA	3,875	2,188	3,295	3,119
ZÂMBIA	2,834	3,906	3,796	3,512
ZIMBABUÉ	2,386	0,000	2,733	1,706

Fonte: Elaboração Própria.

8.12. Anexo XII - Indicadores da Dimensão de Competitividade do Mercado

Tabela A. 12 - Versão completa tabela 18

PAÍSES	Grau de concentração de mercado	IDE em % do PIB	Volume de import. de produtos similares
ÁFRICA DO SUL	3,8	1,3%	29709824
ANGOLA	2,2	-5,8%	1397598
ARGÉLIA	4,1	0,7%	n.d.
BENIM	4,2	1,5%	48623
BOTSUANA	2,9	0,6%	821529
BURKINA FASO	3,5	1,0%	181313
BURUNDI	3,8	1,2%	294916
CABO VERDE	3,6	5,5%	277683
CAMARÕES	3,9	2,6%	363435
CHADE	2,4	3,8%	n.d.
COMOROS	n.d.	0,4%	7557
CONGO	n.d.	-10,2%	166408
COSTA DO MARFIM	3,3	1,4%	756394
DJIBUTI	n.d.	5,7%	n.d.
EGITO	4,3	2,8%	5096090
ERITREIA	n.d.		n.d.
ESSUATÍNI	2,9	2,8%	146213
ETIÓPIA	3,1	2,7%	1304953
GABÃO	3,3	9,2%	379407
GÂMBIA	4	3,9%	30677
GANA	4	5,7%	346686
GUINÉ	4,7	0,3%	n.d.
GUINÉ EQUATORIAL	n.d.	7,2%	n.d.
GUINÉ-BISSAU	n.d.	4,5%	n.d.
LESOTO	3,6	1,5%	129554
LIBÉRIA	n.d.	2,6%	58271
LÍBIA	n.d.	n.d.	4582876
MADAGÁSCAR	3,2	3,4%	330495
MALÁUI	2,9	0,5%	158245
MALI	3,8	4,2%	355956

MARROCOS	3,8	1,3%	9388137
MAURÍCIAS	3,3	3,1%	4953128
MAURITÂNIA	2,2	-11,2%	91088
MOÇAMBIQUE	2,9	21,8%	669305
NAMÍBIA	3,6	-1,4%	1601297
NÍGER		5,6%	812042
NIGÉRIA	3,9	0,5%	2148522
QUÉNIA	3,7	0,5%	2080289
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	n.d.	1,2%	92188
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	2,5	2,6%	577403
RUANDA	4	2,5%	707688
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	n.d.	5,9%	11900
SEICHELES	4	13,8%	691442
SENEGAL	3,8	4,6%	444914
SERRA LEOA	n.d.	1,9%	n.d.
SOMÁLIA	n.d.	5,2%	n.d.
SUDÃO	n.d.	2,6%	n.d.
SUDÃO DO SUL	n.d.	n.d.	n.d.
TANZÂNIA	3,5	2,0%	n.d.
TOGO	n.d.	4,9%	66466
TUNÍSIA	3,6	1,9%	1806957
UGANDA	2,9	3,7%	605376
ZÂMBIA	2,9	2,4%	943115
ZIMBABUÉ	3,1	1,0%	400504

Fonte: Elaboração Própria.

8.13. Anexo XIII - Indicadores Normalizados e Resultados da Dimensão de Competitividade do Mercado

Tabela A. 13 - Versão completa tabela 19

PAÍSES	Grau de concentração de mercado	IDE em % do PIB	Volume de import. de produtos similares	Total
ÁFRICA DO SUL	1,800	1,894	0,000	1,231
ANGOLA	5,000	0,818	4,766	3,528
ARGÉLIA	1,200	1,803		1,502
BENIM	1,000	1,924	4,993	2,639
BOTSUANA	3,600	1,788	4,863	3,417
BURKINA FASO	2,400	1,848	4,971	3,073
BURUNDI	1,800	1,879	4,952	2,877
CABO VERDE	2,200	2,530	4,955	3,228
CAMARÕES	1,600	2,091	4,940	2,877
CHADE	4,600	2,273	0,000	2,291
COMOROS	0,000	1,758	5,000	2,253
CONGO	0,000	0,152	4,973	1,708
COSTA DO MARFIM	2,800	1,909	4,874	3,194
DJIBUTI	0,000	2,561	0,000	0,854
EGITO	0,800	2,121	4,143	2,355
ERITREIA	0,000	0,000	0,000	0,000
ESSUATÍNI	3,600	2,121	4,977	3,566
ETIÓPIA	3,200	2,106	4,782	3,363
GABÃO	2,800	3,091	4,937	3,609
GÂMBIA	1,400	2,288	4,996	2,895
GANA	1,400	2,561	4,943	2,968
GUINÉ	0,000	1,742	0,000	0,581
GUINÉ EQUATORIAL	0,000	2,788	0,000	0,929
GUINÉ-BISSAU	0,000	2,379	0,000	0,793
LESOTO	2,200	1,924	4,979	3,035
LIBÉRIA	0,000	2,091	4,991	2,361
LÍBIA	0,000	0,000	4,230	1,410
MADAGÁSCAR	3,000	2,212	4,946	3,386
MALÁUI	3,600	1,773	4,975	3,449

MALI	1,800	2,333	4,941	3,025
MARROCOS	1,800	1,894	3,421	2,372
MAURÍCIAS	2,800	2,167	4,167	3,045
MAURITÂNIA	5,000	0,000	4,986	3,329
MOÇAMBIQUE	3,600	5,000	4,889	4,496
NAMÍBIA	2,200	1,485	4,732	2,806
NÍGER	0,000	2,545	4,865	2,470
NIGÉRIA	1,600	1,773	4,640	2,671
QUÉNIA	2,000	1,773	4,651	2,808
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	0,000	1,879	4,986	2,288
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	4,400	2,091	4,904	3,798
RUANDA	1,400	2,076	4,882	2,786
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	0,000	2,591	4,999	2,530
SEICHELES	1,400	3,788	4,885	3,358
SENEGAL	1,800	2,394	4,926	3,040
SERRA LEOA	0,000	1,985	0,000	0,662
SOMÁLIA	0,000	2,485	0,000	0,828
SUDÃO	0,000	2,091	0,000	0,697
SUDÃO DO SUL	0,000	0,000	0,000	0,000
TANZÂNIA	2,400	2,000	0,000	1,467
TOGO	0,000	2,439	4,990	2,476
TUNÍSIA	2,200	1,985	4,697	2,961
UGANDA	3,600	2,258	4,899	3,586
ZÂMBIA	3,600	2,061	4,843	3,501
ZIMBABUÉ	3,200	1,848	4,934	3,327

Fonte: Elaboração Própria.

8.14. Anexo XIV – Resultados do IGA no Cenário Expansivo

Tabela A. 14 - Resultados do IGA no cenário expansivo

PAÍSES	AEA (30%)	RP (15%)	LA (10%)	T (10%)	IC (25%)	CM (10%)	IGA
ÁFRICA DO SUL	3,205	3,350	3,517	2,007	2,364	1,231	2,730
ANGOLA	2,455	2,276	2,047	0,120	2,370	3,528	2,240
ARGÉLIA	2,199	2,022	3,197	1,084	3,589	1,502	2,438
BENIM	2,320	2,803	3,234	0,828	3,377	2,639	2,631
BOTSUANA	3,557	4,464	3,478	0,876	3,301	3,417	3,339
BURKINA FASO	2,073	2,357	2,924	0,571	2,888	3,073	2,354
BURUNDI	1,675	1,475	1,748	0,000	1,995	2,877	1,685
CABO VERDE	2,903	3,949	2,948	1,838	2,486	3,228	2,886
CAMARÕES	2,908	1,637	2,014	0,808	2,370	2,877	2,280
CHADE	2,353	1,324	1,888	0,010	2,265	2,291	1,890
COMOROS	2,108	2,295	2,218	1,344	2,397	2,253	2,158
CONGO	2,598	1,831	0,988	0,017	2,777	1,708	2,020
COSTA DO MARFIM	2,434	2,540	3,683	1,163	3,074	3,194	2,684
DJIBUTI	2,619	2,711	2,345	0,000	3,592	0,854	2,410
EGITO	2,084	2,500	3,009	3,399	2,849	2,355	2,589
ERITREIA	1,748	1,307	0,569	0,000	0,000	0,000	0,777
ESSUATÍNI	2,041	2,837	2,862	0,384	2,735	3,566	2,403
ETIÓPIA	2,069	2,153	2,408	0,658	3,545	3,363	2,473
GABÃO	2,989	2,447	2,363	0,000	2,710	3,609	2,538
GÂMBIA	2,532	2,848	3,427	1,296	3,078	2,895	2,718
GANA	2,592	3,269	2,950	0,973	2,716	2,968	2,636
GUINÉ	1,917	2,205	3,245	0,001	2,514	0,581	1,917
GUINÉ EQUATORIAL	2,226	1,897	1,694	0,000	1,557	0,929	1,604
GUINÉ-BISSAU	2,238	1,805	2,698	0,682	2,316	0,793	1,938
LESOTO	1,513	2,967	2,244	0,028	2,336	3,035	2,014
LIBÉRIA	1,763	2,241	1,918	0,000	1,066	2,361	1,559
LÍBIA	1,985	0,614	2,480	0,000	0,940	1,410	1,312
MADAGÁSCAR	1,668	2,221	2,426	1,105	1,992	3,386	2,023
MALÁUI	2,149	2,796	2,404	0,871	2,254	3,449	2,300
MALI	2,121	1,680	2,921	0,921	2,799	3,025	2,275

MARROCOS	2,493	3,401	4,186	2,713	3,577	2,372	3,079
MAURÍCIAS	2,653	4,456	3,185	1,296	3,200	3,045	3,017
MAURITÂNIA	2,215	2,269	2,741	0,003	3,215	3,329	2,416
MOÇAMBIQUE	2,684	2,264	2,826	1,130	2,327	4,496	2,572
NAMÍBIA	2,879	3,798	3,852	0,962	2,443	2,806	2,806
NÍGER	1,909	2,106	2,087	0,886	2,726	2,470	2,114
NIGÉRIA	2,478	1,736	2,103	0,910	2,412	2,671	2,175
QUÉNIA	2,260	2,641	2,854	1,043	2,701	2,808	2,420
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	2,124	1,102	1,871	0,751	1,688	2,288	1,716
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	2,141	1,134	1,044	0,000	2,518	3,798	1,926
RUANDA	1,938	4,034	3,042	1,087	3,558	2,786	2,768
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,520	3,169	2,639	1,104	2,261	2,530	2,424
SEICHELES	3,591	4,300	3,358	2,545	2,744	3,358	3,334
SENEGAL	2,411	3,175	3,179	0,079	3,141	3,040	2,615
SERRA LEOA	2,039	2,580	2,187	0,774	1,882	0,662	1,832
SOMÁLIA	2,041	0,090	1,854	0,076	0,260	0,828	0,967
SUDÃO	1,492	1,384	2,036	0,839	2,208	0,697	1,564
SUDÃO DO SUL	1,139	0,509	1,065	0,000	0,633	0,000	0,683
TANZÂNIA	2,198	2,758	1,833	1,079	3,844	1,467	2,472
TOGO	2,194	2,326	2,098	1,856	2,388	2,476	2,247
TUNÍSIA	2,326	3,065	3,449	2,544	2,850	2,961	2,765
UGANDA	2,046	2,473	2,319	1,069	3,119	3,586	2,462
ZÂMBIA	2,455	3,120	2,257	1,193	3,512	3,501	2,778
ZIMBABUÉ	1,806	2,047	1,870	0,971	1,706	3,327	1,892

Fonte: Elaboração Própria.

8.15. Anexo XV - Resultados do IGA no Cenário Conservador

Tabela A. 15 - Resultados do IGA no cenário conservador

PAÍSES	AEA (20%)	RP (25%)	LA (25%)	T (5%)	IC (15%)	CM (10%)	IGA
ÁFRICA DO SUL	3,205	3,350	3,517	2,007	2,364	1,231	2,936
ANGOLA	2,455	2,276	2,047	0,120	2,370	3,528	2,286
ARGÉLIA	2,199	2,022	3,197	1,084	3,589	1,502	2,487
BENIM	2,320	2,803	3,234	0,828	3,377	2,639	2,785
BOTSUANA	3,557	4,464	3,478	0,876	3,301	3,417	3,578
BURKINA FASO	2,073	2,357	2,924	0,571	2,888	3,073	2,504
BURUNDI	1,675	1,475	1,748	0,000	1,995	2,877	1,728
CABO VERDE	2,903	3,949	2,948	1,838	2,486	3,228	3,092
CAMARÕES	2,908	1,637	2,014	0,808	2,370	2,877	2,178
CHADE	2,353	1,324	1,888	0,010	2,265	2,291	1,843
COMOROS	2,108	2,295	2,218	1,344	2,397	2,253	2,202
CONGO	2,598	1,831	0,988	0,017	2,777	1,708	1,813
COSTA DO MARFIM	2,434	2,540	3,683	1,163	3,074	3,194	2,881
DJIBUTI	2,619	2,711	2,345	0,000	3,592	0,854	2,412
EGITO	2,084	2,500	3,009	3,399	2,849	2,355	2,627
ERITREIA	1,748	1,307	0,569	0,000	0,000	0,000	0,819
ESSUATÍNI	2,041	2,837	2,862	0,384	2,735	3,566	2,619
ETIÓPIA	2,069	2,153	2,408	0,658	3,545	3,363	2,455
GABÃO	2,989	2,447	2,363	0,000	2,710	3,609	2,568
GÂMBIA	2,532	2,848	3,427	1,296	3,078	2,895	2,891
GANA	2,592	3,269	2,950	0,973	2,716	2,968	2,826
GUINÉ	1,917	2,205	3,245	0,001	2,514	0,581	2,181
GUINÉ EQUATORIAL	2,226	1,897	1,694	0,000	1,557	0,929	1,670
GUINÉ-BISSAU	2,238	1,805	2,698	0,682	2,316	0,793	2,034
LESOTO	1,513	2,967	2,244	0,028	2,336	3,035	2,261
LIBÉRIA	1,763	2,241	1,918	0,000	1,066	2,361	1,788
LÍBIA	1,985	0,614	2,480	0,000	0,940	1,410	1,453
MADAGÁSCAR	1,668	2,221	2,426	1,105	1,992	3,386	2,188
MALÁUI	2,149	2,796	2,404	0,871	2,254	3,449	2,456
MALI	2,121	1,680	2,921	0,921	2,799	3,025	2,343

MARROCOS	2,493	3,401	4,186	2,713	3,577	2,372	3,305
MAURÍCIAS	2,653	4,456	3,185	1,296	3,200	3,045	3,290
MAURITÂNIA	2,215	2,269	2,741	0,003	3,215	3,329	2,511
MOÇAMBIQUE	2,684	2,264	2,826	1,130	2,327	4,496	2,665
NAMÍBIA	2,879	3,798	3,852	0,962	2,443	2,806	3,183
NÍGER	1,909	2,106	2,087	0,886	2,726	2,470	2,130
NIGÉRIA	2,478	1,736	2,103	0,910	2,412	2,671	2,130
QUÉNIA	2,260	2,641	2,854	1,043	2,701	2,808	2,564
REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA	2,124	1,102	1,871	0,751	1,688	2,288	1,688
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	2,141	1,134	1,044	0,000	2,518	3,798	1,730
RUANDA	1,938	4,034	3,042	1,087	3,558	2,786	3,023
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	2,520	3,169	2,639	1,104	2,261	2,530	2,603
SEICHELES	3,591	4,300	3,358	2,545	2,744	3,358	3,507
SENEGAL	2,411	3,175	3,179	0,079	3,141	3,040	2,850
SERRA LEOA	2,039	2,580	2,187	0,774	1,882	0,662	1,987
SOMÁLIA	2,041	0,090	1,854	0,076	0,260	0,828	1,020
SUDÃO	1,492	1,384	2,036	0,839	2,208	0,697	1,596
SUDÃO DO SUL	1,139	0,509	1,065	0,000	0,633	0,000	0,716
TANZÂNIA	2,198	2,758	1,833	1,079	3,844	1,467	2,365
TOGO	2,194	2,326	2,098	1,856	2,388	2,476	2,244
TUNÍSIA	2,326	3,065	3,449	2,544	2,850	2,961	2,944
UGANDA	2,046	2,473	2,319	1,069	3,119	3,586	2,487
ZÂMBIA	2,455	3,120	2,257	1,193	3,512	3,501	2,772
ZIMBABUÉ	1,806	2,047	1,870	0,971	1,706	3,327	1,978

Fonte: Elaboração Própria.