

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL: A EXPANSÃO DA
MARCA COMPAL PARA O BRASIL**

RAFAEL ROCHA RAMALHO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL: A EXPANSÃO DA
MARCA COMPAL PARA O BRASIL**

RAFAEL ROCHA RAMALHO

**ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA JOANNA SANTIAGO**

OUTUBRO - 2019

RESUMO

O presente trabalho final de Mestrado, consiste na elaboração de um Plano de Marketing Internacional da marca Compal para o Brasil, e tem como o intuito potenciar a sua expansão para esse mesmo mercado, definindo a melhor estratégia a adotar.

Marca de referência no setor das bebidas, está presente na vida dos portugueses há mais de 65 anos, produzindo produtos de alta qualidade. Sendo líder de mercado em Portugal no seu setor, a marca tem procurado ao longo dos anos desenvolver estratégias de crescimento nos mercados internacionais, com o intuito de alavancar os seus negócios.

Primeiramente foi necessário compreender como está estruturado o mercado de sumos e néctares no Brasil, depois perceber qual o comportamento e escolhas dos consumidores, com o intuito de podermos desenvolver as táticas de marketing-mix mais adequadas para o mercado em questão.

Relativamente à metodologia, foi utilizada uma abordagem de *mixed-method*, e a estratégia de *action research*. Foi feita uma recolha de dados primários, através de um questionário, a 643 cidadãos brasileiros, e uma entrevista pessoal a dois colaboradores da SUMOL+COMPAL.

Com base nos objetivos e estratégias de marketing definidos, após a realização da análise externa e interna, foram desenvolvidas as táticas de marketing-mix, que consideramos mais adequadas para a marca seguir no mercado alvo.

Com a realização deste estudo, conclui-se que, hoje em dia, muito devido à globalização, as empresas devem apostar fortemente na sua internacionalização, pois só assim conseguem crescer e sobreviver.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Internacionalização, Marca Global, Capital da Marca

ABSTRACT

The present final master's work is based on an elaboration of an International Marketing Plan of the brand Compal for Brazil. It aims to enhance its expansion to the Brazilian market, defining the best strategy to adopt.

It's one reference brand in beverages sector, has been present in the life of Portuguese people for more than 65 years, producing high quality products. Being the market leader in Portugal in its sector, the brand has been looking these past years for ways to develop strategies of growth in the international markets, with the aim to foster their business.

First it was necessary to understand how the market of juices and nectars in Brazil is structured, next understand how the behavior and choices of the consumers are, so that we could develop the tactics of marketing-mix more suitable for the previous market.

For this project, the methods used were a mixed-method approach and the strategy of action research. Primary data were collected through one survey to 643 Brazilian citizens and one personal interview to two employees of SUMOL+COMPAL.

Based on the defined marketing objectives and strategies, after the external and internal analysis, the tactics of marketing-mix that were developed were the more suitable for the brand to be in the target market.

With this study, its concluded that nowadays and due to the globalization, companies should invest heavily in their internationalization because only then can they grow and survive.

Keywords: Marketing Planning, Internationalization, Global Brand, Brand Equity

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, por todo o apoio e motivação que deram ao longo desta etapa da minha vida. Sem eles nada disto era possível.

Gostaria de dar um especial agradecimento, à minha orientadora, a Professora Joanna Santiago, por toda a disponibilidade e apoio prestado ao longo da realização deste projeto.

Ao meu irmão, que partilhou esta etapa bem de perto, dando sempre o seu contributo e apoio.

À minha avó, que apesar de longe fisicamente, esteve sempre “perto”.

À Isabel, pela paciência e incentivo contínuo.

A todos os meus colegas da SUMOL+COMPAL, que se disponibilizaram sempre para ajudar.
Um especial agradecimento à Nádía Franco.

Por último, quero agradecer a todos os meus amigos.

A todos
Muito obrigado

Índice

Resumo

Abstract

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Contextualização Teórica	1
1.2. Objetivos do Estudo	2
1.3. Relevância do Estudo	2
1.4. Estrutura do Projeto	2
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	3
2.1. Planejamento de Marketing	3
2.1.1. Definição e Objetivos.....	3
2.1.2. Estrutura e Processos	4
2.2. Internacionalização	5
2.2.1. Conceito de Internacionalização	5
2.2.2. Teorias e Modelos de Internacionalização: Modelo Uppsala	7
2.2.3. Adaptação vs Padronização das Estratégias de Marketing-Mix Internacional	8
2.2.4. Modos de Entrada em Mercados Internacionais	10
2.3. A Marca	13
2.3.1. Conceito de Marca Global	13
2.3.2. Capital da Marca do Ponto de Vista do Consumidor (<i>Customer-Based Brand equity</i>)	14
Capítulo 3 - Quadro de Referência	15
Capítulo 4 - Metodologia	16
4.1. Tipo de Estudo	16
4.2. Estratégia de Investigação	17
4.3. Método de Recolha de Dados	17
4.4. Amostragem	18
4.5. Análise de Dados	19

Capítulo 5 - Plano de Marketing Internacional	19
5.1. Análise Externa	19
5.1.1. Análise do Macro Ambiente - PEST	19
5.1.2. Análise do Micro Ambiente	22
5.2. Análise Interna	25
5.2.1. Missão e Valores	25
5.2.2. História da Empresa	25
5.2.3. Recursos Humanos	25
5.2.4. Recursos Financeiros	26
5.2.5. Recursos de Informação	26
5.2.6. Recursos de Fornecedores	26
5.2.7. Relações Empresariais (clientes)	27
5.3. Análise SWOT	27
5.4. Pressupostos	28
5.5. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	28
5.5.1. Segmentação	28
5.5.2. <i>Targeting</i>	29
5.5.3. Posicionamento	29
5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing	29
5.6.1. Objetivos Quantitativos e Qualitativos	29
5.6.2. Estratégia	30
5.7. Estratégia de Modo de Entrada	30
5.8. Táticas de Marketing-mix Atual – Mercado Português	31
5.9. Táticas de Marketing-mix Propostas – Mercado Brasileiro	31
5.10. Planeamento, Implementação e Controlo	33
5.10.1. Planeamento e Calendarização	33
5.10.2. Orçamentação	34
5.10.3. Controlo e Monitorização	34
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	34
Referências Bibliográficas	36
Anexos	40

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	11
Ilustração 2 - Estratégia Marketing-mix Portugal	31

Índice de Tabelas

Tabela I - Quadro de Referência	15
Tabela II - Concorrência Direta	23
Tabela III - Análise SWOT	27
Tabela IV - Objetivos Quantitativos e Qualitativos de Marketing.....	29
Tabela V - Táticas de Marketing-mix	32
Tabela VI - Calendarização das Táticas de Marketing-mix	33
Tabela VII - Orçamentação	34

Índice de Anexos

Anexo A - Processo de Planeamento de Marketing (McDonald, 2011)	40
Anexo B - Processo de Planeamento de Marketing (Wood, 2017).....	40
Anexo C - Processo de Planeamento de Marketing (Kotler e Armstrong, 2018)	41
Anexo D - Processo de Planeamento de Marketing (Hollensen, 2016).....	41
Anexo E - Processo de Planeamento de Marketing (Cateora, 2011)	42
Anexo F - Guião da Entrevista.....	42
Anexo G - Guião do Questionário.....	44
Anexo H - Resultados do Questionário.....	47

1. Introdução

1.1. Contextualização Teórica

Perante uma economia cada vez mais global, e um rápido crescimento do comércio internacional, que tem sido visível nos últimos anos, segundo o *The World Bank*¹, a internacionalização tornou-se uma das grandes consequências da globalização, no sentido que é uma das estratégias utilizadas pelas empresas, que têm como objetivo alavancarem os seus negócios, procurando novos mercados para a sua expansão e crescimento.

Este novo paradigma das empresas, que enfatiza o desenvolvimento global, só é conseguido através de um *mindset* global, ponto fulcral (Ilhéu, 2009), pois só assim as organizações e os seus gestores, conseguem pensar globalmente e agir igualmente globalmente.

Existem vários fatores que têm beneficiado e permitido as empresas a desenvolverem-se noutros países, que não o de origem, tornando o mundo cada vez mais pequeno a nível do comércio. Exemplos desses fatores são os avanços tecnológicos e a integração dos blocos regionais (Ilhéu, 2009), ou seja, a criação de acordos e alianças comerciais entre vários países, o que potencia a expansão das empresas.

Estes fatores e mudanças que explicam a tendência de globalização, pressionam as empresas a internacionalizarem-se, pois hoje em dia, quem não o faz, não cresce e não consegue aumentar a sua competitividade no setor atuante.

É neste contexto de crescimento internacional que a SUMOL+COMPAL, empresa líder no mercado de sumos e refrigerantes em Portugal, tem delineado os seus objetivos e estratégias, procurando sempre explorar novos mercados e novas oportunidades fora do seu país de origem. Empresa com uma enorme experiência no setor onde atua, tem conseguido levar avante o seu querer mais e melhor, o que tem permitido nos últimos anos, ter sucesso em vários mercados externos.

¹ Acedido em <https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects> no dia 5 de abril 2019

1.2. Objetivos do Estudo

O presente projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing Internacional, com o intuito de desenvolver uma estratégia de expansão da Marca Compal para o Brasil.

Será preponderante analisar de forma detalhada o setor de bebidas, bem como a envolvente cultural, económica e política desse país, de modo a ser possível estruturar e desenhar, a estratégia internacional mais adequada para a marca Compal. Este processo analítico visa a compreensão do comportamento do consumidor brasileiro, da realidade do mercado de sumos e néctares, das necessidades existentes, e das diversas potencialidades que o mesmo dispõe.

Tendo em consideração o objetivo do projeto, pretende-se que a investigação conduza a conclusões que deem resposta às seguintes questões:

- Qual o modo de entrada mais adequado para a empresa se internacionalizar para o Brasil?
- Com que proposta de valor deve a Marca Compal abordar o mercado brasileiro?
- Qual a melhor estratégia de marketing-mix que a Marca Compal deve adotar para entrar no Brasil?

1.3. Relevância do Estudo

A escolha do tema em foco está relacionada com motivos profissionais, devido à atual laboração na SUMOL+COMPAL. O tema surgiu, após conhecimento que a Marca Compal já tinha tentado expandir-se para o Brasil, mas sem sucesso, o que serviu de motivação para a elaboração deste projeto, que tem a intenção de auxiliar a SUMOL+COMPAL a estruturar uma nova estratégia para que tal processo seja bem-sucedido.

1.4. Estrutura do Projeto

O projeto encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é a Introdução, onde é feita uma apresentação do estudo em causa, abordando os seguintes pontos: contextualização teórica do tema, objetivos do estudo e relevância do mesmo.

No segundo capítulo, Revisão de Literatura, serão abordados os principais temas que irão suportar a base teórica do projeto, temas esses que irão originar o quadro de referência no terceiro capítulo, que servirá como orientador para a elaboração do plano de marketing.

O quarto capítulo é a Metodologia, onde é feita uma explicação das metodologias utilizadas no presente projeto e quais são as escalas utilizadas para o estudo dos objetivos e as estratégias a seguir.

No quinto capítulo, é feito o desenvolvimento empírico do estudo em causa, o Plano de Marketing Internacional. Por fim, o capítulo sexto, diz respeito às conclusões do projeto.

2. Revisão de Literatura

O objetivo deste capítulo é definir alguns conceitos dentro da área de investigação do projeto, que irão suportar a base teórica do mesmo, permitindo a conceção de um quadro de referência no próximo capítulo, que servirá como guia orientador para o desenvolvimento do plano de Marketing. Assim, serão abordados os seguintes temas: Planeamento de Marketing, Internacionalização e Marca.

2.1. Planeamento de Marketing

2.2.1. Definição e Objetivos

Nos dias que correm, a maioria das empresas, recorrem à utilização de um variado leque de ferramentas de gestão, que servem essencialmente para ajudar no seu bom funcionamento e desenvolvimento. Uma dessas ferramentas é o planeamento de marketing, que consiste numa ferramenta estratégica de bastante importância no Marketing.

Na literatura existente sobre esta temática, a panóplia de autores é enorme, por isso foram selecionados os considerados mais relevantes para o estudo em questão, tanto na temática de planeamento de marketing como na temática de planeamento de marketing internacional.

Para McDonald (2008) um plano de marketing é o meio como uma empresa monitoriza e controla as influências internas e externas, de modo a atingir vendas

lucrativas, e através do qual comunica a posição competitiva escolhida para alcançar os seus objetivos. Deve ser um resumo simples e claro das tendências de mercado e segmentos-alvo a ser atingido, realçando o valor exigido por cada um deles, dado que se pretende através dele oferecer um valor superior ao da concorrência.

Segundo Wood (2017), um plano de marketing deve ser criteriosamente estruturado, pois é onde será definida a forma como a empresa irá entregar valor aos clientes, à própria empresa e às restantes partes interessadas. Outro aspeto que o autor menciona é que esta ferramenta deve ser dinâmica, interativa e adaptável às constantes mudanças do mercado, sendo importante antecipar mudanças, criar alternativas e atualizar o plano de marketing ao longo da sua implementação, em caso de necessidade (Wood, 2017).

Kotler e Armstrong (2018), afirmam que o planeamento de marketing envolve a escolha de estratégias de marketing que irão ajudar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos.

Na temática de planeamento de marketing internacional, (Cateora *et al.*, 2011), definem plano de marketing internacional como o processo de formulação de objetivos e respetivos métodos para atingi-los. O autor defende que um plano de marketing pode ser visto como uma ferramenta corporativa, estratégica ou tática.

O objetivo de um plano de marketing internacional é assim criar vantagens competitivas sustentáveis para as empresas no mercado global (Hollensen, 2017).

2.2.2. Estrutura e Processos

Um plano de marketing, pode ser estruturado de várias maneiras, no entanto é fundamental que o mesmo seja organizado de forma eficiente.

Para a elaboração do quadro de referência, que irá orientar o projeto em causa, foram analisados os modelos e estruturas de planeamento de marketing, dos autores mencionados no subcapítulo anterior, procurando perceber qual ou quais as melhores abordagens a seguir.

Os vários autores (McDonald, 2008; Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018) sugerem estruturas com algumas diferenças (Anexo A a C), no entanto todos eles seguem a mesma linha de pensamento e raciocínio:

- 1) Análise/Auditoria de Marketing,
- 2) Análise SWOT,
- 3) Objetivos e Estratégias de Marketing,
- 4) Programas de Marketing/Ação,
- 5) Orçamentação,
- 6) Implementação e Controle.

O presente Plano de Marketing, irá então seguir mais ou menos o mesmo raciocínio acima, no entanto alguns pontos serão adaptados e outros acrescentados, com base nas estruturas de (Hollensen, 2017) (Anexo D) e (Cateora *et al.*, 2011) (Anexo E), devido ao Plano ter uma vertente internacional, e ter como objetivo a expansão de uma marca para um mercado externo.

2.2. Internacionalização

2.2.1. Conceito de Internacionalização

Antes de definirmos o conceito internacionalização, será preponderante definirmos o conceito globalização, pois este segundo, tem sido muitas vezes, erradamente, confundido pelo primeiro, apesar de um ser a consequência de outro e estarem interligados entre si.

A globalização traduz-se na uniformização e interligação dos mercados, e permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta. Pode ser definido como “o conjunto de processos que torna possível a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais” (Grupo de Lisboa, 1994, p).

Como consequência ou efeito da globalização, surgiu a internacionalização, que nos últimos anos tem adquirido um lugar de importância no contexto empresarial. Apesar

de haver vários autores que têm colocado ao longo dos anos a internacionalização no centro dos seus estudos, e apesar de existirem diversas discussões e definições sobre este tema, ainda não existe um conceito único.

Desde a década de 90 que têm surgido várias definições sobre internacionalização, destacando as seguintes:

- Calof e Beamish (1995) afirmam que a internacionalização é um processo de adaptação das operações de uma empresa aos ambientes internacionais onde pretende-se operar;
- Meyer (1996) explica a internacionalização como sendo um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado num país que não o de origem;
- Freire (1997), refere que o processo de internacionalização de uma empresa deverá surgir em circunstância das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas no mercado doméstico. Defende que uma empresa deve replicar total ou parcialmente as suas estratégias de mercado, bem como a sua cadeia de valor noutros países, beneficiando assim de enormes economias de escala;
- Chetty e Champbell-Hunt (2001) afirmam que a internacionalização não pode ser encarada apenas como um processo de crescimento contínuo, mas também como um fenómeno de recuos, pois as empresas poderão optar por deixar de produzir um determinado produto ou reduzir o investimento direto feito no estrangeiro;
- Harris e Wheeler (2005) afirmam que a internacionalização é um processo no qual uma empresa comercializa os seus produtos e(ou) serviços, fora do seu mercado de origem, focando assim também a sua estratégia de desenvolvimento em mercados externos;
- Khojastehpour *et al.*, (2014, p. 239) refere que a internacionalização é “a entrada num mercado internacional através da adaptação dos processos da organização, transferência dos conhecimentos e das oportunidades para alcançar um novo mercado”.

Conforme podemos verificar através das ideias dos autores acima mencionados, a panóplia de bibliografia direcionada para o conceito de internacionalização é muito grande e dispersa, conforme já referido anteriormente, daí ser difícil a conceptualização do fenómeno.

2.2.2. Teorias e Modelos de Internacionalização: Modelo Uppsala

A grande complexidade do processo de internacionalização, deu origem a diversas teorias e modelos que suportam este mesmo processo. Contudo, é importante referir que todos eles apresentam limitações.

Um modelo bastante familiar é o modelo de internacionalização Uppsala, apresentado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) é teoricamente baseado na teoria de comportamento das empresas.

Segundo este modelo, a internacionalização deve ser um processo de aprendizagem, em que à medida que o conhecimento dos mercados externos e o investimento crescem, as empresas vão aumentando gradualmente o seu grau de compromisso para com os mercados em questão. Esse aumento do compromisso desenvolve-se através de quatro estágios, que formam uma “cadeia de estabelecimento”, sendo eles (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975):

1º Estágio – A empresa não tem nenhuma atividade exportadora;

2º Estágio – A empresa começa a exportar por intermédio de representantes independentes (agentes);

3º Estágio – A empresa estabelece-se no mercado alvo através de uma subsidiária de vendas;

4º Estágio – A empresa estabelece uma unidade de produção no país anfitrião, podendo a mesma ser da própria empresa, ou ser de terceiros.

O aumento de nível de estágio significa compromissos de recursos sucessivamente maiores e também levam a diferentes experiências e informações de mercado para a empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

O modelo Uppsala está ainda relacionado com a distância psíquica, entre o país da empresa que quer desenvolver negócios em mercados externos e o país destino, e pode ser definida como “a soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Os exemplos são diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial” (Ilhéu, 2009, p. 92). Assim, este modelo segue a ideologia que uma empresa deve iniciar o seu processo de internacionalização em mercados

estrangeiros mais familiares e próximos em termos de distância psíquica para o país origem, seguindo-se posteriormente mercados menos familiares, com maior distância psíquica.

É importante referir que várias críticas ao modelo de Johanson & Vahlne (1977) têm surgido ao longo dos anos.

Considerado por alguns autores como “desatualizado”, este modelo que outrora foi pensado num período onde a informação e as novas tecnologias não existiam em abundância, nos dias de hoje pode não oferecer uma descrição completa do processo de internacionalização, pois esses mesmos recursos têm evoluído, e permitido às empresas conhecerem mercados externos através de tecnologias de informação e comunicação, e não apenas através da experiência, como defende o modelo Uppsala.

Segundo Li *et al.* (2005), desde a criação do modelo até à data, as mudanças tecnológicas têm sido recorrentes, o que contribuiu para um mundo mais homogêneo. Devido a estas mudanças, e às tendências atuais, evolução das tecnologias de informação e comunicação, o modelo Uppsala já não é suficiente para explicar a estratégia de internacionalização das empresas. Outro aspeto criticado pelo autor é o facto de o modelo apenas falar no conhecimento e experiência associada a um mercado, no entanto não refere nada sobre a potencialidade do mesmo e as suas condições competitivas.

Outros autores que criticaram o modelo Uppsala foram Heldlund e Kverneland (1993), que afirmam que o modelo como foi pensado no final da década de 70, época em que o ambiente de negócios era completamente diferente do que é hoje, muito devido à pouca interligação que havia internacionalmente, apenas se refere à internacionalização como a expansão de uma empresa para um único país, não considerando a conjuntura das empresas multinacionais que atuam em diversos mercados.

Apesar deste modelo ter sido alvo de críticas ao longo dos anos, continua a ser uma referência de grande importância em investigações e estudos que são feitos sobre a temática da internacionalização.

2.2.3. *Adaptação vs Padronização das Estratégias de Marketing-mix Internacional*

O fenómeno internacionalização tem trazido vários desafios para as empresas. Um desses desafios, consiste na decisão estratégica se uma empresa deve seguir uma

estratégia de marketing padronizada, ou seja, comum para todos os mercados onde atua, ou se deve seguir uma estratégia de marketing adaptada para cada mercado.

No centro desta decisão, as empresas devem ter a consciência que as estratégias de marketing “devem ser desenvolvidas para servir as necessidades dos segmentos de mercado alvo, por isso é importante conhecer, as semelhanças da percepção da função cliente/procura, entre os diversos mercados e entre os mesmos segmentos de mercado no país de origem e no país anfitrião” (Ilhéu, 2009, p. 236).

Para a tomada de decisão, é importante que as empresas tenham o conhecimento necessário acerca dos consumidores do mercado alvo, mas também devem ter em consideração os fatores ambientais (económicos, socioculturais, politico-legal e forças físicas) desse mesmo mercado (Theodosiou e Leonidou, 2003). Ambas as estratégias de marketing têm implicações e vantagens.

Segundo (Craig e Douglas, 2000, p. 11), uma estratégia padronizada pode ser utilizada se as necessidades dos consumidores forem as mesmas em diversos mercados. A utilização da mesma implica que o produto, preço, os meios de distribuição e os meios de comunicação, sejam idênticos nesses mesmos mercados (Bradley, 2002).

O marketing global padronizado tem como principal vantagem a redução de custos de produção, comunicação e distribuição, devido às economias de escala, e a realização de atividades de valor acrescentado para uma empresa, como por exemplo a criação de uma identidade global distintiva para a marca da empresa (Theodosiou e Leonidou, 2003).

Vários têm sido os autores que defendem este tipo de estratégia, muito devido à cada vez maior homogeneidade dos mercados, dos gostos e preferências dos consumidores. Conforme citado por Kotler (2003, p. 394), “o mundo está a tornar-se um mercado comum no qual as pessoas, independentemente de onde vivem, desejam os mesmos produtos e estilos de vida”.

No entanto, apesar da crescente tendência de globalização, ainda existem vários defensores da estratégia de marketing de adaptação, que apesar de saberem que a grande tendência será que as empresas standardizem as suas estratégias de marketing-mix,

acreditam que as diferenças culturais entre mercados continuarão a apontar para a necessidade de adaptação.

Esses defensores afirmam, que atualmente existem poucos mercados com características semelhantes, daí ser necessário haver sempre alguma adaptação das estratégias de marketing-mix (adaptação das embalagens dos produtos, adaptação das estratégias de distribuição, *etc*), pois só assim as empresas conseguem satisfazer as necessidades dos consumidores (Theodosiou e Leonidou, 2003).

“Semelhanças entre mercados criam oportunidades para a padronização das estratégias de marketing, enquanto as diferenças geram a necessidade de adaptar o marketing” (Ozsomer e Prussia, 2000, p. 32). Esta será sempre a linha de pensamento que as empresas terão que ter em conta aquando a decisão de qual a melhor estratégia de marketing a utilizar.

2.2.4. Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Depois das empresas tomarem a decisão de avançarem com o processo de internacionalização e escolherem qual ou quais os mercados alvo, têm que tomar outra importante decisão estratégica, a escolha do modo de entrada mais adequado para abordar esses mesmos mercados.

Segundo (Ilhéu, 2009, p. 121), “esta é uma decisão crítica, uma vez que o modo de entrada inicialmente escolhido afeta significativamente o desempenho e a longitividade das operações da empresa nesse mercado”.

A forma ou modo de entrada definido pelas empresas pode ser condicionada pelos riscos políticos, dimensão do mercado e as perspectivas de crescimento dos países de destino (Dunning, 2001), mas também pelas características dos produtos ou serviços que vão ser internacionalizados, das variáveis de transação envolvidas e pela própria estratégia da empresa (Hill *et al.*, 1990). Em suma, a escolha do melhor modo de entrada num país, que não o de origem, é feita através da estratégia de expansão da empresa, e que irá depender de vários fatores internos e externos (Bartlett e Beamish, 2010).

Apesar de não existir uma opinião unânime, entre os autores que abordam esta temática na literatura, em relação ao número de modos de entrada existentes,

tradicionalmente, distinguem-se três conjuntos, que estão subdivididos em subtipos (ver Ilustração 1).

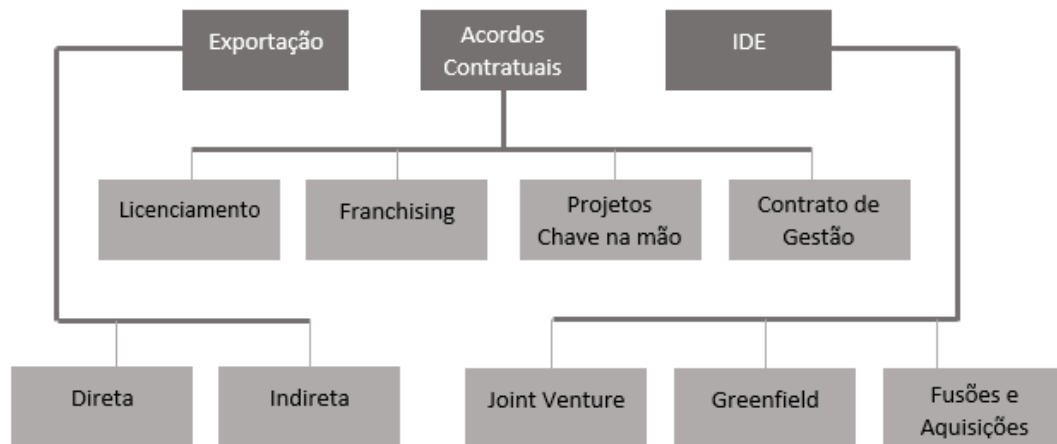


Ilustração 1 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Fonte: Adaptado de Root, 1994

Os diferentes tipos de modo de entrada refletem graus de compromisso, nos mercados internacionais, díspares, sendo a exportação o modo de entrada que requer menos compromisso e o investimento direto estrangeiro (IDE), o que requer maior compromisso internacional (Ilhéu, 2009).

Exportação

Segundo (Simões, 1997 e Yadong, 1999) exportação pode ser definida como o processo de comercialização de bens e serviços em mercados estrangeiros, em que esses bens e serviços são produzidos no mercado de origem da empresa. Este processo pode ser feito de duas maneiras, exportação direta e exportação indireta.

Exportação indireta – a empresa é contactada no seu próprio mercado, por intermediários (empresas *trading*, distribuidores, etc), que realizam em seu nome todo o negócio de exportação (Ilhéu, 2009), ou seja, existe uma postura passiva por parte da empresa contactada.

Exportação direta – a empresa é responsável por todo o processo de exportação (desde o contacto com o cliente até à cobrança de faturas) (Martin e López, 2007), existindo uma postura ativa.

Acordos Contratuais

Os modos de entrada contratuais envolvem sempre duas entidades, as empresas que querem internacionalizar-se e agentes económicos do país destino.

Licenciamento – este processo “confere a outrem o direito de fabricar um produto, usando uma patente ou um processo secreto, a empresa que concede a licença, dentro de terminadas condições, estabelecidas pelo contrato, é o licenciador, e a empresa que vai utilizar a licença, o licenciado (Ilhéu, 2009, 131).

Franchising – este processo consiste em um franchisado obter do franchisador o direito de comercializar um produto, serviço, marca ou tecnologia (Lorga, 2003). Importa referir que o franchisador continua a ter um papel direto no apoio à gestão do negócio, bem como na formação (Lafontaine, 1992).

Projetos “Chave na Mão” – consiste num contrato comercial, feito entre duas entidades, uma contratante e uma contraente, onde a empresa contratante elabora um projeto e encarrega a empresa contraente para a sua execução (Field & Keller, 1998).

Contrato de Gestão – consiste num acordo comercial, em que uma empresa cria uma unidade de negócio num mercado externo, no entanto a gestão desse mesmo negócio é assegurado por uma outra empresa sedado nesse mercado (Lorga, 2003).

Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

O investimento direto estrangeiro (IDE), é o modo de entrada que requer maior compromisso das empresas. Por norma, aquando a escolha deste tipo de modo de entrada no mercado externo, reflete o grande interesse em que uma empresa tem em desenvolver um negócio duradouro e consistente, pois exigirá o investimento de maior capital por parte da empresa.

Joint venture – é um acordo entre duas empresas, que têm como objetivo desenvolver um negócio num determinado mercado, partilhando os riscos associados, e aproveitando vantagens competitivas (Hill, 2007).

Greenfield – consiste na criação e gestão de novos ativos fixos (instalações) da empresa no país estrangeiro (Calderón e Loayza e Servén, 2004).

Fusões e Aquisições – Consiste na aquisição de ativos fixos (instalações) existentes de firmas locais, por parte da empresa externa (Calderón e Loayza e Servén, 2004).

2.3. A Marca

2.3.1. Conceito de Marca Global

Com a tendência da globalização a ser cada vez mais notável, e com a estratégia de internacionalização a ser recorrentemente utilizada pelas empresas que têm como necessidade crescer para novos mercados, existe também a necessidade da criação de marcas globais. Esta necessidade faz com que as empresas tenham que olhar para as suas marcas de uma maneira diferente, pois só assim conseguem ser competitivas.

Primeiramente será importante definirmos marca e marca global, pois estes dois conceitos assemelham-se muito um ao outro.

Segundo a *American Marketing Association*²(1960), marca é um nome, termo, desenho, símbolo, ou a combinação destes componentes todos, que identifica o vendedor de um produto ou serviço, e que o diferencia dos seus concorrentes.

Marca global, tem o mesmo conceito que marca, no entanto tem a vertente global, ou seja, é um nome, termo, desenho, símbolo, ou a combinação destes mesmos componentes, que são usados mundialmente para identificar a oferta feita e diferenciá-la da dos seus concorrentes (*American Marketing Association*, 1960; Cateora e Graham, 2001). Exemplos desse tipo de marcas, é a Coca Cola e a Pepsi, que são conhecidas em todo o mundo, e que procuram dar uma boa experiência aos consumidores de diversas sociedades onde estão presentes.

Uma marca global permite que exista uma estratégia única de comunicação, de posicionamento, e que a sua personalidade e identidade sejam iguais em diversos países (Aaker e Joachimsthaler, 2000), no entanto as diferenças culturais de país para país podem condicionar essas estratégias, e é importante perceber bem antes, se existem condicionantes para a marca no mercado destino (por exemplo o nome da marca significar

²Acedido em <https://marketing-dictionary.org/b/brand/> no dia 2 de agosto 2019

algo mau). Muitas vezes as marcas globais procuram segmentar as suas estratégias consoante as culturas, hábitos e tradições dos países.

Num mercado cada vez mais globalizado, é essencial que as empresas possuam uma marca reconhecida no mercado, pois se tal não assim for, a marca terá grandes dificuldades de sobrevivência, devido à enorme concorrência internacional que existe. Assim, é necessário que as empresas arrisquem, e que ponham em prática um marketing inovador e atual, utilizando meios de comunicação recentes, e que o façam com base nas novas realidades culturais, sociais e tecnológicas.

2.3.2. Capital da Marca do Ponto de Vista do Consumidor (Customer-Based Brand Equity)

Hoje em dia, os consumidores têm ao seu dispor uma panóplia gigantesca de marcas, que trabalham diariamente para se diferenciarem umas das outras, com o objetivo de criarem valor para os consumidores, e potenciarem uma relação de *engagement*.

Assim, a principal preocupação das marcas, passa por tornar mais fácil a identificação dos seus produtos e serviços, perante os consumidores, e por sua vez diferenciá-los dos produtos e serviços de outras marcas.

Quando falamos em marcas, é essencial falarmos também no capital que estas transmitem. Várias perspetivas de olhar para o capital de uma marca, têm sido abordadas na literatura ao longo dos anos, sendo elas:

- Perspetiva com base financeira (*financial-based brand equity*);
- Perspetiva com base nos colaboradores (*employee-based brand equity*);
- Perspetiva com base no consumidor (*customer-based brand equity*).

Para o presente estudo, apenas iremos aprofundar a perspetiva do consumidor (*customer-based brand equity*).

Brand equity (capital da marca) é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma determinada marca, que permitem acrescentar ou subtrair o valor dos produtos e/ou serviços oferecidos, quer para o consumidor quer para a empresa (Aaker, 1991). Por norma este conjunto de ativos e passivos são agrupados em cinco categorias diferentes: lealdade à marca, qualidade percebida, associações à marca, notoriedade da marca e

por último, outros ativos do proprietário da marca (ex: patentes). Este autor defende que a qualidade percebida e as associações da marca, podem influenciar positivamente a satisfação dos consumidores na sua experiência com uma marca.

Outro autor com enorme relevância nos estudos feitos sobre o capital das marcas é Keller (1993), que define *brand equity* como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca pode ter em relação à resposta do consumidor face ao marketing aplicado pela marca. Neste caso o consumidor já conhece uma determinada marca, e associa à mesma algo bom. Para este autor as principais fontes de capital para uma marca são a notoriedade e imagem.

Por fim, é importante também mencionar a abordagem de Yoo *et al.*, (2000), que definem *brand equity*, como a diferença na escolha do consumidor entre dois produtos com as mesmas características, exceto o nome e a marca, sendo um produto de marca e um produto sem marca.

Um consenso importante entre as definições acima é que *brand equity* “é o valor incremental devido ao nome da marca” (Yoo *et al.*, 2001, p. 2-3), e esse valor quando se torna positivo aumenta a probabilidade de uma marca ser escolhida pelos consumidores.

3. Quadro de Referência

Tendo em consideração a revisão de literatura realizada no capítulo anterior, os diversos modelos de planeamento de marketing abordados e os objetivos gerais e específicos do projeto, é proposto o seguinte quadro de referência (Tabela I), que descreve a estrutura que se considera mais adequada a adotar no presente plano de marketing.

Tabela I – Quadro de Referência

Estrutura do Plano de Marketing	Autor(es)
<p>Análise da situação atual do Marketing</p> <p>Análise Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do Macro Ambiente (PEST) ▪ Análise do Microambiente (análise do setor, perfil do consumidor, análise da concorrência) <p>Análise Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão e valores ▪ História da empresa 	<p>(McDonald, 2008); (Cateora <i>et al.</i>, 2011); (Hollensen, 2017); (Wood, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos (humanos, financeiros, informação e de fornecedores) ▪ Relações empresariais (Clientes) 	
Análise SWOT	(McDonald, 2008); (Wood, 2017); (Hollensen, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018)
Pressupostos	(McDonald, 2008)
Estratégia STP (Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento)	(Wood, 2017); (Hollensen, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018)
Objetivos e Estratégias de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de Marketing ▪ Estratégias de Marketing 	(Cateora <i>et al.</i> , 2011); (Wood, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018)
Seleção da estratégia de Modo de entrada	(Root, 1994); (Hollensen, 2017)
Marketing-Mix atual (Portugal) Táticas de Marketing-Mix propostas (Brasil) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço ▪ Produto ▪ Distribuição ▪ Comunicação 	(Theodosiou e Leonidou, 2003); (Wood, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018); (Cateora <i>et al.</i> , 2011); (Hollensen, 2017)
Implementação e Controlo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calendarização ▪ Orçamentação ▪ Controlo 	(Wood, 2017); (Kotler & Armstrong, 2018); (Hollensen, 2017); (Cateora <i>et al.</i> , 2011)

Fonte: elaboração própria

4. Metodologia

4.1. Tipo de Estudo

Existem dois tipos de pesquisas, as pesquisas exploratórias e as pesquisas conclusivas, sendo que as segundas se dividem em pesquisas descritivas e pesquisas causais (Malhortra *et al.*, 2017).

Estamos perante um estudo conclusivo com carácter descritivo. O objetivo da pesquisa conclusiva é descrever fenómenos específicos, testar hipóteses específicas e examinar relações específicas (Malhortra *et al.*, 2017). Já o principal objetivo de uma pesquisa descritiva é a descrição das características de um mercado, onde todo o projeto é pré-planeado e devidamente bem estruturado (Malhortra *et al.*, 2017).

O horizonte temporal adotado será o cross-sectional, visto que o projeto será elaborado num curto e único período de tempo (1 ano) (Malhortra *et al.*, 2017), onde não existirá tempo para proceder a uma análise mais prolongada.

4.2. Estratégia de investigação

A estratégia de investigação adotada para o desenvolvimento do presente projeto é a *action research*, que consiste num processo de investigação emergente e interativo, que tem como principal objetivo desenvolver soluções para solucionar problemas reais de uma organização, através de uma abordagem participativa e colaborativa (Coghlan, 2011; Coghlan e Brannick 2014).

Este tipo de estratégia permite analisar, planejar, experienciar e implementar, através do local de ação, diversos pontos de interesse relativos ao tema em questão. De acordo com esta afirmação está Malhortra *et al.* (2017), que afirma que uma *action research* é composta por um equilíbrio de três elementos, a pesquisa, a participação e a ação, sendo que caso um destes elementos não exista, já não estamos perante uma *action research*.

O seu propósito é promover o conhecimento da empresa e desenvolver resultados práticos através da identificação de problemas, desenvolvimento de planos de ação, pôr em prática esses planos e posteriormente fazer a avaliação das ações (Saunders *et al.*, 2016).

Este tipo de estratégia, difere de outras estratégias de investigação, devido ao seu foco de explorar e avaliar soluções para problemas de uma empresa, mas também pelo querer promover alterações dentro da mesma (Saunders *et al.*, 2016).

É importante referir que o presente projeto consiste apenas nos primeiros passos da *action research*, pois as táticas propostas, ainda não foram analisadas, nem postas em prática. Apenas houve um contributo de pesquisa e participação.

4.3. Método de Recolha de Dados

O método utilizado para a recolha de dados deste projeto foi o *mixed method research*, onde é utilizada mais do que uma técnica de recolha de dados (Saunders *et al.*, 2016), através de métodos quantitativos e qualitativos.

Inicialmente, foi feita uma pesquisa de dados secundários, através de plataformas de análise de dados (Euromonitor e Nielsen) e pesquisas realizadas a fontes públicas, informação essa teve como objetivo responder às necessidades do estudo e suportar a

análise externa do projeto. Numa segunda fase, foram recolhidos dados primários, através de questionários e entrevistas pessoais.

Para o desenvolvimento do questionário foi utilizado o *software Qualtrics*, onde foi elaborado um questionário com 21 perguntas, que seguiu uma estrutura dual, com a primeira parte a ser desenvolvida para perceber qual o comportamento e intenção de compra dos consumidores, e a segunda parte para perceber qual a sua percepção relativamente aos produtos de marca portuguesa. Antes do lançamento oficial do questionário, que esteve online cerca de duas semanas (de 3 de setembro a 15 de setembro), foi realizado um pré-teste a 10 pessoas, com cidadania brasileira, de modo a perceber se a linguagem utilizada era compreensível. Foram sugeridas algumas alterações e melhorias, que foram aceites e transpostas para o Anexo G.

Para o desenvolvimento do guião das entrevistas, foi utilizado o *software Word*, onde foi elaborado um guião com 14 perguntas (Anexo F), e foi dividido em quatro grupos: (1) caracterização do processo de internacionalização da marca Compal; (2) Modos de entrada utilizados; (3) Caso da Compal no Brasil; (4) Objetivos a longo prazo.

4.4. Amostragem

A amostragem do questionário seguiu uma abordagem não probabilística, por conveniência, onde foram utilizadas técnicas de amostragem, com o intuito de obter-se uma amostra conveniente para concluir os objetivos do projeto. Após o questionário ter sido retirado online, verificou-se que existia um total de 643 respostas, no entanto para o estudo em questão apenas foram consideradas como válidas, 491 respostas, sendo essa a amostra final.

Em termos da caracterização da amostra do inquérito *online* (ver anexo H), os inquiridos são de ambos os sexos, em que 50,3% eram do sexo feminino e 49,7% do sexo masculino. Os grupos etários mais relevantes foram dos 25 aos 34 anos (39%) e dos 35 aos 44 anos (21%). A maioria das pessoas tem o ensino superior completo (75%), e 82% dos inqueridos, encontra-se a trabalhar no momento, sendo que 61% trabalha por conta de outrem, 19% trabalha por conta própria e 2% é estagiário, que no Brasil é visto como trabalhar estudante. Em termos de rendimento mensal, a maioria dos inqueridos respondeu que auferem um salário mensal entre R\$ 3.391 e R\$ 6.780 (reais). Por último,

constatou-se que os inqueridos residem na sua maioria em duas regiões do Brasil, região Sudeste (54%) e na região Sul (14%).

Relativamente à amostra para as entrevistas semi-estruturadas, aplicou-se uma amostragem probabilística, por conveniência e não aleatória. Optou-se por fazer entrevistas semi-estruturadas, pois segundo Malhortra *et al.* (2017), esta é a melhor maneira para perceber a razão das decisões dos entrevistados e compreender quais são as suas opiniões e atitudes. As entrevistas foram feitas a dois colaboradores da SUMOL+COMPAL, ambos da área dos mercados internacionais da empresa (Anexo F).

4.5. Análise de Dados

Os dados recolhidos dos questionários, foram analisados com estatística descritiva através do software SPSS, onde foram feitas tabelas de frequência, estudadas variáveis estatísticas como a média e o desvio padrão e estudado o intervalo de confiança, e através do software Excel, através da elaboração de tabelas de frequência (Anexo H).

5. Plano de Marketing Internacional

5.1. Análise Externa

5.1.1. Análise do Macro Ambiente – PEST

A análise PEST é uma ferramenta estratégica usada pelas empresas, que visa analisar quatro fatores macro ambientais, com o objetivo de compreender o cenário geral do mercado em que a empresa irá operar.

Fatores Político-Legais

Atualmente o Brasil vive um clima de instabilidade política muito grande, que por sua vez tem prejudicado o crescimento económico do país.

Esta instabilidade é causada por vários fatores, entre eles, a enorme corrupção que existe, a insatisfação da maioria da população com o governo, o mau desempenho da economia e a falta ou ineficiência de políticas públicas sociais. Todos estes fatores têm impacto negativo no desenvolvimento das empresas que atuam no país, bem no poder de compra das famílias. Esta instabilidade também gerou impacto negativo na performance do comércio internacional.

Sendo o Brasil um país muito protecionista, este recorre a medidas para proteger o seu mercado, de empresas que querem exportar os seus produtos para o país, aplicando taxas enormes e criando barreiras legais. Um setor que é fortemente regulamentado é o da alimentação, onde se incluem as bebidas.

Tais medidas protecionistas, também são aplicadas no caso da comercialização de produtos alimentares dentro do país, devendo obedecer a requisitos e legislações, em relação a fatores como a constituição do produto, segurança alimentar, regras de higiene, rastreabilidade, embalagens, entre outros (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas, 2019).

Fatores Económicos

Indicadores económicos continuam a evidenciar uma recuperação gradual da economia brasileira. Segundo o Bando Central do Brasil, através do Relatório de Inflação, publicado em março de 2019, o Produto Interno Bruto (PIB) em 2018 teve um crescimento de 1,1%, em relação ao ano transato, e projeta-se a continuação de crescimento para 2019 (+2%, em relação a 2018). Um dos setores que contribuiu para o crescimento do PIB em 2018, é o setor industrial, crescendo cerca de 1,2%, comparativamente a 2017, no entanto é de salientar que a categoria de bens de consumo apresentou uma variação em queda (-1,4%).

Os preços desta categoria subiram 2,73%, em relação ao terceiro trimestre de 2018. Outros aspetos a ter em consideração são o volume de vendas nos vários tipos de comércio, sendo que no comércio ampliado surgiu um recuo de 0,3%, no entanto o comércio de retalho cresceu cerca de 1%, no último trimestre de 2018.

O consumo privado brasileiro, principal contribuição para a continuidade do crescimento da economia, segue crescendo, tendo tido uma variação positiva de 1,9% em 2018, no entanto projeta-se para 2019 que este crescimento seja feito a um ritmo menos acelerado. Este crescimento deve-se a vários fatores, entre eles, o aumento da massa salarial, cerca de 2,7%.

Outro indicador que tem mostrado melhorias, apesar de poucas, em linha com o crescimento económico, é a taxa de desemprego, que fechou 2018, com um valor de

11,6%, ligeiramente abaixo da taxa observada no último trimestre de 2017, 11,8% (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), 2019).

Relativamente ao volume de exportações e importações, tem se verificado um crescimento significativo, aparentemente devido à apreciação cambial e ao crescimento da economia brasileira.

As previsões para a economia brasileira, apontam para a continuação do crescimento da atividade económica e o aumento da inflação nos próximos 3 anos (Banco central do Brasil, 2019).

Fatores Socioculturais

Devido à grave crise económica e política que o Brasil tem atravessado, vários aspetos negativos surgiram desde o início dessa mesma crise, como a perda do poder de compra das pessoas e o aumento da taxa de desemprego, que por sua vez potenciaram o aumento da taxa de criminalidade no país. Contudo, no último ano, e segundo as previsões atuais, todos estes aspetos apontam para melhorias.

Conforme já foi mencionado anteriormente, e segundo o Banco Central do Brasil, o consumo privado e os salários têm aumentado em 2018, e por outro lado a taxa de desemprego tem diminuído, o que faz com que aumente a satisfação da população, tornando o índice de confiança cada vez maior. Segundo o índice de confiança do consumidor da FGV, este aumentou 8 pontos no último trimestre de 2018, em relação ao terceiro trimestre do ano.

Estes acontecimentos no país, tem levado a que o comportamento do consumidor brasileiro tenha vindo a alterar. Segundo a *Nielsen*³, a população do Brasil tem procurado um estilo de vida mais saudável (57% reduziu o consumo de gordura), está mais atenta ao que consome (64% escolhe as marcas pelo baixo preço) e cada vez mais procura fazer escolhas mais sustentáveis (42% está mudando os seus hábitos de consumo para reduzir o impacto no meio ambiente). A *Nielsen*⁴, classifica assim o consumidor brasileiro como

³ Acedido em: <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2019/nielsen-cria-perfis-ineditos-de-habitos-de-consumo-para-acompanhar-os-novos-paradigmas-do-consumidor-brasileiro/>

⁴ Acedido em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/>

“negociante”, ou seja, procura fazer escolhas inteligentes para conseguir consumir tudo o que quer. É muito observador e adora uma novidade.

Este paradigma de consumo tem que ser bem analisado pelas empresas, pois as mesmas devem estar atentas aquando o desenvolvimento dos seus produtos, pois só assim conseguem continuar a ser competitivas e a satisfazer as necessidades dos consumidores.

Fatores Tecnológicos

Hoje em dia, o desenvolvimento tecnológico tem ganho cada vez mais relevância na atividade das organizações. Este fator tem sido determinante para o sucesso de qualquer empresa, bem como para o desenvolvimento económico de qualquer país.

Numa era que cada vez é mais tecnológica, várias têm sido as tendências que têm surgido, tendo impacto nas empresas e diretamente nos consumidores. A internet, tem alterado por completo os padrões de consumo, a nível global, bem como a forma como as empresas interagem com os seus clientes.

Um dos países onde tem sido notório essas alterações é o Brasil, onde segundo o Paypal Brasil, em 2018, cerca de 84% dos brasileiros já compram produtos ou serviços por dispositivos móveis. Outro dado importante, é que 64% da população brasileira com mais de 10 anos, usa a internet (IBGE, 2018). Isto tem levado a que as empresas cada vez mais optem por utilizar meios digitais para comunicar os seus produtos e serviços, mas também para conseguirem perceber qual o feedback dos consumidores.

Neste contexto, é essencial que as empresas adotem soluções tecnológicas, que permitam não só servir os consumidores, mas também os compreender de uma melhor forma, pois sem as mesmas, dificilmente conseguirão ter sucesso.

5.1.2. Análise do Micro Ambiente

Análise do Setor de Bebidas

Perante consumidores cada vez mais informados e racionais nas suas escolhas, o setor de bebidas tem sofrido algumas alterações nos últimos anos. Novas tendências de consumo e estilo de vida saudável, bem como questões de sustentabilidade, têm marcado

este setor, que por sua vez tem-se adaptado a essas mesmas tendências e “exigências”, revendo as suas propostas de valor, com o intuito de as manterem atuais.

Segundo dados do Euromonitor (2019), o mercado de bebidas mundial, face a 2017, cresceu cerca de 3%. Tal crescimento também se verificou em 2018 no Brasil, que face a 2017, cresceu cerca de 0,3%, e que representa hoje o quinto país com maior consumo de bebidas do Mundo.

No Brasil, o mercado de refrigerantes representa 51% do mercado de *soft drinks*, tendo sido verificado um decréscimo de 2,4% no seu volume, e o mercado de sumos representa 8% do mercado de *soft drinks*, tendo sofrido um aumento de 1% em relação a 2017.

Analisando a categoria de sumos mais ao pormenor, o mercado de néctares representa 38% dessa mesma categoria, e sofreu um decréscimo no volume de litros vendidos anualmente, em cerca de 6,5%, finalizando o ano de 2018 com um volume de 577,8 milhões de litros. Este mercado é dominado por três *players* (Del Valle, Su fresh, Maguary), que detêm 72,3% de quota de mercado.

Já o mercado dos sumos 100%, que representa 13% da categoria de sumos, cresceu cerca de 15%, em relação a 2017, finalizando o ano com um volume de 197,1 milhões de litros. É um mercado mais fragmentado, sendo que existem quatro grandes *players* (Natural one, Prat’s, Del valle, Dobem), com cerca de 55,5% de quota de mercado. É de salientar que a previsão do Euromonitor (2019) é que esta categoria de sumos cresça cerca de 77%, até 2023, muito devido ao estilo de vida saudável que os consumidores que ter.

Análise da Concorrência

A tabela II apresenta o resumo dos concorrentes mais relevantes, ou seja, aqueles que têm maior quota de mercado do setor (dados do *Euromonitor* 2019), e que por sua vez comercializam produtos das mesmas categorias que os produtos da marca Compal.

Tabela II – Concorrência Direta

Concorrentes Diretos	
Del Valle Brasil	Fundada em 1947, na cidade do México, entrou no Brasil em 1997, tendo sido adquirida mais tarde, em 2007, pela Coca-Cola Company. Atualmente é uma das maiores empresas de sumos no mercado brasileiro, produzindo várias categorias como néctares, sumos 100% e concentrados (Coca-Cola Brasil & Delvalle, 2019).

Su Fresh	Fundada em 2004 pela empresa Wow! Nutrition, líder em vários segmentos na indústria de bebidas e alimentos funcionais, a marca Su Fresh tem consolidado a sua presença no mercado de bebidas com sabores e conceitos inovadores. Produz uma variedade gama de produtos, entre néctares, sumos 100% e bebidas de soja (Wow Nutrition & Su Fresh, 2019).
Maguary	Marca do Nordeste brasileiro, foi fundada no município de Pedras de Fogo, Paraíba, em 1953. Em 2015 o grupo britânico Britvic adquire a Empresa Brasileira de Bebidas e Alimentos SA, empresa número um na categoria de concentrados, e número dois na categoria de néctares, detentora da marca Maguary. Comercializa várias categorias de sumos: néctares, sucos 100% e concentrados (Maguary & Britvic, 2019).
Natural One	Natural One é uma marca de sumos brasileira, especializada na produção de sumos saudáveis e nutritivos, oferecendo toda a naturalidade de um sumo, sem conservantes nem açúcares. Atualmente esta marca é a quinta com maior quota de mercado no Brasil, produzindo sumos 100% (Natural One, 2019).
Do Bem	A Do Bem foi fundada em 2007, no Rio de Janeiro, e oferece uma proposta de valor semelhante à da Natural One, ou seja, produtos de qualidade e associados à naturalidade das frutas, opção saudável que não contém açúcares nem conservantes, apenas sumos 100%. Esta Marca que até 2016 pertencia à indústria “Incrível Comércio de Bebidas e Alimentos Ltda”, foi adquirida no mesmo ano por uma gigantesca do setor de bebidas, a AmBev (AmBev, 2019).

Fonte: elaboração própria

Perfil do Consumidor

Há alguns anos que novos paradigmas e tendências têm surgido em torno da alimentação, e o setor das bebidas não tem fugido à regra. Cada vez mais os consumidores procuram ter estilos de vida saudável, procurando bebidas mais naturais, evitando produtos que contêm a adição de açúcares, valorizando assim os aspetos positivos que estes trazem para a saúde.

Apesar desta tendência, os consumidores continuam a considerar os sabores, como principal fator de diferenciação das marcas, sendo este um dos fatores que mais pesa aquando o ato de compra de sumos e néctares. Outros aspetos valorizados são a qualidade do produto e o preço, procurando sempre optar pelos produtos que melhor relação qualidade/preço têm.

Destaca-se igualmente uma outra tendência dos consumidores atuais, que tem a ver com a sustentabilidade, um dos temas que está na ordem do dia, e que tem feito com que as marcas repensem o seu portfólio de embalagens, de modo a conseguirem torná-las o mais sustentável possível, utilizando matérias primas recicladas, entre outras.

5.2. Análise Interna

5.2.1. Missão e Valores

A missão do grupo SUMOL+COMPAL é ser uma empresa de referência internacional no setor de bebidas de frutas e vegetais, manter o estatuto de empresa líder em bebidas não alcoólicas em Portugal e ser líder em bebidas de frutas e vegetais em Angola e Moçambique. Os valores da empresa são: Paixão e Ambição; Resultados; Inovação; Equipa e Integridade.

5.2.2. História da Empresa

A SUMOL+COMPAL, é uma empresa que resulta da fusão, no final de 2008, de duas empresas, detentoras de marcas líderes no setor das bebidas em Portugal, a Sumolis e a Compal. Para além da presença em Portugal, a empresa tem outras duas unidades fabris, em Angola e Moçambique, e está presente em diversos outros mercados, espalhados por todo o Mundo, via exportação, ou via produção local, com a ajuda de parceiros.

Líder de mercado em Portugal, na categoria de bebidas não alcoólicas, com uma quota de mercado de cerca de 26%, a empresa detém um enorme portfólio de marcas próprias, bem como a representação de marcas do grupo PepsiCo, em regime de franchising.

Visto que o presente projeto é sobre a Compal, uma das marcas do grupo SUMOL+COMPAL, é importante também dar a conhecer a mesma. Nascida em 1952 no Entroncamento, foi o resultado da associação de um grupo de entusiastas ligados à indústria alimentar. Marca especialista em trabalhar a fruta, há 60 anos que faz parte da vida dos portugueses, desenvolvendo sumos, néctares, doses de fruta, vegetais e derivados do tomate, de enorme qualidade. Presente em mais de 60 países, leva além-fronteiras o melhor do que faz em Portugal. Hoje, tudo o que faz está assente nos pilares de Portugalidade, Frutologia e Naturalidade.

5.2.3. Recursos Humanos

Atualmente a SUMOL+COMPAL emprega cerca de 1600 colaboradores, espalhados pelas diversas instalações que a empresa dispõe em Portugal, Angola e Moçambique, desde a sede, fábricas e centros de distribuição, bem como em França, Suíça e China. É difícil quantificar o número de pessoas que trabalham diretamente para a marca Compal, pois apenas no Departamento de Marketing existem colaboradores que

trabalham especificamente para esta marca. As restantes áreas trabalham para todo o portfólio de marcas da SUMOL+COMPAL, e não apenas para uma marca.

5.2.4. Recursos Financeiros

Segundo o Relatório Único Integrado de 2017, o último publicado até à data, o volume de negócios do grupo SUMOL+COMPAL tem estado em crescente ascensão, desde 2013, muito devido à constante inovação, diferenciação dos seus produtos, e valor dos mesmo, que têm por sua vez conquistado os consumidores.

Relativamente a 2016, o volume de vendas de 2017, cresceu cerca de 0,5%, alcançando um valor de vendas de 347,7 milhões de euros, tendo esse crescimento sido visível em quase todas as categorias de produtos que a empresa produz. Na categoria de sumos, néctares e refrigerantes de fruta sem gás, o volume de vendas cresceu cerca de 6%, finalizando o ano de 2017 com um valor de vendas de 171,2 milhões de euros.

Nos mercados de exportação, o volume de negócios, cresceu em 2017, cerca de 5,2%, em relação ao ano transato, o que se traduz num valor de 28,3 milhões de euros.

5.2.5. Recursos de Informação

Empresa de referência no mercado, a SUMOL+COMPAL, tem implementado ao longo dos últimos anos inúmeras tecnologias de informação, que têm como objetivo permitir ganhos de eficiência, e gerar um bom funcionamento da empresa.

Assim, as inúmeras ferramentas disponíveis, asseguram um nível normal e eficiente das operações (produção, distribuição), dos processos financeiros (faturação, contabilidade, fiscalidade), e de toda a empresa (através de sistemas de gestão). Existem também algumas ferramentas que foram criadas para a melhor execução do trabalho de algumas áreas (plataformas).

5.2.6. Recursos de Fornecedores

A SUMOL+COMPAL, sendo uma empresa de grande dimensão e que possui no seu portfólio uma grande variedade de produtos, tem ao seu dispor uma vasta lista de fornecedores, de inúmeras áreas, que garantem o bom funcionamento do trabalho diário, não só nas fábricas como nos escritórios.

Para o estudo em questão, será apenas importante ter em consideração os fornecedores que colaboram diretamente com a marca Compal, onde pode-se destacar os

fornecedores de matérias primas, fornecedores de embalagens e fornecedores de serviços, nomeadamente agências de comunicação, entre outros, sendo os mesmos de origem nacional e internacional. Por questões de confidencialidade não será referido a origem dos produtos, nem os nomes dos fornecedores.

5.2.7. Relações Empresariais (Clientes)

Sendo a SUMOL+COMPAL, uma empresa de bens de consumo, e as suas marcas serem vendidas nos canais de distribuição *horeca* e através de retalhistas, os seus clientes têm um perfil muito geral. Segundo fontes internas da empresa, a marca Compal, destina-se a todas as pessoas, independentemente da idade e do género, que valorizam produtos/bebidas de qualidade.

5.3. Análise SWOT

Após a realização da análise externa e interna, e com base na informação recolhida através das entrevistas e dos questionários, foi possível desenvolver a análise SWOT abaixo, da marca Compal no mercado de sumos e néctares do Brasil. Este tipo de análise permite efetuar um diagnóstico estratégico da marca, cruzando os pontos fortes e fracos da marca com as oportunidades e ameaças do mercado, neste caso brasileiro.

Tabela III – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação no desenvolvimento de novos produtos; • Produtos Saudáveis; • <i>Packaging</i> bem percecionado; • Marca Compal tem produtos de alta qualidade; • Visão estratégica de gestão, marketing e comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazos de entrega de alguns fornecedores um bocado elevados; • Ausência de notoriedade da marca junto dos consumidores; • Reduzida capacidade de stockagem; • Ausência de Customer care físico.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Ligação cultural entre Portugal e o Brasil; • Valorização dos produtos de marca portuguesa; • Possibilidade de aproveitamento de materiais de embalagem; • Consumidores recetivos a experimentarem uma marca de sumos e néctares portuguesa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de mercado muito dinâmica e elevada; • Instabilidade política e económica; • Risco do negócio; • País com diversas leis (variam de estado para estado); • O nome da Marca tem uma má conotação no Brasil (pronúnciação “com pau”);

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo de sumos e néctares; • Potencial das redes sociais para promover a marca e por sua vez ganhar notoriedade; • Marca Compal associada a elevada qualidade e confiança para o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distância geográfica entre Portugal e Brasil.
---	---

Fonte: elaboração própria

5.4. Pressupostos

No presente projeto, é assumido como pressupostos, que os hábitos e escolhas de consumo não variem muito dos atuais, pois o setor de bens de grande consumo é altamente volátil, que exista uma menor instabilidade política, que por sua vez irá potenciar o crescimento da economia do país, que o PIB e a taxa de inflação cresçam de forma gradual, que a taxa de desemprego continue a baixar, que o poder de compra dos consumidores continue a crescer e que o índice de confiança no consumo também continue a crescer.

5.5. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

5.5.1. Segmentação

A segmentação do mercado, consiste na sua divisão em grupos distintos de consumidores, que têm necessidades, características e comportamentos diferentes (Kotler e Armstrong, 2018). Estes autores, bem como, (Hollensen, 2017), afirmam que a segmentação de um mercado é feita com base em 4 variáveis, sendo que para o presente projeto, são as seguintes:

- Variável demográfica: Indivíduos de ambos os sexos, com mais de 18 anos, com pelo menos o ensino médio completo (grande parte tem o ensino superior completo), que trabalham e pertencem às classes sociais A, B, C (Brasil);
- Variável psicográfica: Indivíduos que são consumidores de sumos e néctares, que procuram produtos de qualidade, e procuram ter um estilo de vida e hábitos de consumo saudáveis;
- Variável geográfica: Indivíduos residentes no Brasil, com maior foco nas regiões Sul e Sudeste;

- Variável comportamental: Indivíduos que gostam de consumir bebidas naturais, sem açúcar, preocupados com questões de nutrição, e que procuram uma boa relação custo/qualidade.

5.5.2. Targeting

A marca tem como objetivo seguir a mesma linha de mercado-alvo que tem no seu país de origem, ou seja, ser generalista, abrangendo todo tipo de pessoas. Posto isto, o mercado-alvo selecionado foi: homens e mulheres, de todas as idades, de todas as classes sociais, que gostam de novas experiências, defensoras de um estilo de vida saudável, valorizam a naturalidade dos produtos, atentos à composição do que consomem, no entanto não abdicam do prazer (sabores), residentes nos grandes centros Urbanos (maior enfoque nas regiões Sul e Sudeste).

5.5.3. Posicionamento

A marca Compal pretende posicionar-se no mercado brasileiro, de igual forma que em Portugal, como uma marca que tem como conceito central a “Frutologia”, ou seja, a enorme experiência e conhecimento, na arte de tratar e trabalhar as melhores frutas para produzir produtos verdadeiramente naturais e de qualidade, podendo ser utilizado o slogan “Campeã da Fruta”. A marca quer também posicionar-se como uma marca de nutrição, sendo uma boa escolha para os consumidores que optam por um estilo de vida saudável.

5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.6.1. Objetivos Quantitativos e Qualitativos

O que se pretende com este projeto é o lançamento da marca Compal no Brasil, sendo que os objetivos genéricos de Marketing são, penetração de mercado, crescimento da marca e criação de vendas. Segue abaixo os objetivos quantitativos e qualitativos que se querem atingir:

Tabela IV – Objetivos Quantitativos e Qualitativos de Marketing

Objetivos Quantitativos	Objetivos Qualitativos
- Criação de vendas (chegar a 500.000 € em vendas) - Angariação de 2.000 seguidores na conta do <i>Instagram</i>	- Criação de notoriedade da marca - Atrair o segmento pretendido - Angariação de clientes - Contruir uma imagem de confiança

<ul style="list-style-type: none"> - Angariação de 5.000 seguidores na conta do Facebook - Vender 200.000 litros no mercado de sumos 100% - Vender 200.000 litros no mercado de néctares 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da marca (meios digitais e não digitais) - dar ao conhecer a naturalidade da marca e os seus produtos
---	--

Fonte: elaboração própria

5.6.2. Estratégia

A estratégia utilizada pela marca Compal, será de desenvolvimento de mercado, pois a marca, numa primeira fase, pretende crescer através da comercialização de produtos que já existem no seu portfólio, num novo mercado externo, neste caso no Brasil.

Segundo (Aaker e Joachimsthaler, 2000), é importante que as marcas percebam, antes de definirem as suas estratégias, se existe alguma condicionante no mercado-alvo. Neste caso existe, pois, o nome “Compal” tem uma pronúncia e uma conotação diferente no Brasil (“Com pau”). Será necessário que a marca altere o seu nome para que os consumidores não façam associações negativas à mesma. Segue uma sugestão de nome: “DoPomar”.

5.7. Estratégia de Modo de Entrada

Segundo Hollensen (2016), existem vários fatores que influenciam a escolha da estratégia de modo de entrada num mercado externo, estando divididos em quatro grupos: fatores internos, fatores externos, características do modo desejado e o comportamento específico do processo. Com base na análise dos fatores externos, e na informação recolhida através das entrevistas, a melhor maneira da marca Compal expandir-se para o Brasil é através de um contrato de produção local, ou tecnicamente chamado contrato de *copacking*, onde a Compal contrata uma empresa local para produzir os seus produtos, mas continua a controlar os processos de ID, marketing, distribuição e vendas (Hollensen, 2016). Este tipo de estratégia, irá permitir que a empresa não tenha que pagar enormes taxas, que existem para os produtos que são exportados para o Brasil, bem como irá permitir que a interação com os consumidores seja feita de melhor forma. Segue sugestão de uma empresa que presta este serviço no Brasil: *Globalfruit* (enchimento de tetrapak e vidro).

Será importante também a contratação de uma empresa de distribuição com know-how e contatos na indústria, para fazer a venda e distribuição dos produtos da marca Compal, nos diversos canais existentes. Seguem sugestões: Globalbev, CRBS e FEMSA.

5.8. Táticas de Marketing-Mix Atual – Mercado Português

Atualmente a marca Compal conta com um variado portfólio de produtos, estando o mesmo dividido em oito gamas, no entanto para o presente projeto, só iremos ter em consideração seis dessas oito, pois o nosso foco são os sumos e néctares que a marca dispõe. Segue as táticas de marketing-mix utilizadas no mercado português (ver Ilustração 2).

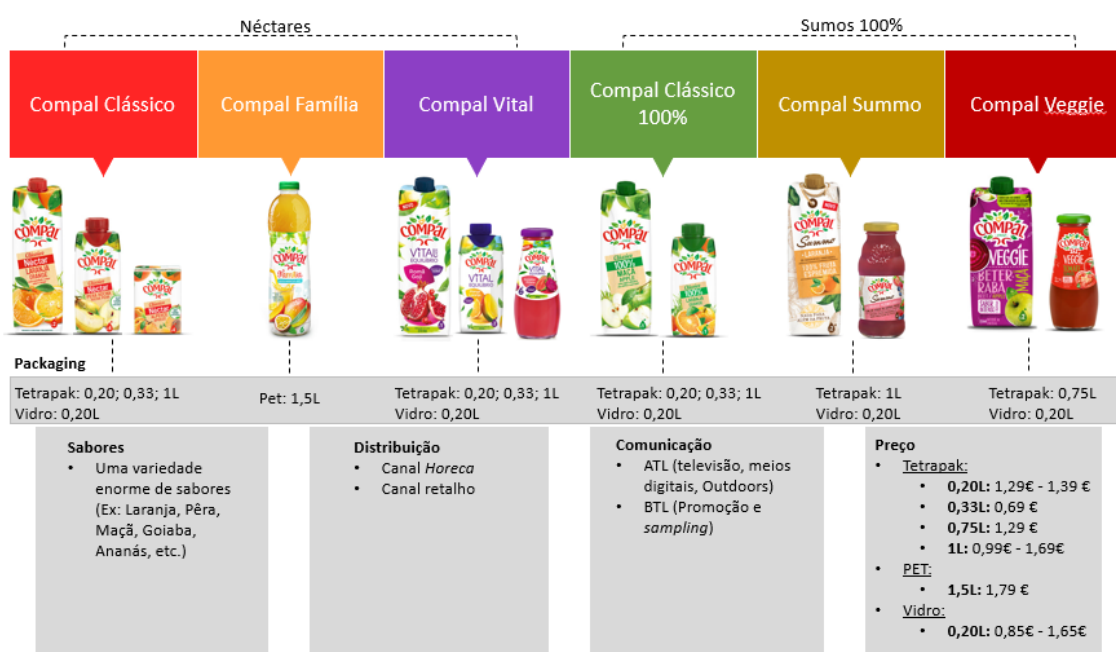


Ilustração 2 – Estratégia Marketing-mix Portugal

Fonte: elaboração própria

5.9. Táticas de Marketing-Mix Propostas – Mercado Brasileiro

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, e tendo em consideração a informação extraída da análise externa e interna, foram definidas as seguintes táticas de marketing-mix, adaptadas ao mercado brasileiro (Tabela V).

Tabela V - Táticas de Marketing-Mix

Elementos do Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	
Produto	A1	<p>- Proposta de valor (1ª fase) <u>Sumos 100%</u> - Gama Compal Summo – sabores: Pêssego, Laranja e Frutos vermelhos <u>Néctares</u> - Gama Compal Clássico – sabores: Manga, Maracujá, Ananás <u>Embalagem</u>: Tetrapak Prisma (1 L e 0,33 L) <u>Design da Embalagem</u>: Mantém-se <u>Linguagem da Embalagem</u>: Deve ser adaptada</p>
	A2	<p>- Proposta de valor (2ª fase) – acréscimo ao portfólio já existente <u>Néctares</u> – Gama Compal Vital – sabores: Goiaba/Pitaia, Melancia/Morango <u>Embalagem</u>: Tetrapak Prisma (1 L e 0,33 L) <u>Design da Embalagem</u>: Mantém-se <u>Linguagem da Embalagem</u>: Deve ser adaptada</p>
Preço	B1	<p>- Estratégia de Preço – Competição: Sumos 100% (Embalagem 1L) = 1,20 € - 1,30€ (5,43 – 5,88 reais) Néctares (Embalagem 1L) = 1,40 € - 1,50 € (6,34 – 6,80 reais) Néctares (Embalagem 0,33 L) = 1,16 € - 1,25 € (5,27 – 5,66 reais)</p>
	B2	<p>- Fazer campanhas promocionais em épocas específicas (Inverno), nos supermercados – descontos de 10% em folheto.</p>
Local/ Distribuição	C1	<p>A distribuição será feita em 2 fases: - 1ª Fase (distribuição no canal de retalho) Em insígnias como o Carrefour, o Pão de Açúcar e o Walmart (fisicamente e na loja online) – em São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. <u>Embalagens disponíveis</u>: Tetrapak 1L e 0,33 L</p>
	C2	<p>- 2ª Fase (distribuição no canal <i>horeca</i>) Restaurantes (Ex: cadeias de fast food como o MacDonald´s, Subway, Habib´s), cafés e pastelarias (insígnias brasileiras e portuguesas, como por exemplo Manteigaria, Padaria da Esquina, Casa Mathilde). <u>Embalagem disponível</u>: Tetrapak 0,33 L</p>
Comunicação	D1	<p>Redes Sociais (Facebook e Instagram):</p>
	D2	<p>- Criação de uma página Compal Brasil e iniciar com <i>posts</i> patrocinados.</p>
	D3	<p>- Início de uma campanha <i>teaser</i> a desvendar que a marca vai chegar ao Brasil, e que novos sabores estão a chegar.</p>
	D4	<p>- Comunicação dos diversos produtos (1ª e 2ª fase), através de marketing de influência (utilização de influenciadores de referência no país).</p>
	D5	<p>Youtube:</p>
	D6	<p>- Comunicação ATL a acompanhar os lançamentos dos produtos (anúncios pequenos), bem como a continuidade da promoção dos mesmos.</p>
	D7	<p>Televisão: - Comunicação ATL a acompanhar o lançamento do produto nos supermercados (anúncios 30 segundos – primeiras duas semanas e depois anúncios 15 segundos – nas duas semanas seguintes). Supermercados (Estas ações deverão ser consideradas em locais e supermercados estratégicos e de grande dimensão):</p>

	D8	- Topos, ilhas, expositores personalizados com a imagem da Compal e adaptados ao povo Brasileiro.
	D9	- Ações de <i>Sampling</i> e Degustações dos produtos.
	D10	- Oferta de vouchers para ter desconto na primeira compra.
		Estações de Metro:
	D11	- Ações de <i>Sampling</i> e Degustações dos produtos.
	D12	- Oferta de vouchers para ter desconto na primeira compra.
		Festivais e/ou eventos
	D13	- Ativações e ações de degustação em eventos conceituados no Brasil. (Ex: Campeonato Mundial de Surf no Rio de Janeiro)

Fonte: elaboração própria

5.10. Planeamento, Implementação e Controlo

5.10.1. Planeamento e Calendarização

A calendarização das táticas de marketing-mix propostas para o presente plano, apresentada na Tabela VI, tem o horizonte temporal de um ano e terá o seu início em janeiro de 2020. A calendarização foi organizada mensalmente, e os quadrados preenchidos indicam o momento em que a tática será implementada.

Tabela VI- Calendarização das Táticas de Marketing-Mix

Elementos do Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto	A1												
	A2												
Preço	B1												
	B2												
Local/Distribuição	C1												
	C2												
Comunicação	D1												
	D2												
	D3												
	D4												
	D5												
	D6												
	D7												
	D8												
	D9												
	D10												
	D11												
	D12												
	D13												

Fonte: elaboração própria

5.10.2. Orçamentação

A tabela que se segue identifica uma estimativa de orçamento, que a marca Compal terá com a implementação do presente plano de marketing no Brasil (Tabela VII).

Tabela VII- Orçamentação

Elementos Marketing-mix	Estimativa Valor (€)
Produto (Produção)	223.000 €
Preço	20.000 €
Distribuição	80.000 €
Comunicação	350.000 €
TOTAL Valor (€)	673.000 € (+/- 3.048.000 reais)

Fonte: elaboração própria

5.10.3. Controlo e Monitorização

O controlo e a monitorização do Plano de Marketing Internacional, serão feitos de três formas: através de análises financeiras mensais, que servirão para medir o volume de vendas e por sua vez o lucro gerado, através da monitorização semanal das redes sociais da Marca, onde servirá para obter feedback dos consumidores, bem como se o número de conhecedores da marca tem aumentado ou não (através de *likes*, conexões e seguidores), e através da realização semestral de um inquérito de satisfação aos clientes, disponível nos principais locais de consumo, que terá como objetivo perceber, presencialmente, se os consumidores estão satisfeitos com os produtos da marca Compal ou não.

6. Conclusões e Recomendações

Conforme foi mencionado na introdução, este projeto teve como objetivo principal o desenvolvimento de um Plano de Marketing Internacional, para a expansão da marca Compal para o Brasil. As três questões de investigação identificadas para este projeto surgiram com o intuito de ajudarem a definir qual a melhor estratégia para a marca se internacionalizar com sucesso.

A metodologia utilizada demonstrou ser adequada ao presente plano de marketing, assim como os dados qualitativos e quantitativos recolhidos, possibilitaram dar resposta às três questões de investigação.

Para a primeira questão de investigação, identificou-se que o modo mais adequado para a marca se internacionalizar para o Brasil é através da contratação de um parceiro local que faça o enchimento dos produtos da marca no Brasil, denominado de *co-packer*. Este modo de entrada, irá permitir que a marca não seja alvo da enorme taxaço e barreiras que existem para os produtos acabados que são exportados para o país. Irá também permitir que exista uma maior proximidade dos consumidores, e que a resposta a necessidades do mercado seja feita de uma maneira mais rápida.

Relativamente à segunda questão de investigação, constatou-se que a marca Compal deve seguir a mesma linha de pensamento e posicionamento, que a tem destacado no mercado de origem. Deverá continuar a oferecer aos consumidores, produtos naturais, de alta qualidade, produzidos com as melhores frutas que existem, e disponibilizando uma grande diversidade de sabores. Estas características irão certamente diferenciar a marca no mercado destino. É de salientar que foram identificados nas táticas de marketing-mix, quais os produtos que a marca Compal deverá abordar o Brasil, pelo menos no primeiro ano de atividade.

Em relação à terceira, e última questão de investigação, foi desenvolvida a estratégia de marketing-mix (tabela IV), que considerou-se ser a mais adequada para a marca adotar no mercado brasileiro, e conseguir crescer no futuro. Esta estratégia foi delineada com base em todas as informações recolhidas no estudo, análise externa, análise interna, dados primários e dados secundários. Importa também referir que devido às diferentes características do mercado alvo, em relação ao mercado de origem da marca, bem como as diferenças nos hábitos de consumo dos consumidores, optou-se por definir uma estratégia adaptada ao país destino, mas nunca fugindo aos valores da marca, pois conforme Kotler disse, “as marcas globais devem pensar globalmente, mas atuar localmente”.

Por fim, deixamos algumas recomendações que podem potenciar o crescimento da marca no segundo ano de atividade no mercado brasileiro: a introdução da embalagem de vidro 0,20L, que será bem rececionada pelos consumidores, por ser uma embalagem mais ecológica, e a introdução de uma gama, que se pode chamar “Gama Compal Brasil”, que terá como “essência” as frutas brasileiras. Poderá ser interessante existir alguma rotatividade de sabores nesta gama (edições limitadas), de modo a cativar e alargar o leque de proposta de valor disponível para os consumidores.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura.
- AMA – American Marketing Association. (2019, 20 de abril). *Definition of Brand - AMA Dictionary*. Retirado de: <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>
- Ambev. (2019, 20 de julho). *Sucos Do Bem*. Retirado de: <https://www.ambev.com.br/marcas/sucos/do-bem>
- Banco Central do Brasil. (2019, 3 de setembro). *Relatório de Inflação*. Retirado de: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ri/201903>
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (6th Ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Bradley, F. (2002). *International Marketing Strategy* (4th Ed.). FT Prentice Hall.
- Britvic. (2019, 20 de julho). *Portfólio*. Retirado de: <https://www.britvic.com/our-brands/brazil/brazil-portfolio>
- Calderón, C., Loayza, N., & Servén, L. (2004). *Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and Macroeconomic Effects*. World Bank Policy Research Working Paper 3192, January.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International marketing*. McGraw-Hill/Irwin.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796-820.
- Cocacola Brasil. (2019, 20 de julho). *História*. Retirado de: <https://www.cocacolabrasil.com.br/delvalle>
- Coghlan, D. (2011). Action Research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 53–87.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (4th Ed.). London: Sage.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2000). Configural Advantage in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 8(1), 6-26.
- Del Valle. (2019, 20 de julho). *Nossos produtos*. Retirado de: <https://www.delvalle.com.br/nossos-produtos.html>

- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Euromonitor. (2019, 3 de setembro). *Analysis*. Retirado de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Field, M., & Keller, L. (1998). *Project Management*. Cengage Learning EMEA.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Grupo de Lisboa. (1994). *Limites à Competição*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, 14, 187–207.
- Hedlund, G. & Kverland, A. (1993). Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan, In: Buckley, P. and Ghauri, P., *The Internationalization of the firm: a reader*. Cambridge: The Academic Limited Press.
- Hill, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 2, 117-128.
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7th Ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional: Casos de Empresas Portuguesas*. Coleções Económicas, 2(11), Coimbra: Edições Almedina.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-22.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Keegan, W., & Green, M. (2016). *Global Marketing* (9th Ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). Internationalization and relationship marketing: an introduction. *European Business Review*, 26(3), 238-253.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th Ed.). Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th Ed.). New Jersey: Pearson Education Limited
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics*, 263-283.

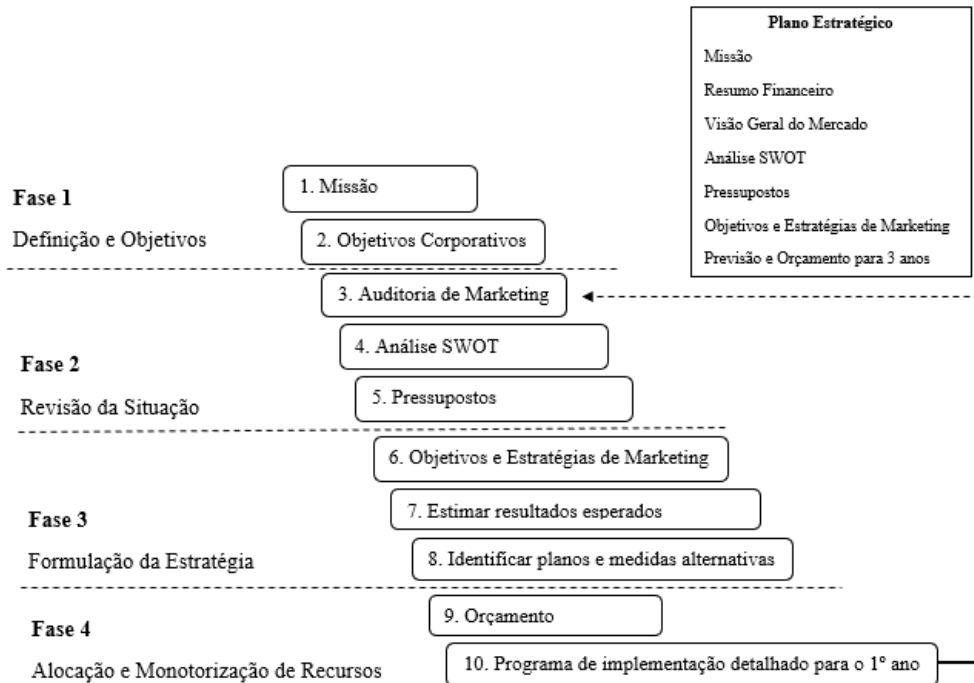
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linkoping University.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Maguary. (2019, 20 de julho). *História*. Retirado de: <https://www.maguary.com.br/historia>
- Maguary. (2019, 20 de julho). *Produtos*. Retirado de: <https://www.maguary.com.br/produtos>
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Nunan, D. (2017). *Marketing research* (5th Ed.). Edimburgo: Pearson Education Limited.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (4th Ed.). (E. Aranzadi). Navarra.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London e Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them* (7th Ed.). Sussex, UK: John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. In Management Report. Rotterdam: Erasmus University.
- Natural One. (2019, 20 de julho). *Sobre nós*. Retirado de: <https://natone.com.br/pt/a-natural-one/sobre-nos>
- Nielsen. (2019, 3 de setembro). *Brasileiros estão cada vez mais sustentáveis e conscientes*. Retirado de: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/>
- Nielsen. (2019, 3 de setembro). *Nielsen cria perfis inéditos de hábitos de consumo para acompanhar os novos paradigmas do consumidor brasileiro*. Retirado de: <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2019/nielsen-cria-perfis-ineditos-de-habitos-de-consumo-para-acompanhar-os-novos-paradigmas-do-consumidor-brasileiro/>
- Ozsomer, A., & Prussia, G. E. (2000). Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models. *Journal of International Marketing*, 8(1), 27-50.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th Ed.). Harlow: Pearson Education.
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. In: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal., (ed.) *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa: ICEP.
- Su Fresh. (2019, 20 de julho). *Produtos*. Retirado de: <http://www.sufresh.com.br/>

- Sumol+Compal. (2019, 5 de agosto). *Relatório de Contas 2017*. Retirado de: <https://sumolcompal.pt/pt-pt/investidores/relatorios-e-contas/2017>
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 141-171.
- Welford, R., & Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach* (2nd Ed.). London: Pitman Publishing.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th Ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- World Bank. (2019, 5 de abril). *Global Economic Prospects*. Retirado de: <https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>
- Wow Nutrition. (2019, 20 de julho). *História*. Retirado de: <http://www.wownutrition.com.br/historia/>
- Yadong, L. (1999). *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion Age*. Greenwood Publishing Group.
- Yoo, B., & Donthu, N., Lee, S. (2000). An Examination of selected marketing mix elements and brand equity scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.

Anexos

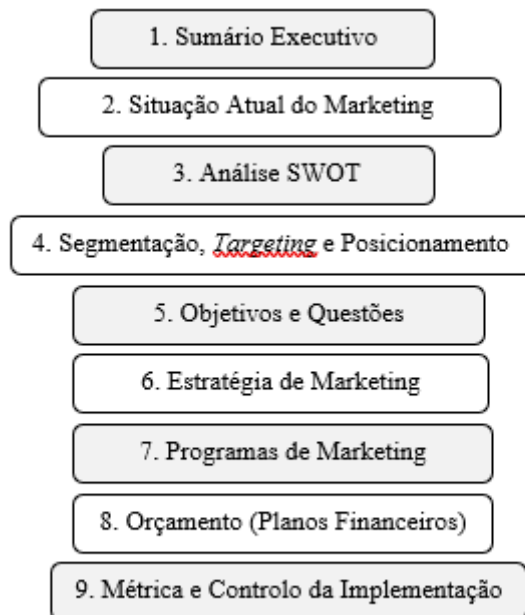
Anexo A – Processo de Planejamento de Marketing (McDonald, 2008)

(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE McDonald, 2008, pág. 39)



Anexo B – Processo de Planejamento de Marketing (Wood, 2017)

(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE Wood, 2017, pág. 15)



Anexo C – Processo de Planejamento de Marketing (Kotler e Armstrong, 2018)

(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE Kotler e Armstrong, 2018, pág. 81)

Resumo Executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente.
Situação Atual do Marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição.
Análise das Ameaças e Oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto se pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e nas suas estratégias.
Objetivos e Questões Essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista.
Estratégia de Marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar o seu objetivo, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing.
Programas de Ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Mostra a receita e custos esperados (a diferença entre eles é o lucro previsto).
Controlo	O controlo que será utilizado para monitorizar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão a alcançar as suas metas. Inclui mensurações do investimento de marketing.

Anexo D – Processo de Planejamento de Marketing Internacional (Hollensen, 2017)

(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE HOLLENSSEN, 2017, pág. 8-11)

1. Objetivo do Plano de Marketing Internacional (Missão e Visão da Empresa)

2. Análise Interna e Análise Externa

3. Análise SWOT

4. Seleção do Mercado Externo

5. *Targeting* e Posicionamento

6. Objetivos de Marketing

7. Estratégia de Modo de Entrada

8. Estratégias de Marketing-Mix Internacional (4 p's)

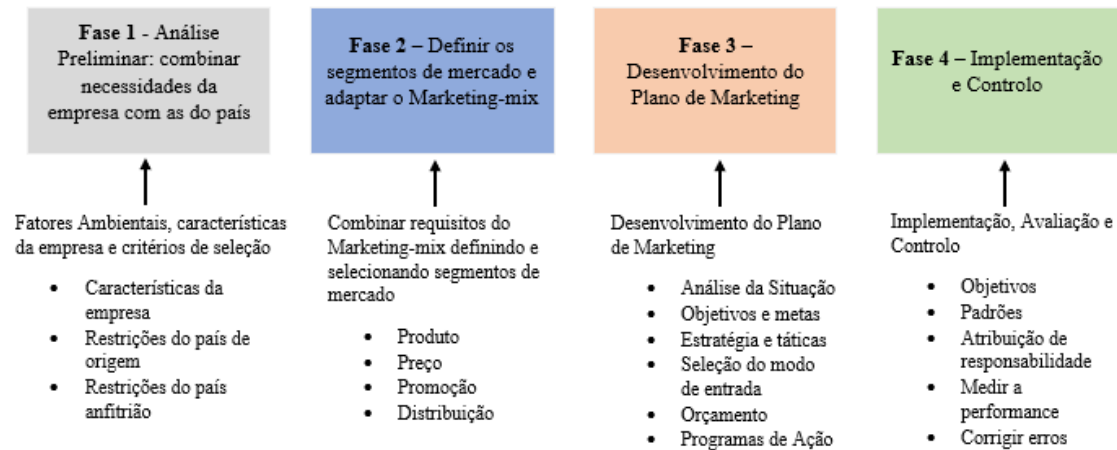
9. Programas de Ação

10. Orçamentação

11. Controlo

Anexo E – Processo de Planeamento de Marketing Internacional (Cateora *et al.*, 2011)

(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ADAPTADO DE CATEORA *ET AL.*, 2011, pág. 341)



Anexo F – Guião da Entrevista

Entrevista dirigida à Nádía Franco, Gestora de Novos Negócios, e ao Dr. Júlio Gomes, antigo Gestor responsável pelos mercados da América da SUMOL+COMPAL.

Caracterização da Estratégia de Internacionalização da Marca Compal

1 - Quando se deu o início do processo de internacionalização para mercados externos?

Em 1999, para o mercado Espanhol

2 - Dado o contexto da marca Compal em Portugal, quais foram os principais fatores/motivações que impulsionaram a marca a internacionalizar-se?

Potenciar o crescimento da marca.

3 - Quais os principais mercados externos de atuação e características dessa atuação? (estratégias utilizadas)

Os principais mercados externos onde atua a marca Compal, são os PALOP, e os mercados da saúde. Nos PALOP a marca já é conhecida, e nos mercados da saúde, a estratégia é atuar junto da comunidade portuguesa, vendendo os produtos na grande distribuição.

4 - Qual a forma de estruturação do processo de internacionalização? Que tipo de informação é necessário ter, antes de avançar-se com o processo de expansão de uma marca para um mercado que não o de origem?

Primeiro devemos ver qual a potencialidade/dimensão do mercado alvo, depois devemos analisar os diversos *players* existentes e as suas propostas de valor, depois verificarmos a competitividade do *pricing*, o que depois irá permitir definir qual a estratégia de modo de entrada no mercado alvo.

5 - Por norma, a marca Compal adota uma estratégia de marketing padronizada para todos os países, ou uma estratégia de adaptação para cada mercado? Com base em que informação é decidido a definição da estratégia?

Estratégia adaptada para cada mercado, com base nos *players* existentes, nos aspetos macro do país e nas necessidades dos consumidores.

6 - Fatores críticos de sucesso da marca nos mercados internacionais?

Os fatores críticos de sucesso da marca são: competitividade do preço, definição do posicionamento correto, dimensão do mercado alvo e tipos de produto que se consome (sumos, néctares ou ambos) e o consumo *per capita* ser elevado.

Modos de Entrada utilizados

7 - Quais os modos de entrada utilizados pela empresa para se internacionalizar?

Exportação ou produção local, através de parceiros (*copackers*).

8 - Quais são os critérios/motivos de seleção do modo de entrada em mercados internacionais?

A tomada de decisão do modo de entrada a adotar em mercados externos é baseada em 4 fatores: a competitividade existente, a complexidade logística, a estabilidade política do mercado alvo e todos os fatores externos (económicos, sociais, legais, tecnológicos, ambientais e políticos).

Caso da Marca Compal no Brasil

9 - O que motivou a marca a tentar expandir-se para o Brasil?

A razão pelo qual a marca tentou expandir-se para o Brasil tem a ver com o facto de ser um mercado com enorme potencial.

10 - Quais foram as principais dificuldades/obstáculos na abordagem ao Brasil?

As principais dificuldades/obstáculos na abordagem ao Brasil, foram essencialmente, a complexidade logística de toda a operação, questões legais, e o protecionismo do mercado, que se traduz em elevada taxaço.

11 - Qual foi o modo de entrada escolhido no âmbito do processo de internacionalização?

Joint Venture.

12 - A estratégia de marketing-mix foi adaptada para o mercado Brasileiro ou foi a mesma utilizada em Portugal?

Adaptada, consoante as necessidades e comportamentos dos consumidores. Os produtos seleccionados foram os da gama origens, que foram mal “rececionados” pelos consumidores.

13 - Quais as razões do insucesso da marca no processo de internacionalização para o Brasil?

Escolha de um parceiro que não conhecia a indústria e a operação de produção foi má estudada, pois a mesma ficou num local quase inacessível, o que provocou vários problemas logísticos.

Objetivos a longo-prazo

14 - Qual o grande objetivo internacional da marca?

Tornar-se um *player* regional forte em várias regiões do Mundo.

Anexo G – Guião do Questionário

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa (Portugal), o presente questionário tem como objetivo estudar o comportamento dos consumidores de sucos e néctares do Brasil, bem como entender qual a sua opinião relativamente à qualidade das marcas portuguesas, com especial foco na marca Compal.

Este questionário tem uma duração média de **4-6** minutos. Todos os dados recolhidos neste questionário serão anónimos e a confidencialidade dos mesmos será garantida.

Obrigado pela sua colaboração.

- 1 – É consumidor de sucos/néctares?**
 - a. Sim
 - b. Não (Em caso de resposta negativa o questionário para por aqui)

- 2 – Com que frequência costuma consumir sucos/néctares? (Escolha apenas 1 opção)**
 - a. Diariamente
 - b. 1 vez por semana
 - c. 2 – 3 vezes por semana
 - d. 1 vez por mês
 - e. 2 – 3 vezes por mês

- 3 – Onde costuma comprar/consumir sucos/néctares? (Escolha no máximo 3 opções)**
 - a. Supermercado
 - b. Café
 - c. Restaurante
 - d. Bar
 - e. Outro

- 4 – Classifique, assinalando com um X, a importância de cada uma das características abaixo, no ato da compra de sucos e néctares:**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Qualidade do produto					
País de origem do produto					
Sabor					
Preço					
Calorias					
Reconhecimento da Marca					
Embalagem					

- 5 – Em termos de embalagens, classifique, qual a importância de cada uma das características abaixo, no ato da compra de sucos e néctares:**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Tamanho da Embalagem					
Material da Embalagem (papelão, vidro, etc)					
Design da Embalagem					
Cores da Embalagem					

- 6 – Quais os sabores que costuma consumir? (Escolher no máximo 3 opções)**
 - a. Laranja
 - d. Abacaxi
 - g. Maça

- b. Pêssego
c. Manga
- e. Uva
f. Pêra
- h. Maracujá
i. Outro (qual)

7 – Qual outro sabor gostaria de encontrar à venda? (escolha no máximo 2 sabores)

8 – Quando pensa em “Sucos e Néctares”, quais as marcas que vêm-lhe à cabeça? (Escolha no máximo 3 marcas)

- a. Del valle
b. Natural One
c. Do Bem
- d. Sufresh
e. Prati's
f. Maguary
- g. Maratá
h. Sucos Suvalan
i. Outro

9 – Em termos de características de produto, para você como deveria ser o suco/néctar ideal? (Escolha no máximo 3 opções)

- a. Sabor Natural
b. Sabor Artificial
c. Com açúcar
- d. Sem açúcar
e. Refrescante
f. Líquido
- g. Polposo

10 – Em termos de características de embalagem, para si qual o formato que o suco/néctar ideal deveria ter?

- a. Vidro
b. Papelão
- c. PET (plástico)
d. Latas
- e. Outro

11 – Qual a sua opinião relativamente à qualidade dos produtos de marca portuguesa? (Indique por favor das 4 características abaixo indicadas qual o grau de concordância com cada uma delas, variando desde discordo totalmente até concordo totalmente).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os produtos de marca portuguesa têm uma qualidade elevada.					
Os produtos de marca portuguesa são de confiança.					
Os produtos de marca portuguesa são fiáveis.					
Os produtos de marca portuguesa satisfazem as minhas necessidades.					

12 – Estaria disposto a comprar uma marca de sucos/néctares portuguesa?

- a. Sim
b. Não

13 – Conhece uma marca de sucos/néctares portuguesa chamada Compal?

- a. Sim
b. Não (Caso tenha respondido não, passa automaticamente para a pergunta 15)

14 – Assinale a opção que melhor responde às seguintes questões, considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu conheço bem a marca Compal e os produtos que esta marca vende.					

Esta marca é “única” relativamente a outras marcas.					
Eu consigo reconhecer a Compal e os seus produtos entre várias marcas concorrentes.					
Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.					
Quando penso em marcas portuguesas de sucos e néctares, esta marca vem-me logo à cabeça.					
Em termos de sucos e néctares portugueses, esta marca é a minha primeira opção.					
Se existir uma marca tão boa como esta, eu prefiro comprar os produtos desta marca.					
Eu considero-me fiel aos produtos desta marca.					

15 – Classifique, cada atributo relativo à embalagem abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Jovem					
Elegante					
Visualmente agradável					
Apelativa					
Simple					
Memorável					
Intemporal					
Versátil					



Informações pessoais

16 – Género:

a. Masculino

b. Feminino

17 – Idade:

a. < 18 anos

d. 35 – 44 anos

g. > 65 anos

b. 18 – 24 anos

e. 45 – 54 anos

c. 25 – 34 anos

f. 55 – 65 anos

18 – Habilitações acadêmicas:

- | | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------|
| a. Sem escolaridade | c. Ensino Fundamental | e. Ensino Superior |
| b. Educação infantil | d. Ensino Médio | f. Outro |

19 – Situação Profissional:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------|
| a. Somente Estudante | e. Desempregado(a) |
| b. Estagiário | f. Aposentado(a) |
| c. Trabalhador(a) por conta própria | g. Outro |
| d. Trabalhador(a) por conta de outrem | |

20 – Rendimento Mensal

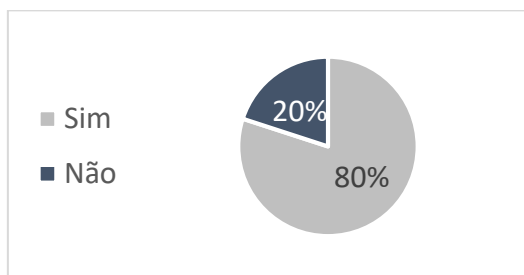
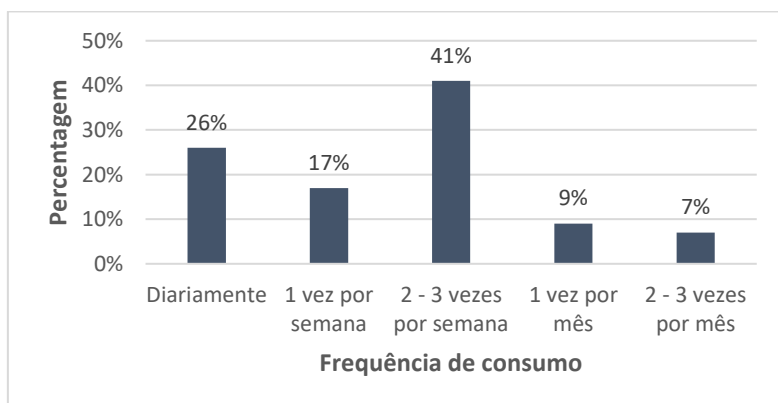
- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| a. Até R\$ 1.356 | d. R\$ 3.391 a R\$ 6.780 |
| b. R\$ 1.357 a R\$ 2.034 | e. R\$ 6.781 a R\$ 13.560 |
| c. R\$ 2.035 a R\$ 3.390 | f. R\$ 13.561 a R\$ 33.900 |

21 – Local de Residência

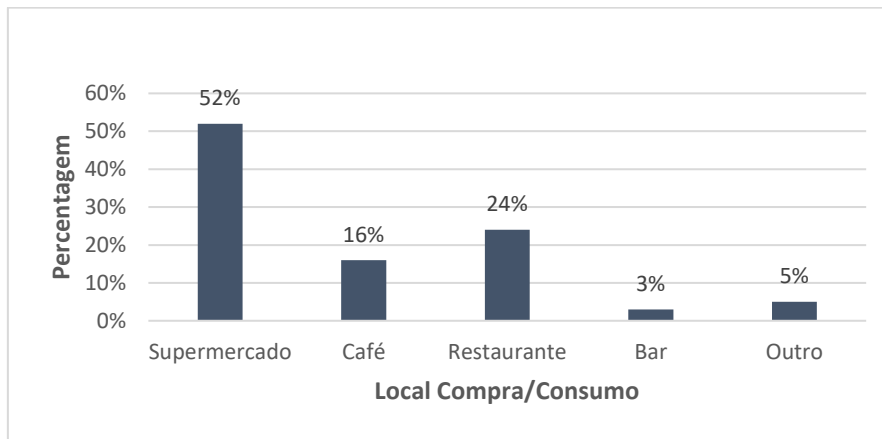
- Região Norte (Acre, Amazonas, Amapá, Tocantins, Pará, Roraima, Rondônia)
- Região Nordeste (Ceará, Alagoas, Bahia, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
- Região Centro-Oeste (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal)
- Região Sudeste (Espírito Santos, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)
- Região Sul (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul)
- Outro

Anexo H – Resultados do Questionário

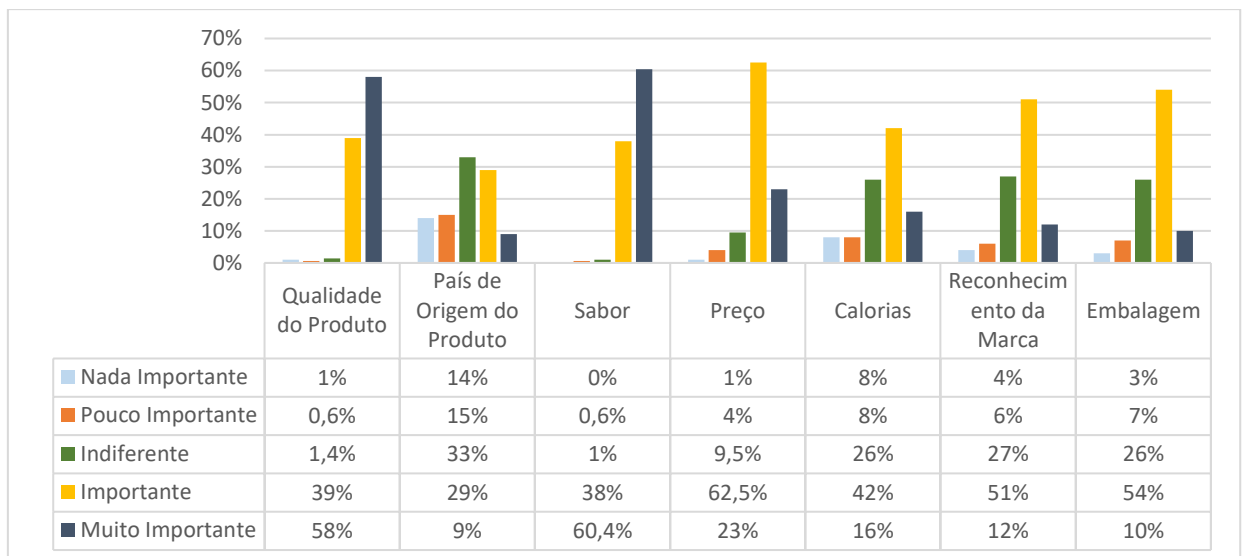
Respostas Totais – 643; Respostas válidas – 612; Amostra – 491

Q1 - É consumidor de sumos/néctares? (N=612)**Q2 - Com que frequência costuma consumir sucos/néctares?** (N=491)

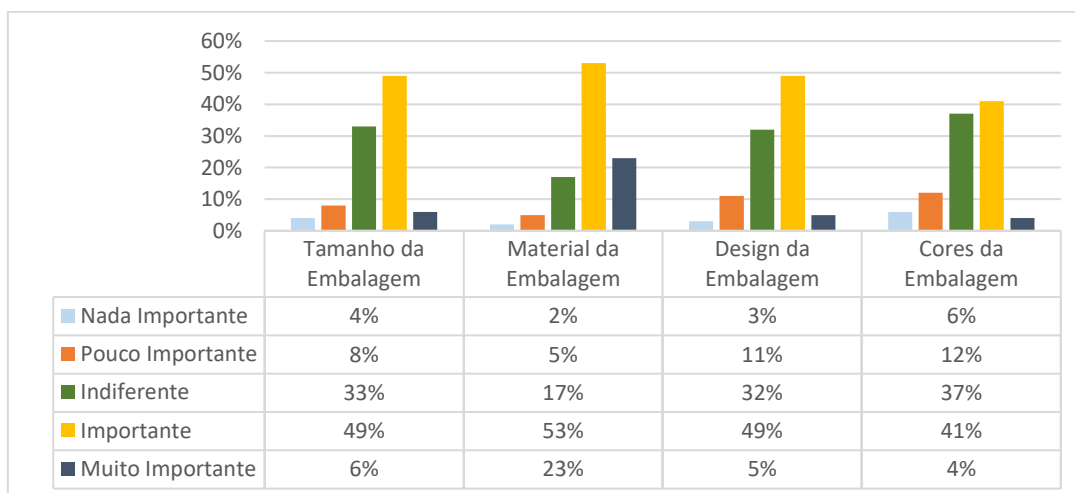
Q3 - Onde costuma comprar/consumir sucos/néctares? (N=491)

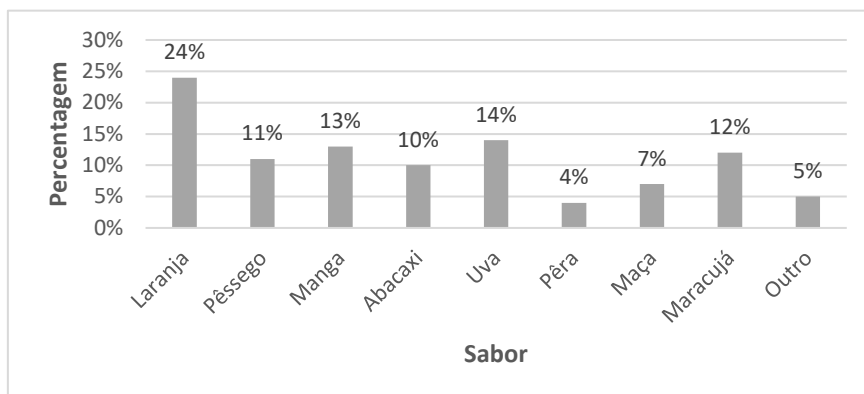


Q4 - Classifique, assinalando com um X, a importância de cada uma das características abaixo, no ato da compra de sucos e néctares. (N=491)



Q5 - Em termos de embalagens, classifique, qual a importância de cada uma das características abaixo, no ato da compra de sucos e néctares. (N=491)



Q6 - Quais os sabores que costuma consumir? (N=491)**Q6 - Quais os sabores que costuma consumir? (Resposta Outro)**

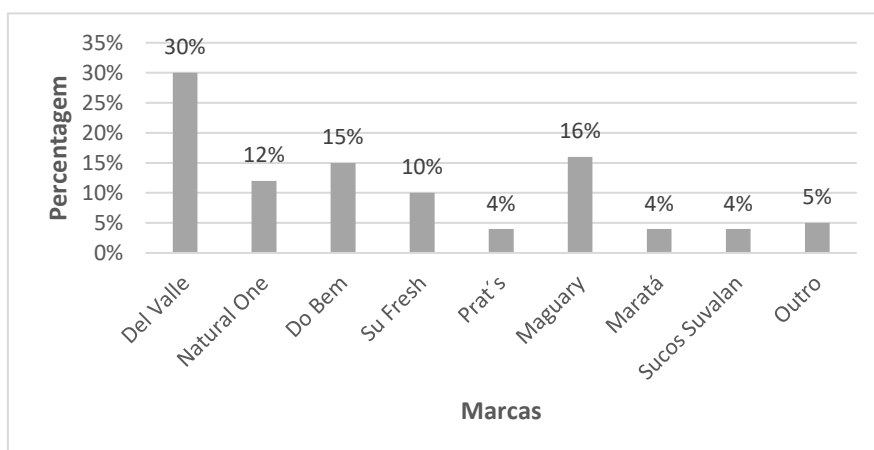
Lista de outros sabores escolhidos			
Sabores	Porcentagem	Sabores	Porcentagem
Açaí	5%	Limão	19%
Acerola	1,6%	Melancia	1,6%
Cája	1,6%	Morango	3%
Caju	22%	Romã	1,6%
Coco	3%	Tangerina	3%
Frutos Vermelhos	10%	Tomate	1,6%
Goiaba	21%	Tropical	1,6%
Laranja + Cenoura	1,6%	Tuti-Fruti	1,6%
Lima	1,6%		

Q7 - Qual outro sabor gostaria de encontrar à venda? (N=491)

Sabor	Porcentagem	Nº Respostas	Sabor	Porcentagem	Nº Respostas
Abacate	0,4%	2	Laranja canela	0,2%	1
Abacaxi com hortelã	0,7%	4	Laranja com cenoura	0,2%	1
Açaí	5,4%	31	Lichia	1,8%	10
Acerola	3,1%	17	Lima	0,9%	5
Alperce	0,4%	2	Limão	8,7%	48
Ameixa	1,3%	7	Limão siciliano	0,2%	1
Amora	0,5%	3	Maça Verde	0,2%	1
Anonas	0,4%	2	Mamão	0,9%	5
Araça	0,2%	1	Mangaba	0,2%	1
Banana	3,8%	21	Mangostão	0,2%	1
Bergamota	0,2%	1	Melancia	7,8%	43
Beterraba	0,5%	3	Melão	2,9%	16
Cajá	2,2%	12	Meloa	0,2%	1
Caju	4,7%	26	Mexerica	0,2%	1
Capim Santo	0,2%	1	Mirtilo	1,3%	7
Caqui	0,9%	5	Morango	10,1%	58

Carambola	0,2%	1	Nespera	0,2%	1
Cereja	0,7%	4	Papaia	0,4%	2
Coco	1,6%	9	Pitaia	2%	11
Cranberry	0,7%	4	Pitanga	0,7%	4
Cupuaçu	0,9%	5	Romã	0,7%	4
Figo	0,2%	1	Suco Verde	0,4%	2
Framboesas	0,4%	2	Tamarindo	0,4%	2
Fruta do Conde	0,4%	2	Tangerina	4,2%	23
Frutos Vermelhos	2%	11	Tomate	0,5%	3
Goiaba	3,6%	20	Toranja	0,5%	3
Graviola	5,2%	29	Tuti fruti	1,3%	7
Groselha	0,4%	2	Uva branca	0,4%	2
Guaraná	0,5%	3	Uva integral	0,4%	2
Jabuticaba	0,7%	4	Uva Verde	0,5%	3
Kiwi	2%	11	Nenhum	7%	39

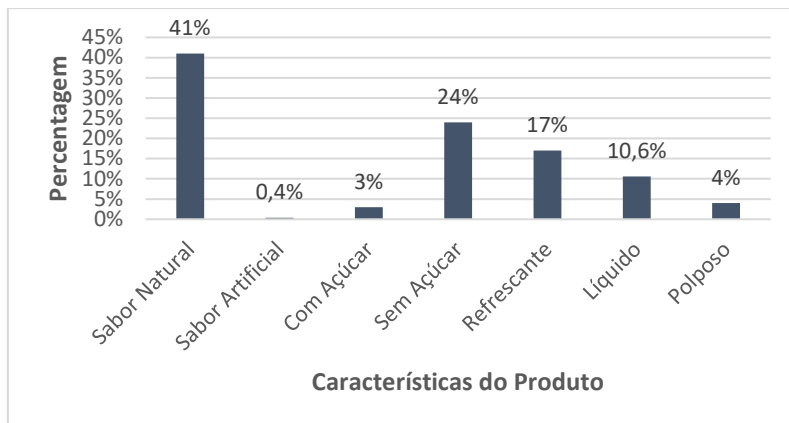
Q8 - Quando pensa em “Sucos e Néctares”, quais as marcas que vêm-lhe à cabeça? (N=491)



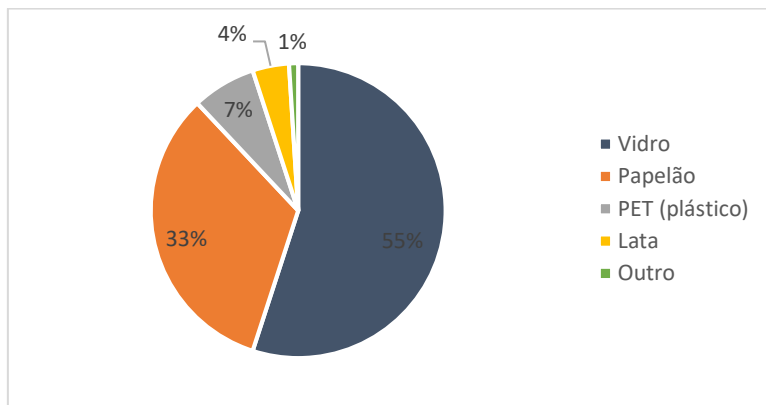
Q8 - Quando pensa em “Sucos e Néctares”, quais as marcas que vêm-lhe à cabeça? (Resposta Outro)

Lista de outras marcas escolhidas			
Marcas	Porcentagem que mencionou	Marcas	Porcentagem que mencionou
Ades	26%	Green Peop	4%
Aurora	5%	Jandaia	5%
Blissimo	7%	Juxx	2%
Camp	5%	Neat	5%
Campo Largo	7%	Tial	12%
DaFruta	9%	Xandô	9%
Fazenda Bela Vista	4%		

Q9 - Em termos de características de produto, para você como deveria ser o suco/néctar ideal? (N=491)



Q10 - Em termos de características de embalagem, para si qual o formato que o suco/néctar ideal deveria ter? (N=491)

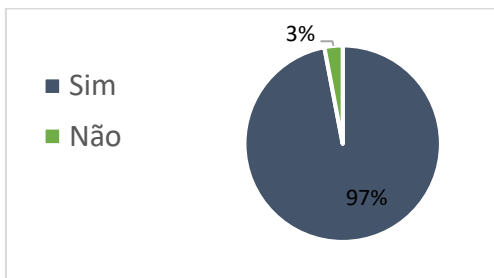


Q11 - Qual a sua opinião relativamente à qualidade dos produtos de marca portuguesa? (N=491)

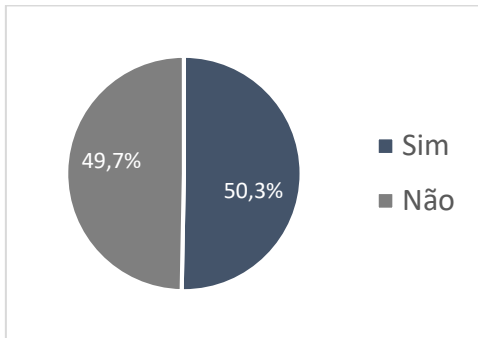
	Amostra							
	Válido	Omisso	Média	Erro de média padrão	Modo	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
Os produtos de marca portuguesa têm uma qualidade elevada.	491	0	3,60	0,033	3	0,739	1	5
Os produtos de marca portuguesa são de confiança.	491	0	3,66	0,031	4	0,688	1	5
Os produtos de marca portuguesa são fiáveis.	491	0	3,63	0,03	4	0,659	1	5
Os produtos de marca portuguesa satisfazem as minhas necessidades.	491	0	3,64	0,032	4	0,701	1	5

	Tabela Frequências				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os produtos de marca portuguesa têm uma qualidade elevada.	0,4%	1,6%	47,7%	37,9%	12,4%
Os produtos de marca portuguesa são de confiança.	0,6%	1%	39,5%	49,3%	9,6%
Os produtos de marca portuguesa são fiáveis.	0,2%	1%	43%	47,5%	8,4%
Os produtos de marca portuguesa satisfazem as minhas necessidades.	0,4%	2,4%	38,9%	48,9%	9,4%

Q12 - Estaria disposto a comprar uma marca de sucos/néctares portuguesa? (N=491)



Q13 - Conhece uma marca de sucos/néctares portuguesa chamada Compal? (N=491)



Q14 - Assinale a opção que melhor responde às seguintes questões, considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente. (N=247)

	Amostra		Média	Erro de média padrão	Modo	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso						
Eu conheço bem a marca Compal e os produtos que esta marca vende.	247	244	4,02	0,052	4	0,819	1	5
Esta marca é "única" relativamente a outras marcas.	247	244	3,55	0,055	4	0,868	1	5
Eu consigo reconhecer a Compal e os seus produtos entre várias marcas concorrentes.	247	244	3,9	0,052	4	0,823	1	5
Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.	247	244	3,77	0,056	4	0,877	1	5
Quando penso em marcas portuguesas de sucos e néctares, esta marca vem-me logo à cabeça.	247	244	4,23	0,049	4	0,765	1	5
Em termos de sucos e néctares portugueses, esta marca é a minha primeira opção.	247	244	4	0,058	4	0,917	1	5
Se existir uma marca tão boa como esta, eu prefiro comprar os produtos desta marca.	247	244	3,59	0,057	4	0,896	1	5
Eu considero-me fiel aos produtos desta marca.	247	244	3,35	0,067	4	1,048	1	5

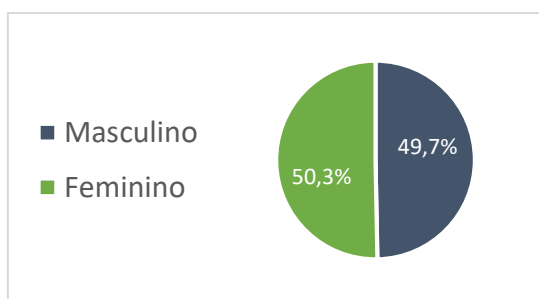
	Tabela Frequências					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Omisso
Eu conheço bem a marca Compal e os produtos que esta marca vende.	0,6%	2,65%	4,7%	29,55%	12,8%	49,7%
Esta marca é "única" relativamente a outras marcas.	1,8%	2,9%	15,8%	25,5%	4,3%	49,7%
Eu consigo reconhecer a Compal e os seus produtos entre várias marcas concorrentes.	1,6%	1,2%	6,3%	32,6%	8,6%	49,7%
Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.	1,6%	2,6%	8,6%	30,2%	7,3%	49,7%
Quando penso em marcas portuguesas de sucos e néctares, esta marca vem-me logo à cabeça.	0,8%	0,6%	3,5%	26,7%	18,7%	49,7%
Em termos de sucos e néctares portugueses, esta marca é a minha primeira opção.	0,8%	2,6%	8,1%	22,6%	16,2%	49,7%
Se existir uma marca tão boa como esta, eu prefiro comprar os produtos desta marca.	1,2%	3,3%	17,5%	21,2%	7,1%	49,7%
Eu considero-me fiel aos produtos desta marca.	2,9%	8,4%	12,1%	22%	4,9%	49,7%

Q15 - Classifique, cada atributo relativo à embalagem abaixo. (N=491)

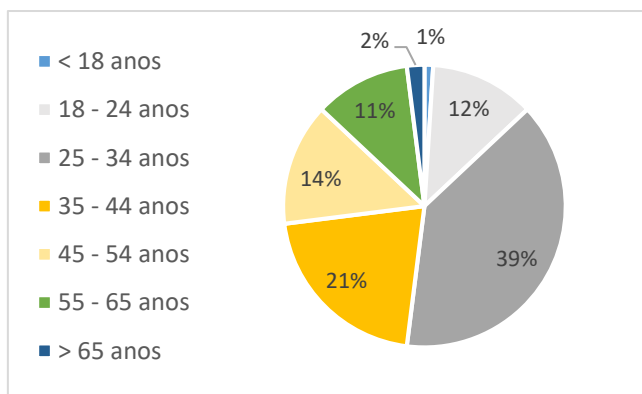
	Amostra		Média	Erro de média padrão	Modo	Erro Desvio	Minimo	Máximo
	Válido	Omisso						
Jovem	491	0	3,88	0,037	4	0,813	1	5
Elegante	491	0	3,6	0,043	4	0,952	1	5
Visualmente agradável	491	0	3,97	0,036	4	0,809	1	5
Apelativa	491	0	3,37	0,051	4	1,13	1	5
Simples	491	0	3,47	0,045	4	1,006	1	5
Memorável	491	0	3,52	0,048	4	1,056	1	5
Intemporal	491	0	3,38	0,039	4	0,857	1	5
Versátil	491	0	3,64	0,035	4	0,768	1	5

	Tabela Frequências				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Jovem	1,6%	4,9%	15,3%	60,3%	17,9%
Elegante	3,3%	10,8%	21,2%	52,1%	12,6%
Visualmente agradável	1,2%	5,5%	10,6%	60,9%	21,8%
Apelativa	5,7%	20,3%	20,2%	39,1%	14,7%
Simples	3,1%	18,3%	17,9%	50,1%	10,6%
Memorável	4,5%	11%	31,2%	34,6%	18,7%
Intemporal	2,9%	10,2%	39,3%	41,5%	6,1%
Versátil	1,6%	6,1%	25,7%	59,7%	6,9%

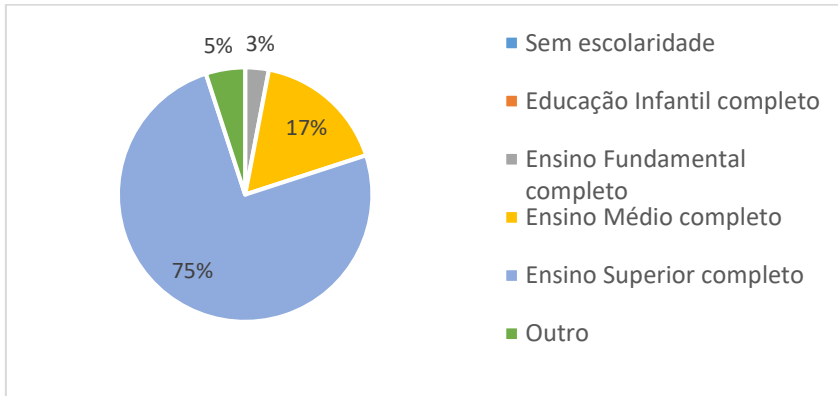
Q16 – Género



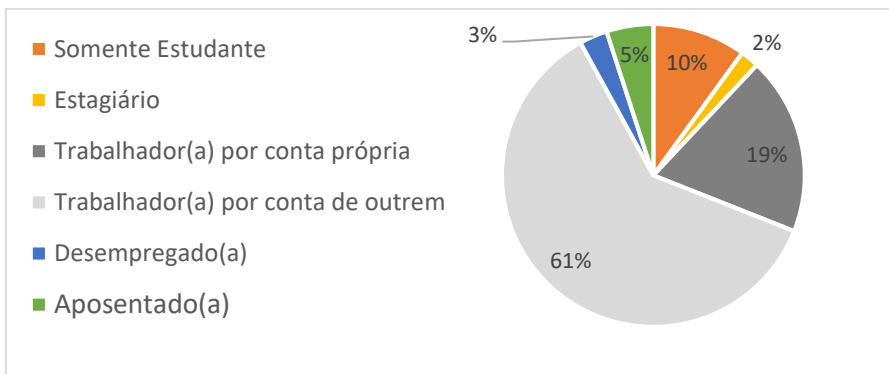
Q17 – Idade



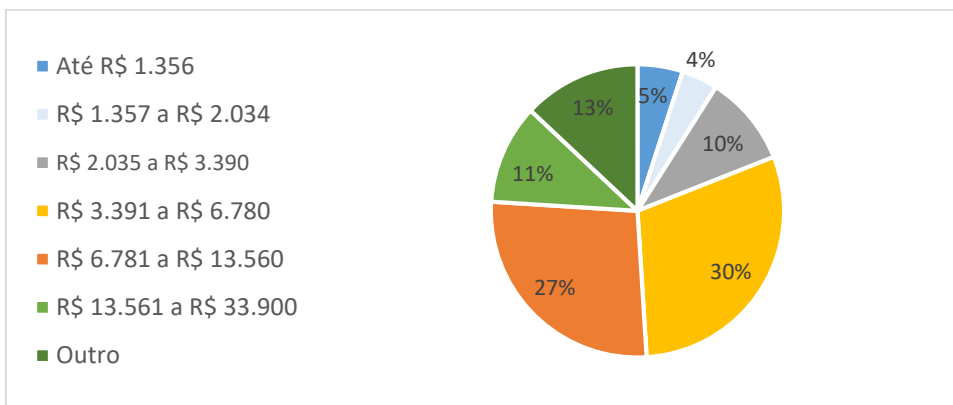
Q18 - Habilitações acadêmicas



Q19 - Situação Profissional



Q20 - Rendimento Mensal



Q21 - Local de Residência

