

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Plano de Internacionalização da CHEERY no mercado da Nigéria**

Cui Zhao

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Luís Martins, Prof. Convidado ISCTE Executive Education

ISCTE Business School

junho, 2025

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

## **Plano de Internacionalização da CHEERY no mercado da Nigéria**

Cui Zhao

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Luís Martins, Prof. Convidado ISCTE Executive Education

ISCTE Business School

junho, 2025

## **AGRADECIMENTO**

A apresentação da minha Tese de Mestrado representa um dos passos mais significativos e desafiantes do meu percurso enquanto estudante internacional e simultaneamente como COO da empresa CHEERY, objeto deste estudo.

Para além dos problemas associados a uma língua diferente, foram muitas as dificuldades para conseguir conciliar as duas posições, pelo que esta conquista só foi possível graças ao apoio de várias pessoas, às quais dedico o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu agradecimento ao meu orientador, Luís Martins, Prof. Convidado ISCTE Executive Education, pela exigência que sempre imprimiu no meu trabalho, o que me obrigou a estudar mais e a evoluir para cumprir as suas correções e sugestões de melhoria contínua.

Em segundo lugar, à CEO e restantes elementos da empresa CHEERY, pela sua colaboração na execução deste projeto.

Aos colegas com quem partilhei todo este percurso, à ISCTE Business School e aos seus docentes e colaboradores, especialmente às funcionárias da secretaria, que sempre foram a minha última e mais preciosa ajuda.

Aos restantes amigos e família, pelo seu apoio incondicional e motivação para persistir no meu propósito, apesar de todas as adversidades que encontrei.

A todos, muito  
obrigada.



## **Resumo**

A internacionalização das PME(s) e das plataformas digitais, em particular, tem demonstrado ser uma resposta estratégica adequada das empresas para responder à grande competitividade dos mercados.

Considerando a presença crescente de empresas chinesas em África e a circunstância da Nigéria ser um país economicamente promissor, onde as necessidades de comércio eletrónico e consultoria empresarial são visivelmente crescentes, ainda assim, não foram encontrados estudos específicos sobre a internacionalização de empresas chinesas de consultoria e comércio eletrónico na Nigéria.

Pelo que, este estudo visa não só indagar da viabilidade de internacionalização da empresa chinesa CHEERY no mercado da Nigéria, com recurso a estratégias de Marketing, como contribuir também para o enriquecimento da literatura na matéria.

Dando continuidade ao seu processo de internacionalização para um novo mercado, a CHEERY, já presente em 193 países e em 4 continentes, encontra no mercado nigeriano, com uma população jovem e aderente ao mundo digital, uma oportunidade para se expandir.

Para o efeito é importante considerar todos os fatores que devem sustentar a decisão de internacionalização, a importância de adotar uma estratégia integrada, mas flexível num ambiente tecnológico e de mercado competitivo, a identificação dos riscos e desafios, fornecendo uma visão abrangente das práticas de marketing modernas.

Pelo que, através de um Plano adequado e uma metodologia estruturada e abrangente, a conclusão sugere a viabilidade da entrada da CHEERY na Nigéria, desde que acompanhada por uma adaptação tecnológica e cultural adequadas, parcerias locais estratégicas e uma proposta de valor diferenciada.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Comércio eletrónico; Nigéria; Marketing.

**JEL:** F23, M16



## **Abstract**

The internationalisation of SMEs, particularly digital platforms, has proven to be a successful strategic response to highly competitive markets.

Although the growing presence of Chinese companies in Africa and the fact that Nigeria is an emerging economy with a visible need for e-commerce and business consulting, no specific studies were found on the internationalisation of Chinese e-commerce and consulting companies in Nigeria.

Therefore, this study aims not only to investigate the feasibility of internationalising the Chinese company CHEERY in the Nigerian market, using marketing strategies, but also to contribute to enriching the literature on the subject.

By continuing its internationalisation process into a new market, CHEERY, already present in 193 countries across 4 continents, has identified an opportunity to expand into the Nigerian market, whose youthful population is more likely to embrace the new digital era.

To this end, it is important to consider the drivers that should underpin the decision to internationalise, the importance of implementing an integrated but flexible strategy in a competitive technological landscape, how to identify and mitigate risks and challenges, and to provide a comprehensive overview of modern marketing practices.

Therefore, the conclusion suggests the viability of CHEERY's entry into Nigeria through an appropriate marketing plan and structured, comprehensive methodology, as long as appropriate technological and cultural adaptations are applied, strategic local partnerships are established, and a unique value proposition is presented.

**Keywords:** Internationalization; E-commerce; Nigeria; Marketing.

**JEL:** F23, M16



## ÍNDICE

Resumo .....	III
Abstract .....	V
Índice .....	VII
Índice de figuras.....	IX
Índice de tabelas .....	IX
Glossário.....	XI
1– Introdução.....	1
2- Revisão da Literatura .....	3
2.1. Internacionalização: algumas noções e teorias de base .....	3
2.1.1. Modelos de Internacionalização.....	5
2.1.2. Internacionalização de Plataformas Digitais .....	5
2.1.3. Barreiras à internacionalização.....	7
2.2. A importância do Marketing digital .....	10
2.3. As Estratégias de Marketing .....	10
3- Metodologia .....	11
4- Plano de Internacionalização.....	15
4.1. Sumário executivo .....	15
4.2. Análise Interna.....	18
4.2.1. Caracterização da Empresa .....	18
4.2.2. Missão, Visão e Valores.....	19
4.2.3. Análise das Entrevistas.....	20
4.3. Análise Externa.....	21
4.3.1. Análise PESTAL.....	22
4.3.2. Análise do Setor.....	25
4.3.3. Análise do Consumidor.....	25
4.3.4. Análise do inquérito online.....	26
4.3.5. Análise da Concorrência.....	28
4.3.6. Análise das Cinco Forças de Porter .....	29
4.4. Objetivos.....	31
4.5. Análise SWOT - CHEERY .....	33
4.6. Segmentação, Targeting e Posicionamento .....	34
4.7. Marketing-Mix.....	36
4.7.1. Produto .....	36
4.7.2. Preço.....	38
4.7.3. Distribuição .....	40
4.7.4. Comunicação .....	40
4.8. Implementação.....	42
4.8.1. Cronograma .....	42
4.8.2. Orçamento .....	44
4.8.3. Controlo e avaliação.....	45
5- Conclusões.....	47
Referências Bibliográficas.....	51
Anexos.....	59



## Índice de Figuras

Figura 3.1. Esquema da Metodologia.....	14
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 4.1. A Produção económica em 2023, na Nigéria.....	23
Tabela 4.2. Síntese das 5 Forças de Porter .....	31
Tabela 4.3. Análise SWOT (Pontos Fracos e Fortes).....	34
Tabela 4.4. Análise SWOT (Ameaças e Oportunidades).....	34
Tabela 4.5. Cronograma.....	43
Tabela 4.6. Orçamento.....	45
Tabela 4.7. Controlo e Avaliação.....	46



## **Glossário**

B2B (Business to Business)- modelo de negócio em que as empresas vendem produtos ou serviços para outras empresas

B2C (Business to Consumer)-modelo de negócios em que as empresas vendem produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais

CEO - Chief Executive Officer- significa Diretor Executivo

COO - Chief Operating Officer- significa Diretor de Operações

KPIs- Key Performance Indicators- indicadores-chave de desempenho

MARKETING MIX (4Ps)- Produto, Preço, Praça (ou Distribuição) e Promoção- os quatro pilares fundamentais que compõem uma estratégia de marketing

META ADS- ferramenta para anunciar nas redes sociais da Meta, permitindo que as empresas criem campanhas e alcancem públicos específicos

NAIRA-Unidade monetária da Nigéria

NPS- Net Promoter Score -métrica que mede a lealdade do cliente e a satisfação com uma empresa, produto ou serviço

PESTAL- Político, Economico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal -conjunto de fatores do meio envolvente externo que influenciam uma empresa ou negócio

PME – Pequena e Média Empresa

SEO - Search Engine Optimization- Otimização para Mecanismos de Busca- é o conjunto de estratégias e técnicas usadas para melhorar o posicionamento de um site nos resultados das pesquisas em motores de busca, como o Google.

STP- Segmentation, Targeting and Positioning- modelo de marketing estratégico que ajuda as empresas a identificar públicos específicos.

SWOT-Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)- abordagem que permite identificar e avaliar as diferentes dimensões internas e externas que influenciam um processo ou projeto, auxiliando na tomada de decisões e na definição de estratégias.



## 1-INTRODUÇÃO

Numa conjuntura económica, competitiva e complexa, a internacionalização surge como uma das respostas estratégicas mais eficazes para as empresas que pretendem crescer e expandir-se para novos mercados, de forma sustentada. Esta resposta é especialmente significativa no caso das empresas digitais que, graças aos avanços da tecnologia, comunicação e do Marketing digital, em geral, dispõem hoje de meios e estratégias que lhes permitem identificar oportunidades e antecipar riscos nos mercados externos de forma mais segura e célere.

No entanto, os desafios da internacionalização não são poucos e devem ser identificados com realismo. As diferenças culturais, as barreiras alfandegárias, os diferentes hábitos de consumo, a existência de sistemas legais e logísticos complexos, entre outros fatores, exigem uma estratégia global bem delineada e adaptável às especificidades e necessidades locais.

Neste sentido, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), como é o caso da CHEERY, uma plataforma chinesa especializada em e-commerce e consultoria empresarial, já com experiência internacional, precisam de recorrer a estratégias estruturadas e consistentes, que identifiquem tanto as vantagens quanto os riscos da internacionalização. É muito importante que estas empresas conheçam todos os procedimentos administrativos, legais e logísticos, relacionados com o comércio internacional, para que possam atuar com antecipação e integrar-se com sucesso nos novos mercados.

Este projeto de internacionalização da CHEERY para o mercado da Nigéria, país que evidencia um elevado potencial de crescimento digital e empresarial, mas cuja oferta de serviços de e-commerce integrados com consultoria especializada ainda não satisfaz plenamente a procura existente, surge, pois, como resposta a uma oportunidade identificada, com base na falta de soluções completas e integradas que respondam eficazmente às necessidades locais.

Este estudo tem, assim, como principal objetivo a elaboração de um Plano de Internacionalização da empresa CHEERY para o mercado da Nigéria. A tese irá analisar a adequação deste mercado às capacidades e ambições da empresa, identificar os principais riscos e desafios inerentes à expansão para este mercado, bem como compreender de que forma a CHEERY poderá adaptar e diferenciar a sua proposta de valor no novo mercado.

Esta tese visa também contribuir para o enriquecimento da literatura académica sobre a internacionalização de PMEs do setor digital, através de um caso empírico que poderá servir de referência para estudos futuros e decisões estratégicas de expansão em empresas similares.

A metodologia seguida neste projeto é de natureza mista, por conciliar a análise

qualitativa com a análise quantitativa. Partindo de uma análise situacional (interna e externa), a investigação utiliza modelos consolidados na literatura de Gestão e Marketing Internacional. Neste sentido, a análise estrutura-se, fundamentalmente, em torno de ferramentas como:

- A Análise PESTAL, para compreender o meio envolvente externo;
- O Modelo das 5 Forças de Porter, para avaliar o grau de atratividade e competitividade do setor;
- A Análise SWOT, para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao projeto;
- O Marketing Mix, para estruturar uma proposta de entrada no mercado ajustada às condições locais.

Neste estudo são ainda utilizados dados secundários provenientes de relatórios setoriais, estudos de mercado, bases de dados oficiais e fontes institucionais, bem como dados primários recolhidos através de inquéritos a potenciais consumidores e aos gestores da empresa.

Atenta a metodologia e os objetivos, o presente projeto estrutura-se em cinco capítulos:

-O primeiro Capítulo, que consubstancia a presente introdução, que contextualiza e enquadra a temática em estudo, clarifica a pertinência do projeto, identifica as questões e objetivos de investigação, bem como apresenta a estrutura do trabalho;

-O segundo Capítulo, respeitante à Revisão de Literatura, que disponibiliza a base teórica adequada à sustentação do projeto, apresentando os principais conceitos teóricos, teses e perspetivas académicas que ajudam à melhor fundamentação da decisão e das estratégias de internacionalização de uma PME e de uma plataforma digital, em particular;

- O terceiro Capítulo, relativo à Metodologia que sustenta o presente projeto, demonstrando essencialmente a sua relevância para o processo de internacionalização, detalhando o modelo de investigação escolhido, as técnicas de análise utilizadas e a forma como os dados foram recolhidos e interpretados;

- O quarto Capítulo, aqui intitulado Plano de Internacionalização, o qual se refere à componente empírica do projeto, através da aplicação dos modelos de análise estratégica ao caso concreto da CHEERY, procedendo-se ainda à análise dados recolhidos e

-O quinto e último capítulo, no qual são formuladas as principais conclusões, as limitações do estudo, recomendações para a empresa e sugestões para futuras investigações.

Espera-se que esta tese permita sustentar a decisão concreta de internacionalização da CHEERY no mercado nigeriano, disponibilizando ainda um modelo analítico e estratégico que possa servir de base a futuras internacionalizações da empresa ou de outras empresas com perfis semelhantes.

## **2 -REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Internacionalização: algumas noções e teorias de base**

Embora o papel da internacionalização empresarial, como influenciador crítico do sucesso empresarial seja altamente reconhecido, é decisiva a compreensão dos vários fatores a serem considerados antes de se iniciar os empreendimentos comerciais internacionais (Daniels, Rodebaugh, & Sullivan 2015).

De acordo com Gullen e Parbateeah (2010), o maior desafio é a formulação de uma estratégia perfeita que não somente poderá garantir o sucesso do negócio, mas garantirá aos investidores a sustentabilidade operacional em negócios internacionais.

Assim, em termos de teorias, a Teoria do Paradigma Eclético, um desenvolvimento adicional da Teoria da Internacionalização da Economia foi apresentada por Dunning em 1976 (Rugman,1978). Esta teoria foi posteriormente seguida por um conjunto de publicações durante o início dos anos 1980 e 1990 que expôs mais ideologias.

Esta teoria é fundamental para a investigação de fatores significativos que influenciam as decisões preliminares e posteriores, relativas à expansão do crescimento das empresas multinacionais (Stoian Carmen & Filippaios, Fragkiskos 2008). É específica do contexto, ou seja, a sua configuração pode variar entre as organizações empresariais, indústrias, países e regiões, mas o paradigma eclético tem as suas limitações, continua a ser uma ferramenta influente para a investigação empírica dos determinantes dos investimentos de negócios internacionais (Stoian et al., 2008).

Neste contexto, o paradigma eclético assume que os benefícios dos investimentos estrangeiros diretos são mais bem explicados através do uso de três fatores críticos, a propriedade, localização e vantagens da internacionalização que podem ser uma fonte de sucesso no investimento estrangeiro (Daniels, et al, 2015).

As vantagens competitivas destes três fatores críticos sobre os concorrentes são importantes para estabelecer com sucesso o negócio num país estrangeiro (Canwell, 2015). Além disso, a teoria não se centra apenas nos três pilares críticos, mas também na identificação da relevância das estruturas organizacionais no investimento empresarial estrangeiro (Gillen e Parboteeah, 2010).

Por outro lado, a capacidade de uma organização empresarial superar os concorrentes, sendo a primeira a entrar num novo mercado, é conhecida como a Teoria da Vantagem (Suarez e Lanzolla, 2008). Esta teoria baseia-se na obtenção de vantagens específicas no processo de estabelecimento de investimentos empresariais por serem os primeiros investidores empresariais num determinado mercado (Hill, Hansen, Gilmore, A., Giglierano, Eggers, & Deaco, 2016).

Mas possuir recursos financeiros maciços, competências de marketing e recursos superiores de capital intelectual nem sempre garantem o sucesso, pois as vantagens de ser pioneiro podem ser categorizadas como duradouras ou de curta duração. A empresa desfruta da vantagem durável do pioneirismo quando experimenta a participação do mercado e a lucratividade a longo prazo (Cleff e Rennings, 2012).

A Teoria do Ciclo de Vida foi desenvolvida pelo economista Raymond Vernon em 1996 (Samuelson e Stephen, 2012). Na sua teoria, Vernon explicou os vários aspetos práticos sobre os produtos que influenciam diretamente as decisões de se envolver no investimento estrangeiro. De acordo com esta teoria, as características dos produtos, o possível resultado da introdução estrangeira de vários produtos e as consequências do estabelecimento destes investimentos estrangeiros devem ser tidas em conta (Hill et al, 2012).

Nesta teoria, Vernon assume que o investimento estrangeiro é influenciado principalmente pelo desejo de comercializar produtos e serviços de forma a maximizar os lucros (Albaum e Duerr, 2016).

A avaliação inicial das decisões de internacionalização envolve questões relacionadas com o provável sucesso do produto no mercado-alvo e Vernon classificou os produtos comerciais com base na sua duração de permanência no mercado, como os produtos novos, maduros e padronizados. Alguns produtos podem ser restritos a determinados locais com base na extensão do crescimento científico, disponibilidade de recursos e outros fatores que influenciam o desenvolvimento de produtos (Samuelson e Nordaus, 2016).

A Teoria da Contingência desenvolvida por Woodward (1965) assume que não existe uma única nem universal estrutura organizacional para cada organização (Reid e Smith, 2000). E alguns estudos corroboram que o impacto da tecnologia e o meio ambiente são os principais fatores que influenciam mais a estrutura da organização, entre outras variáveis de contingência como o tamanho, a estratégia e a cultura (Chenhall, 2003).

Kotler, Kartajaya, & Setiawan. (2019) verificaram que a decisão de internacionalizar afeta a escolha das empresas ao considerar diferentes fatores. A Estratégia de Negócios Internacionais orienta as empresas a pensar sobre quais os mercados em que poderão entrar, a aprender sobre as condições desses mercados e a escolha de uma estratégia de entrada adequada, como as exportações, os acordos contratuais ou o investimento direto estrangeiro para competir no mercado (Brenes Ciravegna & Pichardo, 2019).

### **2.1.1. Modelos de internacionalização**

#### Modelo Uppsala (1977)

O modelo Uppsala tem na sua gênese um conjunto de observações empíricas de estudos de negócios internacionais realizados pela Universidade de Uppsala, os quais demonstraram que as empresas suecas desenvolviam frequentemente as suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos em produção estrangeira de uma só vez. Geralmente, as empresas começam a exportar para um determinado país através de um agente, e posteriormente estabelecem uma subsidiária de vendas (Johanson & Vahlne, 1977).

O Modelo de Uppsala confirmou as afirmações, que já prevaleciam nesta época, designadamente, de que a exportação pode ser vista igualmente como um meio de reduzir os custos de desenvolvimento do mercado, mesmo que o investimento seja necessário no futuro; ou seja, exportar ajuda a determinar a natureza e a dimensão do mercado. O histórico de desenvolvimento da empresa indica que a utilização de venda de subsidiárias numa fase inicial reduziu os riscos posteriores de produção no estrangeiro (Behrman, 1969).

## Modelo Baseado no Conhecimento

O Modelo Baseado no Conhecimento criado por Mejri e Umemoto (2010), e adicionalmente, por Della Corte et al. (2016) inclui conhecimento de mercado, cultural, empreendedor e de rede, e abrange três estágios distintos que são a pré-internacionalização, nova internacionalização e, em seguida, a internacionalização experiente. Este modelo explica um tipo de conhecimento diferente do Modelo de Uppsala, pois abrange o conhecimento de mercado e analisa outros conhecimentos, sendo que os pontos fortes do modelo é que este disponibiliza uma oportunidade para explorar e entender como os vários tipos de conhecimento ocorrem simultaneamente ao longo do processo de internacionalização. (Della Corte Pasquale and Riddiough, Steven & Sarno, Lucio, 2016; Mejri& Umemoto, 2010).

## Modelo baseado em Recursos

O Modelo baseado em Recursos, igualmente reconhecido como a perspectiva de recursos, centra-se na internacionalização em termos de recursos externos e internos da empresa, bem como na sua capacidade e interesse em aprender e melhorá-los (Palomäki et al., 2017). Assim, o estudo da perspectiva baseada em recursos é baseado em modelos já existentes. Sendo que, os fatores internos e as competências da empresa são mais importantes do que os fatores externos que influenciam a tomada de decisões estratégicas e o sucesso. Este modelo aposta em produtos sustentáveis e fatores únicos que são fáceis de implementar

### **2.1.2. Internacionalização de Plataformas Digitais**

Ao vender os produtos por via digital, as empresas têm o potencial de chegar aos clientes em qualquer parte do mundo, que podem fazer as suas encomendas pela internet, e assim ultrapassar quaisquer barreiras associadas à distância geográfica (Sinkovics, Sinkovics, e Jean 2013; Katsikeas, Leonidou, & Zeriti 2019).

A globalização digital reforça a ascensão acelerada da economia digital, que se prevê que contribua para mais de um quarto da economia global até 2028 (Global Business perspectives, 2023). As empresas de plataformas digitais são definidas como “interfaces que facilitam as transações e intercâmbios multilaterais entre utilizadores e prestadores de produtos e serviços complementares” (Meyer, Li, Brouthers, et al.,

2023, p.12).

Estas empresas têm poucos ativos, contam com os prestadores de serviços complementares para oferecer os produtos e serviços necessários. Este crescimento sem precedentes pode ser atribuído ao seu modelo de negócio escalável, que permite uma rápida expansão global (Chenet al., 2019).

A literatura existente sobre a internacionalização das empresas de plataformas digitais centra-se nas dimensões dos negócios internacionais como a escala, penetração de mercado, desempenho e o tempo (Shaheer et al., 2020). Além de que, os estudos exploraram os efeitos de rede dos utilizadores e fornecedores na internacionalização (Kumar et al., 2021). Do mesmo modo, Wu et al. (2023) destacaram o papel dos líderes de opinião na internacionalização, outros tipos de redes como os investidores, diáspora, clientes ad hoc, entre outros.

As plataformas digitais podem fornecer ativos, recursos e informação, disponibilizando vantagens competitivas durante a internacionalização (Luo, 2021). Apesar do menor risco de investimento, as empresas de plataformas digitais enfrentam vários desafios quando internacionalizam. Outro desafio notável é a contínua e rápida atualização para acompanhar os rápidos avanços tecnológicos, que de outra forma podem resultar na perda da sua quota de mercado ou tornando-se obsoletas (Li, 2019).

### **2.1.3. Barreiras à Internacionalização**

As teorias de internacionalização identificaram diversas barreiras, embora a sua perceção possa variar em termos de intensidade (Morgan & Katsikeas, 1997). A maior parte dos investigadores apontaram que a falta de conhecimento sobre os mercados locais é um dos principais obstáculos à internacionalização, para além de que as empresas podem experimentar menor incerteza relacionada com os mercados ao nível cultural.

A literatura sobre o tema, na maior parte das vezes, divide as barreiras à internacionalização em duas categorias: interna (endógena) e externa (exógena). As barreiras internas incluem principalmente as que dependem da própria empresa, como a distância psíquica, (incluída no Modelo Uppsala), que dificulta o fluxo de informação para dentro e fora do mercado (Kanda et al., 2016; Korsakiene, 2014).

Os fatores que causam a distância psíquica incluem as diferenças linguísticas,

os níveis de educação, as práticas comerciais aplicadas, os aspetos culturais e os níveis de desenvolvimento industrial, sendo que estes fatores aumentam a incerteza associada à internacionalização e tornam-se barreiras (Bochra & Saridakis, 2018).

As barreiras externas devem ser analisadas no contexto de mercados domésticos e, estas barreiras processuais como o aspeto operacional das transações com clientes estrangeiros, a falta de conhecimento sobre técnicas e procedimentos, erros de comunicação ou longos fluxos de pagamento, ou as barreiras governamentais (Gardó García, & Descals 2015).

Alguns estudos sobre as estratégias internacionais de vendas e marketing demonstram que as estratégias de vendas e marketing inadequadas são as maiores barreiras da internacionalização, como os recursos organizacionais e de gestão limitados, regulamentos legais restritivos, práticas comerciais díspares e custos de distância (Brochado, Teiga., & Oliveira-Brochado, 2020).

As deficiências de marketing podem prejudicar o potencial de uma empresa explorar oportunidades de mercado estrangeiro, prejudicando os seus resultados financeiros e até atrasar ou impedir totalmente o processo de internacionalização (Gani, 2017).

## **2.2. A Importância do Marketing Digital**

O Marketing digital é hoje uma realidade incontornável pois nesta Era, altamente tecnológica e em constante mutação, as pessoas desejam um contacto próximo e querem cada vez mais tudo feito à sua medida. É com a transição do marketing tradicional para o digital que os produtos são cada vez mais personalizados e os serviços tornam-se mais pessoais (Kotler, Kartajaya, & Setiawan et al., 2017). O sucesso do Marketing digital impõe-se pela capacidade de qualquer negócio estar a par do comportamento do cliente em tempo real (Zahay, 2020).

De acordo com Saura et al. (2021), o desenvolvimento da internet e a implementação das estratégias de marketing tradicionais originaram o surgimento das estratégias de marketing digital, exploradas por todo o tipo de empresas. Além disso, autores como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016) esclareceram que o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional, mas os dois devem coexistir.

À medida que a tecnologia progrediu, a ideia de marketing digital ampliou-se para incluir uma variedade de plataformas, incluindo o marketing de conteúdos e os meios de comunicação social. Os utilizadores passam atualmente mais de duas horas diárias nas plataformas de redes sociais, e este número aumentará à medida que a tecnologia continuar a proporcionar-lhes experiências mais abrangentes (Gomes, 2022).

Os diferentes tipos de negócios, diferentes tipos de público e diferentes tipos de objetivos de marketing ditam diferentes estratégias de marketing digital e, durante este período, as estratégias de marketing digital como os blogs, marketing de redes sociais, marketing por email e marketing móvel foram amplamente utilizadas (Nyagadza Ernest, Kadembo & África Makasi, 2020).

O termo “marketing de redes sociais” descreve a estratégia de promoção do website ou produtos ou serviços de uma empresa e utiliza as várias plataformas de redes sociais. Criar conteúdo envolvente que as pessoas desejam partilhar com os seus seguidores e amigos é um objetivo comum das estratégias de marketing das redes sociais (Kumar & Mittal, 2020). Assim, as empresas podem aumentar a notoriedade da marca e, o serviço ao cliente, e melhorar a comunicação interna, sem sobrecarregar o orçamento disponível.

Os profissionais de marketing são capazes de conceber e executar campanhas de sucesso porque existe a proliferação de canais e tecnologias possibilitada pelos smartphones modernos e o seu aumento na capacidade de processamento (Pandey Nayal & Rathore 2020).

A promoção é uma das atividades cruciais do marketing, pois pode criar a notoriedade da marca e manter a presença de um produto. Juntamente com o atual avanço da tecnologia digital, a estratégia de marketing, como a promoção, tornou-se mais moderna (Putri, 2019;Tresnawati & Prasetyo, 2018).

### **2.3. As Estratégias de Marketing**

Globalmente, a estratégia de marketing tornou-se um fator impulsionador da criação de valor e da competitividade do cliente (Falát & Holubčík, 2017) e é demonstrativa de como as empresas se podem diferenciar dos seus concorrentes, para beneficiar os seus

clientes, e assim influenciar a competitividade (Ibrahim e Harrison, 2020). Neste sentido, a vantagem competitiva pode ser analisada através da visão baseada em recursos, uma estrutura dominante para explicar a vantagem competitiva (Moreno-Gómez et al., 2020).

As estratégias de marketing são atividades que criam valor e aumentam a competitividade empresarial (Kamboj & Rahman, 2017) e refletem a influência de três capacidades de marketing: comunicações de marketing, inovação de marketing e exclusividade de marketing para criar valor superior para o cliente e competitividade (Falát & Holubčík, 2017). As estratégias tradicionais de marketing de comunicação representam a capacidade de transmitir a informação de marketing do remetente para o destinatário. O AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação) é um dos modelos de comunicação de marketing mais implementados. Este modelo é comumente utilizado para melhorar o desempenho financeiro e de vendas (Lahtinen et al., 2020).

O conceito de gestão de marketing constitui uma das muitas formas possíveis de gestão da empresa e um processo que consiste numa análise contínua do ambiente e na tomada de decisões adequadas, bem como no controlo da sua realização. Kotler (2002, p.47) definiu a gestão de marketing como “analisar, planear, implementar e supervisionar programas que impulsionem a criação, reconstruir e manter uma troca lucrativa com os compradores-alvo, e como um resultado – atingir os objetivos da organização”.

Neste sentido, um dos principais objetivos de um plano de marketing é conceber e coordenar todas as ações de marketing da empresa, assegurando que tanto a organização como os seus colaboradores cumprem as metas definidas.

### **3- METODOLOGIA**

Para implementar um Plano de internacionalização da CHEERY no mercado nigeriano foi importante adotar uma metodologia estruturada e estratégica, suscetível de proporcionar uma visão sistemática e baseada em dados de diferentes naturezas, capaz de fundamentar a melhor tomada da decisão. Neste sentido, foi seguida a estrutura do plano de marketing tendo por base o modelo de Kotler e Keller (2012), que identifica alguns processos que devem ser cumpridos num plano de marketing, aqui enunciados e melhor aplicados no Capítulo seguinte.

A presente investigação adotou, assim, uma abordagem mista, de natureza qualitativa e quantitativa, tendo em vista o desenvolvimento de um plano estratégico para a expansão da CHEERY para o mercado nigeriano, com especial foco nas áreas de e-commerce e consultoria empresarial. A metodologia combinou a análise estratégica clássica com técnicas empíricas de recolha e análise de dados.

#### **Análise Interna e Externa**

Foi utilizada uma combinação de modelos de diagnóstico estratégico para compreender o contexto atual da empresa, bem como o ambiente externo do mercado nigeriano.

No âmbito da Análise Interna: foi efetuada uma avaliação dos recursos e capacidades da CHEERY, com base em entrevistas, análise dos dados da empresa e recurso à respetiva página. Foram consideradas as suas competências-chave, capacidades tecnológicas, estrutura organizacional, cultura empresarial e experiência prévia em mercados internacionais.

Para efeitos da Análise Externa: foi aplicado o modelo PESTAL (fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais), foi feita uma análise do setor, do consumidor e da concorrência e foi aplicado, em especial, a modelo das 5 FORÇAS DE PORTER para identificar fatores que influenciam a competitividade do mercado nigeriano.

Todas estas análises permitiram um conhecimento detalhado do mercado da Nigéria por forma a obter uma visão clara do ambiente externo.

#### **Análise SWOT**

A informação recolhida nas análises interna e externa foi sintetizada numa matriz SWOT, permitindo identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da CHEERY.

## Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP)

Através da utilização do modelo Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP) foi possível definir o público-alvo e a forma como a empresa se deve posicionar para se diferenciar no mercado.

## Marketing-Mix (4Ps)

Recorrendo ao Marketing-Mix (4Ps) foi possível desenvolver a estratégia de produto, preço, distribuição e promoção, para maximizar a aceitação da marca.

## Plano de Implementação

Com um Plano de Implementação adequado foi necessário estruturar ações em etapas, por forma a garantir uma entrada organizada no mercado. Finalmente, a Monitorização e Controle viabilizam uma avaliação contínua do desempenho, por forma a permitir ajustes estratégicos.

## Recolha de dados

Este plano foi elaborado com base em dados provenientes de diversas fontes de pesquisa, destacando-se três técnicas principais de recolha de dados:

-A PESQUISA DOCUMENTAL, utilizada como técnica de recolha de dados secundários com o objetivo principal de compreender o contexto externo envolvente à internacionalização da CHEERY para o mercado nigeriano. Entre os documentos analisados destaca-se, com decisiva aplicação no presente projeto, a publicação com o título E-commerce na Nigéria Tamanho do Mercado & Análise de Participação - Tendências de Crescimento & Previsões (2024 - 2029), devidamente identificado nas Referências Bibliográficas, o qual forneceu dados atualizados e previsões sobre hábitos de consumo digital, tendências tecnológicas e oportunidades no setor, no mercado nigeriano, melhor sintetizados no Anexo C;

- ENTREVISTAS QUALITATIVAS realizadas com a CEO e uma das COO(s) da CHEERY. Com efeito, aproveitando da experiência da empresa CHEERY em anteriores projetos de internacionalização, foram entrevistadas a CEO da empresa, Xia Peng, e uma das COO, Zhizhi Guo, por forma a compreender a visão estratégica da empresa e os seus objetivos de internacionalização- Ver ponto 4.2.3 e Anexo B.

-E, finalmente, para complementar a metodologia, foi elaborado um INQUÉRITO ONLINE (Anexo A), traduzido para inglês e submetido a potenciais consumidores nigerianos, o qual permitiu assegurar uma base mais segura para as recomendações finais. Este inquérito tem em vista, designadamente, perceber: hábitos de compra online, nível de confiança em empresas chinesas, interesse em serviços de consultoria empresarial e barreiras identificadas na adoção de plataformas de e-commerce. Assim, para conhecer o perfil e os interesses dos consumidores nigerianos relativamente ao comércio eletrónico e aos serviços de consultoria empresarial, o inquérito foi dirigido a indivíduos residentes nas principais cidades nigerianas, com acesso à internet e potencial interesse em consumir produtos online ou desenvolver negócios próprios. A população-alvo incluiu tanto consumidores individuais como empreendedores e pequenos empresários. A amostragem foi, assim, não probabilística por conveniência, tendo em vista a sua divulgação através de redes sociais, grupos de WhatsApp, e parcerias com influenciadores e pequenas comunidades empresariais locais.

Todavia, devido às dificuldades na obtenção da amostra desejada, por se tratar de um perfil altamente específico dos inquiridos, tornou-se necessário recorrer à plataforma Toluna para assegurar que a amostra fosse corretamente segmentada.

Nesta fase foi possível obter um total de 50 respostas válidas a um inquérito desenvolvido na plataforma Google Forms e o período de recolha de dados decorreu durante o mês de abril de 2025, num total de quatro semanas consecutivas. A amostra final foi constituída por participantes válidos, após exclusão de respostas incompletas.

O questionário foi dividido em cinco secções principais: (1) perfil do ; (2) comportamento de consumo em plataformas de e-commerce; (3) perceções e interesse em produtos e empresas chinesas; (4) interesse em consultoria para negócios; e (5) contacto e disponibilidade para colaborações futuras. Foram utilizadas questões fechadas, de escolha múltipla e escalas de opinião, incluindo itens com respostas únicas e múltiplas, bem como uma questão aberta opcional para recolha de contactos. A análise de dados foi realizada com recurso à estatística descritiva, através do Microsoft Excel, permitindo observar frequências, percentagens e relações entre variáveis sociodemográficas e comportamentais. Esta abordagem forneceu uma base para compreender o potencial de mercado da CHEERY na Nigéria- Ver Ponto 4.3.4. e Anexo A.

Com base na análise das informações recolhidas, foram traçados os objetivos de

marketing, delineadas as estratégias de segmentação, definido o público-alvo e posicionamento, bem como o plano tático baseado no Marketing Mix, adaptado às especificidades do mercado local. Este plano procura, assim, contribuir para uma entrada estruturada e sustentável da CHEERY na Nigéria, considerando as oportunidades e desafios identificados, de modo a garantir a competitividade e o posicionamento desejado para a marca no mercado nigeriano.

Em suma, julga-se que a metodologia adotada neste projeto, enunciada neste capítulo e aplicada no capítulo seguinte numa dimensão empírica, é adequada aos objetivos propostos, pois combina instrumentos clássicos de gestão estratégica com métodos empíricos de recolha de dados; permite uma compreensão integrada do ambiente interno da empresa e do mercado externo e dá voz aos atores centrais da empresa (via entrevistas) e aos consumidores finais (via inquérito), garantindo uma abordagem simultaneamente centrada na estratégia empresarial e no utilizador. Por outro lado, o uso de fontes secundárias fiáveis reforça a credibilidade da análise e permite a triangulação de dados. O esquema representado na seguinte pretende refletir os principais passos da metodologia usada neste Plano, desenvolvido no Capítulo seguinte, referente à componente empírica do projeto:

**Figura 3.1. Esquema da metodologia**



Fonte: a Autora, 2025

## **4-PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **4.1. Sumário executivo**

O plano de internacionalização destina-se a explorar um novo mercado (nigeriano), estando totalmente alinhado com os objetivos de expansão da CHEERY, empresa chinesa especializada em e-commerce e consultoria empresarial, já presente em diversos países e, em especial, com uma presença significativa em África e motivação para continuar a expandir-se neste continente.

Ora, tendo em vista entrar com sucesso no novo mercado, disponibilizando soluções de comércio e consultoria inovadoras e integradas, o plano apresenta uma abordagem que se pretende adaptada às especificidades do mercado nigeriano, nas suas diversas perspetivas.

Tendo especialmente em conta as oportunidades que se traduzem na procura por serviços de consultoria e comércio online no país, este plano tem em vista orientar a entrada da CHEERY no novo mercado de uma forma simultaneamente competitiva e sustentável, contribuindo ainda para o desenvolvimento de alguns negócios locais, com as mais-valias dos meios digitais e do conhecimento.

#### **Público-Alvo**

Tendo em vista a caracterização do público-alvo/segmento de mercado, a que a CHEERY pretende chegar no mercado nigeriano, foram selecionados alguns segmentos, com base em critérios diferenciados: demográficos (jovens e adultos entre 18-45 anos); geográficos (considerando os principais centros urbanos, como Lagos e Abuja); comportamentais (utilizadores ativos em ambientes digitais) e psicográficos (com interesse por soluções inovadoras, empreendedoras e marcas estrangeiras), podendo concluir-se que:

-o Público- alvo é sobretudo composto por jovens adultos empreendedores e pequenas e médias empresas (PMEs) e, em geral, por consumidores digitais com acesso à internet e dispositivos móveis, situados fundamentalmente nos centros urbanos como Lagos e Abuja. Este público procura soluções inovadoras e de confiança, a um preço acessível, tanto para o comércio online, quanto para a consultoria, privilegiando a facilidade no consumo digital e o recurso a conhecimentos pragmáticos para desenvolver os seus negócios.

Em termos de resumo da análise de mercado, incluindo tendências, concorrência e posicionamento atual da empresa, foi possível apurar que o mercado nigeriano apresenta um crescimento significativo no setor de e-commerce, impulsionado pela urbanização, digitalização e pelo aumento do uso de tecnologia financeira. Empresas como as conhecidas

Jumia e Konga lideram o setor, mas o mercado ainda possui lacunas na oferta de serviços integrados de e-commerce e consultoria especializada.

A CHEERY, ainda sem presença local, pretende posicionar-se como uma marca inovadora e orientada para o cliente, integrando os serviços de e-commerce com serviços de consultoria, adaptados ao contexto local.

## Estratégias de Marketing

Dentro das estratégias de marketing, a CHEERY irá adotar fundamentalmente uma abordagem de Marketing-Mix (4Ps), considerando:

- no *Produto*: a sua plataforma digital a disponibilizar, de forma integrada e online, um catálogo de produtos e serviços de consultoria empresarial;

- no *Preço*: adotando uma estratégia de penetração no mercado com preços competitivos e disponibilizando pacotes de consultoria personalizados;

- na *Distribuição*: apresentando-se com uma solução 100% digital, focada especialmente nos centros urbanos, com suporte logístico assegurado por parcerias locais;

- Na *Promoção*: fazendo campanhas nas redes sociais mais relevantes (Facebook, Instagram, TikTok), estabelecendo parcerias com influenciadores locais e disponibilizando webinars gratuitos.

Os diferenciais competitivos da empresa incluem a integração dos serviços de e-commerce e consultoria, a personalização de serviços e uma experiência digital fluida e confiável.

## Plano de Ação

As principais ações táticas incluem, entre outras: a adaptação da plataforma digital ao mercado nigeriano; o estabelecimento parcerias locais; a criação de conteúdos promocionais; campanhas de aquisição de clientes com descontos iniciais e Webinars e sessões de consultoria gratuita.

O estudo ou racional que está na base deste plano de ação assenta numa análise estratégica integrada que, como vimos, considera tanto os fatores internos da empresa CHEERY quanto as características do mercado nigeriano. Este plano foi desenvolvido com base em estudos de mercado, análise SWOT, STP e nas melhores práticas de marketing digital e internacionalização de empresas no setor de e-commerce e consultoria. Foram considerados

dados sobre o comportamento de consumo local, canais digitais mais eficazes, métodos de pagamento preferenciais e influências culturais, permitindo definir ações ajustadas à realidade do país.

Este racional sustenta, assim, a estrutura por 3 fases do plano – preparação, expansão e consolidação – garantindo uma abordagem progressiva, sustentável e adaptada ao mercado-alvo.

#### Orçamento

O plano de ação e orçamento proposto para a internacionalização da CHEERY na Nigéria foi, assim, estruturado em *três fases* ao longo de dois anos, com um investimento total estimado de \$101.000 USD. A Fase 1 centra-se na adaptação da infraestrutura digital e estabelecimento da presença institucional, incluindo a tradução e localização do website, integração de pagamentos locais, a eventual abertura de escritório em alternativa a uma parceria local, além do lançamento de campanhas nas redes sociais com influenciadores e ações de envolvimento da comunidade, totalizando \$41.000.

A Fase 2, com foco na expansão e consolidação, envolve o desenvolvimento dos serviços de consultoria para PMEs, campanhas de publicidade paga (Google e Meta Ads) e formalização de parcerias locais, com um orçamento a rondar os \$29.000.

Por fim, a Fase 3 visa o crescimento sustentável da base de clientes e comunidade online, a adaptação contínua da oferta com base em feedbacks e o uso de marketing personalizado, exigindo um investimento adicional de \$31.000. Este plano visa garantir uma entrada estratégica, visível e sustentável no mercado nigeriano.

#### Retorno esperado e KPIs

O retorno esperado com a internacionalização da CHEERY na Nigéria e respetivos KPIs definidos para acompanhar o desempenho inclui, nos primeiros seis meses, alcançar 100 000 pessoas nas redes sociais, como resultado das campanhas de lançamento e ações com influenciadores locais. Já a medir o desempenho digital, espera-se atingir um tráfego médio de 50 000 visitas mensais ao website até ao final do primeiro ano, uma base de 10 000 clientes ativos com uma taxa de conversão estimada de 5% nas campanhas pagas. A empresa pretende ainda construir uma comunidade digital sólida, alcançando 15 000 seguidores efetivos nas redes sociais, promovendo o envolvimento e a fidelização, o que permitirá também medir a notoriedade e o envolvimento da marca. Além disso, com a adaptação progressiva dos serviços e um marketing personalizado, a CHEERY pensa atingir um NPS superior a 60 entre os

primeiros mil clientes, que permitirá medir o índice de satisfação do cliente, refletindo a qualidade do serviço prestado e o alinhamento com as expectativas do mercado local.

Indicadores como o custo de aquisição de cliente (CAC), a taxa de retenção e o nível de participação em ações promocionais e educativas também serão monitorizados, a complementar com outros feedbacks qualitativos que servirão para aperfeiçoar continuamente os serviços.

## Diferenciais Competitivos

A CHEERY diferencia-se por oferecer uma proposta híbrida de valor, integrando produtos de e-commerce com serviços de consultoria empresarial, o que permite aos empreendedores nigerianos aceder a bens e conhecimento empresarial num só ambiente digital. A experiência da empresa no mercado chinês e noutros mercados africanos, bem como a sua capacidade de adaptação tecnológica constituem vantagens estratégicas face aos concorrentes locais.

Em suma, é inequívoca a importância deste plano para garantir uma entrada estratégica, estruturada e sustentável da CHEERY no mercado nigeriano, aproveitando o potencial crescente do e-commerce e da procura por consultoria empresarial naquele mercado. Espera-se que, no final do primeiro ano, a CHEERY esteja posicionada como uma referência em soluções digitais integradas para o empreendedor nigeriano moderno, contribuindo para o fortalecimento de negócios locais e ampliando a sua presença internacional.

## **4.2. Análise Interna**

### **4.2.1. Caracterização da empresa**

Conforme informação retirada do site da empresa, bem identificado nas referências bibliográficas e no Anexo E, a CHEERY integra-se no CHEERY Group, que constitui um grupo empresarial de origem chinesa, com mais de 15 anos de experiência, designadamente nos setores do comércio internacional e consultoria de projetos. O posicionamento inicial da empresa teve, efetivamente, origem na importação e exportação de produtos. Mas ao longo do seu caminho, a empresa tem vindo a alargar e a diversificar a sua atuação, afirmando-se como um parceiro estratégico em negócios internacionais, especialmente em países de língua portuguesa e mercados emergentes. Com uma abordagem integrada sobretudo, nas áreas de e-commerce e consultoria para a criação e desenvolvimento de projetos empresariais, a CHEERY

atua em diversos setores, como o comércio de equipamentos e produtos, soluções logísticas, projetos “chave-na-mão”, investimentos, distribuição de alimentos, robótica, na área imobiliária, entre outras.

O âmbito diferenciado e alargado na disponibilização de produtos e serviços permite à empresa oferecer soluções bastante completas e ajustadas às necessidades e preferências dos seus clientes, seja na área de consumo de bens seja na implementação ou fortalecimento de negócios.

Através dos seus recursos materiais, designadamente através da sua plataforma digital adaptável às especificidades de cada mercado, bem como dos seus recursos humanos, uma equipa multicultural e multilíngue especializada com grande experiência no mercado, CHEERY providencia sempre uma mercadoria ou solução ajustada a todo o tipo pessoas e mercados.

A nível internacional, a CHEERY tem atividade em mais de 193 países e 850 cidades, dispondo de escritórios próprios em 15 cidades, distribuídas por 9 países e 3 continentes. A sua presença significativa no continente africano, principalmente em Angola, constitui uma experiência de referência para a expansão para outros mercados africanos similares, como a Nigéria.

A empresa apresenta, assim, grandes vantagens competitivas e capacidades de adaptar rapidamente as suas soluções e propostas de valor à especificidade do mercado nigeriano, que apesar de competitivo, continua a carecer de soluções integradas de comércio internacional e consultoria.

#### **4.2.2. Missão, Visão e Valores**

Conforme informação disponibilizada atualmente no site da empresa, a mesma apresenta-se com as seguintes Visão, Missão e Valores:

Visão:

“Ser uma marca de confiança no apoio aos clientes, através do conhecimento e dos recursos disponíveis, especialmente, nos países lusófonos.”

Missão:

“Gerir com mestria e inovação, privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados alicerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade.”

No entanto, será brevemente submetida à apreciação da restante parte da equipa de direção da CHEERY, a alteração do site tendo em vista uma correção da Visão, na lógica de resposta às necessidades dos nossos clientes, com a seguinte sugestão: “Disponibilizar soluções ágeis e integradas de e-commerce e consultoria empresarial, à medida das necessidades dos nossos clientes”

Valores:

Conhecimento, Cooperação Confiança, Dedicção Determinação, Flexibilidade Humanismo.

### **4.2.3. Análise das entrevistas**

A fim de entender a visão estratégica da empresa para a internacionalização na Nigéria, foram realizadas entrevistas à CEO e a uma das COO da CHEERY. A partir dessas entrevistas, foi possível identificar as direções estratégicas principais da empresa e alinhá-las com os objetivos e ações definidas para o processo de expansão.

#### Visão Estratégica da CEO e COO

Conforme refletido também no quadro-resumo das respostas, constante do Anexo B, para o qual se remete, na resposta à Questão de saber “Qual é a visão estratégica da CHEERY para a entrada no mercado nigeriano? “, a CEO da CHEERY destacou que o foco principal da expansão para o mercado nigeriano está em transformar a CHEERY numa referência de e-commerce e consultoria digital para os consumidores e empresas nigerianos. Por sua vez, a COO sublinhou que o foco é também alargar o acesso a produtos de qualidade e soluções de consultoria para pequenas e médias empresas. Frisou ainda a importância de adaptar a oferta ao contexto local e garantir que a empresa esteja bem integrada com a cultura digital nigeriana.

À questão “Quais são as prioridades na estratégia adotar?”, a CEO da empresa respondeu que as prioridades são adaptar os serviços e conteúdos da empresa à cultura e hábitos digitais locais e trabalhar com parceiros locais para garantir integração no mercado. Já a COO destacou que é importante avançar de forma gradual, garantindo que cada fase do projeto é consolidada antes de prosseguir para novos passos.

Quando perguntadas “Porquê a escolha do mercado nigeriano em particular?”, a CEO

respondeu que a escolha se deve sobretudo à sua grande população jovem e digitalmente conectada, sendo o mercado nigeriano altamente promissor para produtos de e-commerce e serviços de consultoria digital. A COO destacou que no mercado nigeriano ainda há bastante espaço para marcas que consigam oferecer uma boa relação preço-qualidade e serviços de consultoria digital acessíveis para pequenas empresas.

À Questão “Que desafios e oportunidades antecipa na internacionalização para a Nigéria?”, a CEO identificou como principais desafios: as questões burocráticas, a gestão logística e a adaptação da experiência digital às particularidades locais, língua e cultura incluídas, o que constituirá também uma oportunidade para desenvolver a inovação. A COO também referiu a adaptação local, mas salientou que esta será também uma oportunidade para testar o modelo de internacionalização da empresa em contextos desafiadores e, se necessário, ajustá-lo, por forma a tornar a CHEERY mais competitiva a nível internacional.

Das respostas às questões colocadas, pode concluir-se, em geral, que ambas as entrevistadas deixaram transparecer que, apesar dos desafios logísticos e culturais, a Nigéria oferece um terreno fértil para a inovação e a adaptação das soluções da CHEERY, o que representa uma oportunidade estratégica para testar e aperfeiçoar o modelo de negócios da empresa no continente africano.

#### Alinhamento com a Análise Estratégica

Pelo que, a visão estratégica delineada pela CEO e COO reflete também as perspetivas da análise situacional que foi realizada para a internacionalização da CHEERY na Nigéria. A escolha da Nigéria não é apenas uma resposta à sua posição como a maior economia africana, mas é também um reflexo das tendências globais de crescimento digital, especialmente entre os jovens adultos nigerianos. O mercado local, com seu potencial de crescimento digital e aumento da procura por soluções de comércio eletrónico, apresenta tanto desafios quanto oportunidades significativas, o que sugere uma abordagem estratégica bem estruturada.

### **4.3. Análise Externa**

#### Pesquisa documental

Como já identificado na metodologia, como fonte privilegiada de pesquisa documental para a

recolha de dados contextuais sobre o mercado nigeriano, foi especialmente útil a publicação intitulada *E-commerce na Nigéria Tamanho do Mercado & Análise de Participação - Tendências de Crescimento & Previsões (2024-2029)*. Com efeito, este estudo forneceu dados atualizados e projeções detalhadas sobre o crescimento do mercado de e-commerce na Nigéria, a taxa de penetração da internet, o aumento da utilização de dispositivos móveis, as principais categorias de produtos comercializados online, bem como a evolução do comportamento dos consumidores e o posicionamento dos principais players do setor, disponibilizando ainda dados e previsões sobre hábitos de consumo digital, tendências tecnológicas e oportunidades no setor, no mercado nigeriano (cujas conclusões se encontram melhor sistematizadas no Anexo C, para o qual se remete).

#### **4.3.1. Análise PESTAL**

Por forma a conhecer os fatores externos que poderão ter influência na entrada da CHEERY no mercado nigeriano, recorreu-se à análise PESTAL que estuda o respetivo contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal, na perspetiva macroeconómica.

##### Contexto Político

A Nigéria é uma República Federal Democrática, mas que se caracteriza por alguma instabilidade política, conflitos étnicos sobretudo no Norte e corrupção das Instituições (Transparency International, 2024). No entanto, o Governo tem incentivado a digitalização da economia através da *National Digital Economy Policy and Strategy 2020–2030*, que pretende transformar a Nigéria numa economia digital inclusiva e sustentável (NITDA, 2020). Por outro lado, a relação bilateral com a China tem sido robustecida com investimentos e parcerias em setores estratégicos, onde se inclui o setor digital (OECD, 2022).

##### Contexto Económico

Na última década, a economia tem vindo a crescer significativamente na Nigéria, sendo considerada a maior economia em África. Ainda assim, está longe de se apresentar uma como uma economia sólida, sobretudo devido à sua dependência excessiva do petróleo, à pobreza generalizada e à instabilidade económica (Banco Africano de Desenvolvimento, 2023). A tabela seguinte demonstra a Produção económica 2023, na Nigéria,

**Tabela 4.1. A Produção económica em 2023, na Nigéria.**

<b>Indicador</b>	<b>Total</b>	<b>Per capita</b>
<b>Produto Interno Bruto</b>	335,54 bilh. USD	1.499,24 USD
<b>Produto Nacional Bruto</b>	399,98 bilh. USD	1.787,18 USD
<b>Importações</b>	60,50 bilh. USD	270,34 USD
<b>Exportações</b>	55,73 bilh. USD	249,01 USD

Fonte: Banco Africano de Desenvolvimento, 2023

A economia nigeriana baseia-se fundamentalmente no setor primário, sobretudo na extração de crude, sendo um dos maiores produtores e exportadores de petróleo do mundo. Já o setor secundário é constituído por indústrias transformadoras, como as petrolíferas, as têxteis e as alimentares. O setor terciário é bastante forte, graças às diversas empresas de serviços financeiros e de telecomunicações, bem como às redes de comércio urbanas.

Em suma, com um PIB que coloca a Nigéria como a maior economia africana e uma população superior a 220 milhões de habitantes, o mercado nigeriano revela-se com um elevado potencial (World Bank, 2024). Com uma população jovem e a crescente utilização de serviços digitais, o setor de e-commerce tornou-se particularmente atrativo. No entanto, a economia nigeriana enfrenta ainda desafios como inflação elevada, instabilidade cambial e uma taxa de desemprego superior a 30% (Statista, 2024).

### Contexto social

Devido à sua grande população e economia, a Nigéria é muitas vezes referida como o "Gigante de África" (Idike & Eme, 2015). A população da Nigéria é de 233 954 727 habitantes, segundo os dados mais recentes das Nações Unidas (2024), com base no Worldometer. A densidade populacional no país é de 255 habitantes por km<sup>2</sup>.

Por outro lado, a Nigéria apresenta uma demografia recetiva às tecnologias digitais, pois mais de 60% da população tem menos de 25 anos, verificando-se uma utilização intensiva de redes sociais e smartphones (GSMA, 2023). Existe ainda um espírito empreendedor em fase de crescimento, especialmente entre os jovens urbanos. No entanto, o país é altamente diversificado, com mais de 500 línguas faladas e diferentes valores culturais entre regiões (CIA

World Factbook, 2024).

Em suma, em termos sociais, é possível identificar uma sociedade populosa, jovem, multicultural e empreendedora, onde o comércio online e os pequenos negócios começam a desempenhar um papel crescente na economia, com especial valorização de produtos e marcas internacionais.

### Contexto tecnológico

Em termos tecnológicos, a Nigéria tem evidenciado grandes avanços, com inequívoco impacto no crescimento económico e mesmo na transformação de ideias em startups promissoras (Disrupt Africa, 2023). Têm surgido, assim, no país, diversas oportunidades para o empreendedorismo, dada a grande necessidade de soluções inovadoras para fazer face às necessidades locais e globais.

Em especial, a penetração da internet, que atingiu mais de 50% da população com tendência para crescer, bem como a crescente adoção de dispositivos móveis, sugerem oportunidades para o desenvolvimento de aplicações e serviços online (DataReportal, 2024). Contudo, subsistem desigualdades no acesso à tecnologia entre zonas urbanas e rurais, bem como alguns desafios de natureza logística.

### Contexto ambiental

A Nigéria tem alguns desafios ambientais para enfrentar, como a poluição urbana, a degradação do solo e a escassez de água em algumas regiões. Por outro lado, as alterações climáticas também afetam a estabilidade de infraestruturas e cadeias de distribuição (UNEP, 2023). Pelo que, sobretudo por pressão internacional, é crescente a atenção que vem sendo dada ao investimento responsável e às práticas sustentáveis, tendo a Nigéria ratificado quase todas as convenções internacionais relacionadas com as questões ambientais (World Bank, 2024).

Neste sentido, pode concluir-se que a preocupação crescente da Nigéria com as questões ambientais, especialmente no setor energético e na mobilidade elétrica, pode abrir novas oportunidades de mercado, recetivas a boas práticas de responsabilidade social e ambiental.

### Contexto Legal

A condução dos negócios na Nigéria é regida por legislações diversas e complexas. Existem leis específicas do sector que fixam os requisitos específicos para o registo formal e a conduta

de empresas na Nigéria (PwC Nigeria, 2024). A regulamentação digital está em expansão, com destaque para a *Nigeria Data Protection Regulation* (NDPR), que impõe requisitos sobre proteção de dados dos utilizadores (NITDA, 2020), com as quais as empresas deverão assegurar plena conformidade, idealmente com apoio jurídico local.

O Governo Federal da Nigéria tem vindo a criar incentivos para a entrada de investimento no país. No entanto, a diversidade e complexidade das regulamentações específicas para o investimento estrangeiro e o comércio de produtos importados, incluindo as próprias obrigações alfandegárias e os requisitos de registo de empresas, sugerem que as empresas que pretendam entrar no mercado se relacionem com parceiros locais.

#### **4.3.2. Análise do Setor**

Nos últimos anos, o setor do comércio eletrónico nigeriano tem vindo a crescer de forma significativa, sobretudo devido ao aumento da utilização da internet e de smartphones, constituindo, hoje, o maior mercado de comércio eletrónico da África Ocidental e um dos que apresenta maior potencial de expansão (Statista, 2024; DataReportal, 2024). Este crescimento é também possível graças ao aumento da população jovem e urbana, que cada vez mais se interessa pela aquisição de marcas estrangeiras e pela procura de soluções práticas online (GSMA, 2023; World Bank, 2024). Ainda assim, o setor enfrenta grandes desafios, nomeadamente ao nível logístico, transportes e abastecimento, barreiras alfandegárias e um nível de confiança nas compras online que continua em fase de crescimento (PwC Nigeria, 2024; UNECA, 2023).

Em termos estratégicos, para empresas como a CHEERY, que disponibilizam online não só o comércio de produtos, mas também consultoria empresarial, este mercado representa uma grande oportunidade. A apresentação de soluções integradas, projetos "chave-na-mão" e o fornecimento de equipamentos para novos empreendimentos vai ao encontro da procura crescente que se verifica no mercado nigeriano, sobretudo nas áreas do comércio, da indústria ligeira, da construção e dos serviços, a aderir gradualmente às compras online.

#### **4.3.3. Análise do consumidor**

O perfil do consumidor nigeriano é essencialmente jovem, dinâmico e cada vez mais conectado à internet (CIA World Factbook, 2024; DataReportal, 2024). Estes consumidores mostram-se

bastante aderentes a marcas estrangeiras e tendências internacionais, especialmente nos setores da moda, tecnologia, mobilidade elétrica, equipamento para pequenas empresas e soluções empresariais (GSMA, 2023). Ainda que o preço continue a ser um fator sensível na decisão de compra, constata-se um interesse crescente por produtos e serviços que apresentem qualidade e segurança. A opção por soluções de compra online que permitam entregas rápidas e um apoio pós-venda fiável está a crescer (Statista, 2024; PwC Nigeria, 2024). Além disso, as redes sociais têm uma grande influência na decisão de compra, sendo o WhatsApp, o Facebook e o Instagram as plataformas mais utilizadas para interagir com as marcas e o comércio eletrónico informal (DataReportal, 2024).

Para a CHEERY, este perfil de consumidor representa uma oportunidade de se posicionar como fornecedor de soluções integradas e confiáveis, dada a sua capacidade de adaptação às preferências de consumo e ao empreendedorismo locais.

#### **4.3.4. Análise do inquérito online**

Em complemento e apoio do estudo de mercado (caracterização do público-alvo e comportamentos de compra locais), foi elaborado um questionário online (cujo formulário se encontra no Anexo A), direcionado a potenciais consumidores nigerianos de comércio eletrónico e consultoria empresarial, tendo assim como objetivos principais compreender o seu interesse nos serviços proporcionados pela empresa CHEERY, identificar as suas preferências de consumo e eventuais barreiras à sua entrada no mercado.

##### **Seleção da Amostra**

Para o efeito, tentou obter-se uma amostra representativa da população-alvo, ou seja, procurou-se, na seleção da amostra, uma representatividade com base na idade, localização e ocupação. Para garantir a diversidade geográfica, disponibilizou-se como opções de resposta à pergunta 4, sobre o local de residência dos inquiridos, as cidades de Lagos, Abuja e Kano, sem prejuízo de um campo residual para a eventual identificação de outras cidades nigerianas economicamente ativas. Foi também procurada uma distribuição etária e de género, ou seja, um equilíbrio entre diferentes faixas etárias e géneros. Para entender o comportamento de compra de diferentes segmentos de consumidores, foi colocada uma questão relativa à ocupação dos inquiridores. Todas as respostas às questões são de escolha múltipla.

Nesta fase foi possível obter um total de 50 respostas válidas a um inquérito desenvolvido na plataforma Google Forms. No entanto, devido às dificuldades na obtenção da amostra

desejada, por se tratar de um perfil altamente específico dos inquiridos, tornou-se necessário recorrer à plataforma Toluna para assegurar que a amostra fosse corretamente segmentada. Através desta plataforma, foi possível aplicar filtros como a localização geográfica (Nigéria), faixa etária e género, garantindo uma maior representatividade dos respondentes.

## Análise dos Resultados

Quanto ao Perfil dos Inquiridos, a amostra é relativamente equilibrada, verificando-se, em relação ao género, um ligeiro predomínio de mulheres (50%) face aos homens (45%). Em termos de idade, a faixa etária mais representada é entre 25 e 34 anos (40%), o que pode indiciar um público jovem, dinâmico e mais recetivo ao e-commerce. A maioria tem formação superior (60%) e metade dos inquiridos reside na cidade nigeriana de Lagos (50%), um dos maiores centros económicos da Nigéria, o que pode ser significativo para uma futura análise de mercado, numa abordagem mais circunscrita.

Quanto ao Comportamento do Consumidor, na área do em E-commerce: a maior parte dos inquiridos realiza compras online semanalmente (40%) ou mensalmente (30%), evidenciando tratar-se de uma população com hábitos de compra digital consistentes. As plataformas mais populares são a Jumia (60%) e a AliExpress (50%), o que reflete que já existe uma certa familiaridade com plataformas internacionais e também com fornecedores chineses. A categoria de produtos mais comprada é produtos eletrónicos (50%), seguida de vestuário e acessórios (40%).

Em relação ao Interesse por Produtos e Empresas Chinesas: a maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva sobre os produtos chineses vendidos online, com 65% considerando-os "bons" ou "ótimos", o que sugere uma aceitação crescente dos produtos chineses no mercado nigeriano. As principais dificuldades em comprar a fornecedores chineses incluem os que assinalaram um tempo de entrega longo (60%) e os problemas com a Alfândega (50%). Este aspeto pode constituir um ponto fundamental para a CHEERY considerar ao expandir para o mercado nigeriano, onde a melhoria logística seria muito importante.

Já quanto ao Interesse em Consultoria Empresarial, cerca de 70% dos inquiridos têm interesse em iniciar ou desenvolver um negócio, com 50% interessados em comércio online. Isto evidencia um grande potencial para a consultoria de negócios. Metade dos inquiridos (50%) estariam, assim, interessados em receber apoio de uma empresa chinesa para facilitar os seus negócios na Nigéria. Os fatores mais importantes para as escolhas dos consumidores incluem

preços competitivos (60%) e garantia de qualidade (50%).

#### **4.3.5. Análise da concorrência**

Ainda dentro da análise externa, a análise dos concorrentes tem em vista identificar e caracterizar os principais intervenientes que atuam no mercado nigeriano, principalmente nas áreas de e-commerce e consultoria empresarial, onde a CHEERY se pretende estabelecer. Considerando o ambiente competitivo deste mercado, é importante conhecer as empresas locais e internacionais que disponibilizam serviços e produtos semelhantes, saber das suas estratégias, propostas de valor, posicionamento e quota de mercado, o que permitirá à CHEERY traçar as suas vantagens competitivas, antecipar desafios e adaptar a sua oferta de maneira a responder eficazmente às necessidades e preferências locais dos consumidores individuais e empresas.

Para conhecer o grau de competitividade e as dinâmicas do mercado nigeriano, identificam-se abaixo e, em especial, no Anexo D, para o qual se remete, os principais concorrentes diretos e indiretos da CHEERY, nas áreas de e-commerce e consultoria empresarial.

No comércio eletrónico são de destacar as plataformas Jumia, Konga e PayPorte, que disponibilizam uma grande variedade de produtos para o consumidor final. Na área de consultoria e soluções para empresas, a concorrência é menos estruturada, o que sugere uma oportunidade para a CHEERY se posicionar como fornecedora de soluções integradas e diferenciadas. A existência de concorrentes, com ofertas limitadas ou segmentadas, como as disponibilizadas pelas empresas PWC/KPMC e SME.NG/Fte Foundation, entre outras, abre espaço para propostas de valor que possam incluir a implementação, logística e apoio ao negócio empresarial. A oferta da CHEERY em disponibilizar soluções “chave-na-mão”, suportadas pela sua experiência logística e rede internacional, poderá constituir a sua grande vantagem face aos concorrentes que estão mais concentrados em produtos ou serviços concretos.

#### **Oportunidades para Diferenciação da CHEERY**

Para além disso e, em termos globais, no campo das oportunidades de diferenciação, a CHEERY poderá ainda destacar-se: se integrar, na mesma proposta, o e-commerce e a consultoria empresarial, criando um ecossistema digital completo para o empreendedor; oferecer uma capacitação prática online (cursos, webinars, sessões de consultoria); se se focar

em PMEs e jovens empreendedores, por se tratar ainda de um segmento pouco acolhido pelas consultoras tradicionais e, finalmente, se proporcionar uma boa experiência ao utilizador, uma entrega eficiente e, eventualmente, um suporte bilíngue (inglês/pidgin), explorando falhas comuns dos concorrentes.

Concluindo, como parte da análise externa clássica, esta análise permitiu avaliar quem são os concorrentes diretos no mercado, as suas características, posicionamento, pontos fortes e fracos, tendo especialmente em conta os produtos ou serviços similares aos disponibilizados pela CHEERY.

#### **4.4. Análise das Cinco Forças de Porter**

Embora também relacionada com a concorrência, a Análise das Cinco Forças de Porter tem um foco e uma profundidade de análise diferentes da anterior, tratando-se de um Modelo estratégico específico que analisa o grau de atratividade e rivalidade de um setor através de 5 forças que influenciam a sua rentabilidade e competitividade.

Pelo que, para efeitos da aplicação das 5 Forças de Porter à entrada da empresa CHEERY na Nigéria implica, assim, analisar o ambiente competitivo para entender os riscos e oportunidades:

Quanto à ameaça de novos entrantes

Barreiras de entrada:

-Moderadas: o setor digital tem barreiras baixas em termos de infraestrutura inicial, mas a necessária conformidade legal dos procedimentos, licenciamento e normas fiscais na Nigéria podem ser complexos.

-Custo de adaptação local: a CHEERY precisará de adaptar a plataforma e serviços ao contexto nigeriano, incluindo idiomas locais, métodos de pagamento e logística.

Fatores positivos:

-a relação China-Nigéria é relativamente forte em termos de comércio, o que pode facilitar acordos bilaterais;

-a estratégia deverá focar-se em parcerias locais e alianças estratégicas para reduzir barreiras iniciais e ganhar legitimidade.

Poder de negociação dos fornecedores

-Plataformas e tecnologia: a CHERRY depende de fornecedores tecnológicos globais (cloud, IA, etc.) que possuem poder de negociação moderado, mas com diversas alternativas no

mercado;

-Fornecedores locais de serviços: para consultoria personalizada, serão necessários analistas locais, empresas de logística e gateways de pagamento nigerianos capazes de intermediar e facilitar os pagamentos.

-Estratégia: diversificar fornecedores e negociar acordos favoráveis com parceiros locais, garantindo serviços confiáveis a custos controlados.

#### Poder de negociação dos clientes

-Empresas locais: as PMEs nigerianas estão em rápido crescimento no setor digital, mas ainda são sensíveis a preço e valor agregado. O poder de negociação dos clientes pode vir a ser alto se houver várias alternativas.

-Consumidor final: no comércio digital, os consumidores valorizam preço, confiabilidade e suporte. Como o e-commerce ainda está em fase de amadurecimento, o poder do consumidor ainda é moderado.

Estratégia: oferecer soluções personalizadas com preços competitivos e forte atendimento ao cliente, criando diferenciação no mercado.

#### Ameaça de produtos ou serviços substitutos

##### Serviços substitutos:

-As plataformas de e-commerce nigerianas podem oferecer alternativas mais baratas e adaptadas ao mercado, sendo elevada a ameaça;

-As Plataformas globais como Alibaba, Amazon e Shopify também atuam como substitutos indiretos.

Estratégia: diferenciar-se por meio de integração completa de consultoria + plataforma digital e serviços personalizados, algo que muitos concorrentes não oferecem.

#### Rivalidade entre concorrentes existentes

##### Concorrência local e internacional:

- As empresas de consultoria locais podem ter um forte conhecimento do mercado, enquanto plataformas estrangeiras como a Jumia dominam parte do comércio digital.

-A rivalidade é alta, especialmente no e-commerce, mas menos intensa em consultoria especializada.

-Estratégia: concentrar esforços no nicho de empresas que procuram a digitalização e aproveitar o know-how chinês em e-commerce para oferecer soluções competitivas.

Reflete-se, assim, no quadro seguinte a aplicação das 5 Forças de Porter à entrada da CHEERY na Nigéria, conforme descrição feita em cima.

**Tabela 4.2. Síntese das 5 forças de Porter**

Potencial de novas entradas	Moderado
Poder negocial dos fornecedores	Moderado
Poder negocial dos clientes	Moderado/Alto
Pressão de produtos/serviços substitutos	Alta (em e-commerce)/Moderada (em consultoria)
Rivalidade entre os concorrentes atuais	Alta (em e-commerce)/Moderada (em consultoria)

Fonte: a Autora, 2025

Em suma, a CHEERY enfrentará um ambiente bastante competitivo, principalmente pela rivalidade entre empresas já estabelecidas e pelo crescente poder de negociação dos clientes. No entanto, a experiência em mercados africanos, a capacidade logística própria e a oferta de serviços integrados e personalizados podem constituir vantagens estratégicas face a novos entrantes e substitutos de menor qualidade. Mais especificamente, em termos estratégicos:

- Como fator de Diferenciação, a CHEERY terá vantagens em unir a consultoria empresarial com o comércio digital, numa oferta integrada;
- Em termos de Parcerias Locais, deverá estabelecer alianças com empresas nigerianas para entender o mercado e criar confiança;
- Tendo em vista a Adaptação Cultural e Tecnológica, a CHEERY deverá adaptar os serviços às preferências locais (pagamentos flexíveis, idiomas) e superar desafios logísticos;
- Quanto a Preços Competitivos, deverá posicionar-se com soluções acessíveis, especialmente para PMEs.

#### **4.4. Objetivos**

Objetivos da Internacionalização da CHEERY no Mercado Nigeriano

A expansão da CHEERY para o mercado nigeriano está inserida na estratégia de internacionalização da empresa para economias emergentes com elevado potencial,

disponibilizando soluções digitais acessíveis, especialmente nas áreas de e-commerce e consultoria empresarial, podendo, assim, configurar-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Até ao final do primeiro ano, estabelecer operações no mercado nigeriano com uma presença institucional mínima (através de um escritório próprio ou parceiro local) e uma infraestrutura digital completamente operacional e adaptada;

- Num prazo de dois anos conquistar uma quota de mercado de 5% no setor de comércio eletrónico B2C, com foco espacial nos segmentos de tecnologia, moda e serviços;

- Até ao segundo semestre do primeiro ano, estabelecer parcerias estratégicas com, pelo menos, três parceiros locais, nomeadamente nas áreas de logística, meios de pagamento e comunicação digital;

- Até ao final do segundo ano, proceder à adaptação dos serviços de consultoria empresarial da CHEERY à realidade das empresas nigerianas, através do desenvolvimento de pacotes de serviços personalizados, cultural e economicamente adequados;

- Até ao fim do segundo ano, atingir uma representatividade de 20% da receita global da empresa proveniente do mercado nigeriano.

#### Objetivos do Plano de entrada da CHEERY na Nigéria

Em consonância com os objetivos estratégicos de internacionalização, o Plano de Marketing traçado para a entrada da CHEERY na Nigéria tem em vista expandir a notoriedade da marca, a captação de clientes e a fidelização de públicos-alvo, através das seguintes metas específicas:

- Implementar uma campanha de lançamento da marca CHEERY com alcance digital mínimo de 100 000 contas nas redes sociais (Facebook, Instagram) nas regiões de Lagos e Abuja, nos primeiros seis meses;

- Atingir um tráfego médio de 50 000 visitantes mensais no site da CHEERY Nigéria até ao final do primeiro ano;

- Converter, no mínimo, 10 000 desses visitantes em clientes ativos, considerando como tal qualquer indivíduo que efetue pelo menos uma compra ou contrate um serviço da empresa no mesmo período;

- Conseguir uma taxa mínima de conversão de 5% nas campanhas de marketing digital pagas (Google Ads e Meta Ads), evidenciando a eficácia da comunicação.

- Alcançar uma comunidade online com pelo menos 15 000 seguidores nas redes sociais locais, por intermédio da partilha sucessiva de conteúdos adaptados ao contexto linguístico e

preferências culturais nigerianas.

-Fazer três campanhas promocionais por trimestre, alinhadas com datas comemorativas, eventos culturais locais ou fazendo parcerias com influenciadores digitais.

-Conseguir um Net Promoter Score (NPS) superior a 60 junto dos primeiros mil clientes da plataforma, como indicador de satisfação e lealdade à marca.

#### **4.5. Análise SWOT – CHEERY**

Tendo por base a análise situacional (interna e externa) e a definição dos objetivos estratégicos e operacionais para a entrada da CHEERY na Nigéria, será a altura de elencar os fatores que podem influenciar o seu sucesso. Para tal, procede-se à análise SWOT, que fornece uma visão estratégica abrangente sobre os fatores internos e externos que influenciam a internacionalização da empresa para o mercado nigeriano, identificando os pontos fortes e fracos (Ver Tabela 4.3. em baixo), bem como as oportunidades e ameaças que contextualizam a sua atuação neste novo mercado (Ver tabela 4.4. em baixo).

Entre os pontos fortes, destacam-se a experiência consolidada da empresa em mercados africanos similares, a sua equipa multicultural e multilíngue, a forte vocação exportadora e um conjunto diversificado de soluções e serviços, que inclui comércio, consultoria, entre outras. Adicionalmente, a CHEERY apresenta uma elevada capacidade de adaptação às exigências dos clientes e uma rede internacional de contactos. Contudo, a empresa enfrenta pontos fracos relevantes, como o baixo reconhecimento da marca na Nigéria, a falta de experiência no mercado local, a venda dos serviços apenas em ambiente online e os desafios ligados a barreiras culturais, licenças necessárias e logística.

No que respeita ao ambiente externo, identificam-se como ameaças mais significativas: a instabilidade económica, um mercado competitivo, a fragilidade das infraestruturas e a complexidade legal para a instalação de empresas estrangeiras. Por outro lado, o contexto disponibiliza oportunidades promissoras, como o crescimento acelerado dos meios digitais no país e do e-commerce, em particular, bem como a procura crescente por soluções de consultoria para as empresas. Ver Matriz Swot, em duas Tabelas 4.3.e 4.4.:

**Tabela 4.3. Análise SWOT (Pontos Fracos e Fortes)**

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo reconhecimento da marca no mercado nigeriano;</li> <li>- Falta de conhecimento e experiência do funcionamento do novo mercado;</li> <li>- Venda dos serviços só em suporte online;</li> <li>- Necessidade de adaptação aos hábitos de consumo e canais digitais locais;</li> <li>- Expectável dificuldade inicial na obtenção de licenças e autorizações para operar;</li> <li>- Desafios logísticos e alfandegários específicos na Nigéria;</li> <li>- Barreiras culturais e linguísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipa jovem, flexível, multicultural e multilingue;</li> <li>- Expertise em consultoria em mercados lusófonos;</li> <li>- Presença consolidada em mercados africanos similares;</li> <li>- Forte vocação exportadora para vários mercados;</li> <li>- Forte capacidade logística e de abastecimento internacional;</li> <li>- Rede de contatos em projetos internacionais;</li> <li>- Serviço com qualidade e design;</li> <li>- Facilidade na adaptação e personalização dos serviços.</li> </ul>

Fonte: a Autora, 2025

**Tabela 4.4. Análise SWOT (Ameaças e Oportunidades)**

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexidade legal e burocrática na importação e instalação de empresas;</li> <li>- Fragilidades nas infraestruturas físicas e soluções logísticas locais;</li> <li>- Conjuntura económico-financeira pós pandemia da Covid-19;</li> <li>- Distância física do mercado;</li> <li>- Canais de comunicação pouco desenvolvidos e complexos;</li> <li>- Concorrência local e internacional;</li> <li>- Instabilidade económica, política e regulatória ocasional;</li> <li>- Aumento do cibercrime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento acelerado do setor de e-commerce e procura de soluções integradas para negócios;</li> <li>- Abertura progressiva do mercado ao investimento estrangeiro e à industrialização;</li> <li>- Procura crescente por equipamentos e consultoria para novos negócios;</li> <li>- Interesse em produtos e marcas internacionais;</li> <li>- Expansão das infraestruturas digitais e do uso de smartphones;</li> <li>- Proliferação das redes sociais para negócios.</li> </ul>

Fonte: a Autora, 2025

#### 4.6. Segmentação, Targeting e Posicionamento

A segmentação, targeting e posicionamento constituem passos fundamentais para uma estratégia de marketing de sucesso no processo de internacionalização da CHERRY para a Nigéria. Pelo que, tendo em conta o diagnóstico interno e externo, define-se a estratégia de segmentação, targeting e posicionamento (STP), fundamental para garantir a coerência entre os objetivos do plano e o perfil do consumidor nigeriano:

##### Segmentação

Para a segmentação do mercado nigeriano importa dividi-lo em grupos distintos de consumidores com necessidades, comportamentos ou características similares. Para isso, foram usadas diversas variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Foram utilizadas como variáveis Geográficas: o País (Nigéria); as Cidades-alvo (Lagos e Abuja) por se tratar de centros urbanos com maior acesso à internet, poder de compra e infraestrutura) e o ambiente (urbano e semiurbano).

Como variáveis Demográficas foi considerada a idade (18 a 45 anos); o género (ambos os sexos); o rendimento (classe média e alta -consumidores com maior poder aquisitivo e acesso a meios digitais) e a ocupação (profissionais, empreendedores e estudantes universitários).

Quanto às variáveis Psicográficas, baseadas no estilo de vida, temos: jovens e adultos conectados, empreendedores, consumidores digitais; nos valores: a inovação, funcionalidade, status, tecnologia e conexão com marcas globais;

Nas variáveis Comportamentais, temos como Benefícios procurados: a qualidade, inovação, conveniência, preço competitivo; na frequência de uso: os utilizadores regulares de e-commerce e produtos importados e na lealdade (consumidores abertos a experimentar novas marcas internacionais, se virem vantagens claras, como melhor preço, inovação, etc.)

#### Targeting (Público-alvo)

Com base na segmentação acima, definem-se os segmentos prioritários para a CHEERY na Nigéria. A estratégia de targeting será diferenciada, com o foco em dois perfis principais:

-Público-Alvo Primário: jovens profissionais e empreendedores digitais:

Idade: 25–40 anos

Localização: Lagos e Abuja

Rendimento: Médio a alto

Comportamento: utilizadores ativos de plataformas como Jumia, Konga e redes sociais.

Interesses: tecnologia, e-commerce, produtividade, soluções práticas para negócios e vida urbana

-Público-Alvo Secundário: estudantes universitários e jovens adultos conectados:

Idade: 18–25 anos

Localização: cidades universitárias e centros urbanos.

Rendimento: médio (ou dependentes de famílias com rendimento estável).

Comportamento: focados nas tendências e consumidores de marcas de luxo e estrangeiras.

Interesses: moda, cultura digital, educação, empreendedorismo.

Posicionamento

"CHEERY – a escolha inteligente para quem procura inovação, qualidade, crescimento e estilo de vida global. Trazemos o melhor para si ou para sua empresa com tecnologia acessível, segura e adaptada ao mercado nigeriano."

Elementos-chave do posicionamento:

Inovação acessível: Produtos tecnológicos e utilitários modernos com ótimo custo-benefício;

Conexão global: Marca internacional com presença digital forte e adaptada ao mercado local;

Soluções práticas: Produtos e serviços voltados para facilitar a vida urbana e os negócios.

#### **4.7. Marketing-Mix (4Ps)**

A adaptação do Marketing Mix (4Ps) à internacionalização da CHEERY no mercado nigeriano, deverá refletir não apenas os produtos e serviços da empresa, mas também a abordagem estratégica voltada para os negócios e tecnologia. Pelo que, considerando essa perspectiva:

##### **4.7.1. Produto**

A oferta da CHEERY no mercado nigeriano será materializada através de uma Plataforma Digital Integrada (acessível por website e aplicação móvel), adaptada ao contexto local, com uma navegação fácil e compatível com smartphones, onde o cliente terá acesso direto a dois tipos de produtos principais:

1º) Produtos Físicos, disponibilizados na Loja Online, a qual conta com um Catálogo inicial com + de 300 produtos, distribuídos pelas seguintes categorias: tecnologia e acessórios (telemóveis, computadores, power banks, auriculares, smartwatches); moda urbana e beleza (roupa jovem, calçado, maquilhagem, extensões de cabelo); casa e utilidades (artigos de cozinha, iluminação, ferramentas domésticas); mundo infantil (roupa de bebé, brinquedos educativos, mochilas escolares); ofertas promocionais (kits semanais e descontos por tempo limitado). O que o cliente vê na plataforma:

- Imagens de alta qualidade, vídeos demonstrativos e descrições completas dos produtos;
- Preços em Naira e promoções em destaque;
- Sistema de avaliações e comentários de clientes;
- Botão de “chat imediato” com assistente CHEERY;
- Opções de entrega ao domicílio de 5 a 15 dias úteis;
- Métodos de pagamento locais: Verve, Interswitch, Mobile Money e cartões.

2º) Pacotes de Consultoria Empresarial “Chave na Mão”- Serviços dirigidos a empreendedores individuais e empresas nigerianas, com soluções integradas para planeamento, criação e crescimento de negócios, em áreas muito diferenciadas (pequenas indústrias, micro negócios, fábricas, projetos agrícolas, projetos de construção, área pesqueira, hospitalar, entre outras), tendo sempre em consideração a tecnologia e inovação disponíveis.

Os pacotes que o cliente vê e pode contratar diretamente na plataforma:

► Pacote Gestão e Planeamento Estratégico, o qual inclui:

- Diagnóstico empresarial e definição de objetivos;
- Melhoria de processos e estrutura organizacional;
- Aconselhamento estratégico para crescimento sustentável;
- Apoio à formalização e legalização do negócio (para PME e startups).

► Pacote de Digitalização e Automação, o qual inclui:

- Apoio à criação de lojas online (e-commerce);
- Automação de processos administrativos (faturação, atendimento, etc.);
- Transição digital com soluções tecnológicas acessíveis.

► Formação Online, disponibilizando cursos em vídeo, sobre:

- Como iniciar um negócio digital;
- Como vender em plataformas de e-commerce;
- Estratégias de marketing digital e SEO;
- Webinars mensais com especialistas.

Serviços Complementares- Incluídos nos pacotes ou contratáveis separadamente:

-Consultoria e gestão de projetos: análise personalizada e soluções ajustadas a cada cliente (incluindo setores como indústria ligeira, agricultura, construção, saúde, pesca, etc.);

-Organização logística internacional: transporte, desalfandegamento e entrega ao domicílio com garantia de segurança, custos reduzidos e transparência no processo e

-Acompanhamento contínuo e certificado desde a ideia até à implementação do projeto.

Em suma, a oferta integrada reflete o compromisso da CHEERY em disponibilizar uma proposta de valor centrada no apoio ao consumidor final e na capacitação das empresas locais.

Adaptação

A oferta reflete ainda uma adaptação ao mercado nigeriano, por forma a garantir uma boa acessibilidade aos produtos e eficácia nas transações. Em concreto, para adaptação dos produtos e serviços ao mercado nigeriano, a CHEERY deve ter em consideração os seguintes aspetos:

- Para adaptação da sua Plataforma de E-commerce, a CHEERY deve torná-la o mais acessível possível, tendo em conta as limitações de acesso à internet em algumas áreas, o que poderá sugerir a otimização do site para baixos requisitos de dados e ainda possibilitar que a plataforma seja compatível com dispositivos móveis (smartphones);

-Para adaptação da Consultoria empresarial, a CHEERY deverá direcioná-la para as necessidades do mercado nigeriano, como sejam: estratégias de digitalização e expansão para o e-commerce, com pacotes ajustados aos diferentes tipos de empresas;

-Na área da Formação e capacitação, como forma de agregar valor ao mercado, a CHEERY disponibiliza programas de capacitação para empreendedores nigerianos interessados em expandir os seus negócios online, criando cursos sobre como usar plataformas de e-commerce, otimização de SEO ou sobre estratégias de marketing digital;

-A CHEERY deverá sempre procurar que a sua Plataforma e serviços sejam integrados com métodos de pagamento locais e diversificados.

#### **4.7.2. Preço**

No Preço, a estratégia traduziu-se fundamentalmente na penetração com preços competitivos e pacotes de consultoria personalizados, adaptados ao poder de compra dos consumidores locais e ao ambiente competitivo dos setores de e-commerce e consultoria empresarial, tendo por fim atrair de forma célere o maior número de utilizadores possível e estabelecer uma presença segura no mercado. A CHEERY definirá, assim, preços atrativos especialmente para os primeiros utilizadores, com preços promocionais nos primeiros meses de adesão.

Os preços são definidos em Naira (₦), apresentando-se também os valores correspondentes em Euros (€). A política de preços diferencia-se consoante o tipo de oferta: produtos físicos comercializados na Loja Online e serviços de consultoria empresarial e formação:

##### **Produtos Físicos – Loja Online CHEERY**

A CHEERY pratica uma política de penetração de mercado, preços competitivos com margens ajustadas nos primeiros 12 meses, tendo em vista incentivar o uso da plataforma, atrair e fidelizar o maior número possível de clientes.

Os preços são definidos com base no custo de aquisição e logística internacional, considerando o Benchmark dos principais concorrentes (como Jumia e Konga), adaptados às condições de mercado locais, suscetíveis a uma alta inflação e volatilidade cambial. Atenta a

multiplicidade de produtos físicos, a título de exemplo, a oferta de produtos, apresenta-se assim:

<b>Categoria</b>	<b>Faixa de Preço (₦)</b>	<b>Faixa de preço (€)</b>
Telemóveis	₦35.000 – ₦80.000	€21 – €48
Roupas urbanas	₦4.000 – ₦9.000	€2,5 – €5,5
Kits de maquilhagem	₦6.000 – ₦12.000	€3,6 – €7,3
Brinquedos	₦5.000 – ₦15.000	€3 – €9

A CHEERY aplicará ainda promoções periódicas, descontos, códigos promocionais e ofertas sazonais. Frete gratuito acima de certo valor também será utilizado.

#### Serviços de Consultoria empresarial e Formação

A CHEERY posiciona-se com soluções acessíveis, inovadoras e personalizadas para empreendedores individuais e empresas, com preços competitivos face a consultoras tradicionais, ajustados a diferentes faixas de orçamento e com planos flexíveis de pagamento, cfr Oferta:

<b>Serviço/Pacote</b>	<b>Preço (₦)</b>	<b>Preço (€)</b>
Gestão e Planeamento Estratégico	₦120.000 – ₦250.000	€73 – €152
Digitalização e Automação	₦150.000 – ₦300.000	€91 – €182
Curso de formação online (por unidade)	₦8.000 – ₦15.000	€5 – €9
Webinars (inscrição por sessão)	₦3.000 – ₦5.000	€1,8 – €3
Consultoria de projetos personalizados	Desde ₦100.000	Desde €61
Apoio contínuo (mensalidade)	Desde ₦25.000/mês	Desde €15/mês

O cliente pode optar por pacotes completos com desconto, serviços avulso ou assinaturas mensais com benefícios. A plataforma disponibilizará ainda simulações automáticas de orçamento, com base no tipo de projeto e nas necessidades selecionadas.

#### Adaptação aos hábitos locais de pagamento

A política de preço da CHEERY é reforçada por uma estrutura de pagamentos simplificada e acessível, adaptada às preferências do consumidor nigeriano: preços apresentados sempre em Naira, com possibilidade de conversão para euros/dólares; meios de pagamento locais: Verve, Interswitch,

Mobile Money, cartões bancários; opção de pagamento à cobrança (Cash on Delivery) em determinadas áreas urbanas; planos de pagamento parcelado para serviços de maior valor.

Em suma, a estratégia de preços da CHEERY visa garantir uma entrada competitiva no mercado nigeriano, mantendo o equilíbrio entre a acessibilidade para o consumidor e a rentabilidade da operação. Preços flexíveis e adaptação aos métodos de pagamento locais reforçam a proposta de valor da marca e a sua capacidade de se inserir progressivamente e com sucesso no mercado-alvo.

### **4.7.3. Distribuição**

#### Operação 100% Digital com Suporte Logístico Local

A CHEERY operará de forma totalmente digital, aproveitando as infraestruturas de internet e plataformas móveis para alcançar clientes em todo o país, com foco particular nos grandes centros urbanos da Nigéria, onde o uso de e-commerce está a crescer mais rapidamente.

#### Estratégia de Distribuição

Com uma infraestrutura 100% Digital, a CHEERY disponibilizará uma plataforma de fácil acesso onde os clientes podem comprar produtos e aceder a serviços de consultoria a qualquer momento, sem a necessidade, pelo menos no início, de pontos de venda físicos.

Suporte Logístico Local- para garantir que as entregas sejam eficientes, a CHEERY poderá estabelecer parcerias com empresas logísticas que já operam na Nigéria, como a DHL ou empresas nigerianas de transporte, para oferecer um frete rápido e seguro.

Foco em centros urbanos- a plataforma será disponibilizada inicialmente em Lagos e Abuja, onde o acesso à internet é mais facilitado e o e-commerce já está consolidado. Posteriormente, o objetivo será progressivamente expandir para outras cidades e áreas rurais à medida que as infraestruturas se tornarem mais funcionais.

Parcerias com fornecedores locais- por forma a que os produtos sejam entregues de forma célere e a custos reduzidos, a CHEERY poderá também procurar fornecedores locais que forneçam alguns produtos diretamente aos consumidores, sem a necessidade de recorrer sempre a longos processos de importação.

### **4.7.4. Comunicação**

A estratégia de comunicação da empresa permitirá, não só, dar a conhecer a sua imagem e serviços, mas simultaneamente aumentar a sua notoriedade. Assim, para promover a CHEERY no mercado nigeriano, será necessário o envolvimento do público-alvo especialmente através

das redes sociais onde a maioria dos nigerianos está ativa, o estabelecimento de parcerias com influenciadores locais e a disponibilização de webinars gratuitos para atrair e sensibilizar os consumidores sobre as vantagens do mundo digital e do comércio e consultoria online, em particular.

#### Estratégia Promocional

Campanhas Promocionais Digitais nas Redes Sociais- a CHEERY deverá investir bastante em campanhas publicitárias nas principais redes sociais como o Facebook, Instagram e TikTok, aproveitando as plataformas de anúncios dessas redes para chegar a mais empreendedores nigerianos e potenciais consumidores. As campanhas deverão incluir vídeos curtos, posts interativos, anúncios de promoções especiais, por forma a gerar envolvimento.

Parcerias com Influenciadores Locais- para ajudar a gerar confiança e credibilidade no mercado, a CHEERY poderá procurar a colaboração de influenciadores nigerianos especialistas em negócios, tecnologia e empoderamento empresarial, os quais poderão ajudar na promoção inicial da plataforma e serviços da CHEERY, criando conteúdos relacionados.

-Webinars e Workshops Gratuitos- para ajudar a atrair empreendedores e empresas que estão a iniciar os seus negócios e precisam de orientação para crescer no mercado digital, a CHEERY poderá realizar webinars gratuitos sobre marketing digital, gestão de e-commerce, estratégias de digitalização e outras temáticas relevantes para o mercado local.

-Conteúdo Educacional e Informativo- para além das campanhas publicitárias, a CHEERY poderá criar outros conteúdos educativos no formato de tutoriais em vídeo e publicações nas redes sociais, sobre as vantagens do e-commerce e dos negócios digitais.

A título conclusivo, com esta estratégia a CHEERY apresenta como

#### Diferenciais Competitivos:

- A oferta de uma solução integrada de E-commerce e Consultoria Empresarial, constituindo uma das poucas plataformas que combina os dois serviços, permitindo que as empresas não só comprem/vendem produtos, mas também possam crescer e digitalizar-se;

-A personalização de serviços para cada cliente, adaptando pacotes de consultoria e serviços de acordo com as necessidades específicas do negócio, algo raro na concorrência;

-Uma experiência digital eficiente e confiável, integrada com métodos de pagamento locais e com uma plataforma otimizada para dispositivos móveis, permitindo uma navegação acessível para todas as idades e níveis de utilizadores, mais ou menos familiarizados com a tecnologia. Com estes diferenciais, a CHEERY apresenta um grande potencial para se distinguir no competitivo mercado nigeriano, ao oferecer soluções que respeitam as necessidades mais

especiais, mas contribuem também para o crescimento dos negócios locais de forma sustentada.

#### **4.8. Implementação**

O Plano de marketing da CHEERY na Nigéria, na sua fase de implementação, divide-se em três etapas mais importantes, num período de dois anos: 1ª preparação e lançamento, 2ª expansão e consolidação e 3ª expansão e satisfação do cliente. Durante o primeiro semestre do primeiro ano, a empresa irá concentrar-se na adaptação da infraestrutura digital e no estabelecimento da presença local, incluindo o lançamento de campanhas de Branding e a construção de uma comunidade online de 15 000 seguidores. Além disso, serão estabelecidas parcerias estratégicas com empresas locais nas áreas da logística, pagamentos e comunicação digital. No segundo semestre, as ações irão concentrar-se no aumento do tráfego no site, por forma a atingir 50 000 visitantes mensais e converter esses visitantes em 10 000 clientes ativos. No segundo ano, a empresa irá adaptar os seus pacotes de consultoria para empresas nigerianas, tendo em vista o crescimento de seguidores nas redes sociais e o aumento da receita proveniente da Nigéria, com a meta de atingir 20% da receita global até ao fim do segundo ano. O fim será conseguir clientes francamente satisfeitos, com a obtenção de um Net Promoter Score (NPS) superior a 60, por intermédio de campanhas sucessivas de envolvimento e promoções locais.

##### **4.8.1. Cronograma**

O cronograma detalhado com as principais ações e metas por etapa encontra-se na Tabela 4.5. abaixo):

**Tabela 4.5. Cronograma**

<b>Fase</b>	<b>Atividade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Ações Correspondentes</b>
<b>Fase 1: Preparação e Lançamento</b>	Adaptação da Infraestrutura Digital e Presença Institucional	Mês 1-3	-Pesquisar e contratar parceiros locais (logística, pagamento, marketing). - Adaptar website ao mercado local.
	Lançamento de escritório local (ou parceria) e sistema de pagamentos	Mês 2-3	-Arrendar espaço de escritório ou formalizar parceria local. -Implementar meios de pagamento nigerianos.
	Campanha de Lançamento nas Redes Sociais	Mês 1-6	Desenvolver conteúdo visual e escrito adaptado culturalmente. - Realizar parcerias com influenciadores locais
	Construção de Comunidade Online	Mês 2-3	-Envolver o público com posts interativos. - Incentivar comentários e partilhas -Disponibilizar vouchers promocionais
<b>Fase 2: Expansão e Consolidação</b>	Desenvolvimento e Adaptação dos Serviços de Consultoria	Mês 7-12	- Analisar as necessidades das PMEs locais. - Criar pacotes de serviços flexíveis e acessíveis -Webinars gratuitos
	Atingir 50.000 Visitantes Mensais no Site	Mês 7-12	- Implementar SEO e estratégias de marketing de conteúdo. - Utilizar Google Ads e Meta Ads para aumentar tráfego.
	Formalização de Parcerias Locais	Mês 7-12	-Realizar reuniões com parceiros potenciais. - Negociar termos e contratos com parceiros locais.
<b>Fase 3: Expansão e Satisfação</b>	Adaptação de Pacotes de Consultoria para PMEs	Ano 2	-Rever feedback das PMEs e ajustar os pacotes conforme necessário. - Realizar workshops e eventos locais.
	Alcançar 10 000 Clientes Ativos	Ano 2	- Implementar estratégias de e-mail marketing e re-marketing. - Oferecer promoções especiais para conversão.
	Expandir Comunidade Online para 15 000 Seguidores	Ano 2	-Criar concursos e sorteios para envolvimento. - Criar conteúdos específicos sobre cultura local e desafios nigerianos.
	Atingir 20% da Receita Global Proveniente da Nigéria	Ano 2	-Analisar e ajustar as estratégias de marketing para aumentar as vendas. - Focar em marketing personalizado e local.
	Obter NPS Superior a 60	Ano 2	-Analisar e ajustar as estratégias de marketing para aumentar as vendas. - Focar em marketing personalizado e local.

Fonte: a Autora, 2025

#### 4.8.2. Orçamento

Por forma a alcançar a eficiência e viabilidade financeira da execução do Plano de Marketing para a entrada da CHEERY na Nigéria, elaborou-se um Orçamento que integra as três fases do processo durante um período de dois anos. Na Fase 1, relativa à Preparação e Lançamento, os investimentos irão concentrar-se mais na adaptação da Plataforma digital e no estabelecimento de uma presença local (física ou através de parceiros locais), bem como no lançamento de campanhas nas redes sociais, para o que se estima um custo aproximado de \$41.000 USD. A Fase 2, relativa à Expansão e Consolidação, irá incluir o desenvolvimento dos serviços de consultoria, as campanhas de SEO, publicidade paga e ainda o estabelecimento de parcerias estratégicas, para o que estima um custo de \$29.000 USD. Finalmente, a Fase 3, concentrada na Expansão e Satisfação dos Clientes irá incluir ações sucessivas de adaptação dos pacotes de serviços, um marketing mais direcionado e um foco ainda maior no crescimento da comunidade online, com um custo estimado em \$31.000USD. O investimento total estimado para o período de dois anos é de \$101.000 USD.

O Retorno Esperado poderá sintetizar-se desta forma nos diferentes itens:

- Alcance digital: 100 000 contas em redes sociais nos primeiros 6 meses;
- Tráfego no site: 50 000 visitas/mês ao final do 1º ano;
- Base de clientes: 10 000 clientes ativos;
- Conversão de campanhas pagas: 5%;
- Comunidade: 15 000 seguidores locais
- Satisfação do cliente (NPS): > 60 com os primeiros 1.000 clientes

Para melhor percepção, o orçamento completo, com a discriminação de atividades, ações e custos por fase, encontra-se na Tabela 4.6. abaixo:

**Tabela 4.6. Orçamento**

<b>FASE 1: Preparação e Lançamento (Mês 1-6)</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ações</b>	<b>Custo estimado (USD)</b>
Adaptação da Infraestrutura Digital e Presença Institucional	Pesquisa e contratação de parceiros Adaptação do website (idioma, moeda)	\$8.000
Lançamento de escritório local ou parceria	Arrendamento ou acordo com parceiro local ; Integração de métodos de pagamento locais (por exemplo, Verve e Interswitch)	\$12.000
Campanha de Lançamento nas Redes Sociais	Criação de conteúdos (vídeo, imagem, texto) Influenciadores locais	\$15.000 (5.000 por cada rede social: Facebook, Instagram, Tik-Tok)
Construção de Comunidade Online	Posts interativos, gestão de redes Vouchers promocionais e brindes, Webinars gratuitos	\$6.000
<b>Subtotal Fase 1: \$41.000</b>		
<b>FASE 2: Expansão e Consolidação (Mês 7-12)</b>		
Desenvolvimento de Serviços de Consultoria	Pesquisas, entrevistas com PMEs Design de pacotes acessíveis	\$6.000
SEO + Google & Meta Ads	Campanhas pagas (CPC médio Nigéria: \$0.10-\$0.30) Marketing de conteúdo e blog	\$18.000
Formalização de Parcerias Locais	Viagens, reuniões, contratos, eventos	\$5.000
<b>Subtotal Fase 2: \$29.000</b>		
Adaptação contínua dos Pacotes de Consultoria	Feedback + workshops	\$7.000
Alcançar 10 000 Clientes Ativos	E-mail mkt + promoções	\$10.000
Expandir Comunidade Online para 15 000 Seguidores	Concursos + conteúdos culturais	\$6.000
Marketing personalizado para receita e NPS	Marketing personalizado	\$8.000
<b>Subtotal Fase 3: \$31.000</b>		
<b>TOTAL GERAL ESTIMADO (2 anos): \$101.000 USD</b>		

Fonte: elaboração própria (2025)

### 4.8.3. Controlo e avaliação

Para assegurar o cumprimento eficaz dos objetivos estratégicos e operacionais definidos no plano de marketing da CHEERY na Nigéria, foi elaborado um quadro de avaliação e controlo, com indicadores-chave de desempenho (KPIs) associados a cada conjunto de ações. Este quadro

permite monitorizar, de forma sistemática, o progresso das atividades essenciais, desde a adaptação do website com integrações de pagamento locais até à implementação de campanhas de marketing cultural e digital.

Estão incluídos KPIs como: o número de seguidores e interações nas redes sociais, taxa de satisfação com os pacotes de consultoria, número de visitantes mensais no website, clientes ativos, parcerias firmadas e metas financeiras, como a percentagem da receita global proveniente da Nigéria e o NPS (Net Promoter Score). Indicadores como o custo de aquisição de cliente (CAC), a taxa de retenção e o nível de participação em ações promocionais e educativas também serão monitorizados, a complementar com outros feedbacks qualitativos que servirão para aperfeiçoar continuamente os serviços.

Este sistema de controlo permitirá à empresa ajustar a sua abordagem sempre que necessário, garantindo uma gestão dinâmica e orientada por resultados. O quadro completo com as ações e respetivos KPIs encontra-se na Tabela 4.7. abaixo:

**Tabela 4.7. Controlo e Avaliação**

Ações	KPI
-Contratar parceiros locais -Adaptar website	Website adaptado + 100% integração de pagamentos
-Arrendar espaço ou firmar parceria -Ativar pagamentos locais	Escritório ativo/parceria firmada + gateway funcional
-Criar conteúdos culturais -Influenciadores locais	Alcance 100 000 visualizações+ 5 influencers contratados
-Posts interativos -Vouchers promocionais	10 000 seguidores + 5000 interações
-Diagnóstico das PMEs locais -Design de pacotes	3 pacotes lançados + 80% satisfação
-SEO + Google/Meta Ads	50.000 visitantes/mês
-Reuniões e contratos	5 parcerias ativas
-Feedback + workshops	≥3 workshops + 70% de aprovação
-E-mail marketing + promoções	10 000 clientes ativos
-Concursos + conteúdos culturais	15 000 seguidores
-Marketing personalizado	20% receita global + NPS > 60

Fonte: a Autora, 2025

## 5- CONCLUSÕES

O presente estudo foi realizado com o propósito principal de apresentar à empresa CHEERY um projeto concreto de internacionalização da sua plataforma de e-commerce e consultoria empresarial para um novo mercado africano, a Nigéria. Este projeto teve, assim, como objetivos analisar a viabilidade da expansão e delinear um plano estratégico de internacionalização da CHEERY para o mercado nigeriano, com recurso a estratégias de Marketing ajustadas.

Através da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, incluindo pesquisa documental, entrevistas com os gestores da empresa e um inquérito online a potenciais consumidores nigerianos, foi possível construir uma proposta realista e exequível, que respeita as especificidades culturais, económicas e tecnológicas do mercado-alvo. O estudo evidenciou que a Nigéria, apesar de apresentar desafios significativos em termos de infraestruturas, instabilidade política e diversidade étnico-cultural, representa uma oportunidade estratégica de crescimento para empresas digitais como a CHEERY, dado o rápido crescimento da população jovem nigeriana, a penetração crescente da internet e o aumento da procura por soluções de e-commerce e consultoria para PMEs.

O plano de marketing proposto foi dividido em três fases — entrada, consolidação e expansão — com objetivos concretos e indicadores de desempenho claros, articulando ações digitais, presenciais e institucionais, com um orçamento estimado de \$101.000 USD ao longo de dois anos.

Ao proceder à combinação de diferentes tipos de análise (interna e externa), pretendeu-se, desta forma, criar um modelo de análise o mais completo possível, que possa não só servir para a presente e futuras decisões de internacionalização da CHEERY, como também, eventualmente, servir de referência para qualquer outra empresa com interesses similares.

Pelo que, a apresentação deste projeto de empresa permite simultaneamente contribuir para o estudo empírico do fenómeno da internacionalização e da sua relação com as plataformas digitais, abordando fatores que podem influenciar positivamente a economia, como o impacto na criação de emprego e o investimento por parte de investidores que procuram novas áreas de negócio. Com efeito, no nosso caso de estudo, constata-se uma lacuna no mercado nigeriano

que apresenta espaço para soluções únicas e empreendedoras, como as disponibilizadas pela plataforma CHEERY, numa proposta integrada de e-commerce e consultadoria empresarial.

Seguindo uma lógica construtiva, o presente projeto dividiu-se em cinco capítulos: (1) Introdução, que evidenciou a contextualização e pertinência do presente estudo, bem como os seus objetivos, metodologia e principais resultados esperados; (2) Revisão da Literatura, que sustenta o enquadramento teórico do projeto; (3) Metodologia, que enuncia os recursos utilizados, nomeadamente a combinação das análises e uma metodologia de pesquisa de natureza mista; (4) Plano de Internacionalização, em que se traduz componente empírica do estudo (incluindo a análise de dados e implementação do projeto) e (5), Conclusões e Recomendações, que constitui o presente capítulo através do reconhecimento dos principais resultados e limitações ao estudo, bem como contributos da investigação e perspetivas de investigação.

Ao explorar a revisão bibliográfica, constatou-se que os estudos na matéria são limitados, admitindo ainda que a especificidade do mercado nigeriano pode fazer variar e influenciar significativamente a decisão de internacionalização em causa.

Assim sendo, demonstrou-se ser relevante analisar quais os fatores que devem determinar uma decisão de expansão para novos mercados, perspetivando-se que o presente projeto, por desenvolver um estudo empírico em matéria de internacionalização para um mercado africano emergente, possa ajudar também a colmatar algumas das limitações e ausências encontradas em estudos anteriores.

Este estudo apresenta, contudo, algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, a recolha de dados primários foi limitada a um número reduzido de entrevistas e a um inquérito com amostragem limitada, o que pode afetar a generalização dos resultados. Está ainda projetada para os próximos passos a distribuição dos inquéritos através de redes sociais, e-mails e parcerias com plataformas de e-commerce a fim de garantir uma amostra mais representativa, caso haja interesse da equipa da CHEERY. Em segundo lugar, o estudo baseia-se em projeções de mercado e estimativas financeiras que estão sujeitas a variações contextuais, como alterações políticas, cambiais ou legais na Nigéria.

Por outro lado, não havendo uma resposta única para a expansão para um novo mercado, não haverá, por conseguinte, um modelo único de análise que sirva na perfeição a todas as decisões de internacionalização, pois cada mercado tem os seus próprios desafios, sendo relevante que em futuras decisões de internacionalização de uma plataforma chinesa, a colaboração com parceiros locais constitua um fator decisivo para um melhor serviço prestado.

Em todo o caso, os resultados alcançados são esclarecedores, não só no sentido de convencer a CHEERY a avançar para a internacionalização para o mercado nigeriano, através de um modelo de análise abrangente e de natureza mista, como antecipando que esse mesmo modelo possa ajudar a futuras decisões.

Como contributos, a presente investigação demonstra a importância que a internacionalização tem vindo a ocupar nas PME e, em particular, nas plataformas digitais, bem como os fatores internos e externos, organizacionais e contextuais que podem condicionar a sua decisão de expansão para novos mercados internacionais. Nesta ótica, propôs à CHEERY uma abordagem estratégica, que combina diversas análises e metodologias de apoio à tomada da decisão de internacionalização para o mercado nigeriano, contribuindo, simultaneamente, para minimizar a carência de estudos na matéria, sobretudo no que respeita à relação entre internacionalização e empresas digitais. Além disso, a aplicação das metodologias identificadas possibilitou uma visão mais completa, transparente e global acerca do problema em estudo, na medida que possibilitou a combinação de elementos objetivos e subjetivos no mesmo processo de decisão.

A investigação também destaca a importância da adaptação cultural, do uso de indicadores de desempenho (KPIs) desde a fase de entrada e da combinação entre canais digitais e estratégias (alternativas) de presença local para mercados complexos e dinâmicos como o nigeriano. Em síntese, os principais contributos desta investigação são:

1) A conceção de um modelo de apoio à tomada da decisão de internacionalização de uma empresa Plataforma, que proporciona uma visão sistemática do problema estudado, sendo os resultados de fácil interpretação e controle;

2) O contributo para o enriquecimento da literatura na matéria, quer em termos teóricos, quer enquanto estudo empírico, ilustrativo de todo o processo;

3) A elaboração de um modelo prático de entrada no mercado nigeriano, o qual pode ser adaptado por outras PME e startups tecnológicas em processo de expansão.

Concluímos assim que o potencial de aplicabilidade prática do modelo criado é elevado, uma vez que a análise desenvolvida pode contribuir não só para a melhor decisão da CHEERY, mas ainda servir como inspiração ou padrão de decisão para qualquer empresa similar.

Neste sentido, parece evidente que estudos subsequentes, sobretudo de natureza empírica, baseados nesta lógica, possam ser de grande utilidade, pelo que o próximo ponto expõe algumas sugestões de investigação futura.

No que respeita ao presente estudo e projeto concreto, é possível concluir que o trabalho

aqui desenvolvido é um bom ponto de partida para o estudo das determinantes que devem ser consideradas na decisão de internacionalização de uma PME e, em particular, de uma plataforma de e-commerce e consultoria empresarial.

Foi também possível constatar que a metodologia utilizada para a obtenção de resultados foi adequada, combinando dados qualitativos e quantitativos, numa abordagem subjetiva e objetiva. No entanto, nem todas as abordagens são perfeitas e também esta apresentará as suas limitações. Apesar de ser bastante abrangente admite-se que, em futuras investigações, possa ser utilizada uma técnica de pesquisa diferente, recorrendo à elaboração de mais inquéritos e entrevistas, de forma a obter uma amostra maior e ter um número maior de variáveis que permita especificar e aprofundar ainda mais o estudo e adaptação permanente do negócio.

E se é verdade que cada mercado tem as suas próprias características e desafios, o que limita também a aplicabilidade de um único modelo de decisão, o futuro do problema da internacionalização de uma plataforma chinesa como a da CHEERY passará sempre pela colaboração com parceiros locais com objetivos comuns.

Aprender idiomas e a comunicação intercultural são também essenciais para uma experiência de mobilidade bem-sucedida, pelo que tanto as instituições de origem quanto as de destino devem oferecer apoio e orientação nesses domínios.

Para investigações futuras, admite-se a utilidade do aprofundamento de análises comparativas entre diferentes mercados africanos, para avaliar a replicabilidade do modelo proposto noutros contextos. Também seria pertinente acompanhar a implementação real deste plano por parte da CHEERY, medindo os resultados e ajustando a estratégia em função da resposta do mercado. Por fim, seria relevante explorar, com maior profundidade, os impactos socioculturais da entrada de empresas estrangeiras digitais em economias emergentes, bem como os fatores de sucesso na construção de comunidades online locais.

Pelo que, pese embora os esperados contributos do presente estudo, admite-se que outros desenvolvimentos e contribuições futuras possam contribuir para o seu aperfeiçoamento contínuo e sempre atualizado face aos desafios do mercado global e digital, em geral e das relações sino-nigerianas, em particular.

## Referências Bibliográficas

- Bochra Idris, B., & Saridakis, G. (2018). Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: Empirical evidence from the UK. *International Business Review*, 27(3), 610–624. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.10.010
- Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. A. (2019). Managing institutional voids: A configurational approach to understanding high performance antecedents. *Journal of Business Research*, 105: 345–358 DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.03.022
- Brochado, A., Teiga, N., & Oliveira-Brochado, F. (2020). The ecological conscious consumer behavior: Are the activists different? *International IJC* 41(2) DOI:10.1111/ijcs.12321
- CHEERY. (n.d.). CHEERY Group – Empowering your digital journey. <https://cheery-group.com/>
- Cheery Business. (2025). Página oficial [Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/Cheerybusiness>
- Cheery Group. (2025). Página oficial [Instagram]. Instagram. [https://www.instagram.com/cheery\\_group/](https://www.instagram.com/cheery_group/)
- CIA World Factbook. (2024). *Nigeria*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/nigeria/>
- Cleff, T., Rennings, K. (2012): Are there any first-mover advantages for pioneering firms? Leadmarket orientated business strategies for environmental innovation, in: *European Journal of Innovation Management* (EJIM), Vol. 15 Iss: 4, 491 - 513 <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp13054.pdf>
- Charlesworth, A. (2018). *Digital marketing: A practical approach*. New York, NY: Routledge <https://doi.org/10.4324/9781315175737>
- Chenhall, R., H. (2003). Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2003), pp. 127-168 DOI: [10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Daniels, J.D, Rodebaugh, L.H and Sullivan, D.P (2015). *International Business Environments and Operations: Global Edition*. 15 th Edn. Pearson Education Limited. Edinburgh.
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Nigeria*.

<https://datareportal.com/reports/digital-2024-nigeria>

Della Corte, Pasquale and Riddiough, Steven and Sarno, Lucio, Currency Premia and Global Imbalances (May 18, 2016). Winner of the Kepos Capital Award for the Best Paper on Investments at the 2013 WFA Meeting, 28th Australasian Finance and Banking Conference, Available at SSRN:<https://ssrn.com/abstract=2280952> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2280952>

Disrupt Africa. (2023). *Nigerian Tech Startup Ecosystem Report 2023*.

<https://disrupt-africa.com>

Dussel, E. (2009). Política de la liberación. Arquitectónica. Madrid: Trotta, <https://revistas.um.es/daimon/article/view/119711>

Fawaid, A. (2017). Pengaruh digital marketing system, terhadap daya saing penjualan susu kambing Etawa. *Iqtishadia: Jurnal Ekonomi dan Perbank an Syariah*, 4(1), 104–119. [https://doi.org/10.19105/iqtis\\_hadia.v4i1.1134](https://doi.org/10.19105/iqtis_hadia.v4i1.1134)

Falát, L., & Holubčík, M. (2017). *The Influence of Marketing Communication on Financial Situation of the Company - A Case from Automobile Industry*. In *Procedia Engineering* (Vol. 192, pp. 148–153). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.026>

Gardó, T. F., García, H. C., & Descals, A. M. (2015). Internationalization of SME retailer: Barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 183–200. doi: 10.1108/IJRDM-07-2013-0146.

GSMA. (2023). *The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2023*. <https://www.gsma.com>

Gullen, J, B and Parboteeah, P, K (2010) *International Business Strategy and The Multinational Company*. Routledge Press. Oxon <https://doi.org/10.4324/9780203879412>

Ibrahim, E. & Harrison, T. (2020). The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance *Journal of Strategic Marketing* 28(4):1-20 DOI:10.1080/0965254X.2019.1609571

Idike, A., & Eme, O. I. (2015). Census politics in Nigeria: An examination of 2006 population census. *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1851), 1-26. DOI:[10.12816/0011166](https://doi.org/10.12816/0011166)

- Idike, A. N., & Eme, O. I. (2015). *Politics and Governance in Nigeria: Implications for National Development*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 5(3), 17–28. <https://doi.org/10.12816/0018976>
- Johanson, J., Vahlne, JE.(1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* 8, 23– 32 (1977). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Katsikeas, C.S., Morgan, N.A., Leonidou, L.C. and Hult, T. (2019), Assessing performance outcomes in marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 2 (March), pp. 1-20. DOI: 10.1509/jm.15.02871
- Kanda, W., Hjelm, O., Kairento, K., & Nygård, M. (2016). *Export of environmental technologies by publicly owned companies: Approaches, drivers and obstacles among Swedish municipal companies*. *European Planning Studies*, 24(12), 2175– 2196. doi: 10.1080/09654313.2016.1251881.
- Kamboj, S. & Zillur Rahman, 2017. "Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation," *Management Research Review*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 40(6), pages 698-724, June. DOI: 10.1108/MRR-09-2014-0225
- Korsakiene, R. (2014). *Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of barriers and motives*. *Economics and Business*, 26, 54–60. doi: 10.7250/eb.2014.020.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.006>
- Katsikeas, K. (2019) Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37 (3). pp.405-424. ISSN 0265-1335 <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Kotler, P. (2002). *Administração de marketing* (10<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4. 0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. [Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital](#)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kotler, P., Monrai, L.A., Lascu, D.-N. and Monrai, A.K. (2019), “Influence of country and

- company characteristics on international business decisions: a review, conceptual model, and propositions”, *International BusinessReview*, Vol. 28No.3, pp.482-498.
- Kumar, V. & Mittal, S. 2020. Mobile marketing campaigns: practices, challenges and opportunities. *International Journal of Business Innovation and Research* , 21(4), p. 523 DOI:[10.1504/IJBIR.2020.105996](https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.105996)
- Luo, H. (2021). *Working together to address global issues: Science and technology and sustainable development. Cultures of Science*, 4(1), 3-5.  
<https://doi.org/10.1177/20966083211043949>
- Lahtinen, S. et al., (2020). Co-Creating Sustainable Corporate Brands: A Consumer Framing Approach, April 2020 *Corporate Communications An International Journal*. DOI:10.1108/CCIJ-11-2019- 0121
- Maksimović, G., Jović, S., Jovović, D., et al. (2019). *Analyses of economic development based on different factors. Computational Economics*, 53, 1103–1109.  
<https://doi.org/10.1007/s10614-017-9786-1>.
- Marc, P. K., & Vecchia, M. D. (2020). *The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms*. *New Trends in Business Information Systems and Technology*, 251-265. doi:DOI: 10.1007/978-3-030-48332-6\_1
- Martin, G. C. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 89–92. <https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>
- Mejri, K. and Umemoto, K. (2010) Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 156- 167.<http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6>
- Meyer, K., et al., (2023). International Business in the Digital Age: Global strategies in a world of national institutions. *JIBS special issue editorial*  
<https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
- Milanovic, B. (2003), “*The two faces of globalization: against globalization as we know it*”,

*World Development*, Vol. 31 N. 4, pp. 667-683. doi:10.1016/S0305-750X(03)00002-0

Mishra, S. (2020). *From Starting Small to Winning Big : The Definitive Digital Marketing Guide for Startup Entrepreneurs*. New York: Business Express Press.

Mordor Intelligence. (2024). *E-commerce na Nigéria: Tamanho do mercado & análise de participação – Tendências de crescimento & previsões (2024–2029)*.

<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/nigeria-ecommerce-market>

Moreno-Gómez, J. et al., (2020). *Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs*. in *Tec Empresarial*. DOI:10.18845/te.v17i2.6701

Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique*. *Management Decision*, 35(1), 68–78.

NITDA. (2020). *National Digital Economy Policy and Strategy (2020–2030)*.  
<https://nitda.gov.ng>

Nyagadza, Ernest M. Kadembo & África Makasi | (2020) Exploring internal stakeholders' emotional attachment & corporate brand perceptions through corporate storytelling for branding, *Cogent Business & Management*, 7:1, 1816254, DOI: 10.1080/23311975.2020.1816254

OECD. (2022). *Africa's Development Dynamics 2022: Regional value chains for a sustainable recovery*. <https://www.oecd.org>

Otero, Teresa & Martínez-Rolán, Xabier. (2016). Understanding digital marketing—basics and actions. *Springer International Publishing Switzerland* 2016, DOI 10.1007/978-3-319-28281-7\_2

Palomäki, J., et al. (2017). Online betting intensity is linked with Extraversion and Conscientiousness. *Journal of Personality*. 89:1081–1094  
<https://doi.org/10.1111/jopy.12637>

Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1191-1204. DOI:10.1108/JBIM-06-2019-0283

Prasad, J. Phani & Venkatesham, T.. (2021). Big Data Analytics- In Retail Sector. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*. 10. 34-38.  
10.47760/ijcsmc.2021.v10i07.005

- PwC Nigeria. (2024). *Doing business and investing in Nigeria*. <https://www.pwc.com/ng>
- Purwana, D., Rahmi, R., & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.21009/JPMM.001.1.01>
- Rana, S., Prashar, S., Barai, M.K. and Hamid, A.B.A. (2021), “Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals”, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 16 No. 2, pp. 154-178 DOI:[10.1108/IJOEM-09-2019-0742](https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2019-0742)
- Rindfleisch, A., & Malter, A. J. (2019). *Marketing in a Digital World* (Vol. 16). Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1548-6435201916>
- Rugman, Alan M., (1978). “Motives for Foreign Investment: The Market Imperfections and Risk Diversification Hypotheses”. *Journal of World Trade Law*, Vol. 9, Twickenham, 1978, pp. 567–573. <https://www.jstor.org/stable/40438468>
- Samuelson, W. e Stephen, M. (2012). *Managerial Economics*. Eighth Editions. ISBN 978-1-118-80894- 8 (paperback)
- Saura, J. R., Palacios-Marques, D., & Ribeiro-Soriano, D. (2021). Digital marketing in SMEs viadata- driven strategies: Reviewing the current state of research. *Journal of Small Business Management*. DOI:[10.1080/00472778.2021.1955127](https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955127)
- Setianingtyas, A., & Nurlaili, E. I. (2020). Analisis social media marketing dan tampilan produk dalam meningkatkan penjualan produk Pamos Shop Mojokerto. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 207–223. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2365>
- Shaheer, N., Li, S., & Priem, R. (2020). Revisiting Location in a Digital Age: How Can Lead Markets Accelerate the Internationalization of Mobile Apps? *Journal of International Marketing*, 28(4), 21-40. <https://doi.org/10.1177/1069031X20949457>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R.R. and Jean, R. (2013), "The internet as an alternative path to internationalization?" *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 130–155. DOI: [10.1108/02651331311314556](https://doi.org/10.1108/02651331311314556).
- Statista. (2024). *E-commerce in Nigeria – Market overview*. <https://www.statista.com>

Stoian, Carmen & Filippaios, Fragkiskos, 2008. "Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from international Greek investments," *International Business Review*, Elsevier, vol. 17(3), pages349- 367, June.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.12.005>

Suarez, F. F., & Lanzolla, G. 2007. The role of environmental dynamics in building a first mover advantage. *Academy of Management Review*,32: 377-392: <https://ssrn.com/abstract=2363316>

Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org>

Tresnawati, Y., & Prasetyo, K. (2018). *Pemetaan konten promosi digital bisnis kuliner Kika's catering di media sosial*. *Profesi Humas*, 3(1), 102– 119.

DOI:[10.24198/prh.v3i1.15333](https://doi.org/10.24198/prh.v3i1.15333)

UNECA – United Nations Economic Commission for Africa. (2023). *Nigeria Country Profile 2023*. <https://www.uneca.org>

UNEP. (2023). *State of the Environment Report – Nigeria*. United Nations Environment Programme

United Nations. (2024). *World Population Prospects 2024*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. Retrieved from <https://population.un.org/wpp/>

World Bank. (2024). *Nigeria Economic Outlook*. <https://www.worldbank.org>

Worldometer. (2024). *Nigeria Population (LIVE)*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/world-population/nigeria-population/>

Wu, S., Huang, X., Fan, D., Su, Y. & Yongjian, L., Mar 2023, In: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 171, 103039. *Publication: Scientific journal* › Journal article › peer-review <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103039>

Zahay, D. (2020). *Digital Marketing Management: A Handbook for the Current (or Future) CEO*. New York: *Business Expert Press*. SBN: 9781606499245



## ANEXO A- INQUÉRITO ONLINE

This survey was designed to gather interest from Nigerian consumers about e-commerce and business consultancy services to be provided by the Chinese company CHEERY, which is planning to internationalize its business to Nigeria.

### Section 1: Respondent profile

1. Which is your gender?
  - Male
  - Female
  - Prefer not to say
2. Which is your age range?
  - Less than 18 years old
  - 18-24 years
  - 25-34 years
  - 35-44 years
  - 45+ years
3. Which is your level of education?
  - Primary school
  - High school
  - College
  - Post-graduate
4. In which Nigerian city do you live?
  - Lagos
  - Abuja
  - Kano
  - Other
5. What do you do for a living?
  - Student
  - Employed
  - Entrepreneur
  - Unemployed
  - Prefer not to say

### Section 2: Consumer Behavior in E-commerce

6. How often do you order products online?
  - Daily
  - Weekly
  - Monthly
  - Barely
  - Never

7. Which e-commerce platforms do you use most often?
- () Jumia
  - () Temu
  - () Shein
  - () AliExpress
  - () Amazon
  - () Shopee
  - () Others (which)
8. Which product categories do you buy online most often?
- () Eletronics
  - () Clothing and accessories
  - () Beauty and personal care
  - () Food and drinks
  - () Household products and furniture
  - () Cars and accessories
  - () Other (please specify)
9. What are the most key factors that make you buy online? (Select up to 3 options)
- () Price
  - () Product quality
  - () Delivery time
  - () Reviews from other buyers
  - () Ease of payment
  - () Customer service
  - () Seller's brand or reputation
10. Have you ever bought from Chinese suppliers on platforms such as AliExpress or DHgate??
- () Yes
  - () No
11. Have you ever heard about a company named CHEERY?
- () Yes
  - () No

### **Section 3: Interest in Chinese Products and Companies**

12. What is your opinion of Chinese products sold online?
- () Great
  - () Good
  - () Neutral
  - () Negative
  - () Bad
13. What problems do you notice when buying directly from Chinese suppliers? (*Select all that apply*)
- () Long delivery time
  - () Problems with customs and extra fees
  - () Trouble trusting quality
  - () Unreliable payment methods
  - () Lack of customer support

#### **Section 4: Interest in Business Consulting**

14. Are you interested in starting or expanding your own business in Nigeria?

- Yes, I already have a business
- Yes, I want to start a business soon
- Maybe in the future
- I have no interest

15. If yes, which areas of business are you most interested in? *(Select all that apply)*

- Importing and reselling products
- Local manufacturing
- Services (consulting, technology, marketing, etc.)
- E-commerce (selling online)
- Other (please specify)

16. Would you be interested in receiving support from a Chinese company to facilitate your Nigerian business?

- Yes
- Maybe, depending on conditions
- No

17. What would convince you to work with a Chinese company to provide consulting support for your business? *(Select up to 3 options)*

- Competitive prices
- Guaranteed product quality
- Reliable logistical support
- Easy payment process
- Networking and partnership opportunities
- Other (please specify)

**Thank you for filling this survey!**

We appreciate your time and valuable feedback. Your input helps us improve our services and better understand the needs of Nigerian consumers.

If you have any questions or would like more information, feel free to contact us.



ANEXO B- Quadro de respostas das entrevistas

Categorias / questões	CEO	COO
1- Qual é a visão estratégica da CHEERY para a entrada no mercado nigeriano?	A nossa visão é transformar a CHEERY numa referência de e-commerce e consultoria digital para empresas e jovens nigerianos.	Queremos alargar o acesso a produtos e serviços de qualidade, adaptados às necessidades locais e estabelecer uma relação próxima com os consumidores nigerianos.
2- Quais são as prioridades na estratégia a adotar ?	As nossas prioridades são a adaptação dos nossos serviços e conteúdos à cultura e hábitos locais e o estabelecimento de parcerias locais para facilitar a integração no mercado.	É importante avançar de forma progressiva, procurando que cada fase do projeto esteja consolidada antes de evoluir para novos passos.
3- Porquê a escolha do mercado nigeriano em particular ?	Grande parte dos habitantes são jovens e conectados digitalmente. É um mercado onde a procura por soluções de comércio eletrónico e digitalização empresarial está a crescer muito rapidamente.	No mercado nigeriano ainda há bastante espaço para marcas que consigam oferecer uma boa relação preço-qualidade e serviços de consultoria digital acessíveis para pequenas empresas.
4- Que desafios e oportunidades antecipa na internacionalização para a Nigéria?	<i>Os principais desafios serão as questões burocráticas, a gestão logística e a adaptação da experiência digital às particularidades locais, língua e cultura incluídas, o que constitui também uma oportunidade para desenvolver a inovação.</i>	<i>A adaptação local, sem dúvida, mas que será também uma oportunidade para testar o nosso modelo em contextos desafiadores e fazer ajustes que nos tornem mais competitivos a nível internacional</i>



## **ANEXO C- Síntese das principais conclusões da publicação E-commerce na Nigéria Tamanho do Mercado & Análise de Participação - Tendências de Crescimento & Previsões (2024-2029):**

Especificamente quanto ao tema “Nigéria E-commerce Análise de Mercado”, entre outras conclusões, resultou deste estudo com especial relevância para a presente análise que:

“(…)-o tamanho do mercado de E-commerce na Nigéria se cifra em cerca USD 8.53 bilhões em 2024 e deve atingir USD 14.92 bilhões até 2029, crescendo a um CAGR de 11.82% durante o período de previsão (2024-2029);

-o mercado nigeriano de comércio eletrônico experimentou um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pelo aumento da penetração da internet, pelo crescente uso de smartphones e por uma classe média em ascensão com rendimentos disponíveis;

- a Nigéria tem uma das maiores economias da África e o seu mercado de comércio eletrônico tem um imenso potencial;

- em termos de segmentação da indústria, o mercado de comércio eletrônico da Nigéria é segmentado por e-commerce B2 C (beleza e cuidados pessoais, eletrônicos de consumo, moda e vestuário, alimentos e bebidas, móveis e casa) e e-commerce B2B;

-os dispositivos móveis desempenham um papel crucial no cenário de comércio eletrônico da Nigéria. Com a adoção generalizada de smartphones, muitos nigerianos têm acesso à internet e envolvem-se em compras online principalmente por meio de dispositivos móveis. Plataformas e empresas de comércio eletrônico reconheceram essa tendência e otimizaram ou seus sites e aplicativos para usuários móveis;

-a adoção de modos de pagamento online tem sido um impulsionador significativo do mercado nigeriano de comércio eletrônico. À medida que mais nigerianos adotam os pagamentos digitais, constata-se uma facilitação no crescimento do comércio eletrônico, fornecendo transações online seguras, convenientes e eficientes;

- o aumento do cibercrime representa uma restrição significativa para o mercado nigeriano de comércio eletrônico. As atividades ciberdelitivas podem minar a confiança do consumidor, interromper as transações online e criar preocupações sobre a segurança das informações pessoais e financeiras;

-a pandemia de COVID-19 impactou significativamente o mercado de comércio eletrônico nigeriano, acelerou o seu crescimento e transformou o comportamento do consumidor. Os nigerianos recorreram às plataformas de comércio eletrônico para comprar bens essenciais, impulsionando o aumento da procura e das transações no mercado de comércio eletrônico. No pós-pandemia constata-se também que o mercado está a proliferar com o aumento da penetração

da internet;

- a Internet proporcionou aos nigerianos um acesso conveniente a vários produtos e serviços. Como resultado, as compras online ganharam popularidade, e mais pessoas compram agora bens e serviços por meio de plataformas de comércio eletrônico. Isso levou ao crescimento de negócios de comércio eletrônico locais e internacionais na Nigéria;

- a procura por compras online impulsionou o estabelecimento e o crescimento de plataformas de comércio eletrônico na Nigéria. Empresas como Jumia, Zikel Cosmetics e SLOT Systems Limited emergiram como grandes players no mercado de comércio eletrônico nigeriano, oferecendo diversas categorias de produtos e facilitando transações seguras;

- o aumento da penetração da internet também estimulou a adoção de soluções de pagamento digital na Nigéria. Os sistemas de pagamento móvel, como carteiras móveis e aplicativos de pagamento, tornaram mais fácil para os nigerianos fazer transações online. Isso alimentou ainda mais o crescimento do comércio eletrônico, já que as pessoas agora têm maneiras convenientes e seguras de pagar as suas compras online;

-o comércio eletrônico permite que as empresas alcancem uma base de clientes maior além das lojas físicas. Com a Internet, as empresas nigerianas de comércio eletrônico podem comercializar os seus produtos ou serviços em todo o país e globalmente. Isso proporcionou às pequenas e médias empresas (PMEs) oportunidades de expandir o seu alcance e competir no mercado digital.”

**ANEXO D- Análise da concorrência**

<b>Concorrente</b>	<b>Setor</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos / Limitações</b>	<b>Oportunidades para a CHEERY</b>
<b>Jumia</b>	<b>E-commerce</b>	Marca consolidada; ampla variedade de produtos; logística própria.	Reclamações sobre atrasos; foco só em produtos.	Integrar produtos com consultoria e suporte a empreendedores
<b>Konga</b>	<b>E-commerce</b>	Modelo híbrido (online/offline); serviços financeiros e logísticos.	Menor inovação digital; público mais tradicional.	Foco em startups digitais e PMEs modernas, com experiência fluida.
<b>PayPorte</b>	<b>E-commerce</b>	Forte presença digital e branding jovem.	Portfólio limitado; sem proposta B2B.	Oferecer soluções para negócios e produtos diversificados.
<b>PwC / KPMG</b>	<b>Consultoria</b>	Alta credibilidade, atuação internacional.	Alto custo; foco em grandes empresas; pouco acessível a PMEs.	Consultoria acessível e prática para pequenos empreendedores
<b>SME.NG / Fate Foundation</b>	<b>Consultoria</b>	Proximidade com PMEs conhecimento do mercado local.	Fins limitados; pouca tecnologia; foco em formação básica.	Oferecer consultoria digital avançada e conteúdos personalizados

Fonte: a Autora, 2025



## ANEXO E- CHEERY- Site e redes Sociais



Fonte : Website do Grupo CHEERY, 2025



### CheeryChina

Fonte : Cheery Business (2025), Facebook



cheerygroup



Cheery

500 publicações

5 394 seguidores

829 a seguir

Produto/Serviço

+351 912585161# CHEERYCHINA#

Impor& Export

China 🇨🇳 Angola 🇦🇴 Moçambique 🇲🇴 Portugal 🇵🇹... mais

[www.cheery-group.com/](http://www.cheery-group.com/)

A seguir ▾

Mensagem

Ligar



GALINHA NA ...



NOS AJUDAM...



China 🇨🇳



Para Hospital



M



Fonte: Cheery Group (2025), Instagram



## CHEERYSELL

**JUNTE-SE A CHEERYSELL.COM**  
TENHA A SUA PRÓPRIA LOJA, COMECE  
A SUA VIAGEM DE NEGÓCIOS GLOBAL.



### CHEERYSELL BREVE INTRODUÇÃO

O Cheerysell.com é um centro comercial multi-comerciante da AVERY INNOVA dedicado a parceiros e clientes, que podem ter as suas próprias lojas no Cheerysell. Nesta plataforma, pode facilmente apresentar os seus produtos, expandir o seu negócio e interagir com consumidores de todo o mundo em tempo real.

### CHEERYSELL NATUREZA DAS EMPRESAS

Cheerysell.com fornece uma nova e eficiente plataforma de negócios para comerciantes e consumidores globais

[www.CHEERYSELL.com](http://www.CHEERYSELL.com)

Fonte: Cheery Group (2025), Instagram

[WWW.CHEERY-GROUP.COM/PROJETOS](http://WWW.CHEERY-GROUP.COM/PROJETOS)

# Projeto Chave-na-Mão

Mais de 500 projetos  
para colocar em prática

COMECE JÁ  
**O SEU**  
NEGÓCIO



**CHEERY.**  
PROJETOS CHAVE NA MÃO



**Maria Peng**  
Diretora de projetos

Fonte: Cheery Group (2025), Instagram



cheerygroup



## Consultoria de Gestão

Ajuda na criação do plano de negócio e captação de investimento por incentivos

[WWW.CHEERY.PT/PROJETOS](http://WWW.CHEERY.PT/PROJETOS)

Fonte: Cheery Group (2025), Instagram



# Branding

Desenvolvimento da identidade corporativa e estratégia de marketing

[WWW.CHEERY-GROUP.COM](http://WWW.CHEERY-GROUP.COM)

Fonte: Cheery Group (2025), Instagram



cheerygroup



## Fornecimento

Fornecimento de material e equipamento necessário para começar o seu negócio

[WWW.CHEERY-GROUP.COM](http://WWW.CHEERY-GROUP.COM)

Fonte: Cheery Group (2025), Instagram