



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**A ESTRATÉGIADOS NEGÓCIOS COMO FATOR DETERMINANTE
PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL NA GUINÉ-BISSAU**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Dicantre Indi

Orientador: Professor Doutor Miguel Jorge Campos Cruz

Número do candidato: 30011729

Janeiro de 2025

Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, por estar na base deste projeto com sua presença e apoio. Obrigado por me acompanharem nos momentos difíceis, inspirando-me a cada passo e impulsionando-me a superar os desafios com resiliência e determinação. Este resultado é, em grande parte, um reflexo do amor, da compreensão e do suporte que vocês sempre me ofereceram.

Agradecimentos

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida. Aos meus pais Armando Indi que desde muito cedo me deixou, mas com uma grande herança que reflete em mim a sua imagem, determinação e responsabilidade, Maria Cá pelo seu amor, cuidado, atenção, e inculcação dos princípios que regem o respeito e a obediência, apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações. As minhas irmãs que souberam presenciar no momento certo durante minha trajetória, mas em particular a Rosalina Indi Baptista e Paulo Baptista a quem eu sou grato por terem contribuído incansavelmente para que eu possa ser diferente e atingir o cimo das minhas perspetivas académicas e sobretudo pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei. Ao meu professor orientador Dr. Miguel Jorge de Campos Cruz, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo. A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com espírito colaborativo. Também quero agradecer à Universidade Autónoma de Lisboa e ao seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

Resumo

A República da Guiné-Bissau, situada na região da África Ocidental, faz fronteira a norte com o Senegal, a leste com a Guiné-Conacri e é banhada a oeste pelo Oceano Atlântico. Com uma área total de 36.125 km² e uma população que ronda os 2 milhões de habitantes, o país caracteriza-se por uma rica diversidade cultural, onde o crioulo se destaca como a língua comum entre as diferentes etnias. No entanto, a Guiné-Bissau enfrenta graves desafios políticos que têm prejudicado o seu crescimento económico. A instabilidade política, resultante de conflitos e disputas entre as elites governamentais, gera um clima de desconfiança que afeta diretamente o ambiente de negócios. Esta situação torna-se um obstáculo significativo ao investimento e ao desenvolvimento das empresas. Além disso, a falta de infraestruturas básicas, como eletricidade, acesso à internet e estradas de qualidade, limita a capacidade das empresas de operar eficientemente e de expandir as suas atividades. As dificuldades de financiamento são também um fator crítico que impede o crescimento do sector privado. A excessiva dependência de sectores vulneráveis, como a agricultura e as pescas, torna a economia do país suscetível a crises internas e externas. Para promover um crescimento económico sustentável, é crucial que existam investimentos significativos em infraestruturas, um fortalecimento das instituições, diversificação económica e melhorias na educação, investir na formação e no desenvolvimento de competências é uma estratégia que não só beneficia os indivíduos, mas também contribui para o progresso corporativo das organizações. Se estes setores forem priorizados podemos estabelecer bases para um crescimento económico.

Palavras-chave: Estratégia dos Negócios – Governança - Crescimento Sustentável – Guiné-Bissau

Asbtract

The Republic of Guinea-Bissau, located in the West African region, borders to the north with Senegal, to the east with Guinea-Conakry and is bathed to the west by the Atlantic Ocean. With a total area of 36,125 km² and a population of around two million inhabitants, the country is characterized by a rich cultural diversity, where Creole stands out as the common language among the different ethnicities. However, Guinea-Bissau faces serious political challenges that have hampered its economic growth. Political instability, resulting from conflicts and disputes between government elites, generates a climate of distrust that directly affects the business environment. This situation becomes a significant obstacle to investment and business development. Furthermore, the lack of basic infrastructure, such as electricity, internet access and quality roads, limits the ability of companies to operate efficiently and expand their activities. Financing difficulties are also a critical factor hindering private sector growth. Excessive dependence on vulnerable sectors, such as agriculture and fishing, makes the country's economy susceptible to internal and external crises. To promote sustainable economic growth, it is crucial that there are significant investments in infrastructure, a strengthening of institutions, economic diversification and improvements in education. Investing in training and skills development is a strategy that not only benefits individuals but also contributes to the progress of corporate bodies of organizations. If these sectors are prioritized, we can establish foundations for economic growth.

Keywords: Business Strategy – Governance - Sustainable Growth – Guinea-Bissau

«A maneira pela qual alocamos os
recursos é, na verdade, sua
estratégia» (*Bill Gates*)

Índice

1	<i>Introdução</i>	17
1.1	CAPÍTULO - I - Enquadramento Teórico e Conceitual.....	18
1.1.1	Metodologia Conceitual.....	18
1.1.2	A importância da estratégia nos negócios	19
1.1.3	Definição da Estratégia, Implementação e a Importância da Flexibilidade Estratégica para o Crescimento Empresarial.....	20
1.1.4	Definição da Estratégia	21
1.1.5	Formulação de Estratégia	22
1.1.6	Análise de fora para dentro (externo).....	22
1.1.7	Análise de dentro para fora (Interno)	25
1.1.8	Etapas de Planeamento Estratégico	25
1.1.9	Missão, visão, valores e objetivos	25
1.1.10	Implementação Estratégica	27
1.1.11	A Flexibilidade Estratégica	27
1.1.12	Adaptação Rápida às Mudanças no Mercado	28
1.1.13	Mitigação de Riscos e Desafios	28
1.1.14	A Sustentabilidade e as Vertentes Social Ambiental e Governança (ESG)	28
1.1.15	Corporate Governance: breve contextualização.....	31
1.1.16	Estrutura/pilares das boas práticas de governança e princípios básicos	33
2	<i>CAPÍTULO - II (Trabalho Empírico)</i>	35
2.1	Metodologia	35
2.1.1	Demografia Empresarial e Análise das (MPMEs) _ Guiné-Bissau.....	36
2.1.2	Demografia dos Gestores	40
3	<i>CAPÍTULO - III Os Desafios ou Estrangulamento do Crescimento Económico</i>	42
3.1	A liberdade de realização dos negócios na Guiné-Bissau.....	42
3.1.1	Instabilidade Política e Fragilidade Institucional	49
3.1.2	Baixo investimento em capital humano	49
3.1.3	Infraestruturas deficientes e inadequadas.....	54
3.1.4	Guiné-Bissau: Indicadores de Doing Business (2020, World Bank)	57
3.1.5	Guiné-Bissau: Indicadores de acesso financeiro em comparação com os países da sub-região	58

Gráfico 9- Crédito interno ao setor privado	58
3.1.6 Acesso limitado ao financiamento	59
3.1.7 Taxas de juros de Crédito ao Setor Privado	61
3.1.8 Dificuldades de acesso ao mercado	63
4 <i>CAPÍTULO - IV -A Estrutura Económica da Guiné-Bissau</i>	64
4.1 O Estrangulamento do setor Agrícola e Pecuária	64
4.1.1 Agricultura	64
4.1.2 Pesca.....	67
5 <i>CAPÍTULO -V - O Importante Papel do Setor Privado para a Criação de Empregos e o Crescimento Económico Sustentável</i>	69
5.1.1 Visão geral do mercado de trabalho	71
5.1.2 Composição do emprego	74
5.1.3 Composição do emprego por género e localização rural/urbana	75
5.1.4 A ocupação remunerada e os rendimentos associados	76
5.1.5 O mercado de trabalho entre populações de baixa e alta renda	78
5.1.6 Dados do crescimento económico da Guiné-Bissau	79
5.1.7 Dados do Crescimento Económico: a taxa de variação do PIB real	80
5.1.8 A força de trabalho na Guiné-Bissau.....	82
5.1.9 A comparação entre a Guiné-Bissau e a média mundial.....	83
5.1.10 A liberdade de Investimento na Guiné-Bissau	83
5.1.11 Estrangulamento de setor educacional e a falta de capacitação dos cidadãos .	85
5.1.12 Participação na Indústria Transformadora.....	87
6 <i>CAPÍTULO - VI - Oportunidades Criadas pelo Governo para o Desenvolvimento Económico</i>	90
6.1 Importância da diferenciação competitiva	90
6.1.1 Capacidade de obter financiamento através das práticas ESG.....	91
6.1.2 Alocação de recursos e esforços para promover práticas sustentáveis em setores cruciais para benefícios socioeconómicos duradouros	92
6.1.3 Investir no Capital Humano e nas Competências Fundamentais	93
6.1.4 Componentes do Índice de Capital Humano	95
6.1.5 Guiné-Bissau: Ambiente de negócios e investimento	95

6.1.6	Ativação de sectores de elevado crescimento para diversificação	97
6.1.7	Melhorar o Ambiente de Negócios	98
6.1.8	Melhorar o Acesso ao Financiamento	100
6.1.9	Facilitar o Comércio	101
6.1.10	Reforçar as Pescas	102
6.1.11	Fomentar a Diversificação	103
6.1.12	Acesso aos Fatores de Produção	103
6.1.13	Acesso ao conhecimento	103
6.1.14	Acesso aos mercados.....	104
6.1.15	Conclusão	105
6.1.16	Recomendações Finais	106
6.1.17	Crescimento Sustentável: Alinhamento com os 17 ODS	106
6.1.18	Corporate Governance: Promovendo a Sustentabilidade e a Confiabilidade	107
6.1.19	Referências Bibliográficas	108
6.1.20	Anexo	114
6.1.21	Lista de Quadros, Figuras e Tabelas.....	114
6.1.22	Lista de gráficos	115

Lista (Glossário) de Termos, Siglas, Acrónimos ou abreviaturas

IT 90	International Taxation 90
CIMAN	Comissão para a Melhoria do Ambiente de Negócios
CFE	Centro de Formalidade de Empresas
IHC	Índice de Capital Humano
WB	World Bank (Banco Mundial)
GNB EHCVM	National Statistics Institute of Guiné-Bissau Household and Living Conditions Survey
HHS	Household Survey (Inquérito às Famílias)
LFPR	Labor Force Participation Rate (TPFT)
ISIC	International Standard Industrial Classification
RCN	Raw Cashew Nuts (Castanha de Caju Crua)
BCEAO	Banco Central dos Estados da África Ocidental
UEMOA	União Económica Monetária Oeste Africana
FMI	Fundo Monetário Internacional
OHADA	Organização para a Harmonização em África do Direito dos Negócios
GDGC	Grupo de Defesa e Gestão de Crises
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
WGI	Indicador Mundial de Governação
WDR	Relatório Mundial de Desenvolvimento
SCD	Secretariado da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
GFP	Gestão das Finanças Públicas
PIB	Produto Interno Bruto

ASYCUDA ++	Sistema Automatizado de Dados Aduaneiros
IDE	Índice de Desenvolvimento Económico
CEM	Country Economic Memorandum
SSA	África Subsariana

Quadro 1- Lista (Glossário) de Termos, Siglas, Acrónimos ou abreviaturas

Preâmbulo, Advertência, Notas ou Avisos

Esta pesquisa explora a relevância da estratégia empresarial como um elemento crucial para o crescimento sustentável na Guiné-Bissau. Perante um cenário repleto de desafios políticos e económicos, a adoção de estratégias eficazes torna-se essencial para fomentar a estabilidade e o progresso. A investigação centra-se na forma como as organizações podem ajustar as suas práticas e modelos de negócio, não só para garantir a sua sobrevivência, mas também para florescer num ambiente que é dinâmico e frequentemente incerto.

O trabalho tem um carácter informativo e não deve ser considerado como aconselhamento financeiro ou jurídico. É aconselhável consultar especialistas antes de adotar qualquer estratégia empresarial.

Problemática

A Guiné-Bissau enfrenta desafios significativos no seu desenvolvimento económico, com uma economia fortemente dependente da agricultura, especialmente da castanha de caju. Além disso, a instabilidade política e a falta de infraestruturas robustas impedem o crescimento sustentável. A questão central é como as estratégias de negócios eficazes podem ser implementadas para promover um desenvolvimento económico que seja sustentável a longo prazo, considerando as condições socioeconómicas e ambientais do país.

Hipóteses

Para alcançar esse objetivo, será realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de Estratégia de Negócios e Desenvolvimento Sustentável, bem como sobre a realidade económica e social da Guiné-Bissau. Além disso, serão realizadas entrevistas com gestores locais, e especialistas na área, a fim de obter insights e informações relevantes para a pesquisa.

Com base nos dados coletados, será elaborado um modelo de estratégia de negócios que leve em consideração as especificidades do contexto guineense, com propostas de ações concretas para promover o desenvolvimento sustentável do setor económico e das empresas no país. Essas ações incluirão a capacitação e valorização dos recursos humanos, a simplificação de processos burocráticos e a criação de incentivos fiscais para estimular a criação de novos negócios.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a formulação de políticas públicas mais eficazes e para o fortalecimento do setor privado na Guiné-Bissau, gerando impactos positivos na economia local e na qualidade de vida da população. Além disso, a pesquisa poderá servir de referência para outros países em desenvolvimento que enfrentam desafios semelhantes em relação ao desenvolvimento económico sustentável.

Objetivo Geral

Observar como as estratégias dos negócios podem influenciar o crescimento económico sustentável da Guiné-Bissau, apresentando diretrizes que harmonizem as práticas das empresas com as necessidades de desenvolvimento do país.

Objetivo específico

Diagnosticar o ambiente empresarial guineense para identificar as características que influenciam as atividades das empresas no cenário económico, social e político do país.

Analisar as estratégias de adaptação e inovação.

Estudar exemplos de sucesso em estratégias de negócios sustentáveis: Analisar casos de empresas que conseguiram implementar estratégias de crescimento sustentável em contextos semelhantes ao da Guiné-Bissau.

Reconhecer os principais setores para o desenvolvimento sustentável e enfatizar como é possível alocar recursos e esforços para a promoção das práticas sustentáveis e maximizar os benefícios socioeconómicos duradouros.

Delimitação do trabalho

A estratégia empresarial é um conceito crucial que envolve o desenvolvimento e implementação de planos e ações para atingir objetivos de longo prazo. Leva em consideração o ambiente externo e interno de uma organização. A estratégia de negócios desempenha um papel significativo na definição da direção, posicionamento, vantagens competitivas e recursos da organização. Também ajuda a gerir eficazmente as oportunidades e ameaças do mercado.

Entretanto, o crescimento sustentável é de extrema importância, pois garante a viabilidade, a responsabilidade e a reputação da organização. Além disso, contribui para o desenvolvimento global do país onde a organização opera. Por outro lado, o crescimento sustentável é um conceito essencial que se centra na capacidade de uma organização aumentar os seus resultados económicos, sociais e ambientais de forma equilibrada e duradoura. Garante que as necessidades das gerações futuras não sejam comprometidas.

A relação entre estratégia empresarial e crescimento sustentável é que eles devem trabalhar juntos. Isto significa que as organizações precisam definir e implementar planos que se alinhem com os seus objetivos de longo prazo e também priorizar a sustentabilidade. Ao fazer isso, as organizações podem obter vantagens competitivas como diferenciação,

inovação, fidelidade, redução de custos e riscos e melhoria da reputação e confiança. A Guiné-Bissau, é um dos países de África que enfrenta desafios políticos, sociais e económicos, é ainda mais crucial que as empresas tenham uma estratégia que se concentre no crescimento sustentável. Por isso, o trabalho está dividido em capítulos que explicam de modo abrangente, a forma pela qual a estratégia dos negócios pode propulsar o crescimento sustentável de um país (Guiné-Bissau).

O primeiro capítulo abordará o conceito e a estratégia empresarial, além de discutir o crescimento sustentável com o foco nas vertentes social, ambiental e governança (ESG). De seguida, o segundo capítulo centrar-se-á nos desafios e nas oportunidades que envolvem o crescimento sustentável na Guiné-Bissau. O terceiro capítulo, por sua vez, apresentará uma análise da estrutura económica do país, destacando os sectores vulneráveis que requerem uma monitorização estratégica.

O quarto capítulo irá enfatizar a importância do setor privado na criação de emprego e no fomento do crescimento económico sustentável. Esta ligação é fundamental para compreender como o setor privado pode contribuir de forma significativa para o desenvolvimento do país. O quinto capítulo nos informará sobre o importante papel do setor privado para a criação de empregos e o crescimento económico sustentável.

Por fim, o sexto capítulo proporcionará uma reflexão sobre a implementação das estratégias empresariais, visando impulsionar os setores vulneráveis identificados na investigação e explorar as oportunidades que surgem deste processo.

A interligação entre os capítulos permitirá uma compreensão mais abrangente das dinâmicas económicas da Guiné-Bissau, bem como a identificação de caminhos para um desenvolvimento mais robusto e sustentável. A análise proposta procura não só diagnosticar os desafios, mas também oferecer soluções práticas que possam ser adotadas para promover um ambiente de negócios mais favorável e inclusivo.

Justificação

Face à importância do tema “A estratégia dos negócios como fator determinante para o crescimento sustentável na Guiné-Bissau”, este trabalho visa esclarecer sobre o tema práticas da estratégia empresarial para o desenvolvimento e implementação de planos e ações para atingir objetivos a longo prazo. Mais ainda, o tema demonstra os benefícios que a investigação traz para o conhecimento científico e para o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau, dando a entender que promover a inovação numa empresa não exige necessariamente investir em ações altamente tecnológicas. Mudanças sistémicas e coordenadas podem levar a um grande cenário de inovação, trazendo resultados reais para a organização.

1 Introdução

A estratégia de negócios desempenha um papel central no desenvolvimento sustentável, especialmente em países com economias emergentes, como a Guiné-Bissau. De acordo com Porter (1985), estratégias empresariais bem formuladas podem garantir vantagem competitiva sustentável, mesmo em contextos desafiadores. Neste cenário, a adoção de práticas empresariais alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (2015) pode impulsionar o crescimento económico, reduzir desigualdades sociais e mitigar impactos ambientais. A Guiné-Bissau, rica em biodiversidade e recursos naturais, enfrenta desafios significativos, como instabilidade política e dependência de exportações primárias (Banco Mundial, 2022). No entanto, a implementação de estratégias bem estruturadas e com foco de longo prazo pode promover equilíbrio entre crescimento económico e preservação ambiental, conforme defendido por Elkington (1997) em sua teoria do Triple Bottom Line. Este trabalho analisará a influência das estratégias de negócios no desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau, destacando fatores essenciais para transformar desafios locais em oportunidades de inovação.

1.1 CAPÍTULO - I - Enquadramento Teórico e Conceitual

Com base na justificação acima, procuro com as ideias de certos autores contextualizar o trabalho com conceitos e a visão ampla que cada autor tem sobre o tema. Estabelecer a relação entre os objetivos, as hipóteses e os resultados esperados do trabalho e justificar a escolha da metodologia, dos instrumentos e das técnicas de análise de dados. Por isso, ilustramos esta fundamentação teórica com um exemplo: Segundo Porter, a estratégia empresarial visa adquirir uma posição única no mercado através do envolvimento em atividades que as diferenciam dos seus concorrentes. Esta singularidade pode ser atribuída ao produto inovador ou a uma qualidade superior que nenhum outro concorrente conseguiu obter. Além disso, estas exclusividades são acompanhadas por ideias inovadoras, que servem tanto como estratégias de posicionamento de mercado como de fidelização de clientes.

De acordo Cavalcanti (2003), descreveu a forma como o pensamento estratégico evoluiu ao longo dos anos, mencionando que na década de 1970 o processo de planeamento estratégico tornou-se mais formalizado através do uso da análise SWOT. Cavalcanti (2003, p. 19), sugere que, ao gerar hipóteses alternativas sobre o futuro, as empresas possam efetivamente preparar-se a si e aos seus gestores para refletirem sobre estratégias de longo prazo.

Segundo Assaf Neto (2009), existem determinadas capacidades que diferenciam e acrescentam valor a uma empresa. Uma dessas capacidades é a capacidade de construir relações sólidas com diversos intervenientes, como clientes e fornecedores, o que leva a uma maior fidelização de clientes e opções de financiamento.

1.1.1 Metodologia Conceitual

Segundo Ander-Egg (1978), citado em Lakatos e Marconi, a investigação é um processo metódico e crítico que permite a descoberta de novas informações, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento. Lakatos e Marconi (2003, p. 186) sugerem que a pesquisa de campo é uma forma de reunir informação e conhecimento sobre um problema ou hipótese que se pretende comprovar. Por outro lado, a investigação exploratória envolve investigações empíricas com o propósito de formular questões ou problemas, e inclui normalmente procedimentos sistemáticos de recolha e análise de dados (Lakatos e Marconi, 2003, p. 188). Neste trabalho será utilizada a definição de pesquisa exploratória de campo de Lakatos e Marconi (2003), por servir de fundamento ao processo metodológico empregado neste estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 186), este tipo de investigação oferece a

grande vantagem de reunir informação sobre fenómenos que podem ser analisados sob diversas perspetivas por outros investigadores, além de facilitar a recolha de dados por amostragem. Espero que as conclusões deste trabalho possam apoiar o desenvolvimento de um plano de recuperação holística, que por sua vez poderá ajudar o governo e os seus parceiros a melhorar o ambiente de negócios na Guiné-Bissau no futuro. Através da extração dos dados obtidos procuro analisar de forma abrangente os desafios de longa data enfrentados pelas (MPMEs) e pela economia da Guiné-Bissau.

1.1.2 A importância da estratégia nos negócios

O primeiro passo para o sucesso de uma empresa é reconhecer as oportunidades e ameaças. Ao analisar o mercado e identificar tendências, é possível encontrar oportunidades de crescimento e expansão. Por exemplo, se uma empresa perceber que existe uma procura crescente por produtos sustentáveis, pode investir em investigação e desenvolvimento (ID), para criar produtos amigos do ambiente e destacar-se da concorrência. Além disso, é importante estar atento às ameaças que podem surgir no mercado. Por exemplo, se uma empresa opera num setor altamente competitivo, é essencial estar preparado para enfrentar a concorrência e proteger-se contra possíveis ameaças, como a entrada de novos concorrentes ou alterações nas preferências dos consumidores.

Uma vez identificadas as oportunidades e ameaças, é necessário criar planos estratégicos para se destacar no mercado. Isto pode envolver a definição de metas e objetivos claros, a alocação adequada de recursos e a implementação de estratégias de marketing eficazes. Por exemplo, uma empresa pode decidir investir em publicidade digital para alcançar um público mais vasto e aumentar a sua visibilidade no mercado.

No entanto, é importante lembrar que o mercado está em constante mudança e, por isso, é necessário adaptar-se rapidamente. Isto significa estar aberto a novas ideias e inovações, e estar disposto a ajustar os planos estratégicos conforme necessário. Por exemplo, se uma empresa percebe que uma determinada estratégia de marketing não está a funcionar como esperado, é importante ser flexível e estar disposta a experimentar novas abordagens.

A gestão eficiente dos recursos consiste em utilizar de forma sustentável e otimizada os recursos disponíveis, visando garantir a competitividade e a rentabilidade. Isto implica maximizar a eficiência dos processos e reduzir os custos, de forma a obter o melhor aproveitamento dos recursos e minimizar o impacto ambiental. Esta abordagem estratégica é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das organizações, permitindo-lhes destacar-se

no mercado e alcançar resultados positivos a longo prazo. Por outro lado, a procura de inovação e diferenciação é essencial para as empresas se destacarem no mercado e conquistarem uma posição de destaque face à concorrência.

Ao investir em novas ideias e estratégias que permitam diferenciar-se dos demais, as organizações podem garantir vantagens competitivas duradouras e sustentáveis ao longo do tempo. Mais ainda, é necessário saber que a inovação não se restringe apenas a produtos ou serviços, mas também pode ser aplicada em processos internos, modelos de negócio e até na cultura organizacional, o que torna a empresa mais ágil, eficiente e capaz de adaptar-se às mudanças do mercado.

No entanto, a procura constante pela inovação estimula a criatividade e o envolvimento dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais inspirador e motivador.

Por isso, as empresas que investem em inovação e diferenciação estão mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado e destacar-se como líderes no seu setor, conquistando os clientes e garantindo o crescimento sustentável do negócio.

1.1.3 Definição da Estratégia, Implementação e a Importância da Flexibilidade Estratégica para o Crescimento Empresarial

Nos dias de hoje, enfrentar a rapidez com que as mudanças ocorrem é um desafio constante para qualquer gestor de uma organização. As mudanças acontecem em todos os ambientes devido a questões relacionadas com a economia global, a sustentabilidade, as novas tendências nos negócios, as novas tecnologias e as novas gerações de profissionais, tornando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Adaptar-se a um ambiente em constante mudança torna-se o grande desafio para as organizações.

No entanto, é possível afirmar que a estratégia é um processo de transformação organizacional que necessita de ser cuidadosamente conduzido para que a empresa possa prosperar perante um ambiente repleto de novos desafios. Para além de acompanhar as mudanças no ambiente externo, é crucial que a organização esteja também atenta ao seu ambiente interno, pois isso também afetará a estratégia adotada.

A prosperidade empresarial está diretamente ligada ao sucesso na adoção, implementação e gestão da estratégia adotada por uma organização. Por isso, compreender o processo de estratégia empresarial é essencial para qualquer gestor de empresas.

1.1.4 Definição da Estratégia

Para estudar a estratégia empresarial é fundamental compreender o conceito de estratégia e a sua evolução ao longo dos anos. A palavra "Estratégia" tem origem no termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *agos* (liderar), significando a "função do general do exército" ou "comandante". Ao longo dos anos, o termo "estratégia" foi amplamente difundido, inicialmente com uma conotação militar, e só durante a segunda Revolução Industrial passou a ser utilizado num contexto mais comercial (GHEMAWAT, 2007).

As experiências vividas durante o período de guerra não só impulsionaram o desenvolvimento de técnicas, como também incentivaram a utilização de um pensamento estratégico para orientar as decisões de gestão. Desde então, o ambiente empresarial tem sofrido grandes transformações, exigindo que as empresas adotassem um processo estruturado para a concretização das suas estratégias. Desta forma, vários estudiosos contribuíram para o desenvolvimento do conceito de estratégia, tendo como base a procura da competitividade e o sucesso nos negócios.

De acordo com (Barney e Hesterly 2011, p. 4), a estratégia de uma empresa é definida como a sua teoria sobre como obter vantagem competitiva. A escolha da estratégia tem um impacto direto na forma como a organização está posicionada no mercado, sendo que a vantagem competitiva é uma consequência de uma estratégia bem-sucedida. Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 5), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Nesta definição, destaca-se a abordagem relacionada com as competências essenciais de uma organização. Uma competência essencial é aquela que diferencia uma empresa das demais e, por isso, necessita de ser devidamente explorada para que a empresa possa obter vantagem competitiva.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 21), a estratégia é definida como a direção e o âmbito de uma organização a longo prazo, que procura obter vantagens num ambiente volátil através da configuração de recursos e competências, com o objetivo de ir ao encontro das expectativas dos stakeholders.

É importante destacar que a gestão de topo da empresa desempenha um papel fundamental na definição e implementação da estratégia para alcançar os resultados desejados. No entanto, o fator humano também exerce uma influência significativa na elaboração desta estratégia.

De acordo com Costa (2007), cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos que influenciam a sua responsabilidade em relação à visão de futuro da organização. Assim, é essencial estabelecer um processo eficaz, sistemático e participativo que envolva os profissionais, incentivando-os a planejar e a construir um futuro para a empresa através da estratégia empresarial.

Segundo Fernandes e Berton (2012), a estratégia empresarial engloba os principais propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para alcançar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades do ambiente e os recursos da organização. A definição e implementação de uma estratégia empresarial adequada são essenciais para a competitividade no mercado, embora existam diversas abordagens e visões sobre o tema.

1.1.5 Formulação de Estratégia

Para desenvolver uma estratégia eficaz e bem organizada, a empresa pode optar por utilizar um modelo para conduzir a análise do cenário. A implementação de um modelo pode facilitar a seleção de uma ou mais estratégias que visam a competitividade.

Ao elaborar o planeamento estratégico, é possível segmentar o ambiente em dois níveis: externo e interno. É crucial para o gestor compreender como conduzir cada análise, pois esta será essencial para a definição de uma estratégia que proporcione vantagem competitiva.

1.1.6 Análise de fora para dentro (externo)

A empresa deve ter em conta tanto o ambiente geral como o ambiente setorial ao realizar a análise de fora para dentro. O ambiente geral é constituído pelos fatores amplos que impactam todas as organizações de uma sociedade, enquanto o ambiente setorial é mais específico, englobando os fatores que afetam diretamente a empresa e os seus concorrentes.

Para uma análise eficaz do ambiente geral, é essencial considerar os segmentos apresentados no (Quadro 2).

Macroeconómico	As mudanças na taxa de inflação, na taxa de juros e na taxa de câmbio podem ter um impacto significativo no crescimento de uma empresa. Essas variações podem tanto impulsionar quanto prejudicar a expansão dos negócios, dependendo de como são gerenciadas e de como a empresa se adapta a essas mudanças econômicas. É essencial que as organizações estejam atentas a esses indicadores e saibam como agir estrategicamente para minimizar os impactos negativos e aproveitar as oportunidades que podem surgir.
Sociocultural	O setor em questão engloba as tendências sociais que podem impactar a demanda do consumidor, resultando na abertura de novos mercados e na queda de outros.
Político-legal	Alterações nas leis tributárias e em outros regulamentos governamentais têm o potencial de impactar significativamente as empresas, podendo inviabilizar a introdução de um novo produto ou serviço no mercado.
Tecnológico	Possivelmente, este setor é crucial a ser avaliado durante a análise, uma vez que, com o avanço da tecnologia, é essencial acompanhar o progresso tecnológico para garantir a sobrevivência no mercado.
Global	Este setor demonstra o crescimento a nível internacional, abrindo portas para a expansão de mercados, serviços terceirizados e investimentos em países estrangeiros. É importante destacar que, ao se aventurar nesse setor, a empresa poderá encontrar novas oportunidades de negócios, inclusive no mercado doméstico.

Quadro 2- Análise de fora para dentro (externo)

Fonte: adaptado de Longenecker et al (2013).

É de suma importância utilizar o modelo proposto por Michael E. Porter (1986) quando se analisa o ambiente setorial. Este modelo estabelece as cinco forças competitivas que são essenciais para a formulação de uma estratégia competitiva. De acordo com o autor, é crucial relacionar a empresa com o seu ambiente para obter sucesso. As forças externas

desempenham um papel significativo, uma vez que afetam todas as organizações. A forma como cada empresa lida com estas forças pode ser uma fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Quadro 3).

Novos concorrentes	É importante acompanhar de perto as estratégias e ações dos concorrentes, a fim de antecipar possíveis movimentos e tomar decisões estratégicas assertivas.
Produtos e/ou serviços substitutos	Os consumidores têm a possibilidade de comprar bens e serviços substitutos disponibilizados por outras organizações.
Rivalidade entre os atuais concorrentes	A organização deve estar ciente da intensidade da rivalidade entre os concorrentes do mesmo segmento, pois isso pode influenciar diretamente em suas estratégias de negócio e no seu posicionamento no mercado.
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores existentes têm a capacidade de exercer influência à medida que apresentam a possibilidade de aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos.
Poder de negociação dos compradores	Os consumidores pressionam os preços para baixo, procurando maior qualidade ou mais serviços pelo mesmo preço, o que leva os concorrentes a avaliar seus custos para permanecerem competitivos.

Quadro 3- Modelo de Michel E. Porter

Fonte: adaptado de Porter (1986).

1.1.7 *Análise de dentro para fora (Interno)*

É fundamental para a empresa estabelecer a sua estratégia, que deve começar por uma análise do ambiente externo para identificar oportunidades, mas também é essencial considerar o potencial interno da organização. A avaliação dos recursos e capacidades internas de uma empresa é relevante para determinar as suas competências essenciais. Estas competências são os recursos e as capacidades que proporcionam uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014. p. 5).

1.1.8 *Etapas de Planeamento Estratégico*

De acordo com Siqueira e Boaventura (2012), é necessário que o planeamento estratégico seja desenvolvido de forma estruturada, de modo a facilitar a gestão e o controlo ao longo do tempo. O encadeamento das etapas colabora para a compreensão das tarefas e produtos de cada fase, permitindo uma avaliação de consistência e integração com as etapas anteriores em cada etapa. Assim, é possível compreender o planeamento estratégico como um processo de cinco etapas encadeadas:

1. Avaliação da estratégia vigente; 2. Avaliação do ambiente; 3. Estabelecimento do perfil estratégico; 4. Qualificação dos objetivos e, 5. Finalização.

1.1.9 *Missão, visão, valores e objetivos*

A declaração do propósito de uma organização pode ser expressa de forma clara através das declarações de missão, visão, valores e objetivos. A visão representa a imagem do que a empresa ambiciona ser e, de um modo geral, o que pretende alcançar. Está relacionada com aquilo em que a organização se quer tornar e é a explicação do que se idealiza para o futuro da organização.

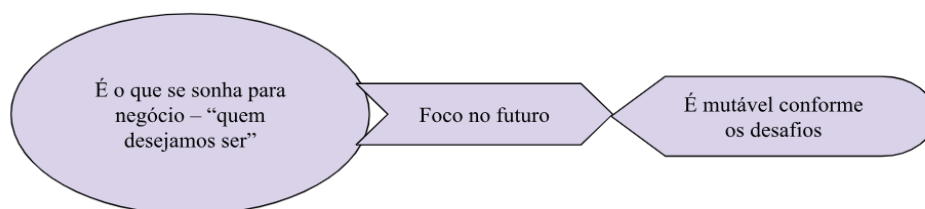


Figura 1- Característica da Visão

A missão de uma organização é a questão fundamental a que procura responder: qual é o propósito da nossa existência? Uma missão bem definida traz benefícios que ajudam todos a compreender o que é essencial para a empresa. De acordo com Fernandes e Berton (2012),

uma declaração de missão tem como objetivo proporcionar clareza aos colaboradores e às partes interessadas sobre o propósito geral da organização, representando o seu propósito a longo prazo. Isto pode ser ilustrado na figura 2.

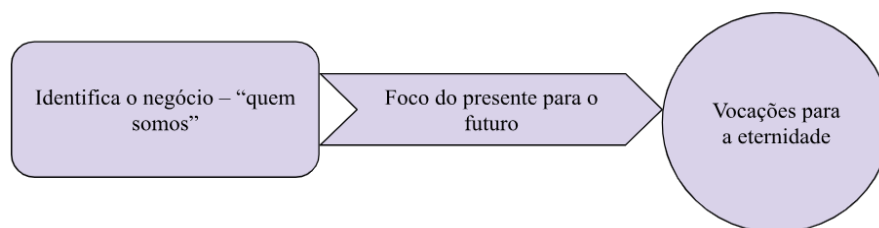


Figura 2- Características da Missão

A definição da missão de uma organização requer uma análise profunda dos propósitos, contributo e base socioeconómica que a organização pretende cumprir. É necessário refletir sobre os valores éticos e morais que devem orientar o comportamento das pessoas envolvidas na organização. Muitas empresas expressam estes valores e padrões num documento formalizado, conhecido como "manual de conduta", que reitera a missão e o compromisso da organização em relação aos padrões assumidos, à integridade e à ética que orientam as suas ações.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011), os valores fundamentais são os princípios que direcionam a estratégia de uma organização. No entanto, as definições de visão, missão e valores da organização só serão úteis e contribuirão para o desempenho da empresa se forem postas em prática diariamente por todos os colaboradores.

Enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla dos seus propósitos e valores, os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a empresa pode utilizar para avaliar o progresso em relação à sua missão. Os objetivos são declarações de resultados específicos a atingir, devendo ser concretos, preferencialmente quantitativos, e ter uma data-limite para serem atingidos.

Para formular bons objetivos, os gestores necessitam de considerar características como a clareza, a especificidade, a mensurabilidade e o prazo estabelecido. É importante que os objetivos sejam realistas e estejam alinhados com a missão e os valores da organização.

De acordo com Fernandes e Berton (2012), a formulação de bons objetivos exige que o gestor tenha em conta as seguintes características: a quantificação e definição de prazos para os objetivos da organização, tendo em conta a existência de diversos stakeholders; a comunicação clara dos objetivos e o seu alinhamento com a missão e os valores da empresa; a elaboração detalhada dos objetivos a diferentes níveis, de forma a desafiar as pessoas envolvidas; e a manutenção da flexibilidade.

É importante realçar que, uma vez definida a diretriz organizacional com a visão, missão, valores e objetivos da organização, juntamente com uma análise minuciosa do ambiente interno e externo, a empresa estará apta a formular a sua estratégia.

Segundo Michael E. Porter (1986), a estratégia competitiva consiste na combinação dos objetivos (missão e objetivos) que a empresa ambiciona atingir e dos meios (estratégias e ações) através dos quais pretende alcançar.

1.1.10 Implementação Estratégica

A implementação da estratégia escolhida é tão crucial como a definição da estratégia adotada pela organização, sendo talvez a principal dificuldade das organizações em obter vantagem competitiva. A elaboração, definição e execução da estratégia são consideradas etapas distintas e requerem a mesma atenção por parte dos decisores nas empresas. Com uma estratégia definida, a empresa estabelece objetivos e ações a implementar ao longo do tempo para atingir as metas estabelecidas. Assim, é fundamental que a empresa utilize uma ferramenta de gestão estratégica para acompanhar e controlar a implementação da estratégia. Para garantir o compromisso de todos os envolvidos, a empresa deve comunicar a sua estratégia, destacando as ações prioritárias, os resultados esperados e, sobretudo, a ligação desses resultados com os objetivos estratégicos definidos pela organização.

1.1.11 A Flexibilidade Estratégica

A flexibilidade estratégica é a capacidade de uma empresa se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e aproveitar novas oportunidades. Permite que a organização seja ágil e resiliente, ajustando a sua estratégia à medida que o cenário se transforma. Esta característica é essencial para o crescimento sustentável num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e imprevisível. As empresas flexíveis conseguem antecipar tendências, testar novos modelos de negócio, e alocar recursos com rapidez. Isto confere-lhes uma vantagem competitiva ao permitir-lhes aproveitar as oportunidades que surgem e proteger-se de ameaças e riscos.

1.1.12 Adaptação Rápida às Mudanças no Mercado

Num mundo cada vez mais dinâmico e imprevisível, a capacidade de uma empresa se adaptar rapidamente às mudanças do mercado é essencial para a sua sobrevivência e crescimento. As empresas flexíveis conseguem responder com agilidade a novas tendências, novas tecnologias e até mesmo a crises económicas, ajustando as suas estratégias de forma ágil e eficaz. Esta adaptabilidade permite que a empresa esteja sempre à frente da concorrência, antecipando as oportunidades e os desafios antes mesmo de estes surgirem. Isto garante que a empresa mantenha a sua relevância e competitividade, conquistando novos clientes e mercados.

Aproveitar novas oportunidades é fundamental para o crescimento e competitividade das empresas. A flexibilidade estratégica permite que as organizações estejam preparadas para identificar e explorar estas oportunidades, garantindo o seu sucesso a longo prazo. Ao adotar uma mentalidade flexível, as empresas podem reagir rapidamente às mudanças e tendências, lançando produtos inovadores, expandindo-se para novos mercados e capitalizando as melhores hipóteses de sucesso. Esta agilidade e capacidade de adaptação são essenciais para se manter competitivo no mercado atual.

1.1.13 Mitigação de Riscos e Desafios

Para mitigar eficazmente os riscos e os desafios, é crucial que as empresas desenvolvam uma cultura de análise proativa dos possíveis riscos. Isto implica monitorizar as tendências do mercado, os cenários económicos e as ameaças competitivas, de forma a antecipar e preparar para possíveis obstáculos.

Após a identificação dos riscos, o passo seguinte é elaborar um plano de ação detalhado para lidar com os mesmos. Este plano pode incluir estratégias de diversificação, criação de reservas financeiras, desenvolvimento de planos de contingência e estabelecimento de parcerias estratégicas para reforçar a resiliência da empresa.

Manter uma estrutura organizacional ágil e uma cultura de colaboração entre equipas é fundamental para reagir rapidamente a mudanças e desafios. Isto permite à empresa aproveitar oportunidades e ultrapassar obstáculos de forma eficiente e coordenada.

1.1.14 A Sustentabilidade e as Vertentes Social Ambiental e Governança (ESG)

O conceito de Triple Botton Line (tripé da sustentabilidade: social, ambiental e económico) nos negócios, criado por John Elkington em 1994 (Elkington, 2018), propõe a implementação de inovações relacionadas com as práticas de responsabilidade social

corporativa (RSC) e as práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governação empresarial (ESG), sendo este último originado no setor financeiro (Sampaio; Santos, 2021). Estas práticas visam integrar as preocupações económicas, sociais e ambientais nas operações das empresas, gerando valor sustentável a longo prazo.

As práticas ESG tornaram-se globalmente reconhecidas a partir do documento “*Who Cares Wins*”¹, do Pacto Global e Banco Mundial, publicado em 2004, quando as instituições financeiras foram desafiadas pela ONU a considerar os fatores ESG nos mercados de capitais. Atualmente, o ESG está a destacar-se cada vez mais na agenda política e empresarial à escala mundial. A incorporação de boas práticas ESG na cadeia de produção pode ser vista como um caminho para a inovação da sustentabilidade empresarial, transformando as organizações em agentes impulsionadores de mudança e refletindo a evolução do movimento de Responsabilidade Socioambiental Corporativa (CSR) no setor produtivo.

Para qualificar uma organização a partir dos movimentos ESG e RSC, são avaliadas as ações ambientais (E), sociais (S) e de governação (G) adotadas pelas empresas. Estes critérios estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e com as estratégias organizacionais, como o objetivo, a missão, a visão, os valores, as metas e os resultados de uma empresa, sendo utilizados pelos gestores para a tomada de decisões baseadas em critérios sustentáveis.

A implementação destas estratégias organizacionais, alinhadas com os ODS, efetiva a sustentabilidade empresarial. É importante destacar que, quando referenciados na literatura e abordados numa perspetiva filosófica da sustentabilidade, o CSR e o ESG tornam-se aptos a obter certificações, podendo ser entendidos como Ecosocioeconomia Empresarial. A noção de Ecosocioeconomia, embora não tão divulgada como o desenvolvimento sustentável, torna-se uma referência para compreender as práticas empresariais dentro da economia de mercado, que surgem a partir de ações entre organizações, destacando-se as cadeias produtivas sustentáveis (SAMPAIO; SANTOS, 2021).

A definição de Responsabilidade Socioambiental Corporativa e Governação Ambiental, Social e Corporativa é essencial para compreender as práticas empresariais atuais. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), segundo Carroll (1979), categoriza os investimentos nos aspetos ambientais, sociais e de governação.

¹ “Who Cares Wins” [Quem se importa vence]

De acordo com Carroll (1999), a responsabilidade social das empresas abrange quatro níveis de responsabilidades, que são: (i) responsabilidade económica focada em soluções e viabilidade económica nos negócios; (ii) responsabilidade legal focada no respeito pelas leis e pelos princípios sociais; (iii) responsabilidade ética focada em fazer o que é certo, justo e equitativo; e (iv) a responsabilidade filantrópica centrada nas doações da empresa a causas sociais, educacionais, recreativas e culturais.

No que diz respeito ao conceito de governação, Rhodes (1997, p. 652) afirma que isso trata de "uma transformação na natureza da governação, referindo-se a novos processos de governo, ou a condições renovadas para o exercício do poder e para a organização do Estado, ou a novos métodos pelos quais a sociedade é governada".

De acordo com Dallabrida (2003), o termo governança é entendido como iniciativas ou ações que expressam a capacidade de uma sociedade organizada territorialmente administrar demandas públicas por meio de um esforço conjunto e cooperativo dos atores sociais, económicos e institucionais.

O estudo conduzido por Shah et al. (2020) realça a relevância da CSR para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, Santos (2020) menciona a investigação de Souza e Sampaio (2006), sugerindo que a responsabilidade social das empresas incorpora a dimensão ambiental, sendo designada por CSR, para realçar a ligação entre a dinâmica social e os impactos ambientais das organizações no seu contexto geográfico e na comunidade envolvente (SAMPAIO; SANTOS, 2021).

A CSR está intimamente ligada ao conceito de ESG, que abrange critérios ambientais, sociais e de governação nas práticas empresariais, evidenciando a crescente importância da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa no panorama atual.

Ambos são conhecidos na literatura como termos intercambiáveis. Especificamente em relação aos critérios de avaliação e caracterização de uma organização com base nos movimentos CSR e ESG, observa-se a conformidade com os ODS, associada às estratégias organizacionais, relacionadas com o propósito, objetivo, missão, visão, valor, meta e resultado, para a tomada de decisão dos gestores, o que efetiva a sustentabilidade empresarial. Relativamente aos critérios de avaliação organizacional, o ESG considera que as ações organizacionais impactam a dinâmica/dimensão ambiental (E), onde se pode considerar, por exemplo, a proteção da biodiversidade e o controlo das emissões de contaminantes. Na dimensão social (S), a forma como uma empresa promove a sua visão estratégica e os seus valores deve beneficiar tanto os seus colaboradores e *stakeholders* como o seu propósito de

negócio, garantindo qualidade socioambiental aos produtos (bens e serviços) ao considerar os consumidores como sujeitos de direitos, visando um horizonte de longo prazo (SAMPAIO; SANTOS, 2021). Na esfera da governação (G), é fundamental abranger diversas conotações, em que as organizações alargam as suas relações empresariais com os acionistas (*shareholders*) e se envolvem com entidades políticas nacionais e internacionais (SANTOS, 2020). Pode-se entender que o alcance da efetividade de programas de ESG/CSR das organizações deve, portanto, estar alinhado aos 17 ODS, que reúnem os desafios e as vulnerabilidades globais tendo os pilares ambiental, social, económica e institucional (governança) em sua gênese (PACTO GLOBAL, 2022).

Mas tudo isto, parte de uma ação governativa que viabiliza uma unanimidade organizacional entre todas as partes constituintes de uma entidade com boas práticas Corporate Governance.

1.1.15 Corporate Governance: breve contextualização

A *corporate governance* emergiu como um elemento central no contexto global a partir da década de 1980, em resposta a abusos cometidos por líderes de grandes corporações. Um exemplo notável é o caso da Texaco (EUA), que teve as suas ações recompradas a um preço superior ao valor de mercado, o que impediu a aquisição por parte de acionistas minoritários (AZEVEDO et al., 2017).

Segundo Oliveira (2015a, p. 14), a General Motors “foi a pioneira em demonstrar preocupação e desenvolver um modelo de gestão baseado na *corporate governance*”. Assim, as empresas que se dedicam a adotar as melhores práticas de gestão tendem a operar de maneira mais sustentável em diversos aspetos, incluindo o económico e a gestão de riscos, resultando em desempenhos superiores ao longo do tempo, conforme a adoção dos critérios ESG, que avaliam as práticas ambientais, sociais e de governação de uma organização. Para apoiar a gestão empresarial e as decisões estratégicas, visando um retorno transparente dos investimentos para os investidores e outros stakeholders, a *corporate governance* revela-se uma ferramenta crucial para a melhoria do desempenho (GIRARDI; SOARES; GIRARDI, 2018).

Diferentes autores conceituam a governança corporativa como uma ferramenta que pode ajudar as empresas em vários aspetos da sua administração.

Silva Junior, Muniz e Martins (2009)	A governança corporativa fixa a transparência nas suas operações, eficiência nos seus processos e, por fim, eficácia nos resultados que são alcançados devido a um sistema que regulamenta a relação de gestão e da propriedade e abrange os diversos interesses.
Prado et al. (2011)	A governança corporativa, que significa a gestão da empresa, é a manutenção do meio ambiente de trabalho e a utilização de formas de combate ao suborno e à corrupção em busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.
Matesko (2014, p,32)	[...] a governança corporativa é uma estrutura que visa aumentar o valor do negócio para os acionistas, a utilização de regras, leis e códigos de condutas na qual regulam as relações entre stakeholders, agentes interessados, [...] órgãos reguladores, e outros.
Garcia e Tavares (2017, p.496)	[...] Governança corporativa tem 4 (quatro) valores fundamentais: o senso de justiça, a transparência, a prestação de contas e compliance.

Quadro 4- Governança Corporativa

Fonte: as autoras (Silva Junior, Muniz e Martins (2009), Prado et al. (2011), Matesko (2014, p,32) e Garcia e Tavares (2017, p.496).

A *corporate governance* pode ser entendida como um conjunto de orientações que procura, para os acionistas, a maximização do valor da empresa através do estabelecimento de normas, legislação e códigos de conduta que regulam as interações entre os vários agentes envolvidos, os *stakeholders*, incluindo acionistas, gestores, o mercado de capitais, fornecedores, clientes e entidades reguladoras, entre outros (MATESKO, 2014, p. 35). Além disso, a governação corporativa visa também promover a transparência, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e a equidade no tratamento de todos os intervenientes. Procura garantir que a empresa seja gerida de forma ética, eficiente e sustentável, tendo em conta não só os interesses financeiros de curto prazo, mas também os impactos sociais e ambientais das suas operações.

A implementação de boas práticas de *corporate governance* pode trazer diversos benefícios para a empresa, tais como a redução de conflitos de interesses, a melhoria da

gestão e da tomada de decisões, o aumento da confiança dos investidores e a valorização da marca no mercado. Além disso, as empresas com uma governação sólida tendem a ter um melhor desempenho financeiro e a atrair talento qualificado.

1.1.16 Estrutura/pilares das boas práticas de governança e princípios básicos



Figura 3- Estrutura/pilares das boas práticas de governança e princípios básicos

Fonte: IBGC (2010)

O sucesso de qualquer estratégia empresarial assenta na observância dos princípios essenciais destacados. As organizações que apresentam maior longevidade têm diretrizes bem definidas e alinhadas com as suas práticas. Ao considerar a governação corporativa, este processo não difere, e os princípios fundamentais a seguir, de acordo com o IBGC (2015), incluem: (i) transparência (divulgação): para além de fornecer informações mais abrangentes nos relatórios convencionais (relatório da administração e demonstrações financeiras), é necessário incluir tudo o que seja relevante e que não se enquadre na contabilização, mas que influencie os negócios e os resultados corporativos (*off balance sheet*), antecipando, inclusive, as demonstrações contabilísticas; (ii) sentido de justiça, equidade no tratamento dos acionistas minoritários (*fairness*): implica garantir os mesmos direitos legais a todos os acionistas, tanto maioritários como minoritários, sendo que o processo de remuneração dos administradores deve ser aprovado pelo Conselho de Administração e, no caso dos planos de *stock options*, pelos acionistas. Além disso, proíbe favores indevidos e estabelece penalizações; (iii) prestação de contas (*accountability*): responsabilidade primária dos principais executivos, incluindo o presidente e o diretor financeiro, reside na divulgação regular de relatórios, assegurando que estes são revistos e que não contêm declarações falsas ou omissões significativas. As demonstrações financeiras devem refletir de forma adequada a situação financeira, o desempenho e os fluxos de caixa da entidade. Além disso, é imperativo que os auditores independentes e a comissão de auditoria tenham acesso a toda a informação

relevante sobre deficiências, alterações e eventuais fraudes, quando aplicável, e que os controles internos existentes sejam adequados, sendo estes executivos diretamente responsáveis pela sua eficácia. No que respeita à conformidade com os princípios e normas (*compliance*), é essencial o cumprimento da legislação e regulamentação em vigor, bem como a adoção de um código de ética para a organização, especialmente para os seus principais executivos, que deve incluir regras obrigatórias sobre conflitos de interesse e a divulgação de informação. É importante realçar dois aspetos significativos relacionados com os princípios da *corporate governance*: o primeiro refere-se à sua ligação com a mitigação de riscos e à criação de valor para os *stakeholders*; o segundo diz respeito aos benefícios que a sua implementação pode proporcionar, associados às melhores práticas, como a facilitação do acesso ao capital e a redução dos seus custos, a valorização das ações, o aumento do retorno para os acionistas, a maior transparência para os colaboradores e uma perspetiva de longevidade e sustentabilidade (LISBOA; TROCCOLI, 2018). Mais recentemente, o conceito ESG tem vindo a ganhar destaque no meio académico e nas estratégias das organizações. Segundo Calderan et al. (2021), a dimensão ambiental está relacionada com os impactos ambientais das atividades empresariais, sendo fundamental compreender como a empresa pode utilizar os seus produtos e serviços para promover a regeneração e proteção dos recursos naturais. Já a dimensão social diz respeito às relações com a sociedade, garantindo o bem-estar, salários justos e direitos dos colaboradores, promovendo relações de trabalho éticas, respeitando a capacitação dos fornecedores, dialogando com as comunidades locais, adotando políticas de inclusão e diversidade, e capacitando a força de trabalho não só tecnicamente, mas também em termos comportamentais. Por fim, a dimensão da governação refere-se aos princípios adotados pela empresa para uma gestão responsável, transparente e ética, envolvendo a comunicação com as partes interessadas, um Conselho de Administração ativo e estruturado, ações de combate à corrupção, gestão de riscos, desenvolvimento de práticas sustentáveis e construção de uma cultura empresarial sólida, em que cada colaborador se sinta parte integrante deste processo (CALDERAN et al., 2021).

Em síntese, a *corporate governance* é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso de uma empresa a longo prazo, promovendo a transparência, a responsabilidade e a ética em todas as suas operações e relações com os *stakeholders*. É um instrumento fundamental para a construção de uma empresa sólida, fiável e bem-sucedida no mercado.

2 CAPÍTULO - II (Trabalho Empírico)

2.1 Metodologia

Este estudo examina a importância da estratégia empresarial como fator essencial para o desenvolvimento sustentável na Guiné-Bissau. A investigação procura contemplar o ambiente em que as empresas operam, as problemáticas que surgem neste contexto e a lógica que fundamenta a investigação, com o objetivo de perceber de que forma as práticas estratégicas podem impactar o crescimento económico e social do país.

A metodologia utilizada nesta investigação é abrangente e é constituída por várias etapas. Em primeiro lugar, será feita uma descrição minuciosa do método geral, seguida da definição do contexto e da localização da pesquisa. Serão identificados os sujeitos e participantes envolvidos, bem como os instrumentos e materiais que serão empregues na recolha de dados. As ações de investigação serão implementadas de forma a assegurar a relevância e a precisão da informação obtida.

O trabalho permite interagir com os gestores de 401 empresas operacionais, selecionadas através de um processo de amostragem aleatória a partir de uma nova base de dados nacional. Esta base foi criada a partir da combinação de informações de diversas fontes, incluindo agências governamentais e ONG, para garantir uma cobertura abrangente. O processo de seleção decorreu entre 26 de outubro e 3 de dezembro de 2020. O questionário utilizado nas entrevistas baseou-se em inquéritos anteriores realizados pelo Banco Mundial, com as adaptações necessárias para se alinhar com o contexto económico local. As entrevistas foram conduzidas de forma respeitosa, totalizando 363 entrevistas presenciais, das quais 145 decorreram nas instalações das empresas e 218 em locais acordados mutuamente. As restantes 38 entrevistas foram realizadas por telefone.

Por fim, a apresentação e a descrição dos dados recolhidos serão fundamentais para a análise dos resultados. A síntese final da metodologia permitirá uma visão clara sobre os achados da investigação, contribuindo para um entendimento mais profundo sobre a relação entre a estratégia empresarial e o crescimento sustentável na Guiné-Bissau. Esta abordagem visa não só enriquecer o conhecimento académico, mas também oferecer insights práticos para os gestores e decisores políticos.

2.1.1 Demografia Empresarial e Análise das (MPMEs) _ Guiné-Bissau

Não existe na Guiné-Bissau qualquer classificação oficial das empresas por dimensões. Noutros países da África subsariana existem diversas classificações, com base ou na receita das empresas, essas se figuram basicamente nos ativos ou no número de colaboradores. Portanto, com este estudo introduz-se uma classificação nova para as empresas da Guiné-Bissau, considerando tanto a receita mensal das empresas assim como os números de colaboradores remunerados. A utilidade da receita da empresa é de critério de classificação primário de acordo Van de Vaart (2008). No entanto, a classificação dos colaboradores como critério secundário procura compensar algumas das inconveniências da aplicação da classificação oriundo ao contexto nacional, sobretudo na classificação demasiado pequena de mão-de-obra intensiva de algumas empresas com muitos colaboradores, mas com uma receita relativamente limitada.

Esta classificação permite decifrar o rendimento mensal de até um milhão XOF que pertence às microempresas, entre um e 10 milhões enquanto pequenas empresas e entre 10 e 100 milhões XOF enquanto médias empresas. Entretanto, se o número de colaboradores exceder os 10, 50, e/ou 100 empregados, a classificação da empresa é aumentada de um ponto.

Da classificação resultam 109 micro, 200 pequenas, 76 médias e 16 grandes entidades (ver o gráfico 1).

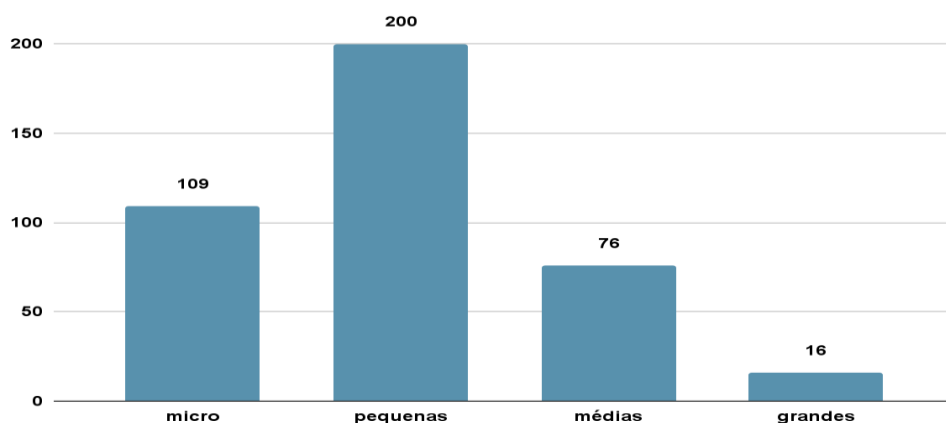


Gráfico 1- Demografia Empresarial e Análise das (MPMEs) _ Guiné-Bissau

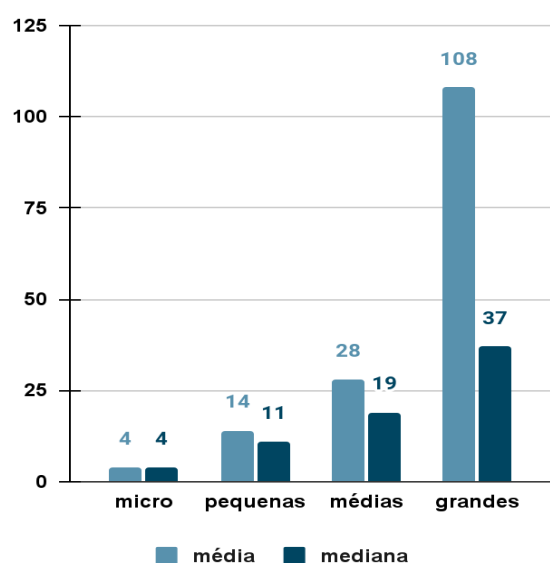
Fonte: elaboração própria, com base nos dados do (PNUD-2019)

Existem diferentes substâncias entre as médias e grandes entidades. Enquanto as médias empresas têm um rendimento mensal mediano de 25 milhões de FCFA com 19 colaboradores, as grandes entidades geram um rendimento mensal mediano de 150 milhões de FCFA e empregam 37 colaboradores (ver o gráfico 2). Se considerarmos os valores médios para estas duas variáveis, constataremos que existe ainda uma extrema diferença entre as entidades. No entanto, devido a esta lacuna, o estudo divide a amostra por vezes em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) por um lado e grandes entidades por outro.

Exemplo: uma empresa com um volume de negócios mensal inferior a 1 milhão de FCFA, mas com mais de 10 trabalhadores, em vez de uma microempresa é considerada uma pequena empresa. No entanto, nunca será classificada como uma média ou grande empresa, mesmo que o seu número de trabalhadores exceda os 50 ou 100.

Rendimento médio mensal de 2019 em milhões FCFA e número médio de colaboradores por categoria de empresa classificada por dimensão.

Rendimento mensal média e mediana



Número médio e mediano de trabalhadores

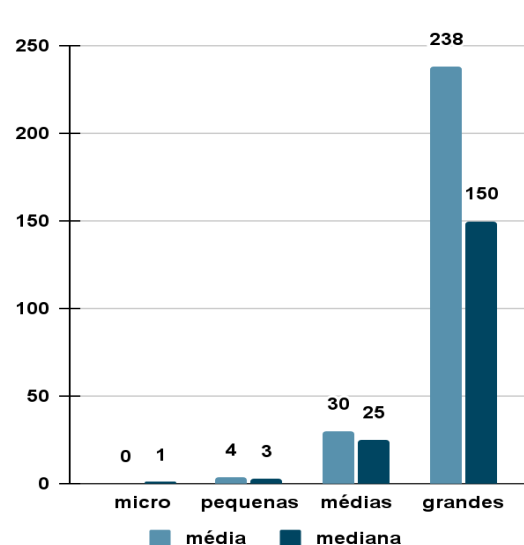


Gráfico 2- Rendimento mensal média e mediana e número médio e mediano de trabalhadores

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do (PNUD-2019)

De acordo com o sector de atividade, 70% empreendem no sector terciário, 21% no secundário e 9% no primário (ver a tabela 1). Em termos globais, 15% desenvolvem a sua atividade principal no setor do caju.

Sector de atividade	Número de empresas	% do total de empresas
Primário	36	9%
Secundário	84	21%
Terciário	281	70%
Total	401	100%

Tabela 1- Sector de atividade

Podemos constatar que ao passar do primário, secundário e até ao terciário, há um aumento da quota das empresas de maior dimensão. A tabela 2, ilustra que a quota das médias e grandes empresas é mais considerável nos sectores secundário e terciário. Onde as empresas mais pequenas são mais consideráveis no primário. O sector secundário tem menos microempresas e empresas mais pequenas do que o esperado, considerando a tendência geral.

Tamanho das Empresas					
Sector de Atividade	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	Total
Primário	12	19	5	0	36
Quota global primário	3,3%	52,8%	13,9%	0%	100%
Secundário	17	49	15	3	84
Quota global secundário	20,2%	58,3%	17,9%	3,6%	100%
Terciário	80	132	56	13	281

Quota global terciário	8,5%	47,0%	19,9%	4,6%	100%
Número de empresas	109	200	76	16	401

Tabela 2- Distribuição das empresas por tamanho e sector económico

A prestação de mercado aferida pelo rendimento e de emprego das entidades em diferentes sectores económicos são, até um certo ponto, proporcionais ao seu número, com as entidades no sector terciário a serem responsáveis pela mais elevada proporção do rendimento total (83%) e dos empregos remunerados (67%) na amostra. É convém notar que as empresas do sector primário e secundário são de mão-de-obra consideravelmente mais intensiva que as do terciário. No entanto, o gráfico 3, mostra como a sua quota-parte do emprego total é quase duas vezes o rendimento total. As entidades mais pequenas parecem ser de mão-de-obra mais intensiva. As MPME são responsáveis por 75% do emprego total, mas apenas 44% do rendimento total.²

Com esta análise, podemos dizer que na Guiné-Bissau é importante implementar estratégias que incluam reformas em sectores frágeis. Isto pode ajudar a alcançar o crescimento económico, concentrando na abertura de novas empresas e no aumento do número de trabalhadores.

² As empresas que trabalham na área do caju representam 11,1% do total das empresas do sector primário, 8,3% das empresas do sector secundário e 17,4% das empresas do sector terciário.

Prestação de mercado e emprego por setor Económico

Prestação de mercado e emprego por tamanho de empresa

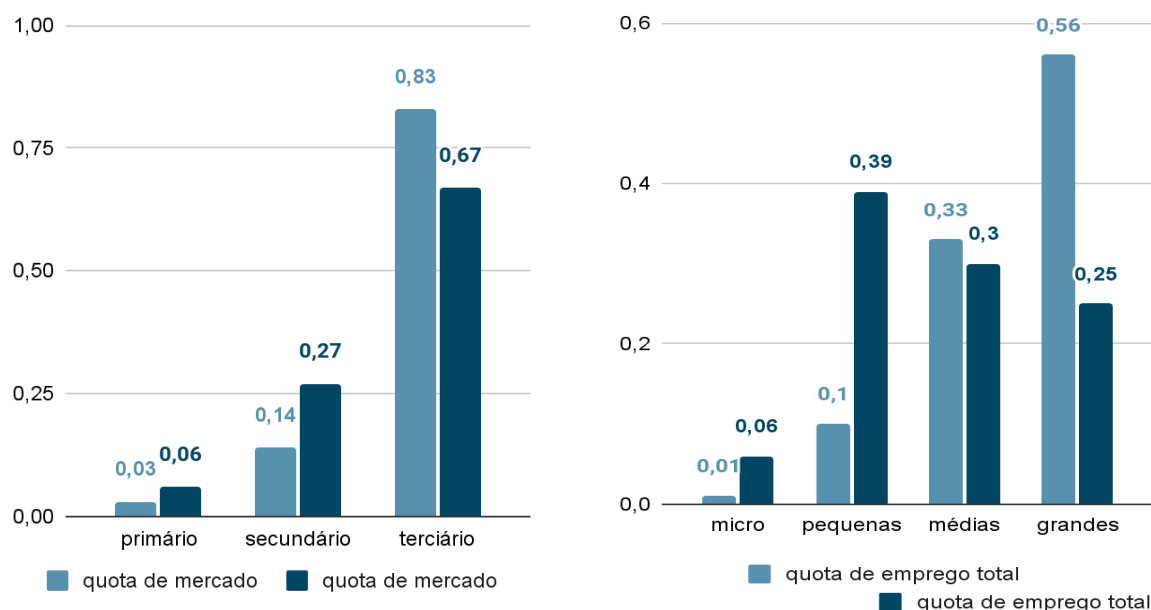


Gráfico 3- Prestação de mercado e emprego por setor económico por tamanho de empresa
Fonte: elaboração própria, com base nos dados do (PNUD-2019)

Distribuição da quota da receita total e empregos remunerados para as empresas da nossa amostra, por sector de atividade (lado esquerdo) e dimensão da empresa (lado direito).³

2.1.2 Demografia dos Gestores

A maioria das empresas que participaram no estudo têm apenas um gestor. Algumas têm dois gestores, enquanto menos de 10% têm três ou mais gestores. Em média, os gestores entrevistados tinham 45 anos de idade e estavam na empresa atual há seis anos.

³ Esta medida do emprego inclui apenas empregados remunerados, excluindo os gestores e os trabalhadores não remunerados, tais como estagiários ou aprendizes.

Idade dos gestores e número de anos a gerir a empresa

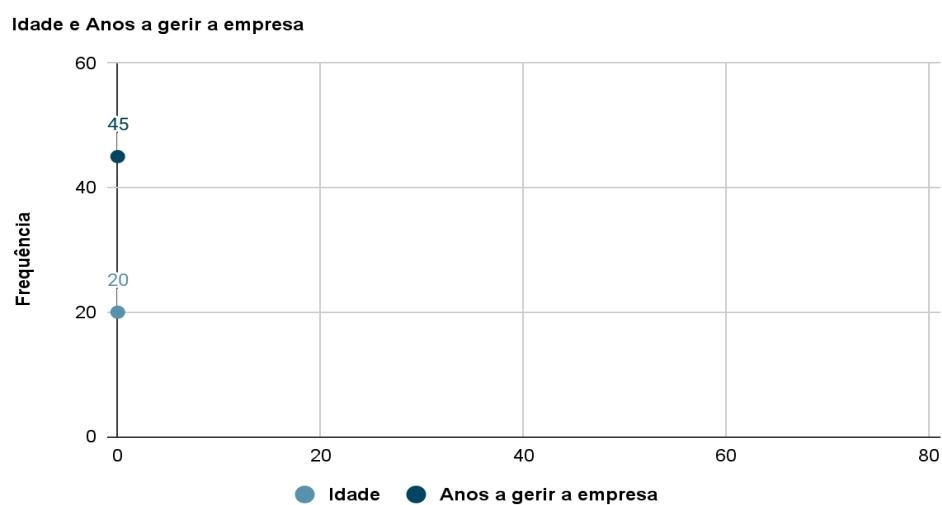


Gráfico 4-Idade dos gestores e número de anos a gerir a empresa

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do (PNUD-2019)

3 CAPÍTULO - III Os Desafios ou Estrangulamento do Crescimento Económico

3.1 A liberdade de realização dos negócios na Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau enfrenta desafios significativos que dificultam o desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento impulsionado pelo sector privado, resultantes de deficiências nas infraestruturas, no capital humano e na qualidade dos serviços públicos. Esta realidade é ainda mais complicada pela intensa competição entre as elites em busca de rendimentos e pela fragilidade da administração pública. O cenário de investimento revela-se desfavorável para a atividade empresarial, evidenciado pela descida do índice de liberdade empresarial da Fundação Heritage, que passou de 37,9/100 em 2021 para 31,6/100 em 2023, contrastando com uma média global de 60,3/100. Tanto as empresas como as famílias enfrentam dificuldades em aceder ao financiamento, e a operação dos mercados é comprometida pela falta de investimentos públicos em serviços económicos essenciais e bens públicos. As condições das infraestruturas de transporte, logística, eletricidade, água e telecomunicações são precárias, o que eleva os custos das atividades comerciais.

O indicador apresenta a informação no intervalo de 1999 a 2024. Durante este período, a média alcançada foi de 36 pontos, com um valor mínimo de 23 pontos registado em 2010 e um máximo de 48 pontos em 2018. Os dados mais atuais, referentes a 2024, indicam um total de 32 pontos.

Para efeitos de comparação, a média global em 2024, considerando 175 países, é de 62 pontos. Estes números refletem a situação da Guiné-Bissau face ao panorama internacional, evidenciando as disparidades que existem entre o país e a média mundial.

Guiné-Bissau	Índice de liberdade de negócios (0-100)
Último	32
Ano	2024
Unidade	pontos
Período	1999-2024
Média	36

Mínimo - Máximo	23 - 48
Global rank	170
Fonte	A Fundação Heritage

Tabela 3- Índice de liberdade de negócios (0-100)

Gráfico com dados de 2024 relativa a liberdade de negócios na Guiné-Bissau

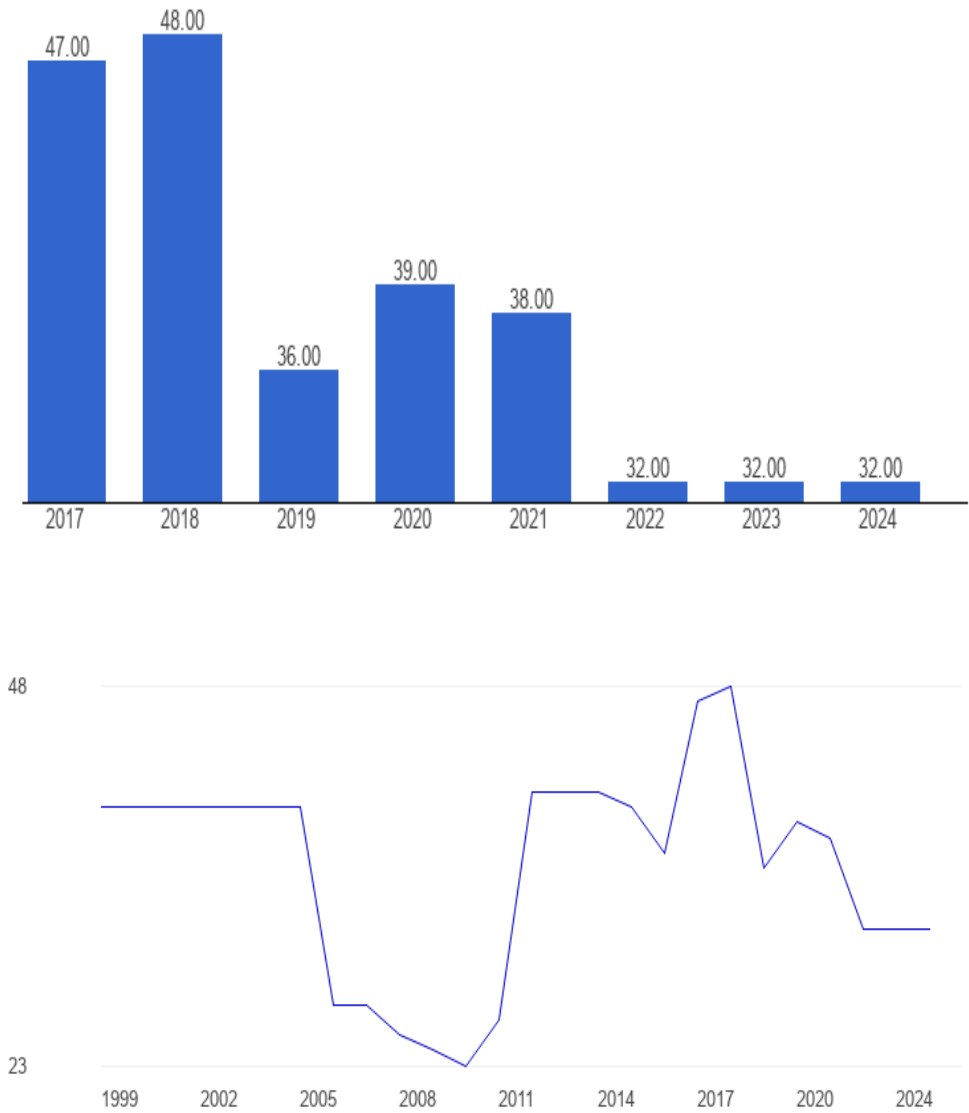


Gráfico 5- Dados recentes e históricos relativa a liberdade de negócios na Guiné-Bissau

O Índice de Liberdade Empresarial da (*The Heritage Foundation*) para a Guiné-Bissau avalia a facilidade de iniciar, gerir e terminar as atividades comerciais no país. Este índice é um reflexo das obrigações regulamentares e da eficácia do governo guineense no tratamento dos processos regulamentares.

A análise deste índice proporciona uma visão clara sobre o ambiente de negócios na Guiné-Bissau, destacando os desafios enfrentados pelos empresários. A capacidade de operar um negócio de forma eficiente é influenciada por diversos fatores, entre os quais a burocracia e a transparência nas ações governamentais.

Além disso, o índice serve como um importante indicador para investidores e empresários que procuram compreender as condições do mercado local. A avaliação da liberdade empresarial é crucial para fomentar um ambiente propício ao crescimento económico e à captação de investimento no país.

Definição: 1. O índice de liberdade empresarial fundamenta-se em dez indicadores, que são extraídos do estudo “Doing Business” (2020) do Banco Mundial. Esses indicadores incluem a abertura de uma empresa, que considera o número de procedimentos, o tempo necessário em dias, o custo em percentagem da renda per capita e o capital mínimo exigido também em percentagem da renda per capita. Além disso, a obtenção de uma licença é avaliada por meio do número de procedimentos, do tempo em dias e do custo em percentagem da renda per capita. Por fim, o fechamento de uma empresa é analisado levando em conta o tempo em anos, o custo em percentagem do patrimônio e a taxa de recuperação, expressa em centavos por dólar.

Fonte: <https://www.TheGlobalEconomy.com>

Os países que compõem a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) enfrentam frequentemente a fragmentação dos seus mercados de telecomunicações, para além de oferecerem preços elevados para os serviços relacionados com as tecnologias de informação e comunicação. A contínua carência destes serviços públicos essenciais, que poderia ser mitigada através de investimentos públicos diretos ou de parcerias público-privadas (PPP) eficazes, restringe de forma significativa a capacidade de investimento das empresas privadas e a inclusão das famílias de baixo rendimento na atividade económica, tanto através de iniciativas autónomas mais produtivas como através do

acesso a oportunidades de emprego que poderiam ser criadas por um sector privado em crescimento.

A política pode acentuar as limitações que dificultam a diversificação económica para além da produção de caju. Na Guiné-Bissau, o arroz nacional corresponde a 55% do consumo total, no entanto, o custo do arroz produzido localmente é 20% superior ao das variedades importadas, situação que tende a agravar-se com a implementação desta política. Embora o arroz cultivado internamente seja mais comum nas zonas rurais, a sua presença no mercado é restrita, sendo que dois terços ($\frac{2}{3}$) do consumo é realizado pelos próprios agricultores que o cultivam. Por outro lado, o arroz importado, que representa apenas 45% do consumo, tem uma presença no mercado muito mais significativa, sendo responsável por 80% de todas as transações de arroz no país. Esta política poderá resultar numa sequência de medidas que marginalizam a produção local, comprometem o potencial de crescimento do sector e prejudicam os esforços de diversificação económica.

As projeções futuras apresentam um grau significativo de incerteza e estão expostas a riscos consideráveis de deterioração, que estão intimamente ligados à instabilidade política, às tensões geopolíticas globais e aos impactos das alterações climáticas. A manutenção de um ambiente político estável é fundamental para assegurar que as autoridades se mantêm comprometidas com uma política macroeconómica rigorosa, que inclui a necessidade de uma consolidação orçamental e um endividamento responsável, visando uma trajetória de redução da dívida e a sustentabilidade orçamental a médio prazo. A instabilidade política, que poderá emergir de uma crise constitucional em dezembro de 2023, resultando na dissolução do Parlamento, tem o potencial de comprometer o apoio político necessário para a implementação de medidas de aumento de receitas e contenção de despesas, além de desencorajar o investimento privado, tanto nacional como internacional. A falta de clareza relativamente ao calendário eleitoral para as eleições legislativas e presidenciais, bem como a incerteza sobre o financiamento destas eleições, pode também contribuir para um ambiente de instabilidade. Por último, a recente incerteza geopolítica, tanto a nível regional como internacional, tende a agravar ainda mais as tensões internas.⁴

⁴ A informação constante da Caixa 1.1: O impacto dos subsídios ao arroz é obra do autor e foi extraída de Akong, C. (2023) “Scented Relief” UNRCO Guiné-Bissau.

O *Country Economic Memorandum* (CEM) realizado pelo Banco Mundial (July 2020), permite uma análise detalhada de três áreas fundamentais para promover um crescimento sustentável e inclusivo: a governação, o capital humano e o desenvolvimento do setor privado. A teoria económica oferece diferentes perspetivas sobre os fatores que impulsionam o crescimento a longo prazo. O trabalho inovador de Solow, em 1956, destacou a relevância do investimento e da produtividade, enquanto Romer, em 1986 e 1990, apontou o capital humano como um elemento crucial para um crescimento duradouro. Com base nestas teorias, Acemoglu e Robinson, em 2004 e 2005, defenderam que a capacidade de uma nação para alcançar um crescimento sustentável está intimamente ligada à qualidade das instituições políticas e económicas que possui. A Guiné-Bissau enfrenta desafios significativos em todas estas áreas. Em primeiro lugar, o baixo desempenho em termos de crescimento está intimamente relacionado com a instabilidade e fragilidade políticas, que têm sido o cerne da sua estagnação económica ao longo das décadas. Em segundo lugar, o nível de investimento privado é alarmantemente baixo, sendo o segundo mais baixo de África. Por último, a grave falta de mão-de-obra qualificada representa um obstáculo considerável ao crescimento inclusivo. Cada uma destas três áreas é analisada em profundidade nesta secção.

Atingir um crescimento sustentável e partilhado é viável mediante a melhoria da governação, da prestação de serviços públicos e das condições para a iniciativa privada. Para romper com os ciclos de instabilidade e fragilidade política, é fundamental que os reformadores locais, em colaboração com os seus parceiros internacionais, estabeleçam instituições legítimas e fundamentais. A construção do Estado, no entanto, é um processo complexo e moroso, sobretudo em contextos frágeis. Mesmo perante a instabilidade política, é possível observar um crescimento contínuo se forem implementadas estratégias diversificadas que visem melhorar a governação e criar instituições básicas que garantam segurança e justiça aos cidadãos, bem como favorecer um ambiente empresarial propício à criação de emprego. Estas iniciativas podem iniciar um círculo virtuoso, onde o crescimento impulsionado pelo sector privado se entrelaça com uma governação mais eficaz. A relação entre a governação e a atividade económica é bidirecional; uma economia robusta pode fortalecer a governação ao capacitar os cidadãos, enquanto uma governação melhorada permite ao governo implementar políticas que sustentem o sector privado. Além disso, uma governação eficaz assegura que os frutos do crescimento são redistribuídos através de serviços públicos ou de programas de assistência social. Assim, a melhoria das condições para a iniciativa privada é tão crucial como a construção do Estado, devendo estas três áreas ser

priorizadas para que a Guiné-Bissau consiga superar o seu crescimento persistente e anémico, bem como a pobreza endémica.

A vulnerabilidade e a instabilidade política persistente constituem um desafio significativo para o desenvolvimento sustentável. De acordo com o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 2011, os indivíduos que vivem em países frágeis e afetados por conflitos enfrentam uma maior probabilidade de viver na pobreza, de não terem acesso à educação e de não usufruírem de serviços de saúde essenciais. Os dados indicam que as nações que vivenciaram longos períodos de instabilidade apresentaram uma taxa de pobreza 21 pontos percentuais superior à observada nos países que não enfrentaram conflitos. Além disso, as crianças nascidas em contextos frágeis têm o dobro da probabilidade de sofrer de subnutrição e quase o dobro da probabilidade de não terem acesso a água potável; os jovens em idade escolar primária têm três vezes mais probabilidades de não estarem matriculados; e a mortalidade infantil é quase duas vezes mais elevada antes do quinto aniversário. Igualmente, os Estados frágeis são responsáveis por 70% das mortes de crianças, 65% da população sem acesso à água potável e 77% das crianças fora da escola primária.

A persistente instabilidade política tem impactado negativamente a economia de diversas formas. Os canais de investimento e de financiamento são particularmente afetados, uma vez que esta instabilidade tem provocado quebras significativas na produção, nas receitas fiscais e nas contribuições dos doadores. Considerando que mais de 95% do investimento público é proveniente de donativos, a retirada destes financiadores em consequência da instabilidade gera um impacto considerável. O investimento público sofreu uma queda acentuada nos três anos seguintes aos golpes de Estado de 1998 e 2003, para além do período de agitação política entre 2008 e 2013. Ademais, a incerteza gerada por esta turbulência política intensifica a aversão ao risco tanto entre os empresários locais como entre os investidores estrangeiros, resultando em níveis de investimento privado que se têm mantido baixos e estagnados ao longo de décadas, refletindo a incerteza crónica enfrentada pelos empresários.

A qualidade da governação e das instituições na Guiné-Bissau é considerada uma das mais baixas do mundo e tem apresentado um quadro de deterioração ao longo do tempo. Diversas evidências indicam um ambiente de governação e um sistema institucional fragilizado, cuja situação se agravou progressivamente. A gestão do sector público e as instituições do país estão aquém das de outros países com características semelhantes, posicionando-se entre os piores em termos de qualidade de governação. De acordo com o Índice de Governação Ibrahim de 2019, apenas quatro nações africanas estão classificadas

abaixo da Guiné-Bissau, o que evidencia a existência de quadros regulatórios inadequados e uma capacidade institucional limitada para a implementação de políticas, para além de dificuldades no acesso à justiça, na autonomia do poder judicial e na proteção dos direitos de propriedade. A ausência do Estado de direito é notável, e as avaliações do país relativamente à eficácia governamental e à qualidade regulamentar têm vindo a deteriorar-se ao longo dos anos. A corrupção e a má administração dos recursos públicos aumentam, sem que se tenha verificado uma melhoria significativa da capacidade do país para lidar com estes desafios, como aponta o Banco Mundial em 2018.

O desempenho insatisfatório do crescimento económico sustentável da Guiné-Bissau está intimamente relacionado com o seu reduzido nível de investimento privado, que se encontra em apenas 2% do PIB, o que a torna a mais baixa do mundo. O país apresenta o segundo setor privado mais pequeno da África Subsaariana. Embora o investimento público, que representa 6,6% do PIB, esteja ligeiramente abaixo da média da região, é importante realçar que este montante é quase totalmente proveniente de financiamentos de parceiros de desenvolvimento. Em contraste, o investimento privado é significativamente inferior à média da África Subsaariana, que é de 15,5% do PIB, o que evidencia um ambiente político e regulamentar instável, para além dos elevados custos e riscos associados ao ambiente de negócios. O investimento direto estrangeiro também se mantém em níveis baixos, com uma média de apenas 1,6% do PIB na última década. A remoção das barreiras que dificultam o desenvolvimento do sector privado poderá libertar o potencial das empresas locais e fomentar um círculo virtuoso entre a governação e o crescimento impulsionado pelo sector privado.

De acordo com o relatório “Doing Business” de (2020, *World Bank*), a Guiné-Bissau é considerada um dos países mais desafiantes para a realização de negócios, ocupando a 175^a posição entre 190 nações. Ao longo dos anos, o país não tem apresentado avanços significativos, mantendo-se na 181^a posição em 2010 e avançando apenas para a 175^a em 2019. Em contraste, o Ruanda, que é um dos países que a Guiné-Bissau ambiciona emular, conseguiu uma impressionante ascensão, passando da 67^a para a 29^a posição. O ambiente de negócios na Guiné-Bissau é marcado por uma governação deficiente, um quadro regulamentar antiquado e frágil, para além de uma notável falta de transparência na gestão fiscal, entre outros fatores.

3.1.1 *Instabilidade Política e Fragilidade Institucional*

Os obstáculos ao crescimento do sector privado são significativos e podem ser organizados em cinco categorias principais: (i) instabilidade política e vulnerabilidade das instituições; (ii) carência de infraestruturas; (iii) um ambiente regulamentar ineficaz, caracterizado pela aplicação desigual das normas e leis; (iv) restrições no acesso ao financiamento; e (v) dificuldades no acesso aos mercados.

O tema das infraestruturas é amplamente abordado nas Notas de Política do Banco Mundial (2019), pelo que este capítulo se centra mais nas restantes limitações.

A instabilidade política e institucional representa um obstáculo significativo ao avanço das reformas no ambiente empresarial e ao desenvolvimento do sector privado. A incerteza gerada por esta instabilidade atua como um fator dissuasor crucial para o investimento privado, especialmente no que diz respeito ao investimento direto estrangeiro (IDE). Após períodos de relativa estabilidade política e de avanços na implementação de reformas, ocorrem frequentemente retrocessos. As constantes mudanças de governo resultam em reformas que são interrompidas ou revertidas. Exemplo disso é o golpe de 2012, que levou à reversão de melhorias, como a implementação do sistema ASYCUDA++ nas alfândegas. As crises políticas dificultam o normal funcionamento de instituições como a Assembleia Nacional e impedem o progresso no aperfeiçoamento do quadro jurídico. A elevada rotatividade de colaboradores em posições de liderança compromete a supervisão e a direção necessárias para impulsionar uma agenda de reformas no ambiente empresarial. Além disso, a instabilidade política impacta negativamente a capacidade administrativa do setor público, uma vez que a elevada rotatividade dos administradores de nível médio prejudica o investimento na formação e no desenvolvimento de competências, perpetuando fragilidades na execução das políticas. A procura de rendas e a corrupção permanecem disseminadas; num contexto de fraco Estado de direito, as interações com o sector privado tornam-se uma oportunidade para os funcionários públicos com salários baixos obterem pagamentos informais.

3.1.2 *Baixo investimento em capital humano*

A significativa falta de mão-de-obra qualificada representa um desafio crucial para o desenvolvimento sustentável e inclusivo. Quando a educação é adequadamente implementada, "impulsiona o crescimento a longo prazo, reduz a pobreza, estimula a inovação, fortalece as instituições e promove a coesão social" (Banco Mundial, 2018 a). A Guiné-Bissau conseguiu alguns progressos na educação básica, com a taxa bruta de

escolarização no ensino primário a subir de 71,8% para 113,7% entre 2000 e 2010. No entanto, como é salientado no Relatório de Desenvolvimento Mundial de 2018, a mera escolarização não garante uma aprendizagem eficaz. O sistema educativo é marcado por baixas taxas de conclusão e níveis de aprendizagem alarmantemente insatisfatórios. Em vários indicadores, a Guiné-Bissau apresenta um desempenho inferior ao de outros países frágeis. Com uma taxa de conclusão do ensino primário de apenas 68%, o país está entre os últimos na região da SSA. A entrada tardia no sistema e as elevadas taxas de repetição resultam em que apenas 13% das crianças se encontram no 1º ano aos 6 anos. Além disso, as elevadas taxas de abandono escolar comprometem a eficiência dos recursos, levando à estimativa de que quase metade dos investimentos na educação primária tenham sido "perdidos". A quantidade de crianças fora da escola é também alarmante, sendo que um terço das crianças entre os 6 e os 11 anos nunca terá frequentado a escola.

A Guiné-Bissau conseguiu aumentar a frequência escolar entre as crianças, embora tal não se tenha traduzido numa aprendizagem eficaz de competências básicas como a leitura e a matemática. Os índices de aprendizagem observados são significativamente inferiores aos de outras nações da África Subsariana. A qualidade insatisfatória do sistema educativo está intimamente ligada à formação inadequada dos docentes, uma vez que apenas uma fração dos docentes possui as competências pedagógicas necessárias para um ensino eficaz. Além disso, o baixo nível de qualificação da força de trabalho contribui para a explicação do reduzido nível de produtividade no país, sendo que a proporção de trabalhadores com formação técnica ou profissional é bastante limitada, como aponta o Banco Mundial em 2014.

O país enfrenta dificuldades significativas em garantir o acesso à educação a todos os seus cidadãos. A distribuição dos recursos educativos é desigual, sendo que as regiões menos favorecidas recebem um financiamento por aluno inferior e apresentam um rácio aluno-professor mais elevado em comparação com as regiões mais abastadas (Banco Mundial, 2018 b). Apesar de a Guiné-Bissau ter alcançado a igualdade de género no ensino primário, persiste uma desigualdade de género nos níveis do ensino secundário e superior, onde a taxa de escolarização das raparigas é inferior à dos rapazes em 10 e 14 pontos percentuais, respetivamente. De um modo geral, as raparigas têm um acesso reduzido aos investimentos governamentais. Além disso, as taxas de retenção escolar são alarmantemente baixas entre as raparigas, especialmente nas zonas rurais e entre as populações de baixos rendimentos.

A gestão inadequada do sector da educação resultou em graves interrupções nos serviços de ensino. O funcionamento do sistema educativo tem sido comprometido por uma série de crises políticas e sociais. Ao longo de mais de dez anos, as greves dos docentes têm

sido utilizadas como um meio para exigir o pagamento de salários em atraso, pressionar por reformas nos salários e nas prestações, bem como procurar melhorias nas condições de trabalho. Estas greves representam a principal fonte de desestabilização durante o ano letivo, impactando negativamente a qualidade do ensino, reduzindo o número de dias letivos anuais, aumentando a taxa de abandono escolar e gerando uma percepção pública desfavorável em relação às escolas públicas.

O elevado custo associado à fragilidade da Guiné-Bissau torna-se evidente quando se compara o seu percurso de desenvolvimento com o de Cabo Verde. Ambos os países estiveram sob uma administração conjunta até 1981, ano em que se separaram. Desde a conquista da independência, as duas nações seguiram caminhos de desenvolvimento bastante diferentes, apesar das suas condições iniciais apresentarem algumas semelhanças. Ao contrário de outras ex-colónias portuguesas, como Cabo Verde, a Guiné-Bissau não foi considerada adequada para o povoamento, resultando numa restrita visão de administração e capacitação do capital humano ou na criação das instituições. Ademais, Cabo Verde não enfrentou uma guerra civil, o que contribuiu claramente para o seu progresso. Começando com níveis de rendimento per capita semelhantes, atualmente Cabo Verde é mais de quatro vezes mais rico do que a Guiné-Bissau. Enquanto Cabo Verde se tornou um país de rendimento médio em 2007, a Guiné-Bissau continua a estar entre as nações mais empobrecidas do mundo.

A instabilidade política na Guiné-Bissau, apesar de não resultar em perdas humanas, acarreta custos económicos significativos. O país tem enfrentado diversas manifestações de instabilidade política, que vão desde os golpes de Estado às frequentes mudanças de governo. Os custos económicos associados a este tipo de instabilidade não são tão evidentes como os gerados por conflitos armados ou guerras civis. Contudo, a instabilidade política persistente pode afetar de maneira duradoura as perspetivas de desenvolvimento do país. Até à data, não existem estudos que quantifiquem o impacto desta situação na economia nacional. Tal como nas guerras civis, a instabilidade política pode ser atenuada se existir um consenso social alargado sobre a mesma. A dificuldade em identificar os seus custos reais torna mais desafiante o estabelecimento de um entendimento coletivo sobre os efeitos nefastos desta instabilidade.

A persistente instabilidade política tem um impacto negativo na economia de diversas formas. Alguns dos mecanismos através dos quais esta instabilidade influencia a economia são mais evidentes, como é o caso do investimento e do financiamento. Historicamente, a instabilidade política tem provocado quebras significativas no investimento, nas receitas

fiscais e nas ajudas externas. O investimento público, por exemplo, sofreu uma redução acentuada nos três anos subsequentes aos golpes de Estado de 1998 e 2003, para além do período de agitação política entre 2008 e 2013. As ajudas externas caíram de 9% do PIB em 2014 para 4,5 % em 2018, refletindo um cenário de instabilidade política e de má gestão económica. Ademais, o investimento privado tem-se mantido baixo e estagnado ao longo de décadas, evidenciando a incerteza crónica enfrentada pelos empresários. Outros fatores, como a corrupção, a má governação e a falta de continuidade nas políticas, atuam também como barreiras significativas à implementação de reformas. Embora os efeitos da não implementação de reformas sejam difíceis de quantificar, a sua relevância para o desempenho económico é inegável.

O país enfrenta sérios obstáculos na gestão das suas finanças públicas, evidenciando uma fragilidade significativa no seu sistema de Gestão das Finanças Públicas (GFP), que reflete a carência de uma governação eficaz. As deficiências na classificação e abrangência orçamental são notórias, e a falta de transparência em relação a determinadas categorias orçamentais, como "outras despesas correntes" e transferências, dificulta a avaliação precisa da despesa pública. Além disso, não existem informações fiáveis sobre as operações que não estão incluídas no orçamento, que se acredita serem consideráveis, nem sobre o desempenho financeiro das empresas estatais. Apesar de alguns avanços recentes nas estruturas legais e normativas, a adesão a estas normas continua a ser insatisfatória. Ademais, os mecanismos de controlo e supervisão, tanto internos como externos, continuam aquém do necessário, sendo a fiscalização externa realizada pelo Tribunal de Contas e pela Assembleia Nacional particularmente fraca.

As remunerações, tanto oficiais como não oficiais, dos funcionários públicos correspondem a quase 90% do total das receitas fiscais, embora estes benefícios sejam predominantemente dirigidos a altos cargos governamentais. Quando se considera a remuneração dos trabalhadores não salariais, a massa salarial do sector público atinge aproximadamente 8,9% do PIB, enquanto a massa salarial oficial é relativamente modesta, situando-se nos 4,5% do PIB. Contudo, as estatísticas oficiais não refletem de maneira abrangente o total de empregos públicos e as suas respetivas remunerações. O governo atribui recursos significativos ao pessoal do sector público central de diversas formas, tais como bónus, complementos salariais e benefícios de saúde. Além disso, várias despesas estão incorretamente alocadas a diferentes categorias orçamentais. Os bónus relacionados com a cobrança de impostos, que representam 1,3% do PIB (equivalente a 10% da receita fiscal),

beneficiam no máximo 2.000 indivíduos, sendo que os funcionários de nível superior recebem uma maior proporção, sem que estes incentivos estejam ligados ao desempenho individual. Ademais, os pagamentos de pensões da função pública correspondem a 1,2% do PIB, beneficiando apenas 2,3% da força de trabalho. Os subsídios para despesas de deslocação e os complementos salariais destinados aos altos funcionários estão erradamente categorizados como "compras de bens e serviços", representando, em média, 0,5% do PIB em 2018.

A gestão inadequada dos setores da pesca e florestal expõe estas áreas a atividades ilícitas, resultando na perda significativa de potenciais lucros (SCD, 2016c). O segmento da pesca industrial gera um valor de 416,2 milhões de dólares, dos quais 260,7 milhões de dólares são provenientes de práticas ilegais e não registadas. Apenas 31% do valor remanescente está sujeito a taxas e acordos de pesca. A pesca ilegal e não declarada representa um desafio económico relevante, dado que o governo carece de recursos para regular e monitorizar eficazmente as operações nas suas águas territoriais. Da mesma forma, a exploração ilegal de madeira é uma atividade económica que beneficiaria de uma governação mais robusta. As exportações de madeira da Guiné-Bissau para a China, que é o maior importador mundial de pau-rosa ilegal, aumentaram de 61 toneladas em 2007 para quase 98.000 toneladas em 2014. As licenças ilegais terão sido utilizadas para facilitar o comércio de recursos naturais ameaçados, como a árvore Rosewood.

A fragilidade das instituições estatais e a ineficiência na administração pública constituem as principais causas de vulnerabilidade. Existe um entendimento crescente de que a limitada capacidade institucional, a governação deficiente e a falta de responsabilização são elementos cruciais para compreender a recorrência da instabilidade política e da violência em determinados países ou regiões subnacionais (WDR, 2011). A Guiné-Bissau apresenta classificações insatisfatórias na maioria dos indicadores de governação do Indicador Mundial de Governação (WGI) do Banco Mundial, que avaliam aspetos como o controlo da corrupção, a eficácia governamental, a qualidade regulamentar e o respeito pelo Estado de direito. O desempenho do país tem sido insatisfatório e em declínio, indicando que o sistema de governação na Guiné-Bissau é extremamente vulnerável. O país ocupa uma posição no decil inferior em termos globais, apresentando resultados negativos na eficácia governamental, controlo da corrupção, qualidade regulatória e na aplicação do Estado de direito. A fragilidade das instituições públicas pode levar a uma baixa transparência e responsabilização na gestão dos recursos públicos. Além disso, instituições e governos frágeis podem ser a raiz de ciclos contínuos de instabilidade e violência. Por exemplo, são evidentes a ausência de um Estado de

direito efetivo e a desconfiança generalizada da população em relação ao sistema judicial (FMI, 2020). A complexidade e a falta de clareza do ambiente regulatório, sobretudo no setor do comércio de caju, podem proporcionar um cenário favorável à corrupção (Ibidem). Por conseguinte, o reforço das instituições e da governação estatal é essencial para enfrentar a questão da redução da pobreza.

A propagação da pobreza e a carência de educação fundamental resultam na incapacidade dos cidadãos para reivindicar transformações significativas. A presença do Estado é escassa numa parte considerável do território, e as suas estruturas administrativas, que deveriam representar a autoridade estatal, encontram-se deterioradas e desprovidas de dignidade, sendo, por isso, vistas como um indício da fragilidade do Estado. No âmbito subnacional, a relação entre o Estado e os cidadãos é praticamente inexistente, uma vez que, em várias regiões do país, a população permanece alheia e desinteressada das questões governamentais, exceto durante os períodos eleitorais. Esta realidade, marcada pela pobreza e pela falta de educação, limita a capacidade de os cidadãos exigirem mudanças às elites dominantes. Além disso, estas condições, aliadas a uma educação deficiente e à pobreza, favorecem o aparecimento da corrupção e comprometem a responsabilidade do Estado em relação aos seus cidadãos.

3.1.3 Infraestruturas deficientes e inadequadas

A presença de infraestruturas inadequadas e insuficientes representa um obstáculo significativo à continuidade do crescimento impulsionado pelo sector privado e à expansão das oportunidades económicas para as famílias. Na Guiné-Bissau, a população e as empresas enfrentam a falta de um fornecimento de eletricidade fiável e acessível, além de não disporem de sistemas de transporte adequados. O acesso à eletricidade é extremamente restrito e oneroso, com um custo de 0,50 dólares por kW/h, uma das tarifas mais elevadas da África Subsariana. Apenas 26% da população tem acesso à eletricidade em todo o território nacional e as tarifas continuam a ser das mais elevadas da África Subsariana. Apesar de uma tarifa elevada de 0,39 dólares por kW/h, a empresa estatal responsável pela distribuição não consegue cobrir os custos de geração, dependendo de subsídios governamentais anuais que ascendem a 6 milhões de dólares, o que representa 0,5% do PIB. Além disso, as empresas na Guiné-Bissau enfrentam desafios consideráveis no que diz respeito ao acesso aos serviços de comunicações e à sua acessibilidade financeira, com os preços dos serviços de tecnologias de informação e comunicação (TIC) a manterem-se exorbitantes. O custo de uma subscrição

mensal de um serviço de banda larga móvel equivale a 127% do rendimento nacional bruto mensal per capita, posicionando-se como a segunda mais elevada do mundo.

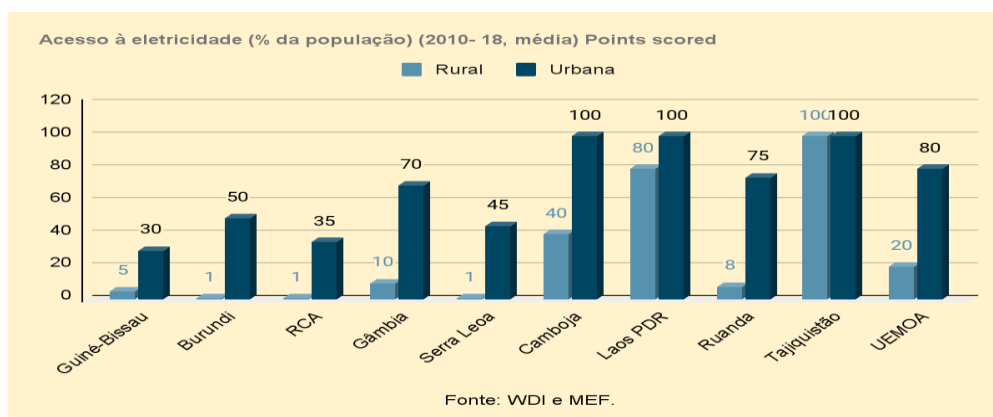
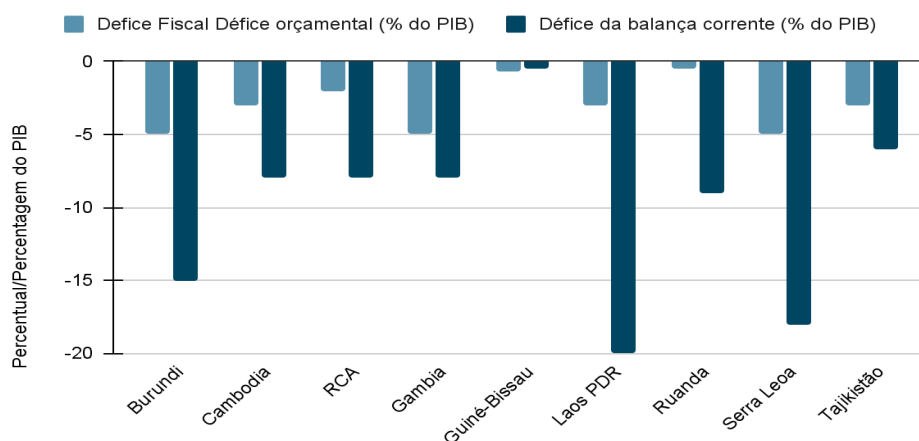


Gráfico 6- Acesso a eletricidade

A Guiné-Bissau apresenta um sistema regulatório que se caracteriza pela sua complexidade e ineficácia, tendo avançado pouco em termos de reformas nos últimos anos. No relatório “Doing Business” (2020, World Bank), o país ocupa a 174ª posição entre 190 economias, evidenciando a necessidade de melhorias significativas. A única área que demonstrou um progresso notável na última década foi a criação de empresas. No entanto, os progressos noutros indicadores, especialmente aqueles que são fundamentais para a competitividade económica orientada para as exportações, como o comércio transfronteiriço, permanecem estagnados. Apesar da adesão à OHADA, que oferece uma estrutura de direito empresarial em processo de atualização, as regulamentações em setores como o uso da terra, licenciamento de construção, mercado de trabalho e sistema fiscal está desatualizadas e alterações de revisão para se alinharem com as práticas contemporâneas. Embora a Guiné-Bissau tenha tido um desempenho relativamente melhor do que os seus pares em termos de regulamentação comercial e logística, principalmente devido à sua abertura neste momento, os procedimentos complexos de importação e exportação ainda dificultam o acesso aos mercados. A realização de múltiplas aprovações e a apresentação de diversos documentos, para além da cobrança de diversas taxas, algumas das quais carecem de justificação clara, complicam ainda mais o processo. Para melhorar os procedimentos de importação e exportação, é essencial reforçar a capacidade técnica das alfândegas e de outras agências, melhorar a cooperação entre elas e fomentar uma colaboração mais eficaz com o sector privado.

Em comparação com os países da sub-região, a Guiné-Bissau tem o défice orçamental e a balança corrente muito baixa em termos percentuais do PIB, como visto no gráfico abaixo.



Fonte: WDI e MEF

Gráfico 7- Déficit fiscal e déficit da balança corrente

Um dos principais obstáculos enfrentados no âmbito da gestão dos solos é a excessiva centralização dos serviços formais, que há muito carecem de reformas e de apoio ao investimento. Esta situação aplica-se tanto às administrações rurais como às urbanas. Por exemplo, o país conta com um único Registo Predial, o que obriga os cidadãos que pretendam registar os seus direitos de propriedade a se deslocarem até à Conservatória do Registo Predial em Bissau. Este órgão é composto por uma equipa reduzida de cinco funcionários, incluindo o conservador, o conservador-adjunto e três escriturários. De forma semelhante, o GDGC, cuja sede também se localiza em Bissau, conta com um número limitado de funcionários, contando apenas com 23 colaboradores, entre os quais se encontram quatro topógrafos e um especialista em geodesia. Os processos são realizados de forma manual, e embora existam alguns computadores, estes são usados apenas para a produção de documentos impressos, como formulários e mapas que acompanham os processos. Em suma, as instituições públicas responsáveis pela administração fundiária apresentam uma fragilidade significativa e são de difícil acesso para a população.

O GDGC enfrenta sérias limitações na sua capacidade de processamento de forma ágil os pedidos de concessão, além de que os trâmites necessários para a concessão de concessões de terras rurais se revelarem onerosos e custosos. Uma avaliação realizada em 2017, com o apoio do Grupo Banco Mundial, acordos que permitiram 22 etapas distintas para a concessão pelo GDGC. O processo, que inclui uma concessão crucial de autorização das autoridades tradicionais, requer várias interações com o GDGC, o Ministério da Agricultura e o Registo Predial, entre outros organismos. Os custos envolvidos abrangem impostos e taxas, como a taxa de legalização e um imposto de ocupação único, que para um hectare de terra pode

atingir um pagamento inicial de 250.000 FCFA (aproximadamente 435 dólares). Além disso, existem custos adicionais, como o imposto de selo, o reconhecimento de assinatura dos documentos e as despesas com transporte e ajudas de custo para os funcionários do GDGC e outras entidades participantes. Esta complexidade e os elevados custos associados ao processo de concessão estimularam muitos candidatos a completá-lo. O GDGC estima que tenham sido iniciados entre 1.000 e 1.500 processos, mas nunca formalmente finalizados. Historicamente, têm existido tentativas por parte dos investidores de contornar os procedimentos estabelecidos, procurando concessões através de instituições políticas de alto nível, mas os documentos obtidos nestas circunstâncias não garantem a plena segurança jurídica da posse.

A Guiné-Bissau caracteriza-se também por um ambiente regulamentar complicado e ineficaz, com normas relacionadas com o uso do solo, licenciamento de construção, mercado de trabalho e sistema fiscal que estão desatualizadas, algumas delas remontando à era colonial. Os procedimentos de importação e exportação são complexos e, muitas vezes, arbitrários, representando outra barreira significativa. Embora tenham ocorrido esforços esporádicos por parte dos sucessivos governos para melhorar o ambiente empresarial, os avanços são ainda limitados.

3.1.4 Guiné-Bissau: Indicadores de Doing Business (2020, World Bank)

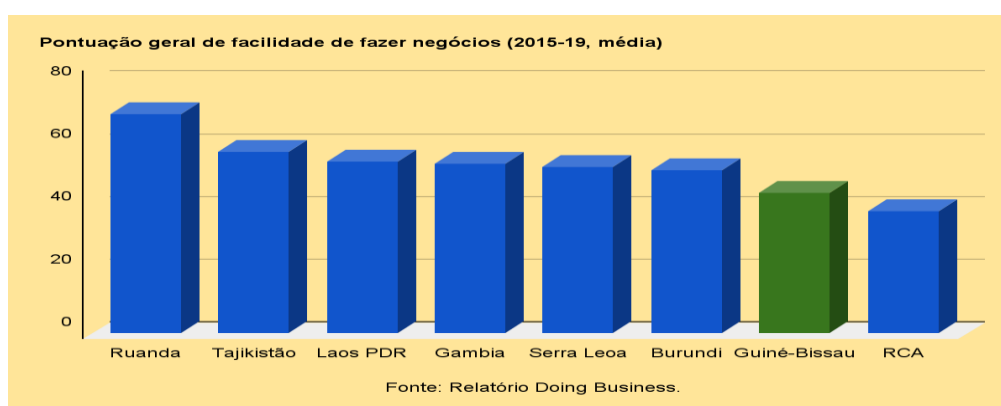


Gráfico 8- Pontuação geral de facilidade de fazer negócios

As leis laborais na Guiné-Bissau são consideradas das mais rigorosas da África Subsariana, conforme indicado no relatório “Doing Business” de (2020, World Bank). O Código do Trabalho em vigor apresenta-se desatualizado, impondo restrições previstas à contratação e despedimento de colaboradores, ao horário de trabalho e à utilização de contratos temporários, o que diminui os incentivos para que as contratações formais sejam realizadas. Entre as exigências mais graves estão a obrigatoriedade de registar todos os

trabalhadores na inspeção do trabalho, a apresentação anual de uma lista de trabalhadores ao governo e a revisão obrigatória de todos os contratos de trabalho por parte do governo. Além disso, não são permitidos contratos temporários para funções permanentes, e a duração máxima destes contratos, incluindo renovações, está limitada a 12 meses. As indemnizações por despedimento, que podem chegar às 26 semanas de salário, são das mais elevadas da região. Estas normas refletem um legado do passado, uma vez que a atual legislação laboral tem 27 anos, sendo a mesma à Constituição do país. Há vários anos que se discute a elaboração de um novo Código do Trabalho na Assembleia Nacional, mas a crise política tem dificultado a sua aprovação. A proposta de revisão da legislação laboral procura introduzir regras mais flexíveis, garantindo ao mesmo tempo uma proteção robusta dos trabalhadores.

A gestão fiscal apresenta uma excessiva dependência da tributação indireta, e a falta de previsibilidade, juntamente com a excessiva burocracia, obrigando à interação com o sector privado. Dados recentes indicam que aproximadamente 80% a 90% das receitas provenientes do imposto sobre o rendimento das empresas são geradas exclusivamente por grandes contribuintes. A fiscalização na cobrança de receitas na fonte resultou numa carga desproporcionada sobre os impostos indiretos, que representam entre 60% e 75% do total das receitas fiscais. Estes impostos, muitas vezes, são preventivos e, na sua maioria, são cobrados nas alfândegas durante os processos de importação e exportação. A elevada dependência dos impostos indiretos levou a alterações imprevisíveis na aplicação de impostos e taxas, o que, por sua vez, aumentou a incerteza e o incumprimento por parte das empresas. No relatório “Doing Business” de 2020, a Guiné-Bissau ocupa a 155ª posição entre 190 países na categoria de pagamento de impostos, uma classificação que se tem mantido estável ao longo da última década.

3.1.5 Guiné-Bissau: Indicadores de acesso financeiro em comparação com os países da sub-região

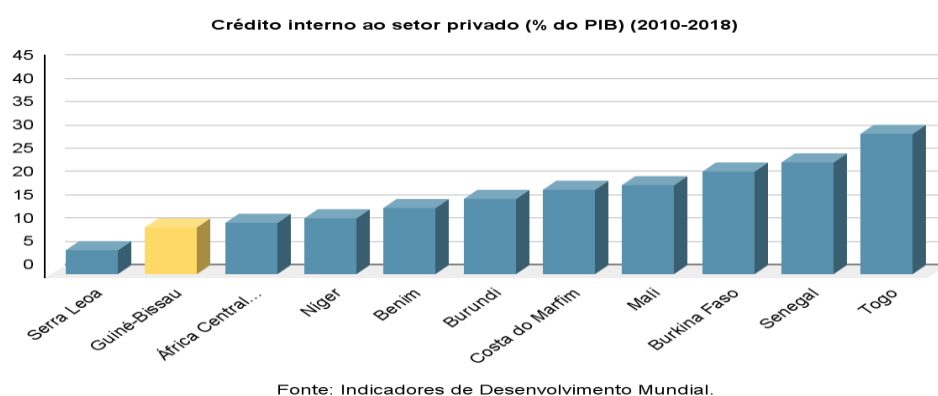


Gráfico 9- Crédito interno ao setor privado

O sistema judiciário destinado à resolução de litígios comerciais e de falências representa um obstáculo relevante para as operações do sector privado. De acordo com o índice do “Doing Business” (2020, *World Bank Indicator*), o período necessário para o cumprimento de um contrato é de 1.785 dias, caracterizando-se como um dos mais prolongados a nível global, sem alterações desde 2006, data em que a Guiné-Bissau passou a ser monitorizada nesta classificação. O relatório Doing Business de 2020 indica que, em média, aproximadamente 61% deste tempo é consumido durante as fases de julgamento e decisão, enquanto 33% é dedicado à execução. Esta última fase revela-se especialmente problemática quando envolve a apreensão de bens, dado que muitas vezes estas não estão disponíveis e os advogados utilizam táticas de interferência para prolongar os prazos. Embora a instituição de um Tribunal de Comércio em 2009 tenha sido um avanço positivo, persistem desafios relacionados com a escassez de recursos humanos e materiais.

Embora tenham sido realizados alguns avanços legislativos, a efetivação da prática de insolvência ainda não se materializou, e os fóruns de mediação alternativa demonstraram-se ineficazes. A implementação das reformas jurídicas continua a ser restrita, resultando num cenário em que o país carece de práticas adequadas, como evidenciado pelo indicador de resolução de insolvências no Doing Business (2020, *World Bank*). Em relação aos mecanismos alternativos de resolução de litígios, a criação de um organismo de arbitragem e mediação, apoiado pelas Câmaras de Comércio em 2007, nunca conseguiu obter um estatuto operacional. Diversos programas governamentais identificaram a reforma do sector judicial como uma prioridade, visando melhorar a sua independência, eficácia e integridade. Contudo, os avanços têm sido escassos, uma vez que a crise política persistente tem afetado negativamente as instituições judiciais.

3.1.6 Acesso limitado ao financiamento

O acesso aos serviços financeiros na Guiné-Bissau é extremamente restrito e significativamente inferior ao dos restantes países da UEMOA. O sistema financeiro do país é pequeno e apresenta um nível de desenvolvimento muito baixo, o que representa um obstáculo considerável para os empresários, especialmente no que diz respeito ao financiamento inicial. Além disso, o sector é marcado por uma governação deficiente e por uma forte aversão ao risco. Embora o crédito interno ao setor privado tenha crescido nos últimos anos, atingindo 12,4% do PIB em 2018, é ainda considerado baixo. A disponibilidade de serviços bancários formais é bastante limitada, e a Guiné-Bissau possui um número

inferior de instituições bancárias em comparação com a maioria dos países da África Ocidental. A penetração bancária é alarmantemente baixa, com apenas 6% da população adulta a possuir contas bancárias, em contraste com a média de 13% observada nos países da UEMOA. Isto reflete-se na dificuldade que os agricultores enfrentam no acesso ao crédito destinado à compra de fertilizantes e à comercialização de caju. As pequenas empresas, por sua vez, carecem de capacidade para lidar com os procedimentos de solicitação complexos e para garantir as garantias exigidas. Embora o sector das microfinanças ainda não se tenha desenvolvido plenamente, possui um potencial significativo para alargar o acesso ao financiamento.

O sector das microfinanças encontra-se ainda em fase de desenvolvimento, apresentando os serviços financeiros digitais um carácter inicial. A microfinança continua vulnerável, enfrentando desafios como taxas de reembolso insatisfatórias, escassez de capital e a falta de mecanismos eficazes para a execução de contratos. Como resultado, esta área não tem conseguido oferecer uma alternativa de financiamento viável para os empresários; em 2012, o património destas instituições correspondia apenas a 0,1% do PIB. Além disso, a adoção de plataformas inovadoras de pagamento móvel é ainda muito limitada, com a Guiné-Bissau a ocupar a última posição entre os países da UEMOA em termos de transações de dinheiro móvel por 100.000 adultos, mesmo com uma taxa de penetração das comunicações mobiliário de cerca de 61%.

A Estrutura financeira complementar apresenta um nível de subdesenvolvimento que agrava a limitação do acesso ao crédito. Para além das vulnerabilidades observadas nos sectores bancário e das microfinanças, vários fatores estruturais contribuem para esta restrição. No que diz respeito à oferta, a concessão de crédito enfrenta obstáculos significativos devido à falta de informação sobre o histórico de crédito dos candidatos. A cobertura dos bureaux de crédito, que representa a percentagem de adultos com acesso a estes serviços, é de apenas 1,2%, um número que fica muito aquém da média de 11% registada na África Subsariana. A promulgação da Lei do Bureau de Crédito da UEMOA em 2017 possibilitou a criação de um bureau de crédito regional, uma iniciativa promovida pelo Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO), contudo a sua implementação ainda se encontra numa fase inicial. Entre os elementos que dificultam o acesso ao crédito, destacam-se a fragilidade do sistema judicial orientado para a recuperação de dívidas e a incerteza jurídica relacionada com as transações garantidas.

Os procedimentos complexos e, em algumas situações, arbitrários relacionados com a importação e exportação restringem o avanço das cadeias de valor. Atualmente, existe uma

multiplicidade de aprovações e requisitos documentais, para além de diversas taxas associadas. Um estudo realizado em 2015 revelou que entre 10 e 14 funcionários de diferentes agências participam no processo de desalfandegamento após a chegada de uma importação, incluindo a Alfândega, a Polícia Fiscal, os Guardas de Fronteira, a Polícia de Segurança e os cobradores de impostos de vários ministérios, frequentemente sem uma base legal clara, o que gera confusão e falta de transparência sobre quais as agências que possuem a jurisdição adequada. O país ocupa a 146ª posição (entre 190 países) na avaliação “Doing Business” de 2020 no setor do “comércio transfronteiriço”, ficando atrás dos seus pares estruturais. No índice desagregado, a capacidade de rastreio das remessas foi a área que apresentou maiores progressos desde que a Guiné-Bissau começou a ser monitorizada.

3.1.7 Taxas de juros de Crédito ao Setor Privado

A taxa de juro aplicada ao crédito destinado ao sector privado é um indicador crucial da saúde económica de um país. Reflete não só as condições de financiamento disponíveis para as empresas e para os particulares, mas também a política monetária adotada pelas autoridades financeiras. Uma taxa de juro elevada pode inibir o investimento e o consumo, enquanto uma taxa mais baixa pode estimular a atividade económica.

Além disso, a variação desta taxa pode influenciar diretamente a capacidade das empresas em expandir as suas operações e inovar. Quando os custos dos empréstimos são elevados, as empresas tendem a adiar os projetos de investimento, o que pode resultar num crescimento económico mais lento. Por outro lado, taxas de juro mais acessíveis podem facilitar o acesso ao crédito, promovendo um ambiente mais favorável ao desenvolvimento empresarial.

Por último, é importante considerar que a taxa de juro do crédito ao sector privado não é um fator isolado. Interage com outros elementos da economia, como a inflação, a taxa de câmbio e a confiança dos consumidores. Assim sendo, a análise desta taxa deve ser feita num contexto mais alargado, tendo em conta as diversas variáveis que afetam a dinâmica económica e financeira do país.

Guiné-Bissau	Taxa de juros de crédito ao setor privado
Último valor	5.14
Ano	2017

Medir	por cento
Disponibilidade de dados	2005 - 2017
Média	5.50
Mínimo - Máximo	4,74-10.37
Global rank	Sem posição entre 83 países
Fonte	Banco Mundial (WB)

Tabela 4- Taxa de juros de crédito ao setor privado

O valor mais recente de 2017 é de 5,14%, um declínio de 5,3% em 2016. Em comparação, a média mundial é de 11,18%, com base em dados de 129 países. Historicamente, a média para a Guiné-Bissau de 2005 a 2017 é de 5,5%. O valor mínimo, 4,74%, foi atingido em 2006, enquanto o máximo de 10,37% foi registado em 2005.

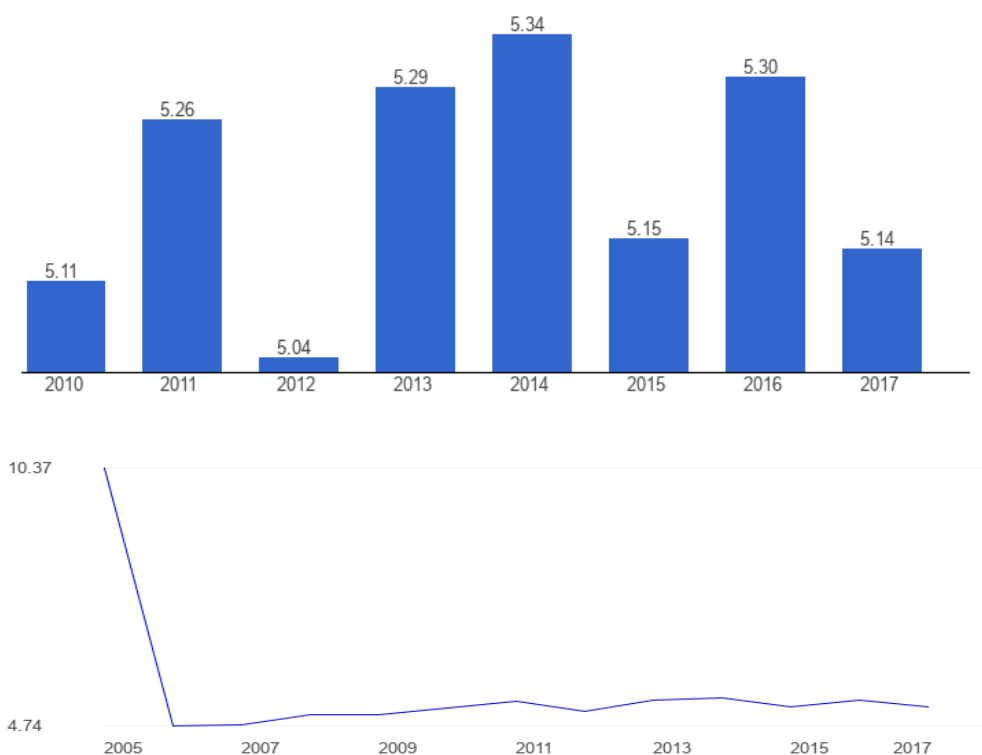


Gráfico 10- Dados Recentes e séries históricas sobre a taxa de crédito ao setor privado

A taxa de juro dos empréstimos na Guiné-Bissau apresentada acima é a taxa de juro dos créditos dos bancos para os mutuários prime, ou seja, para os mutuários de menor risco no sector privado. Isto inclui empresas e famílias.

Definição: Taxa de empréstimo é a taxa bancária que geralmente satisfaz as necessidades de financiamento de curto e médio prazo do setor privado. Esta taxa é normalmente diferenciada de acordo com a capacidade de crédito dos mutuários e objetivos de financiamento. Os termos e condições ligados a estas taxas diferem por país, limitando, no entanto, a sua comparabilidade.

3.1.8 Dificuldades de acesso ao mercado

Na última década, têm sido desenvolvidos esforços significativos para promover reformas, no entanto, os progressos têm sido, em geral, limitados devido à instabilidade dos ciclos políticos e à falta de capacidade técnica. O sistema de intercâmbio eletrónico ASYCUDA++, que foi implementado em 2011, enfrentou desafios como a instabilidade política, a falta de manutenção e a limitada funcionalidade das alfândegas, o que atrasou os benefícios esperados das reformas. Só recentemente o sistema passou a operar de forma abrangente em todo o país, abrangendo atualmente 98% das importações, em comparação com 58% em 2015. Além disso, foi estabelecido um balcão único para a exportação da castanha de caju, conhecido como Guichet Único da Exportação da Castanha de Caju. Apesar das melhorias na troca de informação, especialmente em relação à cobrança de receitas, não se verificou uma diminuição significativa dos procedimentos de exportação. Ademais, os processos para as mercadorias que chegam através dos portos e das fronteiras terrestres diferem entre si. Um decreto de regulamentação aduaneira revisto, aprovado em 2017, conseguiu simplificar os procedimentos de desalfandegamento de mercadorias importadas, reduzindo de 26 para 9 etapas, mas a implementação ainda enfrenta atrasos, uma vez que as alfândegas e a polícia fiscal comunicam com diferentes ministérios.

4 CAPÍTULO - IV -A Estrutura Económica da Guiné-Bissau

4.1 O Estrangulamento do setor Agrícola e Pecuária

4.1.1 Agricultura

O sector agroalimentar desempenha um papel crucial no crescimento e desenvolvimento da Guiné-Bissau, sendo a agricultura o pilar central da economia nacional e a principal fonte de receitas do governo. Este setor representa quase 50% do Produto Interno Bruto (PIB) e absorve a maior parte da força de trabalho do país. A produção de castanha de caju crua (RCN) destaca-se como a principal fonte de rendimento para mais de dois terços das famílias guineenses, sendo que as exportações deste produto representam mais de 95% da receita total de exportação. Além disso, mais de 75% da população depende da agricultura para a sua subsistência. No contexto do plano estratégico e operacional "Terra Ranka", que abrange o período de 2015 a 2020, a agricultura e o agronegócio foram reconhecidos como dois dos quatro principais motores de crescimento económico.

A Guiné-Bissau apresenta características comparativas singulares no âmbito agrícola, destacando-se pela sua localização geográfica como um país costeiro situado na zona de transição entre a savana árida do Norte e do Leste e os ecossistemas de floresta tropical húmida do sul. Esta diversidade climática e ambiental proporciona uma série de condições favoráveis à agricultura, incluindo a disponibilidade de recursos hídricos significativos, com 45 milhões de m³ de águas pluviais e uma extensa rede de pequenas bacias hidrográficas, para além de 1,4 milhões de hectares de terras aráveis, o que representa aproximadamente 30% da superfície terrestre do país. Entre estas terras, 200.000 hectares são classificados como terras baixas, 100.000 hectares como mangais e 1,1 milhões de hectares como terras altas. Estima-se que apenas 15% das terras baixas e 50% dos mangais estejam atualmente em uso agrícola. A diversidade de culturas que podem ser cultivadas inclui cereais como o arroz, o millet e o sorgo, culturas comerciais como a castanha de caju, o amendoim e o algodão, bem como frutas como a manga, os citrinos e a papaia, e tubérculos como a mandioca e a batata-doce.

O contexto delicado em que os intervenientes do setor agrícola operam não favorece a criação de negócio nem a criação de emprego. A elevada exposição aos riscos agrícolas, que incluem variações de preços, condições climatéricas adversas e instabilidade política, aliada à fragmentação da produção e ao limitado acesso a recursos financeiros por parte dos agricultores, restringe o investimento privado no sector. Além disso, a escassa diversificação das atividades produtivas, somada à frequente falta de ativos que poderiam ajudar a mitigar estes riscos, intensifica a vulnerabilidade económica do país e afeta dois terços da sua população, que se encontra exposta a riscos climáticos e de mercado.

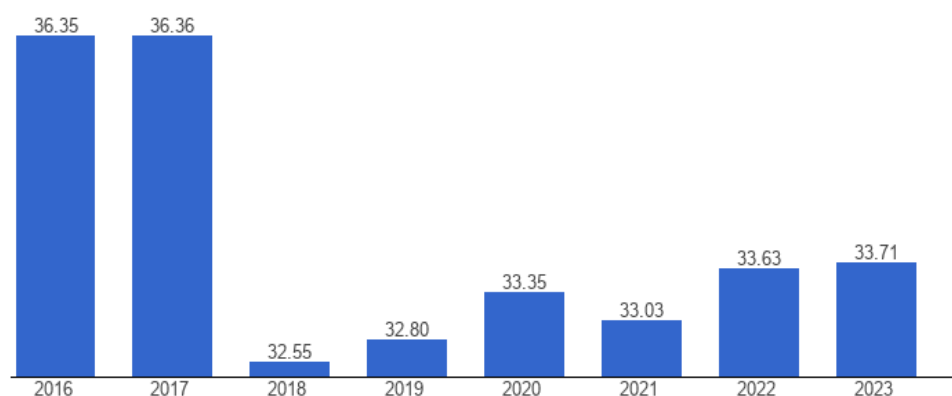
Guiné-Bissau	Valor acrescentado do sector agrícola em percentagem do PIB
Último valor	33,71
Ano	2023
Medir	por cento
Disponibilidade de dados	1970 - 2023
Média	42,26
Máximo - Mínimo	31,65 - 56,94
Global rank	7
Fonte	Banco Mundial (WB)

Tabela 5- Valor acrescentado do setor agrícola em percentagem do PIB

Em 2023, a Guiné-Bissau registou um valor de 33,71%, representando um aumento face aos 33,63% de 2022. Quando se faz uma análise comparativa com a média global, que se encontra nos 42,26%, com dados provenientes de 152 países, é evidente a disparidade. Historicamente, entre 1970 e 2023, a média especificamente para a Guiné-Bissau é de 42,26%, o que realça a volatilidade da situação ao longo das décadas.

No que respeita aos extremos destes dados, o valor mais baixo foi observado em 1997, situando-se nos 31,65%, enquanto o pico foi atingido em 1990, com uma marca de 56,94%. Esta variação acentua a importância de compreender os fatores que impactam estes índices, refletindo não só a realidade local, mas também a influência de fatores externos e internos na formação destas estatísticas ao longo do tempo como podemos ver nos gráficos abaixo.

Dados recentes



Séries históricas

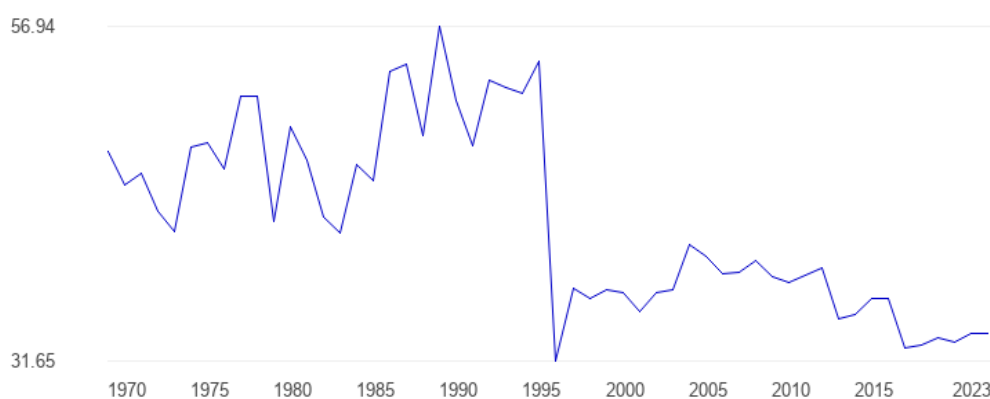


Gráfico 11- Dados recentes e séries históricas sobre o valor acrescentado do setor agrícola em percentagem do PIB

A relevância da agricultura para a economia da Guiné-Bissau e de outras nações é avaliada pelo valor que o sector agrícola contribui para o Produto Interno Bruto (PIB). Este sector abrange não só o cultivo de plantas e a criação de animais, mas também atividades como a silvicultura, a caça e a pesca, que desempenham um papel significativo na sustentabilidade económica.

O papel da agricultura é, assim, multifacetado, englobando diversas práticas que vão para além do simples cultivo de alimentos. A interdependência entre a agricultura e outras atividades económicas sublinha a necessidade de políticas que promovam o desenvolvimento sustentável e a valorização dos recursos naturais, essenciais para o progresso económico da Guiné-Bissau e de países com características semelhantes.

Definição: A agricultura, a silvicultura e a pesca estão categorizadas nas divisões 1 a 3 da Classificação Internacional de Atividades Económicas (ISIC) e englobam atividades como a silvicultura, a caça e a pesca, para além do cultivo de culturas e da produção animal. O valor acrescentado refere-se à produção líquida de um setor, obtida ao somar todas as produções e subtrair os inputs intermédios utilizados. Este cálculo é realizado sem considerar a depreciação dos ativos ou a degradação dos recursos naturais. A definição do valor acrescentado é estabelecida pela revisão 4 da ISIC. É importante realçar que, para os países que utilizam o Valor Acrescentado Bruto (VAB), este é empregue como denominador ao custo dos fatores.

Fonte: <https://www.TheGlobalEconomy.com>

4.1.2 Pesca

O sector das pescas da Guiné-Bissau apresenta um potencial considerável, no entanto, o país não está a aproveitar plenamente as suas riquezas naturais. Nas últimas décadas, as águas guineenses têm enfrentado uma pressão crescente, resultante quer da pesca industrial de arrasto realizada por embarcações estrangeiras, quer das atividades de pesca artesanal local. As metodologias de pesca atualmente empregues revelam-se insustentáveis, evidenciadas pela quebra das capturas em todos os segmentos, o que compromete a sustentabilidade a longo prazo dos recursos marinhos. Embora as licenças de pesca contribuam com 10% da receita nacional, a capacidade limitada do governo para monitorizar e regular a atividade pesqueira resulta numa ampla subnotificação das capturas. As perdas financeiras decorrentes de uma gestão ineficaz do sector das pescas são significativas, enquanto as taxas de licenciamento se mantêm baixas. A maior parte dos stocks pesqueiros do país é explorada por operadores estrangeiros, que exportam os produtos para transformação e distribuição noutros países.

O país apresenta recursos naturais de pesca de elevada qualidade, no entanto, o sector caracteriza-se ainda por uma predominância de práticas artesanais e um desenvolvimento limitado. Embora a extensão da costa seja relativamente modesta, com 270 km (excluindo ilhas), a presença de diversos estuários com caudais fluviais significativos, juntamente com um extenso arquipélago que oferece uma plataforma continental ampla e pouco profunda, rica em nutrientes, que se estende por 45.000 km², posiciona a nação entre as maiores da África Ocidental. As correntes de afloramento ativas contribuem para a mistura e troca de nutrientes na coluna de água, o que, por sua vez, enriquece a diversidade e a profundidade da biodiversidade pesqueira. Este cenário geográfico, aliado ao clima tropical húmido, cria condições propícias à proliferação de espécies demersais, como as corvinas e os pargos, bem

como os camarões e os cefalópodes, e também para pequenas espécies pelágicas, como a sardinha. Dados de 2011 indicam que o sector das pescas representa apenas 4% do PIB nacional, em contraste com os 10 a 12% observados na Mauritânia vizinha. Assim, a pesca continua a ser maioritariamente uma atividade artesanal, estando a captura industrial no país ainda numa fase inicial.

5 CAPÍTULO -V - O Importante Papel do Setor Privado para a Criação de Empregos e o Crescimento Económico Sustentável

A superação dos obstáculos relacionados ao emprego, especialmente entre a população jovem, permanece como uma questão central para o desenvolvimento na Guiné-Bissau, assim como em outras nações em desenvolvimento. Diante da fragilidade ou da ausência de redes de proteção social no país, a implementação de políticas que promovam a geração de empregos de qualidade torna-se mais urgente do que nunca. A criação de novas oportunidades de trabalho é essencial para fortalecer o "contrato social" entre o governo e seus cidadãos. A sustentabilidade na geração de empregos está intrinsecamente ligada ao crescimento de um setor privado robusto, o que, conforme mencionado anteriormente, requer a priorização de políticas que estimulem esse crescimento. Além disso, iniciativas que visem aumentar a produtividade da força de trabalho, como o investimento em capital humano, e a integração dos pequenos agricultores nas cadeias de valor locais, são cruciais para a erradicação da pobreza. Esta seção se dedica a examinar o mercado de trabalho e suas repercussões nas políticas de emprego.

O setor privado desempenha uma função crucial na geração de empregos e na promoção de um crescimento económico sustentável. Através de investimentos e inovações, as empresas privadas não apenas criam oportunidades de trabalho, mas também contribuem para a diversificação da economia. Essa dinâmica é essencial para o fortalecimento do mercado de trabalho e para a melhoria das condições de vida da população.

Além de gerar empregos, o setor privado é um motor de desenvolvimento económico, impulsionando a competitividade e a eficiência. As empresas, ao buscarem constantemente a inovação e a melhoria de seus processos, ajudam a criar um ambiente propício para o crescimento sustentável. Essa interação entre o setor privado e a economia local é fundamental para a construção de um futuro mais próspero e equilibrado.

Portanto, é imprescindível reconhecer a importância do setor privado na economia. A colaboração entre o governo e as empresas pode resultar em políticas que incentivam o investimento e a criação de empregos, promovendo um círculo virtuoso de crescimento. Assim, ao fortalecer o papel do setor privado, estamos não apenas impulsionando a economia, mas também contribuindo para o bem-estar social e a estabilidade económica a longo prazo.

De acordo com os dados do Banco Central dos Estados da África Ocidental, o último valor registado em junho de 2024 é de 177,4 bilhões de francos CFA, representando um crescimento em relação ao valor anterior de 172,4 bilhões de francos CFA. Ao longo da história, a média para a Guiné-Bissau, entre janeiro de 2004 e junho de 2024, é de 67,44

bilhões de francos CFA. O menor valor observado foi de 2,04 bilhões de francos CFA, em fevereiro de 2004, enquanto o pico foi de 184,8 bilhões de francos CFA, alcançado em agosto de 2023.

Entre os dados históricos, é notável que a evolução dos valores de francos CFA na Guiné-Bissau apresenta uma trajetória de crescimento significativo nos últimos anos. O aumento recente de 5 bilhões de francos CFA em relação ao período anterior indica uma tendência positiva na economia do país. Essa progressão é um reflexo das mudanças e melhorias que têm ocorrido no cenário económico local.

Além disso, a média de 67,44 bilhões de francos CFA ao longo de mais de duas décadas demonstra a volatilidade e os desafios enfrentados pela economia guineense. A diferença entre o mínimo e o máximo registado evidencia a capacidade de recuperação e crescimento, mesmo em tempos de dificuldades. Esses dados são fundamentais para entender a dinâmica económica da Guiné-Bissau e suas perspectivas futuras, como podemos ver no quadro abaixo.

Valores recentes	Guiné-Bissau: Crédito ao setor privado, mil milhões de unidades monetárias
junho de 2024	177,4
maio de 2024	172,4
abril de 2024	162
março de 2024	165,5
fevereiro de 2024	161,4
janeiro de 2024	164,6
dezembro de 2023	170,2
novembro de 2023	171,4
Fonte	Banco Central dos Estados da África Ocidental

Tabela 6- Crédito ao setor privado, mil milhões de unidades monetárias

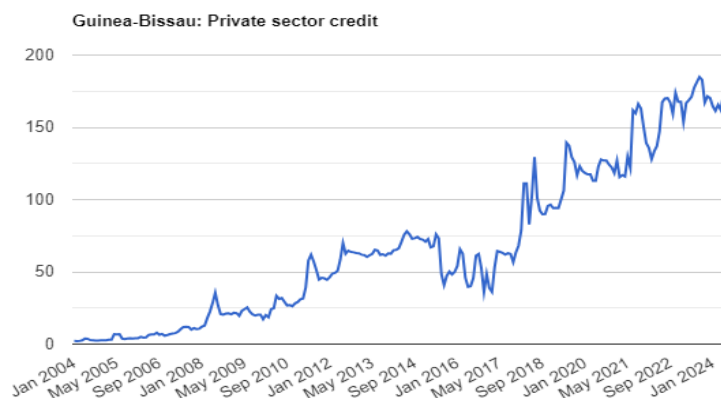


Gráfico 12- Crédito ao setor privado

5.1.1 Visão geral do mercado de trabalho

A população da Guiné-Bissau é predominantemente jovem. A tabela abaixo ilustra a composição da força de trabalho no país. De acordo com os dados do inquérito aos agregados familiares realizado em 2018, a população em idade ativa, que abrange indivíduos entre 15 e 64 anos, foi estimada em 932.562, o que corresponde a 55,5% do total populacional. Dentre essa faixa etária, aproximadamente 64,9% são jovens com idades entre 15 e 34 anos, conforme evidenciado nas figuras. Ademais, a proporção da população em idade de emprego, que reflete a capacidade de aproveitar as oportunidades de trabalho disponíveis para os indivíduos em idade ativa, foi estimada em 65,9%, ligeiramente superior à média da África Subsaariana, que era de 62,8% em 2018.

Inatividade por faixa etária, sexo e zona de residência (%)

Faixa etária	Todo	Género		Área de residência	
		Masculino	Feminino	Urbana	Rural
15-24	50,2	5,3	54,7	70,2	30,0
25-34	26,6	19,4	32,6	37,5	15,9
35-64	18,5	0,8	24,9	23,1	14,9
Total	32,4	6,3	37,7	45,3	20,5

Tabela 7- Inatividade por faixa etária, sexo e zona de residência (%)

Fonte: Com base no HHS 2018 (República da Guiné-Bissau, 2018)

⁵A taxa de participação da força de trabalho (LFPR) apresenta-se ligeiramente superior à média da África Subsaariana. Em 2018, 67,9% dos adultos em idade ativa estavam inseridos no mercado de trabalho. O LFPR assume uma configuração de U invertido, sendo mais acentuado entre os homens do que entre as mulheres, o que indica uma maior presença masculina em todas as faixas etárias. Contudo, observa-se um pico tardio na faixa etária de 45 a 49 anos tanto para homens quanto para mulheres, seguido de uma diminuição gradual para os homens e uma queda mais acentuada para as mulheres. Nas áreas rurais, a taxa de participação é quase 80%, significativamente superior à registrada nas áreas urbanas, que é de 54,4%. A inatividade é mais pronunciada entre os jovens de 15 a 24 anos, especialmente nas áreas urbanas e entre as mulheres. A participação feminina no mercado de trabalho é inferior à masculina, com aproximadamente 37,7% das mulheres em idade ativa sendo inativas, em contraste com 26,3% dos homens. Essas disparidades de gênero se mantêm em todas as faixas etárias. Diversos fatores podem justificar a baixa taxa de participação feminina, incluindo as responsabilidades domésticas, como a criação dos filhos. Por exemplo, aos 17 anos, cerca de 9,5% das mulheres em idade ativa eram casadas, enquanto menos de 1% dos homens apresentavam essa condição; aos 22 anos, 32,8% das mulheres em idade ativa eram casadas, em comparação com 4,5% dos homens da mesma faixa etária. A elevada proporção de trabalhadores ocupando postos de baixa produtividade representa um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da Guiné-Bissau. A maior parte da força de trabalho está inserida no setor agrícola, que abrange 58,8% dos empregos, enquanto o trabalho autônomo fora da agricultura corresponde a 27,5% e o emprego assalariado apenas 13,7%. Ademais, é relevante notar que a maioria dos jovens trabalhadores se encontra predominantemente no setor agrícola, com o acesso a empregos assalariados sendo significativamente reduzido. Esse padrão de ocupação observado na Guiné-Bissau reflete as tendências da região da África Subsaariana, conforme discutido por Filmer e Fox (2014).

⁵ (Banco Mundial, 2014) & (Banco Mundial, 2018)

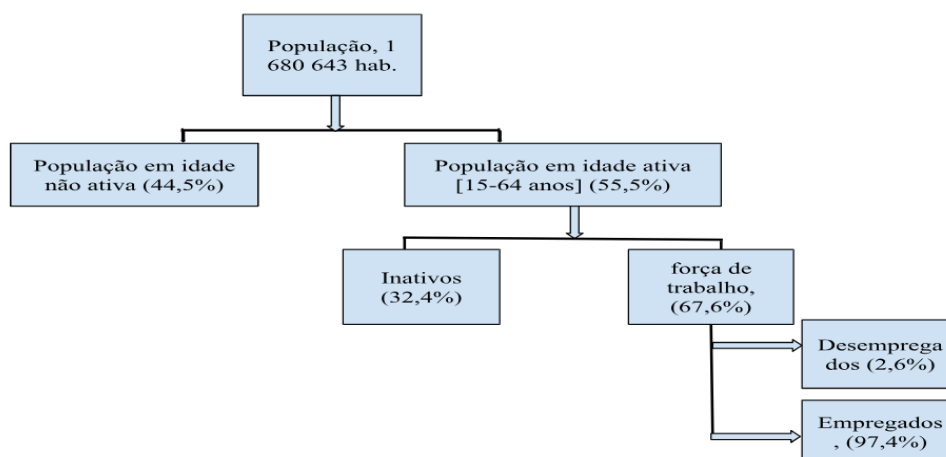


Figura 4- Taxa de participação da força de trabalho (LFPR)

Fonte: Com base no GNB EHCVM 2018

⁶Taxa de participação de homens e mulheres na força de trabalho e na educação escolar. A proporção de homens e mulheres na força de trabalho e no sistema educativo da Guiné-Bissau é um tema de grande relevância, refletindo as dinâmicas sociais e económicas do país.

A análise desta taxa de participação revela não só as oportunidades disponíveis para cada género, mas também as barreiras que ainda persistem, influenciando o desenvolvimento e a igualdade de género. É fundamental considerar estes aspetos para promover políticas que incentivem uma maior inclusão e equidade no acesso ao mercado de trabalho e à educação. Os gráficos abaixo ilustram a proporção do mesmo.

⁶ Esses jovens, em tese, ainda não deixaram a escola para entrar no mercado de trabalho.

Análise da estrutura demográfica e da força de trabalho incentivem uma maior inclusão e equidade no acesso ao mercado de trabalho e à educação. Os gráficos abaixo ilustram a proporção do mesmo.

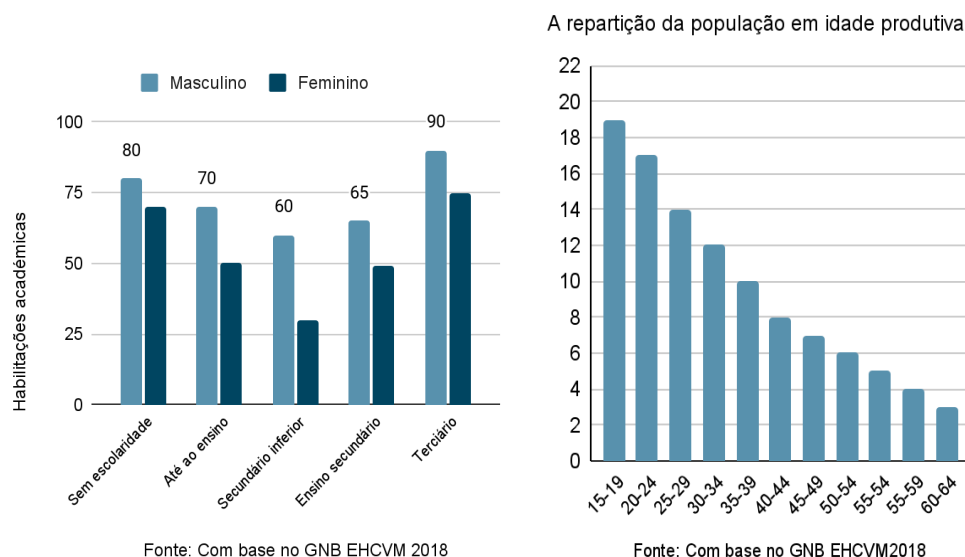


Gráfico 13- Habilitações académicas e a repartição da população em idade produtiva

5.1.2 Composição do emprego

A maior parte das mulheres encontra-se em ocupações de menor produtividade, como a agricultura e o trabalho independente fora do sector agrícola. Em termos nacionais, mais de 64% das mulheres empregadas trabalham na agricultura, enquanto esta proporção é de 54% entre os homens. Por outro lado, a taxa de homens em empregos assalariados é de 19,8%, mais do dobro da taxa feminina, que é de apenas 7,4%. Esta disparidade de género mantém-se nas diferentes áreas de residência, sendo particularmente acentuada nas zonas urbanas. Além disso, é relevante observar que as pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade tendem a ocupar postos de trabalho menos produtivos, ao passo que aqueles que não enfrentam essa condição estão mais presentes no mercado de trabalho assalariado, com uma taxa de 20,2%.

5.1.3 Composição do emprego por género e localização rural/urbana

Componentes	Género		Localização		Rural, por género		Urbano, por género	
	Masculino	Feminino	Urbano	Rural	M	F	M	F
Emprego assalariado	19,8	7,4	30,3	3,9	6,5	1,5	9,8	8,9
Trabalho independente não agrícola	26,8	28,3	54,4	11,8	13,4	10,3	46,9	63,4
Atividade agrícola por conta própria	53,5	64,3	15,3	84,3	80,1	88,2	13,3	17,7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 8- Composição do emprego por género e localização rural/urbana

Fonte: Com base no HHS 2018 (República da Guiné-Bissau, 2018)

É importante realçar que as habilitações académicas se mantêm como um elemento fundamental para a obtenção de melhores oportunidades de trabalho. A relação entre a formação educacional e a seleção profissional é bastante evidente, demonstrando que a qualidade das ocupações tende a melhorar à medida que o nível de escolaridade aumenta. Por exemplo, a análise apresentada nas figuras acima, revela que as pessoas com um desempenho escolar insatisfatório se dirigem frequentemente para o sector agrícola, enquanto as que possuem um diploma de ensino secundário ou superior têm acesso a um leque mais vasto de empregos remunerados.

A influência das habilitações académicas no mercado de trabalho é inegável e manifesta-se de forma clara nas oportunidades disponíveis. A evidência sugere que, à medida que o nível educacional aumenta, aumentam também as probabilidades de conseguir um emprego de maior qualidade. Assim, é possível observar que os indivíduos com uma formação educacional mais avançada tendem a inserir-se em posições mais vantajosas,

contrastando com aqueles que não atingiram um nível de escolaridade satisfatório, que se veem frequentemente limitados a setores menos remunerados, como a agricultura.

5.1.4 A ocupação remunerada e os rendimentos associados

O mercado de trabalho assalariado é predominantemente masculino, com uma concentração significativa em Bissau, sobretudo no sector dos serviços. De acordo com os dados, mais de 65% dos trabalhadores assalariados estão localizados em Bissau.

A maior parte destes trabalhadores encontra-se no setor dos serviços, que abrange áreas como a educação, a saúde e os serviços pessoais, representando quase 60% do total de empregos assalariados. Assim, pode-se afirmar que a maioria dos trabalhadores por conta de outrem não está inserida em setores que exigem uma elevada intensidade de mão-de-obra.

Ademais, observa-se que as mulheres, as populações em situação de pobreza, os residentes em zonas rurais e as pessoas com baixos níveis educacionais em empregos salariais percebem rendimentos consideravelmente inferiores aos dos seus pares em condições semelhantes. O salário médio mensal no país é de 65.000 FCFA; entretanto, as remunerações femininas descem para 50.000 CFAF, enquanto os homens recebem em média 70.000 FCFA. Além disso, nas regiões rurais, o salário médio é de apenas 50.000 FCFA, contrastando com os 68.000 FCFA nas zonas urbanas.

É importante salientar que as discrepâncias salariais são notórias em diferentes regiões, indo desde CFAF 45.000 em Gabu e Tombali até FCFA 72.000 na capital, Bissau. Existe também uma variação significativa de rendimentos de acordo com o setor de atividade, com o salário médio mensal a situar-se entre os 42.167 FCFA no setor das pescas e os 80.000 FCFA no setor extrativo, evidenciando que os vencimentos no setor das pescas superam a média nacional.

As desigualdades salariais entre géneros são bastante evidentes, com os salários femininos a apresentarem uma discrepância significativa em relação aos masculinos. Em termos gerais, as mulheres recebem apenas 71,4% do que os homens auferem em todo o país. Quando analisamos a questão na perspetiva educativa, a proporção de rendimentos entre os sexos oscila entre 0,696 e 0,915. Se considerarmos o contexto setorial, esta relação varia entre 0,347 e 1,250. Em determinados setores, como os transportes e o comércio, as mulheres chegam a ganhar mais 25% do que os homens, além de terem rendimentos superiores em áreas como a educação e a saúde, com uma diferença de 6,7%. Noutros segmentos industriais, excluindo o sector extrativo, as mulheres conseguem igualar os salários dos seus homólogos masculinos. No entanto, no sector das pescas, apesar de os salários médios serem

relativamente elevados, as mulheres recebem menos 34,7% do que os homens. Curiosamente, no Gabu, as mulheres têm uma média salarial 11,1% superior à dos homens.

A estrutura do mercado de trabalho na Guiné-Bissau apresenta características únicas que refletem a dinâmica socioeconómica do país. A composição do emprego é influenciada por diversos fatores, entre os quais a agricultura, que desempenha um papel central na economia local, empregando uma grande parte da população. Além disso, o sector informal é também significativo, contribuindo para a subsistência de muitas famílias e para a economia em geral.

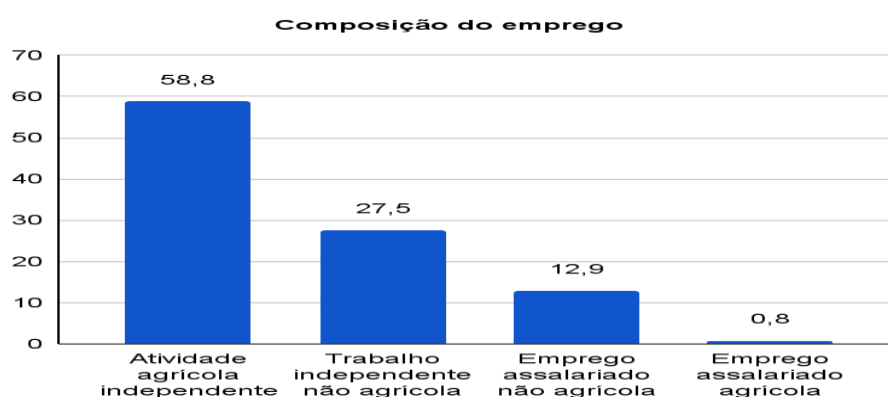


Gráfico 14- Composição do emprego

No contexto guineense, a diversidade de ocupações é notável, com uma predominância de atividades ligadas ao cultivo e à pesca. Estas atividades não só garantem a segurança alimentar, como são fundamentais para a geração de rendimentos. A presença das pequenas e médias empresas, embora ainda em desenvolvimento, começa também a moldar o panorama do emprego, oferecendo novas oportunidades e desafios.

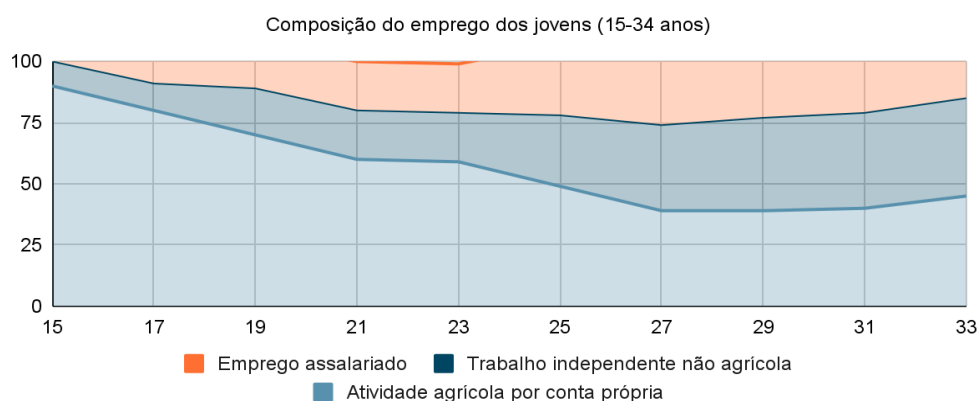


Gráfico 15- Composição do emprego dos jovens entre 15-34 anos

A avaliação da estrutura do mercado de trabalho na Guiné-Bissau indica a urgência de implementar políticas públicas que incentivem a formalização das relações laborais e a qualificação profissional. É fundamental direcionar os investimentos para a educação e formação técnica, pois esta pode elevar a qualidade das oportunidades de emprego e reforçar a competitividade nacional.

Com tais medidas, abre-se a possibilidade de um futuro mais otimista, onde a variedade de opções de trabalho não só impulsiona o crescimento económico, como também favoreça o desenvolvimento sustentável. A promoção de um ambiente de trabalho mais formalizado e qualificado é um passo crucial para a transformação social e económica do país.

Assim sendo, ao priorizar a formação e a formalização do emprego, a Guiné-Bissau poderá avançar significativamente na luta contra a pobreza, criando um cenário onde todos os cidadãos têm acesso a melhores condições de vida e de trabalho. Esta abordagem integrada é vital para garantir um progresso duradouro e inclusivo para a nação.

5.1.5 O mercado de trabalho entre populações de baixa e alta renda

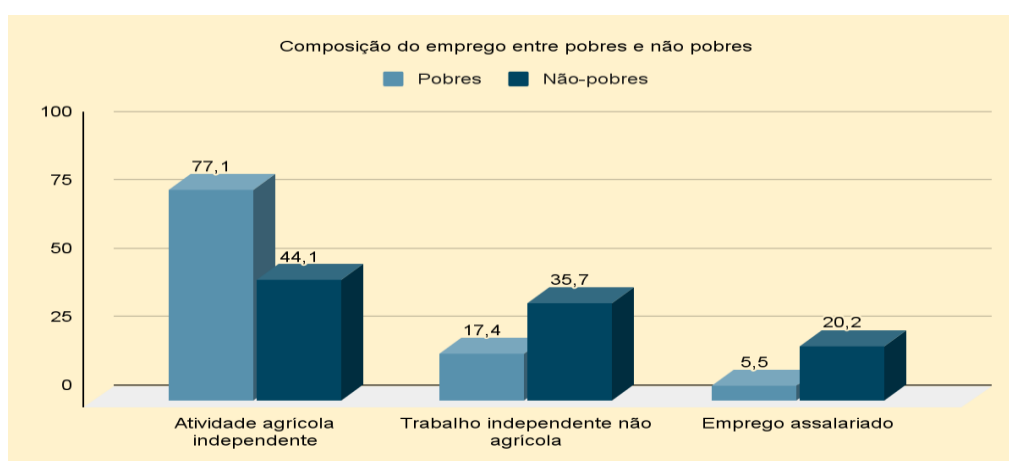


Gráfico 16- Composição do emprego entre pobres e não pobres

A estrutura do mercado de trabalho entre as populações de baixo rendimento e as que têm maior poder de compra apresenta diferenças significativas. É importante analisar de que forma estas distinções influenciam as oportunidades de emprego e as condições de trabalho, refletindo as desigualdades sociais existentes. A composição do emprego pode ser vista como um reflexo das disparidades económicas, onde os indivíduos em situação de vulnerabilidade enfrentam desafios adicionais no acesso a postos de trabalho dignos.

A análise da distribuição dos empregos entre os grupos de baixo e alto rendimento revela nuances que merecem atenção. As condições de trabalho, a estabilidade e os benefícios

associados a cada categoria de emprego variam consideravelmente, impactando diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Compreender esta dinâmica é essencial para promover políticas que visem a inclusão e a equidade no mercado de trabalho, contribuindo para um desenvolvimento mais justo e sustentável.

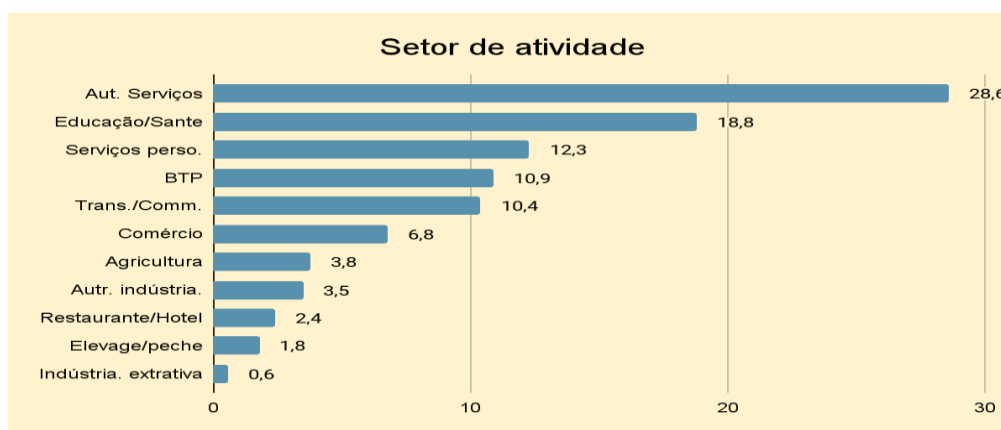


Gráfico 17- Setores de atividades

A Guiné-Bissau apresenta uma diversidade de sectores de atividades que são fundamentais para o seu desenvolvimento económico e social. Entre os principais setores, destacam-se a agricultura, que é a base da economia local, e a pesca, que desempenha um papel crucial na subsistência da população. Além disso, o turismo tem vindo a ganhar relevância, atraindo visitantes interessados na rica cultura e nas belezas naturais do país.

Outro setor importante é o comércio, que contribui significativamente para a criação de emprego e para a dinamização da economia. A indústria, embora ainda em fase de desenvolvimento, começa também a apresentar potencial, sobretudo em áreas como a transformação de produtos agrícolas. Assim, a Guiné-Bissau procura diversificar as suas atividades económicas, promovendo um crescimento sustentável e inclusivo para todos os seus cidadãos.

5.1.6 Dados do crescimento económico da Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau, ao longo dos anos, tem demonstrado um potencial considerável para o crescimento económico, apesar das dificuldades enfrentadas. A interpretação dos dados internos indica que, ao priorizar setores-chave e promover a estabilidade política, o país pode não apenas superar os obstáculos atuais, mas também criar um futuro mais próspero. A colaboração entre o governo, o setor privado e a comunidade internacional serão fundamentais para transformar essas perspectivas em realidade.

A cooperação entre as instituições governamentais, o sector empresarial e a comunidade internacional serão essencial para a concretização dessas oportunidades. A sinergia entre estes intervenientes pode facilitar a implementação de políticas eficazes e a captação de investimento, fundamentais para o progresso económico.

Assim, é imperativo que a Guiné-Bissau adote uma abordagem integrada, que valorize a colaboração e a inovação, para transformar o seu potencial em resultados tangíveis. Com um compromisso conjunto, o país pode avançar para um desenvolvimento sustentável e inclusivo, beneficiando toda a sua população.

5.1.7 Dados do Crescimento Económico: a taxa de variação do PIB real

Guiné-Bissau	Crescimento económico: a variação percentual do PIB real
Último	4,25
Ano	2023
Unidade	por cento
Período	1971-2023
Média	3,27
Mínimo - Máximo	-22,45 - 18,17
Global rank	55
Fonte	Banco Mundial (WB)

Tabela 9- Taxa de variação percentual do PIB real

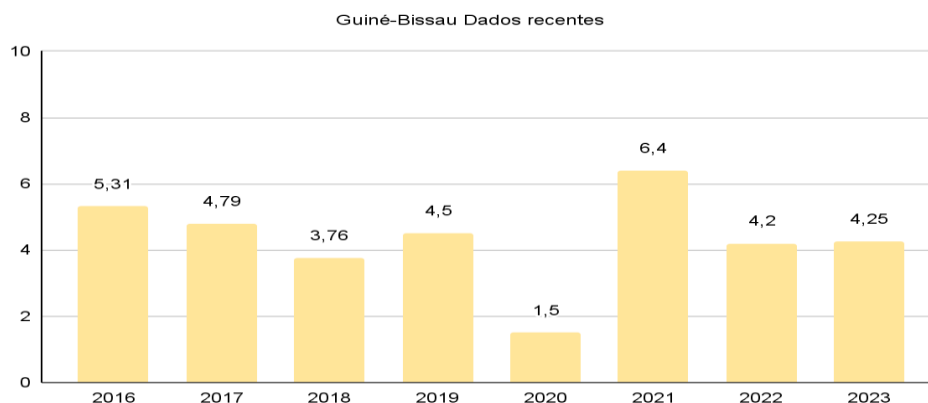


Gráfico 18- Dados recentes sobre a taxa de variação percentual do PIB real

Em 2023, a taxa económica da Guiné-Bissau foi de 4,25%, um aumento face aos 4,2% em 2022. A média global é de 3,34%, com dados de 179 países. Desde 1971, a Guiné-Bissau tem apresentado uma média de crescimento de 3,37%, refletindo as oscilações da sua economia.

O país teve a sua taxa mais baixa em 1998, com -22,45%, evidenciando graves desafios económicos. Em contraste, o pico foi de 18,17% em 1981. Estes dados mostram a instabilidade da economia e a importância de monitorizar as tendências para melhor compreender o progresso económico do país.

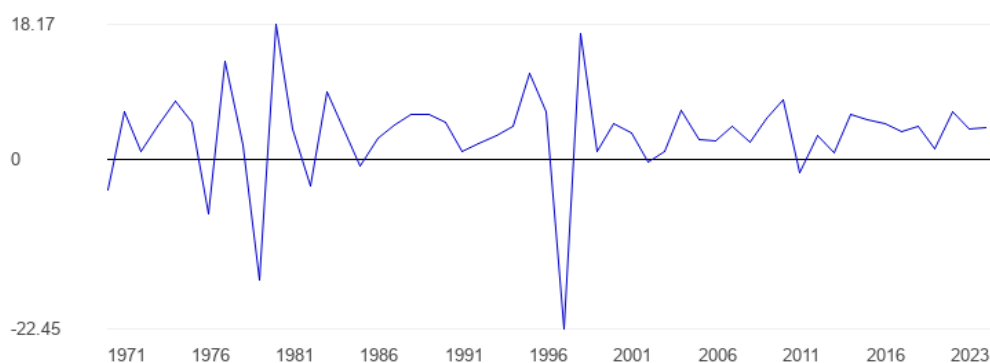


Gráfico 19- Dados históricos recentes sobre a taxa de variação percentual do PIB real

Fonte: <https://www.TheGlobalEconomy.com> (Banco Mundial (WB))

5.1.8 A força de trabalho na Guiné-Bissau

A análise da força de trabalho na Guiné-Bissau entre 1991 e 2023 revela informações significativas sobre a evolução demográfica do país. Durante esse período, a média de trabalhadores foi de 0,48 milhões, com um mínimo registado de 0,3 milhões em 1991 e um máximo de 0,73 milhões em 2023. Esses números indicam um crescimento gradual da força de trabalho ao longo das décadas, refletindo mudanças sociais e económicas.

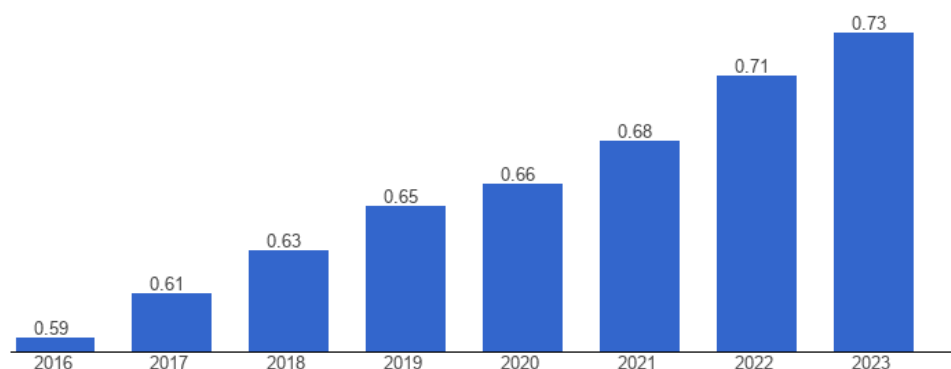
No entanto, a valorização da força de trabalho local pode contribuir para a estabilidade económica e social do país. Incentivar o empreendedorismo e apoiar as pequenas e médias empresas são estratégias que podem criar emprego e fomentar o crescimento sustentável. Assim, ao apostar na formação e no desenvolvimento da força de trabalho, a Guiné-Bissau poderá trilhar um caminho mais promissor em direção ao seu futuro.

Guiné-Bissau	Força de trabalho, milhões de pessoas
Último	0,73
Ano	2023
Unidade	milhões de pessoas
Período	1991-2023
Média	0,48
Mínimo - Máximo	0,30 - 0,73
Global rank	149
Fonte	Banco Mundial (WB)

Tabela 10- Força de trabalho milhões de pessoas

Os dados mais recentes, referentes a 2023, mostram que a Guiné-Bissau alcançou uma força de trabalho de 0,73 milhões de pessoas. Este aumento é um indicativo positivo, pois sugere uma maior participação da população ativa no mercado de trabalho. No entanto, é importante considerar que, em comparação com a média global de 20,30 milhões de pessoas, a força de trabalho da Guiné-Bissau ainda é relativamente baixa, o que pode apontar para desafios estruturais que o país enfrenta.

5.1.9 A comparação entre a Guiné-Bissau e a média mundial



A comparação entre a Guiné-Bissau e a média mundial destaca a necessidade de estratégias que promovam o desenvolvimento económico e a capacitação da força de trabalho local. A disparidade nos números sugere que, apesar do crescimento observado, há um potencial significativo a ser explorado. Investimentos em educação, formação profissional e políticas de emprego podem ser fundamentais para melhorar a situação do mercado de trabalho na Guiné-Bissau e, assim, contribuir para um futuro mais próspero.

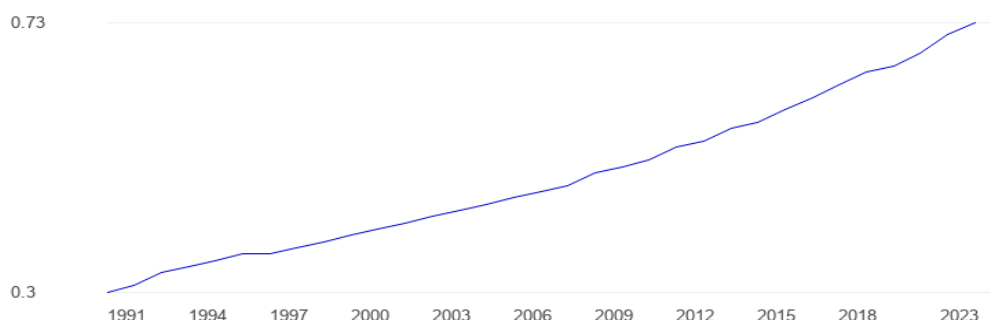


Gráfico 20- Dados recentes e séries históricas sobre força de trabalho milhões de pessoas

5.1.10 A liberdade de Investimento na Guiné-Bissau

Neste indicador, apresentamos informações referente à Guiné-Bissau, abrangendo o período de 1999 a 2024. A média desse indicador para o país durante esses anos foi de 34 pontos, tendo alcançado um mínimo de 30 pontos em 1999 e um máximo de 50 pontos em 2003. Os dados mais atualizados de 2024 indicam um valor de 30 pontos.

Para fins de comparação, a média global referente a 2024, considerando 175 nações, é de 56 pontos. Isso evidencia a diferença significativa entre a performance da Guiné-Bissau e a média internacional, apontando a necessidade de atenção às políticas e estratégias que podem impactar positivamente esses índices no futuro.

Guiné-Bissau	Índice de liberdade de investimento (0-100)
Último	30
Ano	2024
Unidade	pontos
Período	1999-2024
Média	34
Mínimo - Máximo	30-50
Global rank	155
Fonte	A Fundação Heritage

Tabela 11- Índice de liberdade de investimento (0-100)

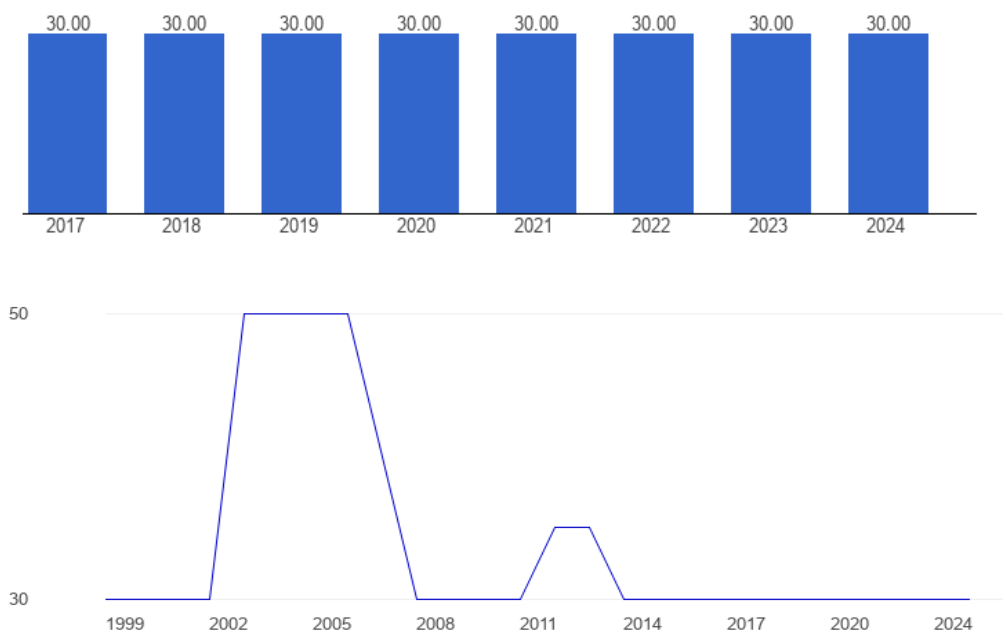


Gráfico 21- Dados recentes e históricos sobre índice de liberdade de investimento (0-100)

Definição: O índice de liberdade de investimento analisa diversas limitações que podem impactar os investimentos, incluindo a burocracia excessiva, restrições à posse de terras, desapropriações sem compensação adequada, controles cambiais, limitações de capital, questões de segurança e a ausência de infraestrutura básica necessária para investimentos. Para cada uma dessas restrições identificadas no ambiente de investimento de um país, são subtraídos pontos da pontuação máxima de 100. A representação gráfica histórica deste índice permite uma visualização clara das variações ao longo do tempo, destacando como as diferentes restrições influenciam a liberdade de investimento em cada nação. Essa análise é fundamental para entender o ambiente econômico e as oportunidades disponíveis para investidores, além de servir como um indicador da saúde do sistema de investimento de um país.

Fonte: <https://www.TheGlobalEconomy.com>

5.1.11 Estrangulamento de setor educacional e a falta de capacitação dos cidadãos

A ausência de uma estrutura adequada no sector da educação, aliada à falta de capacitação dos cidadãos na formação superior, resulta num fosso significativo no desenvolvimento e na procura de oportunidades de emprego. No que diz respeito à população jovem, a elevada taxa de desemprego evidencia a ineficácia do plano estratégico que visa promover a inserção no mercado de trabalho.

De acordo com uma análise do Banco Mundial, os dados de 2023 indicam uma taxa de desemprego jovem de 3,91%, representando uma descida face aos 4,09% registados em 2022. Em contraste, a média global é de 16,02%, com base em informações recolhidas junto de 178 países. Historicamente, a Guiné-Bissau apresenta uma média de 4,09% de desemprego jovem entre 1991 e 2023, com um mínimo de 3,84% atingido em 1997 e um máximo de 4,7% em 2020.

Estes números refletem a situação do desemprego jovem na Guiné-Bissau em comparação com outras nações. O desemprego jovem é definido como a percentagem de jovens entre os 15 e os 24 anos que, embora façam parte da força de trabalho, se encontram sem emprego. É importante realçar que a força de trabalho abrange tanto os indivíduos empregados como aqueles que procuram uma colocação no mercado.

Guiné-Bissau	Desemprego juvenil, idades 15-24
Último valor	3,91
Ano	2023
Medir	por cento
Disponibilidade de dados	1991 - 2023
Média	4,09
Mínimo - Máximo	3,84 - 4,70
Global rank	161
Fonte	O Banco Mundial (WB)

Tabela 12- Desemprego juvenil, idades 15-24

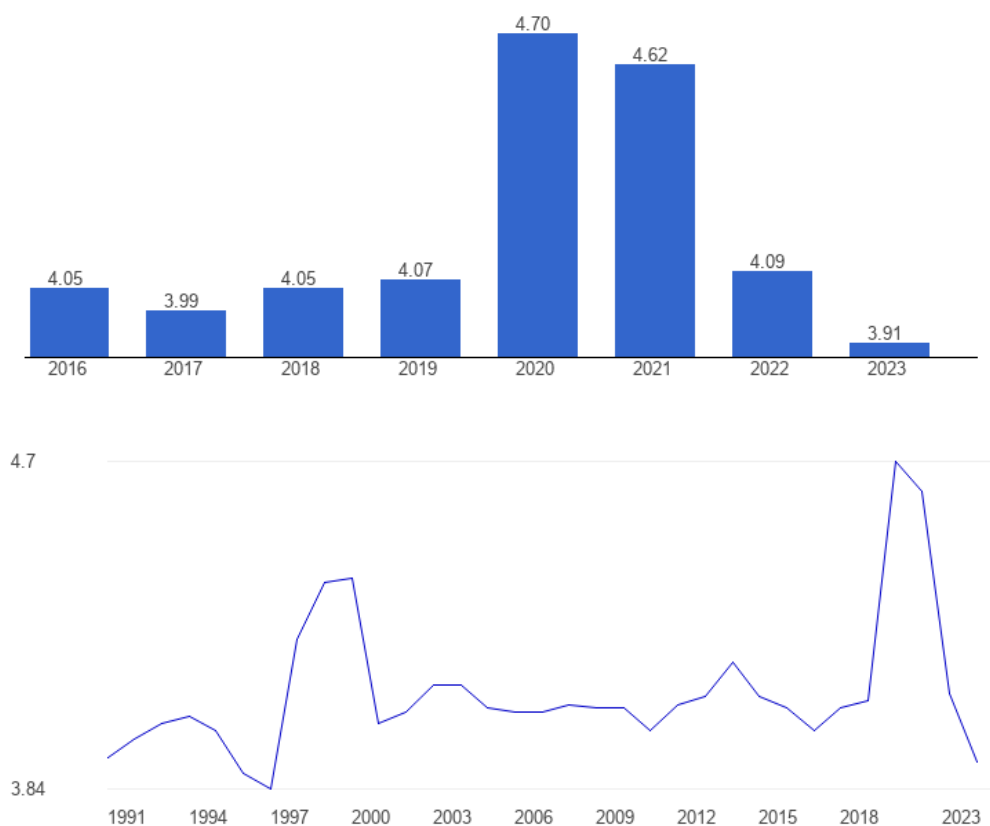


Gráfico 22- Dados recentes e séries históricas sobre desemprego juvenil, idades 15-24

Definição: O desemprego jovem diz respeito à parte da população ativa com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos que se encontra sem ocupação, embora esteja disponível e à procura de oportunidades de trabalho.

Fonte: <https://www.TheGlobalEconomy.com>

5.1.12 Participação na Indústria Transformadora

Guiné-Bissau	Valor acrescentado pelo sector industrial em percentagem de PIB
Último valor	11,21
Ano	2018
Medir	por cento
Disponibilidade de dados	1970 - 2018
Média	8,39
Mínimo - Máximo	2,42 -21,25
Global rank	Sem classificação entre 178 países
Fonte	O Banco Mundial (WB)

Tabela 13- Valor acrescentado pelo sector industrial em percentagem de PIB

A presença na indústria transformadora da Guiné-Bissau é um aspeto significativo do desenvolvimento económico do país. Este setor desempenha um papel crucial na criação de emprego e na promoção da sustentabilidade, contribuindo para a diversificação da economia local. A participação ativa neste segmento pode potenciar a inovação e a competitividade, beneficiando tanto os empresários como a população em geral.

Além disso, a indústria transformadora oferece oportunidades para o fortalecimento das cadeias de produção, permitindo que os recursos naturais do país sejam utilizados de forma mais eficiente. A valorização dos produtos locais não só aumenta o rendimento dos produtores, como também melhora a qualidade de vida das comunidades envolvidas.

A colaboração entre o governo, o sector privado e a sociedade civil, é essencial para maximizar os benefícios deste sector.

O último dado disponível referente a 2018 aponta para uma percentagem de 11,21%, representando um aumento face aos 8,14% registados em 2017. Quando analisamos o cenário global, reparamos que a média é de 11,94%, com base em informações recolhidas de 178 nações. Observando o histórico, a média que se verifica para a Guiné-Bissau entre os anos de 1970 e 2018 é de 8,39%. Durante este período, o índice atingiu o seu valor mais baixo em 1992, com 2,42%, e o seu pico em 1970, atingindo os 21,25%.

A contribuição da indústria transformadora para a economia, tanto da Guiné-Bissau como de outras nações, é avaliada através do valor acrescentado deste sector em relação ao Produto Interno Bruto (PIB). Esta atividade industrial é uma componente vital do sector económico, influenciando diretamente o desenvolvimento e a estrutura económica dos países.

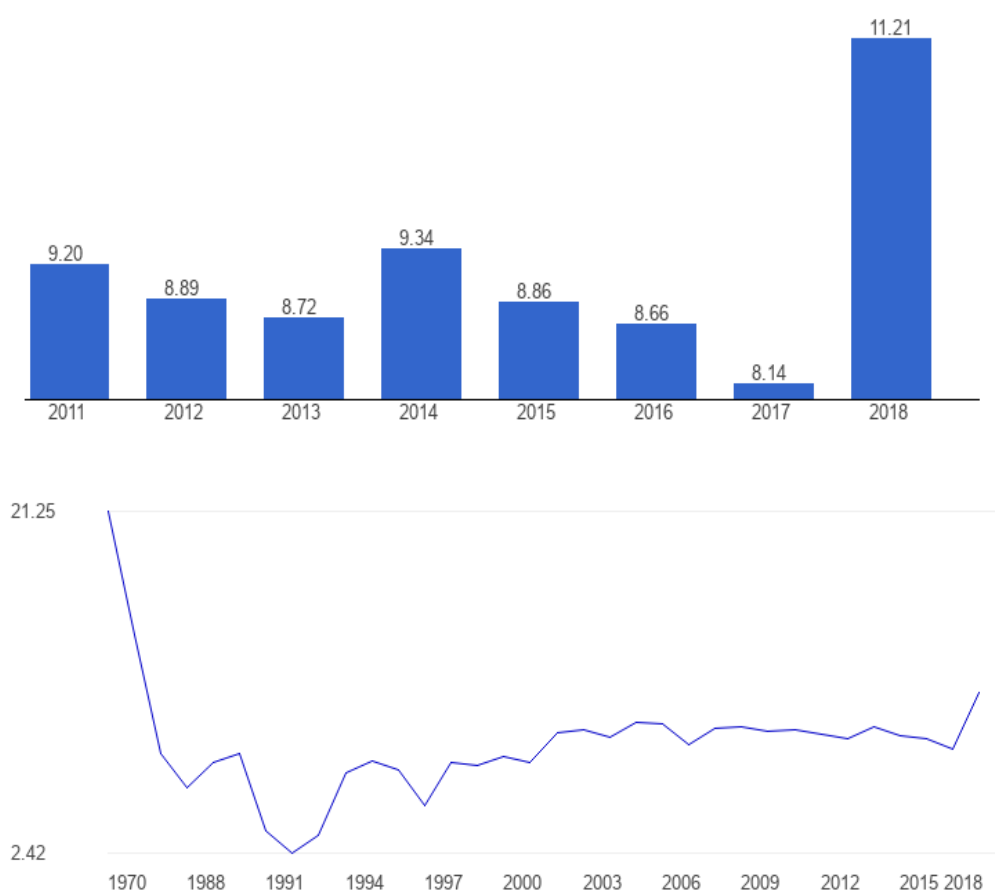


Gráfico 23- Dados recentes e séries históricas sobre valor acrescentado

Por fim, o investimento em tecnologia e em formação de mão-de-obra é fundamental para o crescimento da indústria transformadora na Guiné-Bissau. A formação de profissionais qualificados e a adoção de práticas sustentáveis podem levar a um aumento significativo da produtividade e da qualidade dos produtos. Assim, a participação na indústria transformadora não é apenas uma questão económica, mas também um passo importante no sentido do desenvolvimento social e ambiental do país.

6 CAPÍTULO - VI - Oportunidades Criadas pelo Governo para o Desenvolvimento Económico

Agricultura	Pecuária	Floresta/Socioambiental
Melhoria dos acessos aos centros de produção: criação de estradas e pistas rurais	Criação de pastagens e de pontos de água (transumância)	Valorização dos esquemas de reflorestação
Criação de um sistema de produção de arroz de mangrove	Melhoramento da cobertura sanitária	Implementação de métodos para recolha de madeira para exportação
Valorização de outras culturas alimentares (por exemplo arroz) para além da cultura do caju	Construção de postos de vendas para a facilitação de negócios.	Preservação do meio ambiente e das árvores
Crescimento da cadeia de valor do caju	Aumento das taxas de licenças, para o crescimento das receitas	Criação das indústrias transformadoras de madeiras em produtos finais

Quadro 5-Oportunidade de desenvolvimento económico

6.1 Importância da diferenciação competitiva

Inovação sustentável e responsável	Marca e confiança sustentável	Adoção de práticas éticas transparentes
As companhias que adotam as práticas ESG, procuram se destacar no mercado através de práticas inovadoras, sustentáveis e responsáveis, o que as torna mais atrativas tanto para investidores quanto para consumidores.	O estabelecimento de uma marca e comissão sustentável é essencial para que as empresas que adotam as práticas ESG se destaquem no mercado em termos de vantagem competitiva.	A incorporação de comportamentos éticos e transparentes reforça a distinção competitiva das empresas que adotam as práticas ESG, gerando confiança e benefícios mútuos.

Quadro 6- Importância da diferenciação competitiva

A busca por inovação sustentável e responsável implica em desenvolver soluções que minimizem o impacto ambiental e social das operações das empresas que adotam as práticas ESG. Isso inclui a utilização de tecnologias limpas, a redução do consumo de recursos naturais e a promoção de práticas de produção e consumo conscientes. Além de ser uma prioridade para as empresas que adotam ESG, a busca por inovação sustentável e responsável também é uma demanda crescente por parte dos investidores e consumidores. Cada vez mais, esses stakeholders estão valorizando empresas que adotam práticas sustentáveis e responsáveis, o que pode resultar em um aumento da demanda por produtos e serviços dessas empresas.

A construção de uma marca e compromisso sustentável envolve a comunicação efetiva das práticas e valores da empresa em relação à sustentabilidade e responsabilidade social. Isso inclui a divulgação de metas e resultados relacionados à redução de emissões de carbono, à gestão de resíduos e à promoção da diversidade e inclusão, por exemplo.

Manter uma vantagem competitiva significativa no mercado é fundamental para o sucesso das empresas com as práticas ESGs. A construção de uma marca e compromisso sustentável pode ser um diferencial importante, pois atrai investidores e consumidores que estão cada vez mais preocupados com questões ambientais e sociais.

A adoção de práticas éticas e transparentes é essencial para fortalecer a posição competitiva das empresas. Isso envolve a promoção de relações comerciais justas, o respeito aos direitos humanos e a transparência na divulgação de informações financeiras e não financeiras.

Além de fortalecer a posição competitiva, a adoção de práticas éticas e transparentes também promove a confiança mútua entre as empresas e seus *stakeholders*. Isso pode resultar em parcerias mais duradouras, maior fidelidade dos clientes e uma reputação positiva no mercado.

Em suma, a busca por inovação sustentável e responsável, a construção de uma marca e compromisso sustentável e a adoção de práticas éticas e transparentes são elementos interligados que contribuem para a eficiência e eficácia das atividades das empresas.

6.1.1 Capacidade de obter financiamento através das práticas ESG

A obtenção de financiamento por meio das práticas ESG é uma possibilidade que tem se tornado cada vez mais relevante para as empresas. Essas práticas podem atrair investidores alinhados com valores ESG, o que facilita o acesso a capital por meio de investimentos responsáveis e sustentáveis. Além disso, empresas que implementam práticas ESG de forma

eficiente podem desfrutar de uma redução no custo de capital. Isso ocorre devido à confiança gerada nos investidores e à mitigação de riscos financeiros e reputacionais.

A integração de práticas ESG na estratégia financeira da empresa também pode estimular a inovação e a criação de produtos financeiros sustentáveis. Isso amplia as oportunidades de financiamento e investimento, promovendo a inovação financeira e a sustentabilidade.

Por fim, a transparência e a prestação de contas relacionadas às práticas ESG são fundamentais. Elas aumentam a confiança dos investidores e facilitam o acesso a financiamento, demonstrando o compromisso da empresa com a responsabilidade e a sustentabilidade.

6.1.2 Alocação de recursos e esforços para promover práticas sustentáveis em setores cruciais para benefícios socioeconómicos duradouros

Diante dos desafios económicos que afetam a Guiné-Bissau, caracterizados pela dependência da agricultura, em particular da castanha de caju, e pela falta de infraestruturas sólidas devido à instabilidade política, torna-se imprescindível a implementação de estratégias de negócios sustentáveis para promover um desenvolvimento económico duradouro. O Plano de Negócios da ECREEE, ao estabelecer objetivos, indicadores de desempenho e requisitos de recursos humanos e financeiros, oferece um modelo estratégico apropriado para guiar ações voltadas à relevância e sustentabilidade da região no campo da energia. Da mesma forma, o plano de negócios para uma fábrica de processamento de caju na Guiné-Bissau evidencia como a obtenção de certificações de qualidade e o foco em mercados específicos podem impulsionar o crescimento económico a longo prazo, demonstrando o impacto positivo das estratégias de negócios sustentáveis no contexto socioeconómico local.

Para obter uma boa gestão e garantir benefícios socioeconómicos duradouros, é imperativo alocar recursos e esforços de forma estratégica para promover práticas sustentáveis nos setores cruciais da economia do país. Com uma economia predominantemente agrícola, particularmente dependente da castanha de caju, é essencial direcionar investimentos para diversificar as fontes de renda e fortalecer a resiliência económica. Nesse contexto, a implementação de estratégias de negócios sustentáveis, inspiradas em exemplos de sucesso em contextos semelhantes, pode ser uma abordagem eficaz para impulsionar o crescimento económico de forma sustentável. Além disso, é fundamental considerar as recomendações de estudos que destacam a relação positiva entre a diversificação agrícola e a eficiência produtiva, bem como as oportunidades que o ecoturismo pode oferecer para a preservação

ambiental e a geração de empregos. Sendo assim, a alocação criteriosa de recursos e esforços em setores estratégicos pode contribuir significativamente para alcançar benefícios socioeconómicos duradouros e promover o desenvolvimento sustentável de longo prazo na Guiné-Bissau.

6.1.3 *Investir no Capital Humano e nas Competências Fundamentais*

A valorização do capital humano e o desenvolvimento de competências essenciais são cruciais para o progresso económico sustentável, a elevação das condições de vida e o reforço da coesão social. Na Guiné-Bissau, o sistema educativo enfrenta sérios desafios, evidenciados pelas baixas taxas de conclusão e pelos níveis alarmantes de aprendizagem. Em comparação com outros países em situações semelhantes, o desempenho educativo da Guiné-Bissau é insatisfatório em vários indicadores. Para inverter esta situação, o país implementou um ambicioso Plano Estratégico de Educação (2017-2025), que tem como principais objetivos a universalização do ensino básico e a melhoria da qualidade educativa. Contudo, as frequentes greves dos professores têm sido um obstáculo significativo, afetando, nos últimos cinco anos, pelo menos um terço do ano letivo. Para ultrapassar estes desafios, é fundamental aproveitar as reformas já propostas para estabilizar o sistema educativo, reduzir as greves, melhorar a qualidade do ensino e reforçar a governação e o planeamento, visando uma melhor recolha de dados que apoie a tomada de decisões.

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento económico sustentável da Guiné-Bissau reside na baixa qualificação da sua força de trabalho e na fragilidade do capital humano. A qualidade insatisfatória do ensino, aliada à dificuldade de acesso, resultou numa acentuada carência de profissionais qualificados. A taxa de alfabetização entre os adultos ronda em média os 57%, embora este valor apresenta variações significativas entre géneros e entre populações urbanas e rurais. Nas zonas rurais, apenas 40% dos adultos são alfabetizados, e entre as mulheres, esta percentagem diminui para uns alarmantes 25%. Apesar dos avanços no acesso ao ensino primário nas últimas décadas, uma parte considerável da população enfrenta ainda sérias limitações neste aspeto. Atualmente, um terço das crianças com idades compreendidas entre os 6 e os 11 anos nunca frequentou a escola, sendo que apenas 42% dos jovens na faixa etária dos 24 aos 29 anos conseguiram concluir o ensino primário, evidenciando que a universalização do ensino primário é ainda um objetivo distante.

A baixa taxa de escolaridade mantém-se como um dos principais entraves à elevação da produtividade laboral e à criação de rendimento. De acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do PNUD de 2019, a Guiné-Bissau posicionou-se em 178º

lugar entre 189 nações no que diz respeito ao desenvolvimento humano. As economias que registaram um crescimento acelerado ao longo do tempo realizaram investimentos significativos na educação da sua população. Para a Guiné-Bissau, é imperativo que tais iniciativas sejam tratadas como uma prioridade imediata. O desenvolvimento do capital humano é fundamental para a produtividade do trabalho e para um crescimento económico que seja inclusivo. Além disso, representa um pilar crucial para a coesão social e a confiança nas instituições. Contudo, a falta de investimento em capital humano, resultante de sistemas educativos frágeis e ineficazes, juntamente com a instabilidade política, tem ocasionado greves e interrupções frequentes nos serviços educativos.

O capital humano é essencial para a promoção de elevados retornos no crescimento económico e na melhoria das condições de vida. De acordo com Patrinos e Montenegro (2014), nos países de baixo e médio rendimento, um ano adicional de educação pode resultar num aumento aproximado de 10% dos rendimentos individuais. Contudo, o que realmente influencia o crescimento económico não é apenas a quantidade de anos de escolaridade, mas a qualidade da aprendizagem. Se os alunos não conseguirem adquirir conhecimentos eficazes, os investimentos na educação não contribuirão para o desenvolvimento económico. Para auxiliar os países na aceleração dos investimentos em capital humano e na implementação de mudanças significativas, o Banco Mundial criou o Índice de Capital Humano (IHC), que visa avaliar a produtividade da futura força de trabalho. O IHC assenta em cinco variáveis que se distribuem por três componentes principais:

1. sobrevivência;
2. educação e,
3. saúde.

Estas variáveis incluem a taxa de sobrevivência das crianças com mais de cinco anos, a esperança de anos de escolaridade que os jovens completaram, a qualidade da aprendizagem nas escolas, a duração da permanência dos trabalhadores no mercado de trabalho, considerando a sobrevivência dos adultos após os 60 anos, e a prevenção do atraso de crescimento das crianças pequenas. De salientar que a Guiné-Bissau ainda não foi incorporada no IHC devido à ausência de dados.

6.1.4 Componentes do Índice de Capital Humano

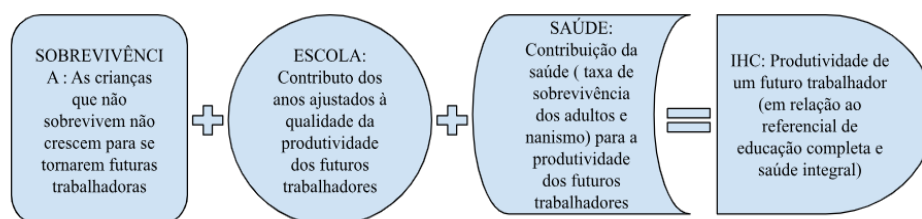


Figura 5- Componentes do Índice de Capital Humano

Fonte: Projeto de Capital Humano do Banco Mundial (Banco Mundial, 2020).

Para promover o desenvolvimento do capital humano na Guiné-Bissau, é imperativo que se realizem investimentos significativos na educação, com foco no alargamento do acesso a uma educação básica de qualidade. Apesar da ausência de uma pontuação específica do Índice de Capital Humano (HCI) para o país, é evidente que o sistema educativo enfrenta a necessidade de reformas substanciais para preparar adequadamente as novas gerações para um futuro produtivo. A Guiné-Bissau apresenta um atraso considerável em comparação com outros países da região subsariana, especialmente nas variáveis educativas do HCI. Uma criança que inicie o seu percurso escolar aos 3 anos de idade na Guiné-Bissau pode esperar concluir apenas 4,94 anos de educação até aos 18 anos, o que é inferior ao tempo necessário para completar o ciclo do ensino primário. Além disso, com base na informação disponível sobre os resultados da aprendizagem, é provável que, quando se considera a qualidade do ensino, os anos efetivos de aprendizagem sejam ainda mais reduzidos. Assim sendo, é urgente a necessidade de investimentos na educação para elevar o capital humano e a produtividade da população.

6.1.5 Guiné-Bissau: Ambiente de negócios e investimento

A Guiné-Bissau apresenta um cenário de negócio e de oportunidades de investimento que merece atenção. O país possui recursos naturais significativos e uma localização estratégica que pode ser vantajosa para os investidores. Apesar dos desafios económicos e políticos que enfrenta, existe um potencial considerável para o desenvolvimento de sectores como a agricultura, as pescas e o turismo.

Nos últimos anos, o governo da Guiné-Bissau tem-se esforçado por criar um ambiente mais favorável aos negócios, promovendo reformas que visam simplificar os processos e atrair investimento estrangeiro. A implementação de políticas que incentivem a transparência

e a estabilidade económica é fundamental para construir a confiança dos investidores. Além disso, a colaboração com organismos internacionais tem sido um passo importante para reforçar as infra-estruturas e os serviços essenciais.

Com um mercado em crescimento, e uma população jovem e dinâmica que pode impulsionar a procura de produtos e serviços, investidores que procuram diversificação e novas oportunidades podem encontrar na Guiné-Bissau um espaço promissor para as suas iniciativas. Com um compromisso contínuo com a melhoria do ambiente de negócios, o país pode tornar-se um destino atrativo para investimentos sustentáveis e de longo prazo.

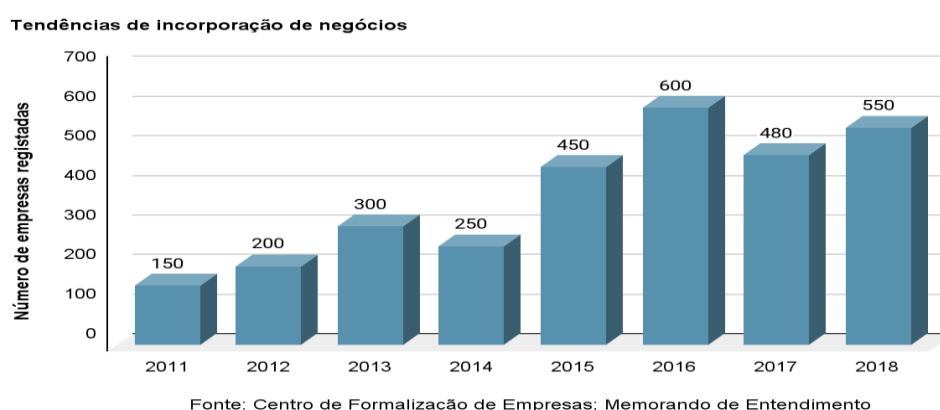


Gráfico 24- Tendências de incorporação de negócios

A implementação de um balcão exclusivo para o registo de empresas representa uma das reformas mais importantes da última década. Com a criação do CFE (Centro de Formalidade de Empresas) em 2010, observou-se uma diminuição notável do tempo necessário para iniciar um novo empreendimento, que passou de 213 dias em 2010 para apenas 8 a 9 dias em 2019. Além disso, os custos associados a este processo também sofreram uma quebra específica, de 323% para 88,8% do rendimento per capita no mesmo intervalo de tempo.

O CFE demonstrou uma notável capacidade de resistência em períodos de instabilidade política, conseguindo preservar um nível de pressão de cuidados, como evidenciado durante a crise entre 2012 e 2014. As atuais reformas em implementação, incluindo a adoção de um novo sistema de software, têm o potencial de melhorar ainda mais a sua eficiência operacional.

A introdução do CFE teve um papel significativo na melhoria da regulamentação do registo comercial e da gestão fundiária, especialmente no contexto da adesão da Guiné-Bissau

à OHADA. A alteração que impede o capital mínimo exigido para as sociedades de responsabilidade limitada em 2016 alinhava a Guiné-Bissau com os restantes países membros da OHADA. Nos últimos anos, foram quebradas várias atualizações legislativas que se seguiram ao Ato Uniforme da organização, incluindo a suspensão da carga de licenciamento e a definição de prazos para procedimentos específicos. Entre 2018 e 2019, a Guiné-Bissau localizou e colocou em prática um regime de atração para empresários, facilitando o registo comercial de pequenos empreendedores, em conformidade com a legislação da OHADA. Além disso, as recentes iniciativas noutros países da UEMOA, que visam a implementação das disposições simplificadas de registo de negócios da OHADA de 2011, deverão oferecer lições e orientações valiosas para disciplinas mais abrangentes que auxiliem as microempresas informais a formalizar os seus registos.

6.1.6 Ativação de sectores de elevado crescimento para diversificação

A Guiné-Bissau possui uma abundância de recursos, tanto renováveis como não renováveis, que podem impulsionar o desenvolvimento económico sustentável e a prosperidade coletiva. Apesar da sua economia ser maioritariamente agrícola, com uma forte dependência da produção de castanha de caju, que representa aproximadamente 50% da produção total e cerca de 80% do emprego, o país apresenta um potencial considerável em diversos outros setores e nichos de mercado. O plano estratégico nacional "Terra Ranka", elaborado em 2015, estabeleceu uma visão clara e prioridades para o desenvolvimento do país, sublinhando a importância de outros subsectores, como a produção de arroz, a pecuária, a horticultura, a pesca (incluindo a aquicultura), o turismo e as indústrias extrativas, que englobam recursos como o fosfato, a bauxite, o petróleo e o ouro, com foco num horizonte de longo prazo.

A promoção de sectores com elevado potencial de crescimento é crucial para diversificar a economia. Esta abordagem procura não só aumentar a robustez do mercado, mas também gerar novas possibilidades de investimento e criação de emprego. Ao concentrar esforços em áreas que apresentam um desenvolvimento rápido, conseguimos impulsionar a inovação e a competitividade, características essenciais num ambiente económico dinâmico. Ademais, a diversificação através da ativação de sectores emergentes desempenha um papel significativo na sustentabilidade económica a longo prazo. A exploração de novas indústrias e tecnologias proporciona às empresas a flexibilidade necessária para se adaptarem às transformações do mercado e às necessidades dos consumidores. Este processo fortalece a base económica, diminuindo a dependência em relação a setores mais tradicionais e

estabelecidos. Para garantir um desenvolvimento equilibrado, é fundamental implementar políticas que estimulem o crescimento de sectores dinâmicos. A colaboração entre o governo, o sector privado e a sociedade civil é vital para identificar oportunidades e mobilizar recursos de forma eficaz. Desta forma, a diversificação torna-se uma estratégia poderosa para construir um futuro económico mais sólido e sustentável na Guiné-Bissau.

6.1.7 Melhorar o Ambiente de Negócios

As recentes iniciativas e planos de ação do governo têm realçado a importância das reformas no ambiente empresarial como fundamentais para atrair investimento privado. A estratégia governamental ‘Terra Ranka’, lançada em 2015, estabeleceu um pilar orientado para o clima empresarial, que inclui três programas destinados a promover a diversificação e o crescimento do sector privado. Desde a sua criação em abril de 2015, a Comissão para a Melhoria do Ambiente de Negócios (CIMAN), que opera sob o Ministério da Economia e Finanças com a colaboração do sector privado, tem atuado de forma intermitente. O CIMAN tem sido crucial na supervisão da implementação das reformas, identificando e resolvendo os estrangulamentos, além de elaborar um plano de ação para 2019/2020 com 22 medidas em sete áreas principais do “Doing Business” (2020, World Bank).

Apesar do atual cenário de instabilidade política que levou à inatividade do CIMAN, a sua atuação anterior evidenciou a eficácia de uma comissão interministerial que inclui a participação do setor privado. A experiência acumulada até ao momento sublinha a necessidade de um ambiente de negócios mais dinâmico e adaptável, capaz de responder às exigências do mercado e fomentar um clima favorável ao investimento. A continuidade e o fortalecimento destas iniciativas são essenciais para garantir um desenvolvimento sustentável e a atração de capitais privados, que são vitais para o crescimento económico do país.

Na Guiné-Bissau, o gabinete do Diretor-geral da Economia tem funcionado como Secretariado do CIMAN. Com o regresso à estabilidade, existe a possibilidade de o CIMAN receber um reforço através de assistência técnica, visando apoiar a implementação do plano de ação para as reformas. É fundamental direcionar os esforços no combate à informalidade através de medidas que sejam realistas e exequíveis. A interação com os microempresários deve ser fundamentada no fomento do desenvolvimento empresarial, em vez de se limitar apenas à promoção do registo.

Um programa abrangente deve ser desenvolvido para diminuir a carga de procedimentos e taxas, além de incluir iniciativas que ajudem os empresários a obter informações sobre os mercados. É essencial introduzir competências em desenvolvimento

empresarial e promover serviços financeiros móveis, de forma a aumentar a inclusão financeira. O regime simplificado de empreendedores da OHADA, implementado em 2011, pode servir como uma base sólida, enquanto as abordagens de baixo custo, como os concursos de planos de negócios, têm demonstrado resultados positivos no incentivo ao empreendedorismo formal. Os recursos limitados alocados à supervisão e ao cumprimento das obrigações fiscais devem ser priorizados para as médias e grandes empresas que apresentam uma maior massa crítica. É fundamental reforçar a legislação que promove a igualdade de género, implementando reformas que eliminem as barreiras à participação feminina na economia, com o objetivo de reduzir as disparidades existentes entre homens e mulheres. O país possui a oportunidade de melhorar a sua legislação para fomentar a inclusão económica das mulheres, permitindo-lhes escolher o seu local de residência com a mesma liberdade que os homens.

No local de trabalho, é essencial promover melhorias que garantam às mulheres a igualdade de acesso a empregos e profissões, bem como estabelecer normas que proíbam e punam o assédio sexual no local de trabalho, prevendo também soluções civis para tais situações. Em relação à remuneração, a criação de legislação que assegure a igualdade salarial por trabalho de igual valor é crucial, assim como a permissão para que as mulheres atuem em turnos noturnos e em setores onde tradicionalmente predominam os homens. No que concerne à parentalidade, é necessário implementar legislação que garanta licenças remuneradas de, pelo menos, 14 semanas para as mães, para além da licença parental remunerada e da proibição de despedimentos de trabalhadoras grávidas. No domínio do empreendedorismo, a Guiné-Bissau tem a oportunidade de implementar legislação que proíba a discriminação de género no acesso ao crédito, garantindo que as mulheres podem registar as suas empresas e abrir contas bancárias com a mesma facilidade que os homens. Além disso, a promoção da igualdade de direitos para as mulheres em relação à propriedade de bens imóveis e à gestão administrativa de bens durante o casamento seria um passo significativo para a equidade de género no país.

Para aumentar a segurança jurídica e a transparência na gestão da propriedade da terra, é fundamental estimular o investimento. As recentes reformas jurídicas, como a Lei da Terra de 1998 e os seus regulamentos, oferecem uma base sólida, mas é crucial reforçar a estrutura administrativa para facilitar o progresso. A Conservatória do Registo Predial deve ser melhorada em todo o território nacional, e a criação da Comissão Nacional de Terras, conforme estipulado na legislação, deve liderar a implementação da Lei de Terras. A longo prazo, o desenvolvimento de um sistema nacional integrado de dados geográficos, alinhado

com as melhores práticas internacionais, será essencial para garantir a transparência e a segurança jurídica em todas as transações relacionadas com a terra.

6.1.8 Melhorar o Acesso ao Financiamento

A promoção do acesso ao crédito pode ser significativamente melhorada através de reformas que visem reforçar o sistema financeiro. Para além de iniciativas que procurem aumentar a solvabilidade e a resiliência do sistema financeiro, o avanço dos setores do microfinanciamento e da moeda móvel apresenta um grande potencial para a inclusão financeira das micro e pequenas empresas. Reformas adicionais que visem facilitar o acesso ao crédito devem incluir o reforço do sistema de informação de crédito, tal como proposto pelo Gabinete Regional de Crédito da UEMOA, e a introdução de garantias móveis como uma alternativa viável para a obtenção de crédito, utilizando práticas regionais, como a legislação de juros garantidos da OHADA. Além disso, um sistema de financiamento baseado nos recibos de armazém poderia servir como uma importante alavanca para o desenvolvimento do sector agrícola.

A implementação de uma reforma fiscal é essencial para melhorar as relações com o sector privado e, conseqüentemente, a capacidade de cobrança de impostos na Guiné-Bissau. O país pode beneficiar da análise de casos de sucesso noutras nações que enfrentam desafios semelhantes, combinando medidas políticas, como a revisão ou simplificação das taxas fiscais existentes, com ações administrativas eficazes. A adoção de práticas recomendadas, como a implementação do IT90 do Banco Mundial, pode contribuir para um sistema fiscal mais eficiente e justo, promovendo um ambiente mais favorável para os negócios e estimulando o crescimento económico.

As reformas fiscais têm sido impulsionadas por iniciativas administrativas que se destacam pela sua simplicidade, como a implementação de um número de identificação fiscal único e a criação de uma nova fatura para o imposto sobre as vendas. Em países com estruturas mais frágeis, como o Burkina Faso, a Libéria e o Ruanda, a eficácia das reformas fiscais foi conseguida através de uma combinação de ações legais e administrativas. Estas ações incluem o aumento dos impostos especiais de consumo, a diminuição das isenções fiscais, a melhoria do cumprimento das obrigações fiscais através da aplicação da lei, campanhas de sensibilização e capacitação dos contribuintes, para além da promoção de programas para a recuperação de dívidas em atraso e a modernização das tecnologias de informação e comunicação na administração fiscal.

É fundamental reforçar a capacidade do sistema judicial para lidar com questões comerciais. A criação de um tribunal de comércio em 2009 representou um avanço significativo, mas a sua eficácia tem sido comprometida pela escassez de recursos. A exploração de mecanismos alternativos para a resolução de litígios deve ser considerada. Embora tenham sido registados progressos no alinhamento com o quadro jurídico da OHADA em matéria de insolvência desde 2015, a implementação prática é ainda limitada. Para ultrapassar estes desafios é essencial promover ações de sensibilização e formação dirigidas a todos os profissionais envolvidos, incluindo juízes, advogados e empresas do setor privado.

6.1.9 Facilitar o Comércio

É fundamental intensificar os esforços para promover o comércio e facilitar o acesso aos mercados globais, através de uma abordagem administrativa e política mais eficiente. A plena aplicação dos novos regulamentos sobre procedimentos aduaneiros simplificados é essencial, especialmente com a recente implementação da plataforma ASYCUDA++. Além disso, a adoção de estratégias de gestão de risco pode contribuir significativamente para a diminuição da necessidade de inspeções físicas de mercadorias, permitindo um fluxo mais ágil e eficiente.

Para alinhar a política comercial a médio e longo prazo, especialmente em relação aos sectores competitivos da Guiné-Bissau, a ratificação do Acordo de Facilitação do Comércio da Organização Mundial do Comércio seria um passo importante. Isto não só proporcionaria o acesso a pacotes de assistência técnica, como também facilitaria a criação de um Comité Nacional de Facilitação do Comércio, que pudesse coordenar os esforços e as estratégias de forma mais eficaz.

A implementação de um balcão único para a importação e exportação, a médio e longo prazo, contribuiria para a racionalização das práticas jurídicas e administrativas. Além disso, é crucial desenvolver programas de extensão sectorial que explorem o potencial económico da Guiné-Bissau. No setor do caju, por exemplo, estes programas devem incluir o apoio à adoção de novas tecnologias, a formação em técnicas de cultivo, a conservação do solo e das árvores, bem como o aumento da capacidade de processamento local. A implementação adequada de políticas e investimentos pode revelar oportunidades significativas em diversas cadeias de valor agrícola. Isto inclui, por exemplo, a otimização dos sistemas de cultivo de arroz em zonas de baixa altitude e a valorização das práticas tradicionais em mangais, bem como a promoção de culturas frutícolas que sejam competitivas em termos de custos. No sector das

pescas, mesmo numa escala reduzida, é possível fortalecer as atividades locais e melhorar a capacidade de processamento, contribuindo para o desenvolvimento económico regional.

A gestão eficaz das salvaguardas ambientais será essencial para garantir uma expansão sustentável do sector turístico. Esta abordagem não só satisfaz as necessidades atuais, como também se torna uma prioridade quando se consideram os investimentos estrangeiros em grande escala, especialmente no sector mineiro. A integração de práticas sustentáveis é, por isso, crucial para equilibrar o crescimento económico com a preservação ambiental, assegurando um futuro mais resiliente e responsável.

6.1.10 Reforçar as Pescas

É fundamental adotar medidas que visem a redução dos esforços de pesca a níveis sustentáveis, tanto a nível nacional como regional e internacional. A curto prazo, uma estratégia eficaz seria o aumento das taxas de licença, o que contribuiria para maximizar as receitas, para além da emissão anual de licenças. É igualmente necessário limitar a capacidade de captura e implementar ações de conservação, como a melhoria da malhagem, a definição de períodos de defeso e a criação de áreas marinhas protegidas fundamentadas em dados concretos. O Governo deve reforçar a regulamentação, exigindo que os operadores estrangeiros se registem na Guiné-Bissau e invistam nas infraestruturas locais, além de rever os acordos existentes com países da região e com a União Europeia. A suspensão temporária da pesca industrial pode ser uma alternativa viável para permitir a recuperação das populações marinhas, antes de reintroduzir embarcações mais pequenas e métodos de pesca menos invasivos.

Para que estas políticas sejam eficazes, a Guiné-Bissau necessita de melhorar a sua capacidade de desenvolver, monitorar e fazer cumprir a regulamentação das pescas. A eficiência na colheita industrial estrangeira e o alargamento das cadeias de valor podem ser alcançados através da definição clara de regras de acesso e do reforço da capacidade de gestão e fiscalização. Um passo inicial crucial é realizar uma avaliação abrangente das principais unidades populacionais marinhas, estabelecendo uma linha de base que permita o acompanhamento das alterações ao longo do tempo. A reforma das instituições responsáveis pela gestão das pescas e o reforço das competências do pessoal são essenciais para a implementação de sistemas de controlo e execução mais eficazes. Além disso, a Guiné-Bissau pode considerar a formação de parcerias internacionais para melhorar a recolha de dados sobre a pesca e desenvolver programas de investigação práticos.

6.1.11 Fomentar a Diversificação

É essencial estabelecer um ambiente que favoreça a diversificação dos sistemas agrícolas. As escolhas dos agricultores entre diversificar ou especializar-se não são apenas determinadas pela sua percepção dos efeitos resultantes, mas são também moldadas pelo contexto particular em que essas decisões são tomadas. Estas circunstâncias atuam como fatores motivadores nas decisões de produção ao nível da exploração, direcionando-as para a diversificação ou especialização, podendo ser afetadas pelas políticas públicas.

Considerando a realidade atual da Guiné-Bissau, a magnitude da intervenção necessária para incentivar a diversificação através do desenvolvimento de cadeias de valor específicas apresenta desafios consideráveis. Para libertar o potencial de diversificação do país, é crucial focar determinados aspetos, embora também se exija a implementação de novas estratégias a médio e longo prazo.

6.1.12 Acesso aos Fatores de Produção

A disponibilidade de fatores de produção, especialmente de uma variedade de sementes e fertilizantes de elevada qualidade no momento adequado do ano, desempenha um papel essencial na orientação das escolhas dos agricultores relativamente à diversificação das suas culturas. Para assegurar este acesso contínuo aos inputs, é imperativo fomentar o crescimento dos fornecedores privados locais.

A criação de uma rede sólida de fornecedores locais não só facilitará o acesso a insumos essenciais, como também contribuirá para a sustentabilidade e resiliência do sector agrícola a longo prazo. Assim, a promoção de parcerias e o reforço das infraestruturas locais são passos fundamentais para apoiar os agricultores nas suas decisões de diversificação.

6.1.13 Acesso ao conhecimento

As competências e os conhecimentos dos trabalhadores rurais desempenham um papel crucial na sua aptidão para se envolverem na produção de produtos específicos destinados a mercados exigentes. A disponibilização de programas de formação e, de maneira mais abrangente, de serviços de extensão agrícola, é fundamental para capacitar os agricultores da Guiné-Bissau a transformarem as suas técnicas de cultivo e a incorporarem novas culturas e práticas, como o cultivo consorciado.

A qualificação da mão-de-obra rural é um fator determinante na sua capacidade de satisfazer as exigências de mercados mais rigorosos. Assim sendo, é essencial que haja um investimento na formação e na oferta de serviços de extensão agrícola, permitindo aos

agricultores da Guiné-Bissau modernizar os seus métodos de produção e adotar inovações, como a prática do cultivo consorciado.

6.1.14 Acesso aos mercados

O funcionamento eficiente dos mercados pode ser um fator crucial para a diversificação, uma vez que permite aos agricultores satisfazer a procura de uma variedade de produtos agrícolas. Para que os negócios prosperem, é fundamental dispor de uma infraestrutura adequada que possibilite o transporte dos produtos desde as explorações agrícolas até às unidades de processamento e embalagem. Isto torna-se ainda mais relevante, considerando que a qualidade dos produtos pode ser severamente impactada pela duração e pelas condições de transporte. Na Guiné-Bissau, a fragilidade das infraestruturas e o ambiente desafiante para o desenvolvimento de um sector privado dinâmico fazem com que os agricultores dependam da infraestrutura de mercado relacionada com a cadeia de valor do caju.

A melhoria da conectividade entre as zonas rurais e urbanas, através de melhores opções de transporte e de um maior acesso aos serviços e tecnologias de informação e comunicação (TIC), pode ser um motor significativo para a diversificação agrícola. Além disso, o reforço das ligações com os países vizinhos permitiria aos agricultores guineenses aproveitar a crescente procura na região da África Ocidental. Numa perspetiva de longo prazo, investir em infraestruturas de exportação e simplificar os procedimentos de exportação, especialmente para produtos agrícolas frescos como legumes e frutas, juntamente com um sistema robusto de controlo de qualidade e normas, possibilitaria à Guiné-Bissau capitalizar a sua proximidade com os mercados europeus.

6.1.15 Conclusão

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar as estratégias de negócios e a importância da governança corporativa para promover o crescimento sustentável na Guiné-Bissau. Para tanto, foi realizada uma investigação empírica junto a 401 empresas operacionais no país, selecionadas aleatoriamente a partir de uma nova base de dados nacional composta por informações de diversas fontes, incluindo agências governamentais e ONGs. O levantamento dos dados ocorreu entre outubro e dezembro de 2020, com o uso de questionários adaptados de inquéritos anteriores do Banco Mundial.

A análise revela que a maioria das empresas está concentrada no setor terciário (70%), seguido pelo secundário (21%) e pelo primário (9%). Aproximadamente 15% das atividades económicas desenvolvem-se no setor do caju, destacando-se como uma importante fonte de renda. Além disso, o estudo aborda questões relacionadas ao desemprego juvenil, que atinge níveis preocupantes, refletindo a necessidade de políticas públicas mais eficazes e iniciativas privadas voltadas à geração de empregos jovens.

Outros temas explorados incluem a sobrevivência empresarial, educação, saúde e capital humano, enfatizando a importância desses fatores para o desenvolvimento económico sustentável. No entanto, a Guiné-Bissau ainda não foi incorporada no Índice de Capital Humano (ICH) devido à falta de dados atualizados, evidenciando a necessidade de melhorias nos sistemas de coleta e disponibilização de informações.

O estudo também destaca a importância da diferenciação competitiva, da diversificação económica, da melhoria do acesso ao financiamento e da promoção de práticas agrícolas sustentáveis. Recomendações finais apontam para a necessidade de reformas institucionais, simplificação de procedimentos burocráticos, incentivo ao microfinanciamento, fortalecimento da governança corporativa e cooperação internacional para gestão de recursos naturais, especialmente no setor pesqueiro.

Conclui-se que a Guiné-Bissau possui potencial para desenvolvimento económico sustentável, graças aos seus recursos naturais abundantes e à sua posição geográfica estratégica. No entanto, são necessárias reformas estruturais, maior transparência, investimentos em capital humano e apoio ao tecido empresarial, particularmente às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), para transformar os desafios enfrentados no país em oportunidades reais de crescimento inclusivo e redução da pobreza.

6.1.16 Recomendações Finais

A Guiné-Bissau, com a sua abundância de recursos naturais, diversidade cultural e localização privilegiada na costa ocidental de África, possui um grande potencial para um crescimento sustentável. Para que este crescimento se concretize, é fundamental adotar uma abordagem integrada que una a estratégia de negócio com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e práticas robustas de *corporate governance*. A seguir, são apresentadas recomendações específicas para impulsionar este processo.

A estratégia empresarial deve priorizar sectores essenciais, como a agricultura, a pesca, o turismo sustentável e as energias renováveis. As empresas precisam de desenvolver planos que integrem as inovações tecnológicas e promovam as cadeias de valor locais, garantindo que o desenvolvimento económico seja inclusivo e sustentável. Além disso, a formação de parcerias público-privadas (PPP) é crucial para atrair investimento externo, facilitar a transferência de tecnologia e construir as infraestruturas necessárias, como portos, estradas e sistemas de telecomunicações.

Outro aspeto vital é a educação e capacitação da mão-de-obra local. A implementação de programas estratégicos que promovam a qualificação profissional é indispensável, e a colaboração entre empresas e instituições de ensino pode assegurar que a força de trabalho esteja alinhada com as necessidades dos sectores em crescimento. Por fim, o investimento na digitalização e na inovação é essencial para aumentar a eficiência empresarial, abrir novas oportunidades no comércio eletrónico e modernizar os processos de gestão, contribuindo assim para um desenvolvimento económico mais robusto e sustentável.

6.1.17 Crescimento Sustentável: Alinhamento com os 17 ODS

Para assegurar que o crescimento económico seja simultaneamente sustentável e inclusivo, é essencial que as estratégias empresariais estejam em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Isto passa por priorizar iniciativas como o ODS 8, que se centra na promoção do trabalho digno e do crescimento económico, incentivando a criação de emprego formal e condições de trabalho dignas, especialmente para os jovens e para as mulheres. Além disso, o ODS 2 destaca a importância de práticas agrícolas sustentáveis que aumentem a produtividade sem comprometer os ecossistemas locais.

A transição para uma economia mais verde é também abordada pelo ODS 7, que propõe investimentos em fontes de energia renováveis, como a solar e a eólica, visando reduzir a dependência dos combustíveis fósseis e alargar o acesso à energia nas comunidades rurais. O ODS 12 enfatiza a necessidade de promover cadeias de valor sustentáveis,

encorajando as empresas a adotarem práticas de economia circular, como a reciclagem e a reutilização de materiais. Por fim, o ODS 16 sublinha a importância de colaborar com o governo para criar um ambiente de negócios que seja seguro e transparente.

6.1.18 Corporate Governance: Promovendo a Sustentabilidade e a Confiabilidade

A transparência e o combate à corrupção são fundamentais para que as empresas implementem sistemas de *compliance* e de *reporting* financeiros claros, reforçando a confiança dos investidores e parceiros. A gestão participativa, que envolve as comunidades locais e as partes interessadas nas decisões empresariais, é uma estratégia eficaz para reforçar a legitimidade das operações. Além disso, a responsabilidade social das empresas (RSC) deve ser integrada como uma componente essencial do modelo de negócio, apoiando iniciativas comunitárias em áreas como a saúde, a educação e as infraestruturas. A promoção da diversidade e da inclusão é também crucial, com políticas que incentivem a participação das mulheres e dos grupos marginalizados nas lideranças empresariais.

A formulação de uma estratégia empresarial que priorize o crescimento sustentável e a adoção de boas práticas de governo societário pode ser fundamental para converter o potencial económico da Guiné-Bissau em resultados concretos. É imperativo que exista uma colaboração efetiva entre as empresas, o governo e a sociedade civil, criando um ambiente de negócios que seja tanto dinâmico como ético, garantindo assim o desenvolvimento económico, a preservação ambiental e a inclusão social para as gerações futuras.

Através destas ações, a Guiné-Bissau tem a oportunidade de se posicionar como um exemplo de desenvolvimento sustentável na sua região. A sinergia entre os diferentes sectores da sociedade é crucial para fomentar um clima de negócios que não só impulse a economia, mas que também respeite e proteja os recursos naturais e promova a equidade social.

Portanto, ao adotar uma abordagem colaborativa e responsável, a Guiné-Bissau pode não só alcançar um crescimento económico robusto, como também tornar-se um modelo a seguir por outros países em desenvolvimento, demonstrando que é possível alinhar a prosperidade económica com a responsabilidade social e ambiental.

6.1.19 Referências Bibliográficas

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2005). *“Economic origins of dictatorship and democracy”*. Cambridge University Press.
- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2004). *“As instituições como causa fundamental do crescimento a longo prazo”* (NBER Working Paper No. 10481). National Bureau of Economic Research.
- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). As instituições como causa fundamental do crescimento a longo prazo. In *“Handbook of Economic Growth”* (Vol. 1A, pp. 385-472). Elsevier.
- Ander-Egg, E. (1978). *“Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales”* (1ª ed.). Humanitas.
- Assaf Neto, A. (2009). *“Finanças corporativas e valor”* (4ª ed.). Atlas.
- Azevedo, M. M., Cardoso, A. A., Federico, B. E., Lima, M. A. F., & Duarte, J. G. (2017). O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. *“Revista de Pós-graduação Multidisciplinar”*, 1(1), 179–196.
<http://www.fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507/555>
- Banco Mundial. (2011). Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2011: Conflito, Segurança e Desenvolvimento.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4389>
- Banco Mundial. (2014). “Memorando Económico do País da Guiné-Bissau”. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2015). “Guiné-Bissau: Memorando Económico do País: Terra Ranca! Um novo começo”.
- Banco Mundial. (2016b). Maximizar os resultados.
- Banco Mundial. (2016c). Diagnóstico sistemático do país da Guiné-Bissau: “Transformar desafios em oportunidades para a redução da pobreza e o crescimento inclusivo”. Grupo do Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2018). Perspetivas Económicas Regionais.
- Banco Mundial. (2018a). “Fazer negócios 2018: Reformar para criar emprego”. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2018b). *“Relatório sobre o desenvolvimento mundial: Aprender a concretizar a promessa da educação”*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2018g). “Aproveitar o momento: Gerir as finanças públicas para o desenvolvimento (Revisão das despesas públicas da Guiné-Bissau)” . Banco Mundial.

- Banco Mundial. (2019). “*Harmonized Family Aggregate Survey (HHS)*, base de dados, 2019”. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2019c). “Notas políticas para o próximo governo da Guiné-Bissau”. Mimeo.
- Banco Mundial. (2019e). “Fazer negócios 2020: Perfil económico Guiné-Bissau”. Grupo do Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2020, July). “*Guinea-Bissau country economic memorandum*”. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/>
- Banco Mundial. (2020a). “Projeto Capital Humano”. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
- Banco Mundial. (2020b). “Pulso de África” (Volume 21, abril 2020).
- Banco Mundial. (2024). Atualização Económica da Guiné-Bissau: Reformar o Risco Fiscal, Primavera de 2024. World Bank Publications.
- Banco Mundial. (n.d.). “*Empréstimos para operações de emprego*”. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (s.d.). “*Impacto do Grupo Banco Mundial em Situações Frágeis e Afectadas por Conflitos*”. Banco Mundial.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). “*Administração estratégica e vantagem competitiva*” (3ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Calderan, A. M., Petrilli, L., Kodama, T. K., & Souza, J. F. M. (2021). *ESG: uma análise inicial sobre a natureza do conceito e a sua difusão*. “Desafio Online”, 9(1), [Número do artigo]. <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362/9488>
- Cardwell, D. (2014, 31 de julho). Bottom line: earth. “*New York Times*”. <http://link.galegroup.com/apps/doc/A376636425/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=4853e52d>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. “*Academy of Management Review*, 4”, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct*. “*Business & Society*, 38” (3), 268-295.
- Cavalcanti, M. (Org.). (2003). “*Gestão estratégica de negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação*” (1ª ed.). Pioneira.
- Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen. (2019). “How the world’s largest family businesses are responding to the Transformative Age”. <http://familybusinessindex.com/>

- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2011). *"Values-centered entrepreneurs and their companies"*. Routledge.
- Chouinard, Y., Ellison, J., & Ridgeway, R. (2011). *The big idea: The sustainable economy*. "Harvard Business Review". <https://doi.org/10.1111/j.1365-2214.2011.01330.x>
- Costa, E. A. da. (2007). *"Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos"* (2ª ed.). Saraiva.
- Dacar, UNICEF. (2018). *"Estudo sobre crianças fora da escola na Guiné-Bissau"*.
- Dallabrida, V. R. (2003). Gobernanza y planificación territorial: Para a institucionalización de una práctica de "concertación público-privada". *"Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, 3"* (4), 61-94.
<https://www.redalic.org/pdf/5708/570862003004.pdf>
- Divisão de População da ONU. (2017). *"World Population Prospects"*.
<https://population.un.org/wpp/>
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "*triple bottom line*": Here's why it's time to rethink it. *"Harvard Business Review"*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Fashion Revolution. (2021). *"Fashion Transparency Index"*.
https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashiontransparencyindex_2021
- Fatemi, A. M., & Fooladi, I. J. (2013). Sustainable finance: A new paradigm. *"Global Finance Journal, 24* (2), 101-113.
- Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2012). *"Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho"* (2nd ed.). Saraiva.
- Fundo Monetário Internacional (FMI). (2020). *"Perspetivas Económicas Regionais"*.
- Garcia, R. K. L., & Tavares, C. K. (2017). *Empresa familiar e a governança corporativa: Breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares*. "REPTAS, 4" (1), 481-516.
http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11565/2/A_empresa_familiar_e_a_governanca_corporativa_breves_apontamentos_sobre_o_papel_dos_socios_e_dos_administradores.pdf
- Ghemawat, P. (2007). *"A estratégia e o cenário dos negócios"* (2ª ed.). Bookman.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *"Código das melhores práticas de governança corporativa"* (5ª ed.).

- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2014). “*Administração estratégica*”. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). “Fundamentos da estratégia”. Bookman.
- Khmara, Y., & Kronenberg, J. (2018). Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability? “*Journal of Cleaner Production*, 177”, 721-731.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). “*Fundamentos de metodologia científica*” (5ª ed.). Atlas.
- Lisboa, F., & Troccoli, I. R. (2018). *Governança corporativa na empresa familiar: Uma conciliação possível?* “Vianna Sapiens, 9” (1).
<https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/291/249>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2013). “*Administração de empresas*”. Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2005). “*Introdução à pesquisa de marketing*”. Pearson Prentice Hall.
- Matesko, K. (2014). “*A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: Um estudo de caso*”.
<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12275>
- Oliveira, D. de P. R. (2015a). “*Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*” (3ª ed.). Atlas.
- Pacto Global Rede Brasil. (2022). “O termo ESG”. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
- PNUD. (2019). *Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)*. <http://hdr.undp.org/>
- Porter, M. E. (1986). “*Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*”. Campus.
- Prado, R. N. (2011). *Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*. In R. N. Prado (Org.), “*Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória*” (pp. 17-75). Saraiva.
- Republic of Guinea-Bissau. (2015). “*Relatório da situação do sistema educativo (RESEN): Para a reconstrução da escola da Guiné-Bissau sobre novas bases*”. Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau.
- Republic of Guinea-Bissau. (2018). “*Plano Sectorial da Educação da Guiné-Bissau (2017-2025)*”. Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau.
- Republic of Guinea-Bissau. (2019a). “*Harmonized Household Survey*”. Bissau, Guiné-Bissau.

- República da Guiné-Bissau. (2019). “Caracterização do Pré-escolar na Guiné-Bissau - *Inquérito Nacional (Relatório)*”. Ministério da Educação Nacional & Fundação Fé e Cooperação.
- RESEN. (2015). “*Education Country Status Report: [Guiné Bissau]*”. World Bank.
- Rhodes, R. A. W. (1997). “Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability”. Open University Press.
- Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 16 (3), 369-382. (2020).
- Robalino, D., & Togle, S. (2017). Lending for Jobs Operations. World Bank.
- Rodrik, D. (2013b). “*Mudança estrutural, fundamentos e crescimento: uma visão geral*” [Mimeo]. Princeton University.
<http://drodrik.scholar.harvard.edu/publications/structural-change-fundamentalsand-growth-overview>
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. “*Journal of Political Economy*, 94” (5), 1002-1037.
- Romer, P. (1990). Endogenous technological change. “*Journal of Political Economy*, 98” (5), S71-S102.
- Sampaio, C. A. C. (2010). *Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações*. EdiFurb.
- Sampaio, C. A. C., Grimm, I. J., Alcântara, L. C. S., & Mantovaneli Jr., O. (Year). Eco-socioeconomies: analysis of experiences in the West of the United States of America. [Journal/Publisher information needed].
- Santos, L. C. R., Canciglieri Jr., O., & Sampaio, C. A. C. (2020). Reflexões sobre a cadeia produtiva de produto orientado à sustentabilidade. “*Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 20”.
- Shah, M. H., Wang, N., Ullah, I., Akbar, A., Khan, K., & Bah, K. (2020). Does environment quality and public spending on environment promote life expectancy in China? Evidence from a nonlinear autoregressive distributed lag approach. “*The International Journal of Health Planning and Management*, 36” (2), 545-560.
- Silva Júnior, A., Muniz, R. M., & Martins, P. O. (2009). Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. “*Revista Alcance*, 16” (3), 286-303.
- Siqueira, J. P. L. de, & Boaventura, J. M. G. (Eds.). (2012). *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações*. Cengage Learning.

- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of economic growth. “*Quarterly Journal of Economics*, 70” (1), 65-94.
- UNESCO-Pôle de Dakar. (2015). “*Avaliação nacional do nível das aprendizagens dos alunos do 2º e 5º anos. Relatório.*”
- Van der Berg, S., Spaull, N., Wills, G., Gustafsson, M., & Kotzé, J. (2016). “Identificar restrições vinculativas na educação: *Relatório síntese do programa de apoio ao desenvolvimento de políticas pró-pobres*”. <http://resep.sun.ac.za/wp-content/uploads/>
- Weerts, K., Vermeulen, W., & Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders’ experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. “*Journal of Cleaner Production*”, [S.l.], 1-14.
- World Bank. (2020, July). “*Guinea-Bissau country economic memorandum*”. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/>
- World Bank. (2022). *Public Expenditure Review for Guinea-Bissau: Creating Fiscal Space While Enhancing Public Expenditure in Health, Pensions, and Energy.* <http://documents.worldbank.org/curated/en/099090723141535862/P17726604e686502e091f70c5b7833f486e>

6.1.20 Anexo

6.1.21 Lista de Quadros, Figuras e Tabelas

Quadro 1- Lista (Glossário) de Termos, Siglas, Acrónimos ou abreviaturas	XI
Quadro 2- Análise de fora para dentro (externo)	23
Quadro 3- Modelo de Michel E. Porter.....	24
Quadro 4- Governança Corporativa	32
Quadro 5-Oportunidade de desenvolvimento económico	90
Quadro 6- Importância da diferenciação competitiva	90
Figura 1- Característica da Visão	25
Figura 2- Características da Missão	26
Figura 3- Estrutura/pilares das boas práticas de governança e princípios básicos.....	33
Figura 4- Taxa de participação da força de trabalho (LFPR).....	73
Figura 5- Componentes do Índice de Capital Humano	95
Tabela 1- Sector de atividade	38
Tabela 2- Distribuição das empresas por tamanho e sector económico	39
Tabela 3- Índice de liberdade de negócios (0-100).....	43
Tabela 4- Taxa de juros de crédito ao setor privado	62
Tabela 5- Valor acrescentado do setor agrícola em percentagem do PIB.....	65
Tabela 6- Crédito ao setor privado, mil milhões de unidades monetárias	70
Tabela 7- Inatividade por faixa etária, sexo e zona de residência (%).....	71
Tabela 8- Composição do emprego por género e localização rural/urbana	75
Tabela 9- Taxa de variação percentual do PIB real	80
Tabela 10- Força de trabalho milhões de pessoas	82
Tabela 11- Índice de liberdade de investimento (0-100).....	84
Tabela 12- Desemprego juvenil, idades 15-24.....	86
Tabela 13- Valor acrescentado pelo sector industrial em percentagem de PIB.....	87

6.1.22 Lista de gráficos

Gráfico 1- Demografia Empresarial e Análise das (MPMEs) _ Guiné-Bissau.....	36
Gráfico 2- Rendimento mensal média e mediana e número médio e mediano de trabalhadores	37
Gráfico 3- Prestação de mercado e emprego por setor económico por tamanho de empresa ..	40
Gráfico 4-Idade dos gestores e número de anos a gerir a empresa	41
Gráfico 5- Dados recentes e históricos relativa a liberdade de negócios na Guiné-Bissau	43
Gráfico 6- Acesso a eletricidade	55
Gráfico 7- Défice fiscal e défice da balança corrente	56
Gráfico 8- Pontuação geral de facilidade de fazer negócios	57
Gráfico 9- Crédito interno ao setor privado	58
Gráfico 10- Dados Recentes e séries históricas sobre a taxa de crédito ao setor privado.....	62
Gráfico 11- Dados recentes e séries históricas sobre o valor acrescentado do setor agrícola em percentagem do PIB	66
Gráfico 12- Crédito ao setor privado.....	71
Gráfico 13- Habilitações académicas e a repartição da população em idade produtiva	74
Gráfico 14- Composição do emprego	77
Gráfico 15- Composição do emprego dos jovens entre 15-34 anos.....	77
Gráfico 16- Composição do emprego entre pobres e não pobres	78
Gráfico 17- Setores de atividades.....	79
Gráfico 18- Dados recentes sobre a taxa de variação percentual do PIB real.....	81
Gráfico 19- Dados históricos recentes sobre a taxa de variação percentual do PIB real.....	81
Gráfico 20- Dados recentes e séries históricas sobre força de trabalho milhões de pessoas ...	83
Gráfico 21- Dados recentes e históricos sobre índice de liberdade de investimento (0-100)..	84
Gráfico 22- Dados recentes e séries históricas sobre desemprego juvenil, idades 15-24.....	86
Gráfico 23- Dados recentes e séries históricas sobre valor acrescentado	88
Gráfico 24- Tendências de incorporação de negócios	96