



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA SUMOL

FREDERICO DA SILVA CARVALHO VENTURA FERRINHO

OUTUBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE MARKETING PARA A MARCA SUMOL

FREDERICO DA SILVA CARVALHO VENTURA FERRINHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2021

RESUMO

O seguinte trabalho final de mestrado consiste na elaboração de um plano de marketing para a marca Sumol, que atua no sector das bebidas não alcoólicas, nomeadamente no segmento de bebidas refrescantes. A Sumol é uma marca reconhecida e estabelecida no mercado português, e integra o portefólio de marcas do maior fabricante de bebidas não-alcoólicas em Portugal, a SUMOL+COMPAL S.A.

A marca não é de todo desconhecida do imaginário dos portugueses, e tal deve-se aos esforços de investimento em campanhas de comunicação, que ao longo dos anos têm vindo a ser capazes de cativar a atenção dos seus públicos-alvo e de criar ligações emocionais entre os consumidores e a marca. No entanto, a saúde financeira da marca, não tem refletido a forte ligação emocional que os consumidores têm com a mesma. Assim, os objetivos principais visados para o seguinte plano serão não só aumentar os níveis de notoriedade da marca, mas também materializar a notoriedade em vendas, refletindo-se no aumento da quota de mercado.

Um dos grandes desafios do trabalho foi precisamente perceber quais os motivos adjacentes às quebras de performance da Sumol. Assim sendo, executou-se um trabalho intensivo de pesquisa que visou entender o contexto atual da indústria, dos seus integrantes e das tendências de mercado. Auscultaram-se os consumidores no âmbito de perceber as suas perceções, desejos e motivações. E entrevistou-se o gestor da Sumol, que partilhou importantes *insights* internos, que de outro modo não teriam sido possíveis de reunir. A partir deste trabalho de diagnóstico verificou-se que o contexto pandémico afetou direta e indiretamente a performance ao nível da distribuição, especialmente com o fecho dos estabelecimentos Horeca. Esta mesma variável, foi também um catalisador de tendências de consumo e mudanças de comportamentos, principalmente no que respeita à procura por produtos mais saudáveis e sustentáveis. Além da crise pandémica, a maturidade associada ao ciclo de vida do produto e da indústria não antecipam fortes crescimentos.

Em relação à metodologia adotada, baseou-se numa abordagem mista de natureza descritiva. Foi realizada uma recolha de dados primários quantitativos e qualitativos, pela forma de um questionário online e entrevista semiestruturada, respetivamente. A partir dos dados recolhidos foi gerada informação útil, que serviu para apoiar a proposta de um conjunto de estratégias e táticas. No sentido, de atingir os objetivos do Plano de Marketing.

Foram validadas 225 respostas através do questionário online, que permitiram obter um melhor entendimento das perceções e comportamentos de compra dos consumidores de bebidas refrigerantes. Sendo que uma das informações-chave que suportou as decisões estratégicas e táticas do plano, relacionou-se com o consumo de bebidas refrigerantes que incluem benefícios funcionais (*functionall sodas*). Os inquiridos demonstraram interesse em incrementar o consumo deste tipo de produtos, caso contribuíssem para uma melhoria geral do seu organismo (71,6%). Foi igualmente importante, entender

o grau de importância das variáveis que os consumidores consideram no momento de compra deste tipo de produto, das quais os inquiridos destacam como importante e muito importante o sabor (97,3%), a qualidade do produto (94%) e o reconhecimento da marca. (68,3%).

Tendo em consideração os *insights* recolhidos, através das várias metodologias de pesquisa, conclui-se que a Sumol deverá investir em inovação, implicando o desenvolvimento de uma extensão de linha de produto, deste modo usufruirá da notoriedade de marca acumulada, reduzirá o risco de introdução de um produto totalmente novo e atenderá às alterações das necessidades dos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Marketing, Marketing-mix, Valor da marca, *Social Media* Marketing, Marketing Societal, Gestão da Marca

ABSTRACT

The following work for the master's degree consists in the elaboration of a marketing plan for the brand Sumol, which operates in the sector of non-alcoholic beverages, namely in the soft drinks segment. Sumol is a recognized and established brand in the Portuguese market, and is part of the brand portfolio of the largest manufacturer of non-alcoholic beverages in Portugal, SUMOL+COMPAL S.A.

The brand is far from being unknown amongst the Portuguese public, and this is due to the investment efforts in communication campaigns, which over the years have been able to capture the attention of their target audiences and create emotional links between consumers and the brand. However, the brand's financial health has not reflected the strong emotional connection that consumers have with it. Thus, the main objectives aimed at the following plan will not only be to increase the levels of brand awareness, but also to materialize brand awareness in sales, reflected in increased market share.

One of the great challenges of this project was precisely to understand the adjacent reasons for the decreases in Sumol's performance. Therefore, an intensive research work was carried out in order to understand the current context of the industry, its participants and market trends. Consumers were surveyed in order to understand their perceptions, desires and motivations. And the Sumol brand manager was interviewed, providing important internal insights that otherwise would not have been possible to gather. Through this diagnostic work, it was found that the pandemic context directly and indirectly affected the performance at the distribution level, especially with the closing of Horeca establishments. This same variable was also a catalyst of consumption trends and behavior changes, especially regarding the demand for healthier and sustainable products. Besides the pandemic crisis, the maturity associated with the product and industry life cycle do not anticipate strong growth.

Regarding the methodology adopted, it was based on a mixed approach of descriptive nature. A quantitative and qualitative primary data collection was carried out, in the form of an online questionnaire and a semi-structured interview, respectively. From the data collected, useful information was generated, which served to support the proposal of a set of strategies and tactics. In order to achieve the objectives of the Marketing Plan.

A total of 225 responses were validated through the online survey, which provided a better understanding of the perceptions and buying behaviors of soft drink consumers. One of the key information that supported the strategic and tactical decisions of the plan was related to the consumption of soft drinks with functional benefits (functional sodas). Respondents showed interest in increasing their consumption of this type of product if it contributed to an overall improvement in their organism (71.6%). It was also useful to understand the degree of importance of the variables that consumers consider when buying this type of product, of which the respondents highlighted as important and very important the taste (97.3%), the quality of the product (94%) and brand recognition (68,3%).

Considering the gathered insights, through the various research methodologies, it is possible to conclude that Sumol should invest in innovation, implying the development of a product line extension, this way it will enjoy the accumulated brand notoriety, reduce the risk of introducing a totally new product and meet the changing needs of consumers.

Keywords: Marketing Plan, Marketing-mix, Brand value, Social Media Marketing, Societal Marketing, Brand Management

Lista dos Acrónimos

CMCC - Capital da Marca Centrado no Cliente

SMM - *Social Media Marketing*

DGS - Direção Geral de Saúde

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todas as pessoas envolvidas na realização deste trabalho.

Em particular, às pessoas que diretamente tiveram impacto para seguir com este projeto, à Professora Joanna Santiago, ao gestor da Sumol Bruno Oliveira, aos amigos e familiares que participaram e divulgaram o questionário e ao departamento de Marketing do ISEG.

Principalmente, quero agradecer aos meus pais, o apoio deles foi sempre constante ao longo do meu percurso académico, sem dúvida eles são o grande pilar desta obra. Muito obrigado!

Índice

Resumo

Abstract

1. Introdução	1
1.1 Perguntas de Investigação	2
2. Revisão de literatura	2
2.1 Capital da Marca	2
2.1.1 <i>Notoriedade de Marca</i>	3
2.1.2 <i>Imagem da Marca</i>	4
2.2 Marketing Societal	4
2.2.1 Marketing de Causas (Cause-Related Marketing)	5
2.2.2 Relação entre Marketing Societal Corporativo e o valor da marca	6
2.3 Social Media Marketing	6
2.4 Arquitetura da marca	8
2.5 Estratégias de Desenvolvimento da Marca	8
2.6 Relação entre as fases do ciclo-de-vida do produto e a estratégia de marca	9
2.7 Planeamento de Marketing	9
2.7.1 Estrutura, Conteúdo e Processos do Plano de Marketing	10
3. Quadro de Referência	11
4. Metodologia	12
4.1 Objetivo e Tipo de Estudo	12
4.2 Estratégia de Investigação	12
4.3 Método de Recolha de Dados	12
4.4 Caracterização da Amostra	13
5. Plano de Marketing	14
5.1 Missão e Valores	14
5.2 Definição de Objetivos Corporativos	14

5.3	Análise Externa	15
5.3.1	Análise do Ambiente Macro – PEST	15
5.3.2	Análise do Ambiente Micro	19
5.3.3	Análise da concorrência	21
5.3.4	Análise dos consumidores	22
5.4	Análise Interna	22
5.4.1	História da Empresa	22
5.4.2	Recursos da Empresa.....	23
5.5	Análise SWOT	25
5.6	Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing.....	26
5.6.1	Pressupostos do Plano de Marketing.....	26
5.6.2	Objetivos de Marketing	26
5.6.3	Estratégia de Marketing.....	27
5.6.3.1	Segmentação, Targeting e Posicionamento	29
5.7	Programas de Ação.....	31
5.7.1	Variáveis do Marketing-Mix da Sumol.....	31
5.7.2	Táticas de Marketing-Mix Propostas.....	36
5.8	Implementação e Controlo	37
5.8.1	Calendarização	37
5.8.2	Orçamentação	38
5.8.3	Avaliação e Controlo.....	38
6.	Conclusão	39
	Referências.....	41
	Anexos	44

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama do departamento de marketing	23
Figura 2 – Matriz de Desenvolvimento de Ansoff (1957)	27

Índice de Tabelas

Tabela I – Estruturas de um plano de marketing	11
Tabela II – Quadro de Referência do Plano de Marketing	11
Tabela III – Análise da indústria segundo o modelo das 5 forças de Porter	20
Tabela IV – Análise dos concorrentes	21
Tabela V – Análise SWOT e Matriz de Sinergias	25
Tabela VI – Objetivos de Marketing	27
Tabela VII – Critérios de segmentação e <i>Targeting</i>	29
Tabela VIII – Táticas de Marketing Mix	36
Tabela IX – Calendarização.....	37
Tabela X – Orçamentação.....	38

Índice de Anexos

Anexo A – Portfolio de produtos Sumol.....	44
Anexo B – Guião da Entrevista	44
Anexo C – Resultados do Questionário	47

1. INTRODUÇÃO

Os gerentes precisam de um bom plano de marketing para dar orientação e foco à sua marca, produto ou empresa. Com um plano detalhado, qualquer empresa estará melhor preparada para lançar um novo produto ou aumentar as vendas dos produtos existentes (Kotler et al., 2020).

O presente Trabalho Final de Mestrado consiste na elaboração de um plano de marketing, cujos principais objetivos são aumentar a quota de mercado e a notoriedade da marca Sumol no mercado nacional.

A Sumol é uma marca de bebidas refrigerantes que há mais de 60 anos faz parte do dia-a-dia dos consumidores portugueses. A marca integra desde 2008 o portefólio da empresa SUMOL+COMPAL, que resulta da fusão de dois grandes competidores da indústria de bebidas. A SUMOL+COMPAL é detentora e representante de algumas das marcas de produtos de grande consumo com maior notoriedade e preferência em Portugal e conta com um portefólio de dezasseis marcas divididas em seis segmentos diferentes: sumos e néctares, bebidas refrescantes, águas, snacks, vegetais e bebidas alcoólicas, que incluem marcas como Compal, Um Bongo, B!, Água Serra da Estrela, Frize, 7UP, entre outras.

O paradigma contextual tem-se relevado um desafio acrescido para o sector das bebidas refrescantes, especialmente, bebidas gaseificadas. São vários os fatores externos que, direta ou indiretamente, têm afetado esta indústria. Deve-se destacar o acentuar da preocupação dos consumidores portugueses em relação às suas escolhas alimentares e o impacto que as mesmas têm sobre a saúde. Neste contexto, os produtos alimentares são cada vez mais escrutinados pelos consumidores, relativamente aos seus ingredientes, propriedades e formas de processamento, e pelas autoridades que têm assumido um papel cada vez mais interventivo. A par das preocupações com a alimentação e saúde, os consumidores estão mais informados e exigentes face aos comportamentos éticos e ambientais e aos valores e princípios de negócio das empresas. Além do mais, na sequência da crise pandémica da COVID-19, o volume de parceiros de distribuição no canal Horeca tem sofrido graves quebras, assim como o volume de vendas, que representam verdadeiras ameaças para o setor (SUMOL+COMPAL). Posto isto, o grande desafio deste plano é equacionar um conjunto sugestões estratégicas, que se irão traduzir em medidas táticas, com o âmbito de converter um conjunto de aparentes ameaças em oportunidades, visando atingir os objetivos do plano de marketing.

O presente trabalho irá ser estruturado da seguinte forma. O primeiro capítulo consiste na introdução, onde é apresentado o tema do trabalho de projeto. No segundo capítulo, é desenvolvido um enquadramento teórico, com referência aos temas-chave que serão abordados ao longo do plano de marketing. O terceiro capítulo, sintetiza numa tabela a esquemática do plano de marketing, e relaciona os autores-referência com cada etapa do plano. No quarto capítulo, são justificadas e apresentadas as técnicas de pesquisa selecionadas, e é realizada a caracterização da amostra. No quinto capítulo, é

realizado o desenvolvimento prático do estudo em causa, o Plano de Marketing para a marca Sumol. Por fim, o sexto capítulo, corresponde às conclusões do projeto.

1.1 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

De modo a orientar o trabalho desenvolvido ao longo do projeto, pretende-se concluir acerca das seguintes perguntas de investigação: 1) qual é a notoriedade da marca Sumol e quais as estratégias que a marca podia usar para construção do seu capital da marca centrado no cliente? 2) qual é a importância do marketing societal na construção da notoriedade da marca? 3) tendo em conta o ciclo-de-vida do produto, qual a estratégia mais adequada para a marca atingir os objetivos do plano?

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CAPITAL DA MARCA

A definição de capital da marca tem sido debatida por vários autores, no entanto existem dois deles cujos contributos para a academia se destacaram, e que serviram como base para o entendimento e desenvolvimento do conceito de capital da marca (Aaker, 1991; Keller, 1993). Importa mencionar que na literatura, o capital da marca é abordado, geralmente, segundo três perspetivas: 1) perspetiva com base financeira; 2) perspetiva com base nos colaboradores; 3) perspetiva com base no consumidor. Ambos, Aaker (1991) e Keller (1993) consideram o capital da marca do ponto de vista do consumidor e é esta perspetiva que foca o presente trabalho.

Segundo Aaker (1991) o capital marca ou *brand equity* é visto como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa como para o consumidor. Para o autor, este conjunto de ativos e passivos sobre os quais o valor de marca é gerado, pode ser agrupado em cinco categorias: lealdade à marca, qualidade percebida, associações à marca, notoriedade da marca e outros ativos do proprietário da marca. Para o consumidor, este conjunto de ativos relacionados a uma marca pode afetar a sua confiança no momento de compra. Tal deve-se à experiência prévia ou à familiaridade que os clientes têm acerca da marca e das suas características. Além disso, quer a qualidade percebida como as associações de marca podem aumentar a satisfação dos clientes (Aaker, 1991).

Para Keller (1993) o foco do capital da marca reside na perspetiva individual do consumidor: Capital da Marca Centrado no Cliente (CMCC). CMCC é definido como o efeito diferenciador que o conhecimento da marca tem nas respostas dos consumidores face ao marketing dessa marca. Conforme Keller (1993) quando uma marca tem um CMCC positivo ou negativo, os consumidores reagem mais ou menos favoravelmente ao produto, preço, promoções ou distribuição desta marca, em comparação aos mesmos elementos do marketing-mix de um produto ou serviço sem marca identificada.

Posteriormente a estes dois autores, muitos outros estudos têm debatido o conceito de capital da marca. Ainda assim, os construtos e modelos mais recentes baseiam-se, em grande parte, no modelo de

Aaker (1991), considerado como um dos trabalhos de maior impacto para os gestores como para as comunidades académicas (Farjam e Hongyi, 2015) .

Não obstante, vários outros autores têm contribuído para o corpo bibliográfico em torno do capital da marca, em especial relevância Yoo et al., (2000), que definem capital da marca como a diferença na escolha dos consumidores em relação a dois produtos com as mesmas características. No estudo de Yoo et al. (2000), os autores reconhecem que o processo de criação de capital de marca está correlacionado com as decisões acerca dos elementos do marketing mix (4P's) e com as dimensões do valor de marca (qualidade percebida, lealdade à marca, e notoriedade/associações de marca). Segundo Yoo et al. (2000) o capital da marca representa uma vantagem competitiva face aos concorrentes e sustentável a longo prazo para um certo produto. A criação de capital da marca como vantagem competitiva e sustentável é alcançada através da manipulação dos elementos do marketing mix, que por sua vez alavancam a qualidade percebida, lealdade e associações/notoriedade da marca. Empresas capazes de impulsionar capital da marca, gozam da possibilidade de cobrar preços *premium*, visto que os clientes estão disponíveis a pagar mais caro para aceder aos benefícios da marca.

2.1.1 NOTORIEDADE DE MARCA

Na visão de Keller (1993) a notoriedade da marca distingue-se em duas dimensões: reconhecimento (*brand recognition*) e lembrança (*brand recall*). O reconhecimento requer que os consumidores distingam de forma correta uma determinada marca, de entre um conjunto de outras marcas, das quais já viu ou ouviu falar. A lembrança relaciona a capacidade dos consumidores em referir uma determinada marca, dada a indicação da categoria de produtos/serviços ou do tipo de necessidade a satisfazer.

A notoriedade da marca tem um papel importante nas escolhas do consumidor: aumenta a probabilidade de determinada marca ser considerada no momento de compra; leva o consumidor a decidir pela marca que conhece, mesmo em decisões de baixo envolvimento; influencia a formação de associações fortes com a marca e a sua imagem (Keller, 1993). Segundo Aaker (1992) a notoriedade de marca é essencial e está na base do sucesso de marcas fortes. Elevados níveis de notoriedade são impulsionadores de vendas, sendo que os consumidores estão mais predispostos a comprar marcas com quais eles estejam familiarizados, e deste modo aumentando os lucros e vendas da empresa (Baldauf et al., 2003).

Com base no suporte teórico acima apresentado, o conceito de notoriedade de marca é essencial visto que a Sumol tem como objetivo melhorar a sua performance ao nível das vendas, e tal como foi analisado, níveis elevados de notoriedade podem ser decisivos no momento de compra, mesmo que esta se trate de uma decisão de baixo envolvimento, como é o caso de uma bebida refrigerante.

2.1.2 *IMAGEM DA MARCA*

De acordo com Keller (1993) a imagem da marca é definida como o conjunto de percepções acerca de uma marca, refletida pelas associações à marca na mente dos consumidores. As associações da marca podem ser distinguidas em três diferentes categorias: atributos, benefícios e atitudes.

Os atributos são as características descritivas de um produto ou serviço. Existem atributos relacionados com o produto e atributos não relacionados com o produto. Os primeiros integram a composição física e as exigências técnicas, os quais determinam o desempenho do produto; os segundos, apesar de não influenciarem diretamente o desempenho do produto, podem afetar o processo de compra ou consumo.

Os benefícios refletem o valor pessoal atribuído pelos consumidores ao produto ou serviço. Os benefícios podem ter uma natureza funcional, simbólica ou experimental. A natureza funcional é a que se prende com as vantagens mais intrínsecas do produto, correspondendo normalmente aos atributos relacionados com o produto. A natureza simbólica é a que está ligada às vantagens mais extrínsecas do produto, que se apoiam geralmente nos atributos não relacionados com o produto. A natureza experimental exprime-se pelas sensações decorrentes do uso do produto, podendo corresponder aos atributos relacionados com o produto, aos atributos não relacionados com o produto, ou a ambos.

Por último, as atitudes entendem-se como as avaliações globais do consumidor em relação à marca e são importantes no sentido que estão na base do comportamento do consumidor (Keller, 1993).

Segundo o autor Keller (1993) as associações devem ser fortes, favoráveis e únicas. A formação deste tipo de associações na mente dos consumidores, resulta da combinação dos elementos do marketing-mix e quando combinada com elevados níveis de notoriedade, gera a criação de CMCC.

A imagem da marca, segundo Cretu e Brodie (2007) engloba o conjunto de percepções que os consumidores têm acerca de uma determinada marca. É gerada pelas associações que os mesmos fazem face à marca em causa. Sendo que, as representações mentais que os consumidores idealizam acerca de uma determinada oferta impulsionam o desenvolvimento de capital de marca (Chen, 2010). O desafio para os *marketeers* na criação de marcas fortes, é assegurar que através da eficaz manipulação dos programas de marketing, os consumidores experienciem os produtos e serviços da forma planeada pelos profissionais de marketing. De modo, a que os consumidores desenvolvam um conjunto de percepções, opiniões, imagens, sentimentos e pensamentos que vinculem a experiencia do produto/serviço à marca (Hoeffler e Keller, 2002).

2.2 *MARKETING SOCIETAL*

O conceito de marketing societal, segundo Kotler (2000) envolve que as organizações determinem e atendam às necessidades, desejos e interesses dos seus públicos-alvo. Para que mais eficientemente e eficazmente que a concorrência, incrementem a satisfação dos consumidores e da sociedade como um

todo. Um programa de marketing societal poderá dirigir-se a diversos problemas de ordem social, sendo que o foco é beneficiar três partes: o consumidor, a organização e a sociedade (Chattananon et al., 2007).

No seu estudo Varadarajan e Menon (1988), os autores identificaram uma série de objetivos de programas de marketing sociais que incluem por exemplo: aumentar as vendas; reforçar a imagem de marca e corporativa; desenvolver notoriedade de marca; facilitar a penetração em novos segmentos de mercado; repelir publicidade negativa.

De acordo com Chattananon et al. (2007), a implementação eficaz de programas de marketing societal, traduzem-se em vantagens competitivas. Permitindo que as organizações se diferenciem dos seus concorrentes. Gerando notoriedade de marca, aumentando a credibilidade na marca, desenvolvendo a sua imagem corporativa e estimulando as intenções de compra dos seus consumidores.

É interessante salientar que a geração *Millennials*, nascidos entre 1977 e 2000, é considerada um segmento de mercado altamente atrativo (Kotler et al., 2020). Os membros desta geração têm sido descritos como dignos de confiança, tolerantes, individualistas, académicos preparados e com conhecimentos especializados em uso tecnológico que os distinguem significativamente das gerações que os precedeu (Furlow, 2011). Eles serão os próximos líderes políticos, futuras mães, governantes e decisores que irão criar novas normativas sociais, e sem esquecer que têm sido os promotores dos últimos movimentos sociais no mundo (Moreno et al., 2017). Além do mais, de acordo com Moreno et al. (2017) 47% dos *Millennials* pagariam preços mais elevados por serviços, produtos, ou marcas ambientalmente mais ecológicos. E a grande maioria dos que estariam dispostos a pagar mais, indicam que o fariam porque se preocupam com as causas ambientais adjacentes. Posto isto, as questões ambientais são uma importante problemática empresarial e social, que têm vindo a ganhar bastante importância. Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam é tentar compreender como promover produtos ecologicamente mais sustentáveis (Smith, 2010). Tomando decisões de marketing que devam considerar os desejos dos consumidores, os recursos e objetivos da empresa, os interesses dos consumidores a longo prazo e os interesses da sociedade a longo prazo (Kotler et al., 2020).

2.2.1 MARKETING DE CAUSAS (CAUSE-RELATED MARKETING)

O marketing de causas tem vindo a popularizar-se desde os anos 80 e a ser utilizado desde então de forma estratégica pelas organizações (Chang e Cheng, 2015; Chang e Liu, 2012; Eastman et al., 2019). Varadarajan e Menon (1988) definem o marketing de causas como “processo de formulação e implementação de atividades de marketing, que se caracterizam por uma oferta da empresa no sentido de contribuir com uma quantia específica para uma causa designada, quando os clientes se envolvem em trocas que gerem receitas e que satisfazem objetivos organizacionais e individuais” (p. 60).

O marketing de causas é um tipo de programa de marketing societal. No qual, uma empresa contribui para uma designada causa, estabelecendo assim uma ligação entre os produtos ou serviços da empresa a uma causa de relevância social. No sentido de beneficiar mutuamente a organização e os seus

consumidores (Chattananon et al., 2007). Através do marketing de causas, a identidade corporativa de uma organização fica associada a causas sociais (File e Prince, 1998). Segundo o estudo de Simmons e Becker-Olsen (2006), o enquadramento entre as associações específicas da empresa e a causa patrocinada, pode reforçar ou confundir o posicionamento da empresa. Para mais, o uso estratégico e eficaz do marketing de causas poderá efetivamente aumentar as vendas da empresa e alavancar o seu valor de marca, mais até que outras atividades promocionais como promoções ou patrocínios (Andrews et al., 2014; Eastman et al., 2019; Westberg e Pope, 2014).

No âmbito do presente plano de marketing, o entendimento estratégico dos conceitos de marketing societal e marketing de causas, são essenciais na definição de táticas ao nível do marketing mix. Especialmente no sentido de alavancar um conjunto de perceções mais positivas dos consumidores em relação ao posicionamento da marca, especificamente ao nível das preocupações da Sumol face ao seu impacto ambiental e social.

2.2.2 RELAÇÃO ENTRE MARKETING SOCIETAL CORPORATIVO E O VALOR DA MARCA

Marketing societal corporativo (MSC) é definido como o conjunto de iniciativas de marketing que suportem pelo menos um objetivo não económico, relacionado ao bem-estar da sociedade. E que, para atingirem esse fim usem os recursos da empresa e/ou de um de seus parceiros (Hoeffler e Keller, 2002).

De acordo os mesmos autores (Hoeffler e Keller, 2002) uma eficaz utilização do MSC e sua correta implementação estão associados a uma componente estratégica, cujo resultado é o aumento do valor da marca e o desenvolvimento de vantagens competitivas e sustentáveis. O aumento do valor da marca através do MSC poderá ser conseguido através de seis formas: 1) criação de notoriedade de marca; 2) acentuação da imagem da marca; 3) estabelecimento de credibilidade da marca; 4) evocação de sentimentos da marca; 5) criação de um sentimento de comunidade da marca; 6) promoção do envolvimento com a marca.

O racional por trás da utilização estratégica do MSC, para Hoeffler e Keller (2002) prende-se ao facto que, a associação de uma marca a uma causa social gozará da transferência de um conjunto de associações, atitudes, julgamentos e sentimentos. Assim sendo, é relevante que a causa possua tal notoriedade que os consumidores a reconheçam. E que tenham acerca da causa um conjunto de sentimentos positivos e associações fortes, favoráveis e únicas.

2.3 SOCIAL MEDIA MARKETING

As pessoas encaram cada vez mais as aplicações de redes sociais como uma parte importante da sua vida diária e são mais propensas a transferir as suas interações para o espaço virtual (por exemplo através de plataformas como o Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube ou Tiktok) (Dwivedi et al., 2015; Rathore et al., 2016).

Dwivedi et al. (2015) definem *social media marketing* (SMM) como “um diálogo desencadeado por consumidores ou públicos-alvo, e uma empresa ou marca, que circula entre as partes mencionadas e cujas comunicações revelam alguma informação promocional, ou servem como meio de aprendizagem com as experiências de utilização de uns e de outros, beneficiando eventualmente uma ou todas as partes envolvidas” (p. 4).

Segundo Tuten e Solomon (2017), SMM envolve a utilização de plataformas sociais através de software, ferramentas e canais digitais. No sentido de criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas de valor com os *stakeholders* de uma organização. Entenda-se por *stakeholders* os indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas operações de uma organização e que têm a capacidade de a influenciar (Savage et al., 1991).

Tuten e Solomon (2017) acrescentam, que utilização das redes sociais facilitam as trocas entre consumidores e organizações. Para mais, esta é uma ferramenta valiosa para os profissionais de marketing, pois permite impactar os públicos-alvo a baixo custo e possibilita múltiplas formas de interação e envolvimento com os consumidores em diferentes momentos da jornada do cliente.

De acordo com Kotler et al. (2020) a utilização das plataformas de redes sociais como técnica de marketing apresenta um conjunto vantagens, mas também desafios. Ao analisar os aspetos positivos do SMM os autores enumeram as seguintes vantagens:

- Especificidade e pessoalidade. Isto é, as redes sociais permitem aos *marketeers* criar e partilhar conteúdos personalizados com consumidores individuais e comunidades de clientes. Nguyen et al. (2015) sublinha a importância das redes sociais, como mecanismo estratégico que pode contribuir para a inovação da marca;

- Interatividade, as plataformas sociais são ideais para iniciar e participar em conversas com clientes e ouvir as opiniões dos clientes. Kim e Ko (2012) acrescentam que as atividades de marketing através de redes sociais têm influência tanto na intenção de compra dos clientes como na sua lealdade;

- Imediatismo e atualidade. As redes sociais podem ser utilizadas para chegar aos clientes a qualquer momento e em qualquer lugar, com conteúdos de marketing oportunos e relevantes, relativamente a acontecimentos e atividades da marca;

- Competitivos em termos de custos. Especialmente, quando comparados com os dos meios de comunicação tradicionais, como a televisão ou a imprensa;

- Permitem o envolvimento e a sociabilização. As plataformas de redes sociais são adequadas para desenvolver uma comunidade de clientes e para envolvê-los com a marca e com os seus pares. Promovendo a criação e partilha de conteúdo da marca, experiências, informação e ideias. Estas interações estão a modificar dinâmica de comunicação entre as marcas e os clientes, e a promover a

criação de conteúdos gerados pelos utilizadores nas redes sociais (Kaplan e Haenlein, 2010; Seo e Park, 2018).

2.4 ARQUITETURA DA MARCA

De um modo geral, a marca corresponde a todas as expectativas e associações decorrentes da experiência com uma empresa e das suas ofertas. O nome, *jingle*, termo, logótipo, símbolo, desenho, ou uma combinação deles são elementos que representam a marca e visam identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou grupo de vendedores e diferenciá-los da concorrência. A marca é, de facto, a forma como os clientes pensam e se sentem em relação ao produto ou serviço oferecido pelas empresas (Keller e Kotler, 2016; Petromilli et al., 2002).

A arquitetura da marca é definida pelo modo como as empresas organizam, gerem e posicionam as suas marcas no mercado (Petromilli et al., 2002). Aaker e Joachimsthaler (2000) acrescentam que a arquitetura da marca se baseia na organização do portfólio de marcas, na especificação dos papéis da marca e na natureza das relações entre marcas. A arquitetura da marca, ou estratégia da marca, “reflete o número e a forma dos elementos de paridade e diferenciadores da marca” (p. 346). Decisões acerca dos elementos de marca de novos produtos são especialmente críticas. Visto que, permitem à empresa ajudar os consumidores a compreender os produtos e serviços que oferecem e a organizá-los na sua mente (Keller, 2015; Keller e Kotler, 2016).

2.5 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DA MARCA

A chave para o sucesso passa por encontrar uma estratégia de marca bem definida e fundamentada na compreensão clara da dinâmica do mercado, das estratégias de marca dos principais concorrentes, e alinhada aos objetivos de negócio da empresa (Petromilli et al., 2002). O *Brand Relationship Spectrum* é uma ferramenta de gestão de marca apresentada por Aaker e Joachimsthaler (2000) que classifica quatro alternativas de estratégias de marca: 1) *House of Brands*; 2) Marcas Endossadas; 3) Submarcas e 4) *Branded House*.

Nos polos opostos do espectro estão duas estratégias contrárias uma à outra, a *House of Brands* que envolve um conjunto várias marcas que coexistem de forma independente e se posicionam em diferentes segmentos de mercado (Aaker & Joachimsthaler, 2000) e a *Branded House* que utiliza uma única marca mãe para abranger uma série de ofertas. Nenhuma das duas estratégias é necessariamente melhor do que a outra, e algumas empresas empregam uma mistura das duas (Petromilli et al., 2002). Este *mix* estratégico permite usufruir dos benefícios da estratégia de *Branded House*. Através da redução de custos na criação de valor da marca, na introdução de novos produtos ou na facilidade de extensão das marcas. E possibilita separar a criação de associações a diferentes categorias de produtos, para as várias marcas da empresa (Rao et al., 2004).

2.5.1 *RELAÇÃO ENTRE AS FASES DO CICLO-DE-VIDA DO PRODUTO E A ESTRATÉGIA DE MARCA*

O modelo do ciclo-de-vida do produto analisa a evolução do produto em quatro fases distintas, e permite o entendimento das características de cada fase (Cox, 1967). Segundo o mesmo autor, cada produto pode também ser investigado em relação a outros produtos da mesma empresa ou a produtos de empresas concorrentes. Este modelo pode fornecer uma base de entendimento para otimizar a alocação dos recursos da empresa. Keller e Kotler (2016) descrevem o modelo do ciclo-de-vida do produto em quatro momentos diferentes: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

- 1) Introdução – caracteriza-se por um momento de lento crescimento das vendas, sendo que é nesta fase que o produto é introduzido no mercado. Os lucros são inexistentes devido às pesadas despesas de introdução do produto;
- 2) Crescimento – período de rápida aceitação no mercado e de melhoria substancial dos lucros;
- 3) Maturidade – desaceleração do crescimento das vendas, sendo que, o produto atinge nesta fase a aceitação da maioria dos potenciais clientes. Os lucros estabilizam-se ou diminuem devido ao aumento da concorrência. Embora muitos produtos na fase de maturidade pareçam permanecer-se inalterados durante longos períodos, a maioria dos que conseguem ser bem-sucedidos, estão de facto a evoluir para satisfazer necessidades do mercado em constante mudança;
- 4) Declínio – as vendas declinam e os lucros diminuem.

A estratégia da marca é também desenvolvida de acordo com o ciclo-de-vida dos produtos e serviços. As empresas consideram diferentes estratégias de marca para os diferentes momentos do ciclo-de-vida do produto (Sanchez e Rajagopal, 2004). Para o foco do presente trabalho interessa explorar as estratégias de marca associadas à fase de maturidade do ciclo-de-vida do produto, tendo em conta a categoria em que se insere e as características da Sumol. Segundo Sanchez e Rajagopal (2004), durante a fase de maturidade do produto, é necessário um reposicionamento da marca, com o objetivo de garantir novos segmentos de mercado. As estratégias de marketing *mix* para produto, promoção, distribuição e preço precisam de ser desenvolvidas em conformidade, ajustando as características do produto, melhorando a comunicação, proporcionando uma distribuição abrangente e oferecendo boas ofertas de preços aos canais.

2.6 *PLANEAMENTO DE MARKETING*

Conforme McDonald e Wilson (2011) “o planeamento de marketing é essencial quando consideramos o ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as empresas operam” (p. 24). Segundo McDonald (2008) o principal foco do planeamento de marketing é a identificação e criação de vantagens competitivas. McDonald e Wilson (2011) acrescentam que o planeamento de marketing é uma sequência lógica de eventos que leva à definição de objetivos de marketing e à formulação de planos para os alcançar, tipicamente os objetivos das empresas são maximizar receitas, lucros e retornos, minimizando ao mesmo tempo os custos.

Para Kotler et al. (2020) o planeamento de marketing pressupõe a seleção de estratégias de marketing que permitam à empresa atingir os seus objetivos estratégicos globais. É indispensável um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto ou marca. Segundo os autores, o plano de marketing serve para documentar de que modo, os objetivos estratégicos da organização serão alcançados através de estratégias e táticas de marketing específicas, que devem ter o cliente como ponto de partida. Na sua visão, o planeamento de marketing é um processo contínuo dinâmico, interativo e adaptável às mudanças do mercado.

Para Wood (2017), o planeamento de marketing é um processo estruturado que conduz a um conjunto coordenado de decisões e ações de marketing, para uma organização específica e durante um período específico, normalmente um ano. Sendo que, para o autor, o planeamento de marketing permite às organizações e aos seus gestores manterem o foco nos clientes, ajuda a determinar os seus recursos e capacidades face às necessidades dos mesmos, facilita a análise e comparação das próprias ofertas e das ofertas concorrentes, e ainda estabelece a lógica de atribuição de recursos às atividades marketing.

De acordo com Westwood (2016) o planeamento de marketing é um processo complexo que descreve os métodos de aplicação dos recursos para atingir os objetivos de marketing. Os recursos e os objetivos são heterogêneos entre empresas, e também mudam ao longo do tempo. O planeamento de marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar posicionamentos, identificar o potencial do mercado e planear um crescimento sustentável dentro do segmento de mercado. Para além do mais, Westwood (2016) acrescenta: “o processo de planeamento irá ajudar a empresa a otimizar os seus recursos na identificação de oportunidades de mercado, vai incentivar o espírito de equipa e reforçar a identidade da empresa, e irá orientar a empresa no sentido da concretização dos seus objetivos corporativos” (p. 7).

O planeamento de marketing para o presente trabalho tem em consideração, sem discriminação de nível de importância os autores acima mencionados. Sendo que, as definições de planeamento de marketing apresentadas são complementares umas das outras, portanto, pretende-se que o presente trabalho considere os vários autores nas diferentes fases do plano.

2.6.1 ESTRUTURA, CONTEÚDO E PROCESSOS DO PLANO DE MARKETING

A presente revisão de literatura para a elaboração do plano de marketing considera os autores referidos e os seus respetivos modelos para a realização de um plano de marketing. Os modelos propostos pelos autores referidos apresentam algumas diferenças, no entanto, no geral a sua estrutura e conteúdo assemelham-se. A tabela seguinte (tabela I) incorpora o resumo das estruturas propostas pelos autores para a construção de um plano de marketing. É possível observar os pontos de diferença e de paridade entre os modelos para a criação de um plano de marketing apresentadas pelos diversos autores.

Tabela I – Estruturas de um plano de marketing

McDonald (2008)	1. Missão	2. Objetivos Corporativos	3. Auditoria de Marketing	4. Análise SWOT	5. Pressupostos	6. Objetivos e Estratégias de Marketing	7. Previsões dos Resultados Esperados	8. Identificar Planos Alternativos	9. Orçamento	10. Implementação	
Kotler et al. (2020)	1. Sumário Executivo	2. Situação Atual de Marketing	3. Análise de Oportunidades e Ameaças	4. Objetivos e Questões	5. Estratégia de Marketing	6. Plano de Ação	7. Orçamento	8. Controle			
Wood (2017)	1. Analisar a situação Externa e Interna Atual	2. Pesquisar e analisar os mercados e os consumidores	3. Segmentação <i>Targeting</i> e Posicionamento	4. Objetivos e a direção do plano de marketing	5. Estratégias, Programas e Suporte de Marketing	6. Plano de Avaliação de Progresso e Performance	7. Implementar Controlar e Avaliar o Plano				
Westwood (2016)	1. Definição dos Objetivos Corporativos	2. Analisar a situação Externa e Interna Atual	3. Análise SWOT	4. Pressupostos	5. Definir Objetivos de Marketing e Estimar Resultados Esperados	6. Gerar Estratégias de Marketing e Planos de Ação	7. Definir Programas	8. Orçamento	9. Comunicar o Plano	10. Controle	11. Rever E Atualizar

Fonte: Elaboração própria

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

O presente trabalho irá ser estruturado tendo em conta os vários modelos para a criação de um plano de marketing apresentados pelos autores referenciados. Os vários modelos propostos iram ser incluídos no seguinte quadro de referência (ver tabela II), com o intuito de se complementarem entre si e proporcionarem uma perspetiva mais ampla e enriquecedora à estrutura do plano.

Tabela II – Quadro de Referência do Plano de Marketing

Estrutura do plano de marketing	Referências
- Missão - Definição de Objetivos Corporativos	(McDonald, 2008; McDonald e Wilson, 2011; Westwood, 2016)
Análise Externa - Macro ambiente (Análise PESTEL) - Microambiente (Análise do mercado; Análise da concorrência; Análise dos consumidores)	(Kotler et al., 2020; McDonald, 2008; McDonald e Wilson, 2011; Westwood, 2016; Wood, 2017; Porter, 1989)
Análise Interna - História da empresa - Recursos da empresa (Humanos; Produto; Financeiros; Informação)	
Análise SWOT - Forças e Fraquezas Internas - Oportunidades e Ameaças Externas	(Kotler et al., 2020; McDonald, 2008; McDonald e Wilson, 2011; Westwood, 2016; Wood, 2017)
Objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing - Pressupostos - Objetivos de Marketing - Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	(Aaker, 1991; Keller, 1993; Kotler et al., 2020; McDonald, 2008; McDonald & Wilson, 2011; Petromilli et al., 2002; Sanchez & Rajagopal, 2004; Westwood, 2016; Wood, 2017)
Programas de Ação (Táticas ao nível do Marketing.Mix) - Variáveis de Marketing-Mix (4P's) - Táticas de marketing mix propostas	(Chattananon et al., 2007; Hoeffler e Keller, 2002; Kotler et al., 2020; McDonald, 2008; McDonald e Wilson, 2011; Tracy L. Tuten e Solomon, 2017; Westwood, 2016; Wood, 2017)

Implementação e Controlo	(Kotler et al., 2020; McDonald, 2008; McDonald e Wilson, 2011; Westwood, 2016; Wood, 2017)
• Calendarização	
• Orçamentação	
• Controlo e Avaliação	

Fonte: elaboração própria

4. METODOLOGIA

4.1 OBJETIVO E TIPO DE ESTUDO

O seguinte estudo consiste no desenvolvimento de um plano de marketing, que englobe um conjunto de objetivos, suportados por recomendações estratégicas e táticas ao nível do marketing-mix. No sentido de fazer corresponder as recomendações aos objetivos do plano, devem ser recolhidos, processados e analisados dados, que por sua vez serão fonte de informação para suportar a definição de recomendações. O principal objetivo do plano é aumentar a quota de mercado da Sumol, para tal será essencial entender os motivos adjacentes às variações do volume de vendas.

Tendo em conta que os motivos adjacentes às variações do volume de vendas dependem de fatores de mercado e fatores inerentes à própria empresa, então a abordagem do estudo será descritiva, pois será necessário descrever uma realidade e traçar um perfil dos consumidores, do mercado e de todo ambiente envolvente á empresa (Saunders et al., 2016).

4.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A(s) estratégia(s) de investigação definida(s) para o trabalho final de mestrado deverão assegurar um nível razoável de coerência ao longo da conceção do trabalho de projeto. A(s) estratégia(s) definida(s) irão permitir responder às necessidades de informação, que visam cumprir os objetivos do projeto. Assim, o presente trabalho de projeto irá recorrer a um *mix* entre duas estratégias baseadas em inquéritos e entrevistas. A decisão da seleção da estratégia de investigação recai sobre a importância, quer a nível da auditoria externa como interna, que suportarão a definição dos objetivos específicos de marketing e, consequentemente, todo o processo de criação do plano. Assim como, a importância de “ouvir” os consumidores, e perceber se as suas necessidades estão a ser correspondidas.

A estratégia é baseada em inquéritos, nomeadamente inquéritos *online*, é tendencialmente usada para pesquisas de caráter descritivo. Os inquéritos permitem ao investigador recolher grandes quantidades de dados, de forma relativamente célere e eficiente. Não obstante, esta estratégia poderá ser complementada com recurso a entrevistas semiestruturadas, no caso do investigador, por exemplo, perceber que os *insights* provenientes deste tipo de metodologia permitam a identificação e definição das perguntas a constar no questionário (Saunders et al., 2016).

4.3 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

O método de recolha de dados tem em vista uma abordagem mista. Este tipo de investigação combina a utilização das técnicas de recolha de dados primários quantitativos e qualitativos (Saunders

et al., 2016). Com recurso às duas metodologias de recolha de dados, pretende-se conseguir obter informações complementares, que permitam auxiliar elaboração das várias fases do plano.

A recolha de dados primários qualitativos foi realizada em formato de entrevista semiestruturada. Consistiu em entrevistar o gestor da marca Sumol, e inquirir com o objetivo de obter um conhecimento mais aprofundado acerca do ambiente interno da empresa, táticas de marketing-mix, objetivos de negócio, orçamentação, eventuais problemas de gestão, entre outros aspetos importantes para o plano de marketing. A entrevista foi realizada com recurso a plataformas digitais como o Microsoft Teams.

Os dados primários quantitativos foram recolhidos por meio de um inquérito na forma de questionário online. O desenvolvimento do questionário teve por base o software Qualtrics e o respetivo tratamento e análise estatística dos dados foi realizado com suporte ao software estatístico SPSS. O público-alvo do inquérito foram os consumidores de bebidas refrigerantes em Portugal. Pretendeu-se conhecer as preferências dos consumidores, os atributos mais valorizados que influenciam a decisão de compra de bebidas refrigerantes e o seu comportamento de compra. Os questionários *online* apresentam algumas vantagens: rapidez na obtenção de respostas e custo reduzido. A amostragem é não probabilística por conveniência, sendo que o questionário foi divulgado a partir da rede de contactos pessoal, de amigos e familiares.

De modo a complementar a recolha de dados primários, foi também levada a cabo uma pesquisa intensiva de dados secundários, com recurso a bases de dados bibliográficas e numéricas. Esta contribuiu positivamente para responder ao objetivo deste projeto e foi relevante para estudar o contexto da marca e do mercado.

O horizonte temporal do estudo é *cross-sectional*, pois envolve a recolha de dados e informações de uma determinada população uma única vez. Este tipo de horizonte temporal é coerente com os constrangimentos de tempo para finalizar o projeto (Malholtra e Dash, 2016).

Foi realizado um pré-teste, em que 10 pessoas responderam ao inquérito, com o intuito de testar a clareza das questões e evitar erros, sejam eles de sintaxe ou lógica. Foram efetuadas algumas correções, a nível do tipo de escala e da sintaxe, antes da versão final ser lançada e partilhada *online*.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

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. O questionário esteve online entre 31 de agosto a 18 de novembro de 2021. No final verificou-se que existiam um total de 252 respostas, após tratamento dos dados consideraram-se 225 respostas válidas. Em relação à invalidez das respostas, deveu-se na sua maioria ao facto dos inquiridos não terem completado o questionário.

Em termos da caracterização da amostra, o sexo dos inquiridos é tendencialmente mais feminino que masculino (63,1% vs 36,4%). A incidência etária foram os jovens dos 18 aos 24 anos (22,7%) e dos 25 aos 34 anos (48,4%). A maioria dos inquiridos tem formação académica (licenciatura 36% e mestrado 34,7%) e 80,5% dos inqueridos está profissionalmente no ativo. Em termos de rendimento mensal, optou-se por não se perguntar em forma de intervalo de valores, de modo a deixar os inquiridos mais disponíveis a responder à questão. Sendo que, a maioria deles (79,5%) confirmou que o rendimento auferido lhes permite viver uma vida confortável ou dentro da normalidade (os resultados do questionário podem ser consultados no Anexo C).

5. PLANO DE MARKETING

5.1 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 mercados internacionais. Em termos quantitativos a missão da SUMOL+COMPAL para 2022 é alcançar um volume de negócios superior a 450 milhões de euros, com margem EBITDA superior a 14%. A empresa rege-se pelos seguintes valores: Paixão e Ambição; Resultados; Inovação; Equipa e Integridade.

A SUMOL+COMPAL assume compromissos muito importantes na área da responsabilidade social, não só a nível da proteção ambiental, mas “nós temos muita preocupação na questão das economias circulares e da fomentação da economia local” Bruno Oliveira – Gestor da marca Sumol. A empresa valoriza de igual modo a preocupação e o bem-estar dos seus recursos humanos e as responsabilidades na área de nutrição, especialmente em relação ao consumo de açúcares e alternativas ao mesmo.

5.2 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

A nível corporativo a definição de objetivos passa por um conjunto de pilares que agrega os vários *stakeholders* da empresa. Para os acionistas e outros investidores o objetivo é criar valor, informar e remunerar adequadamente. Para os colaboradores, passa por motivar, desenvolver o seu potencial e compensar adequadamente. A nível comunitário, o foco é contribuir para sua sustentabilidade. Em relação aos parceiros, onde se incluem clientes, fornecedores, entidades financeira e universidades, a SUMOL+COMPAL pretende privilegiar e desenvolver relações duradouras. A nível do consumidor, o objetivo é compreendê-lo e satisfazê-lo, de modo a promover o seu bem-estar. Quanto à concorrência, a empresa compromete-se a respeitar e promover uma concorrência leal. Face a entidades governamentais e reguladoras, tem o objetivo de colaborar e promover a competitividade do setor. E a respeito dos órgãos de comunicação social, o objetivo é promover a colaboração e a partilha de informação.

5.3 ANÁLISE EXTERNA

5.3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE MACRO – PEST

Fatores Político-Legais

Tendo em conta o prisma do presente plano de marketing, é importante ressaltar que o sector das bebidas refrescantes não alcoólicas está juridicamente enquadrado pelas regras alimentares europeias e nacionais que asseguram a utilização dos mais exigentes e seguros processos técnicos de receção de matérias-primas, preparação das bebidas, engarrafamento, armazenamento e distribuição. Em Portugal as bebidas refrescantes não alcoólicas ou refrigerantes estão legalmente enquadradas pelo Decreto-lei n.º 288/94, de 14 de novembro, regulamentado pela Portaria n.º 703/96, de 6 de dezembro, respeitante às respetivas denominações, definições, acondicionamento e rotulagem.

A regulamentação técnico-sanitária das bebidas refrescantes não alcoólicas especifica as manipulações permitidas e os processos de autocontrolo exigidos para a correta elaboração do produto. Neste âmbito, é usada a metodologia do HACCP (análise de perigos e pontos críticos de controlo), resultante de uma norma internacional que define os requisitos que permitem assegurar a correta gestão da segurança alimentar e que estabelece o sistema que permite identificar, avaliar e controlar possíveis riscos associados ao processo. Fixa também as medidas preventivas e corretivas que se mostrem pertinentes.

Em Portugal, o sector das bebidas é um sector com índices de fiscalização muito apertados, sujeito a constantes visitas de rotina por parte de técnicos especializados da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). A forte fiscalização incidente no sector das bebidas não alcoólicas está relacionada com todas as fases do circuito económico, desde a aquisição das matérias-primas até ao consumidor final, passando pelo engarrafamento, armazenamento, distribuição e mercado em geral. (Probeb - Associação Portuguesa Das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas, 2019).

As bebidas com açúcar têm sido sujeitas ao longo dos últimos anos a aumentos de imposto sobre o consumo, foi introduzido em Portugal, através da Lei do Orçamento do Estado para 2017 (Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro), o imposto especial de consumo sobre as bebidas adicionadas de açúcar e outros edulcorantes. Assim, a Lei n.º 71/2018 de 31 de dezembro – Orçamento do Estado para 2019, introduziu uma revisão a este imposto, criando novos escalões de taxaço de modo a permitir que esta medida continue a incentivar a indústria alimentar a reduzir o teor de açúcar destas bebidas (Direção Geral de Saúde, 2021)

Fatores Económicos

Em 2020, a atividade económica em Portugal e no resto do mundo foi profundamente afetada pela propagação do vírus COVID-19, pelas medidas de contenção e pelo impacto sobre o comportamento

dos agentes económicos. Segundo o Banco de Portugal¹, através do Boletim Económico, publicado em dezembro de 2020, em Portugal registou-se uma contração acentuada do Produto Interno Bruto (PIB) de 7,6% explicada por um duplo efeito provocado pelas restrições impostas pelo novo coronavírus: por um lado, uma queda pronunciada do consumo das famílias e, por outro lado, uma retração do turismo. Esta contração do PIB traduziu-se numa interrupção na trajetória de convergência positiva que a economia nacional prosseguia há quatro anos consecutivos. A taxa de desemprego foi 6,8%, tendo aumentado 0,3 pontos percentuais relativamente a 2019, enquanto a taxa de subutilização do trabalho foi estimada em 13,9%, 1,2 p.p. acima da registada no ano anterior.

As perspetivas económicas permanecem rodeadas de elevada incerteza, estando muito dependentes da evolução da pandemia e da rapidez da vacinação em larga escala. Embora se projete uma retoma da atividade económica em 2021, o seu ritmo será condicionado pelo impacto da crise sobre a capacidade produtiva e pela necessária reafecção de recursos entre empresas e entre setores. Nos próximos anos merece também destaque o aumento do recebimento de fundos europeus, em particular relacionados com o *Next Generation EU*, que em termos numéricos representa um valor de 750 mil milhões de euros, bem como reforços orientados para o orçamento de longo prazo da União Europeia para 2021-2027.

Embora se antecipe que o nível de atividade económica de 2019 seja alcançado em meados de 2022, existe uma perda face ao que se teria verificado na ausência da pandemia. A crise levou à interrupção da acumulação de fatores produtivos, incluindo capital humano, e à redução da eficiência na utilização dos mesmos, motivada pelas preocupações com a disseminação e com o combate ao vírus. Existem também custos de realocação dos fatores produtivos associados ao impacto setorial diferenciado. Adicionalmente, o aumento do endividamento dos setores público e privado, já com pontos de partida elevados, colocará importantes desafios à economia portuguesa (Banco de Portugal, 2020).

Fatores Socioculturais

Segundo a análise das tendências de consumo alimentar realizada pela Deloitte² em 2017, os consumidores portugueses têm vindo a demonstrar que estão mais conscientes da importância de hábitos de vida saudáveis e da adoção de medidas que lhes possibilitem uma melhor qualidade de vida. A disponibilização e disseminação da informação permite maior conhecimento, sensibilidade e educação dos consumidores, alguns dos quais estão dispostos a pagar mais por produtos que consideram mais benéficos (Deloitte, 2017).

¹ Acedido a 11 de maio de 2021. Retirado de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2020_p.pdf

² Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-industrial-products/articles/consumo-2017.html>

De acordo com o relatório *Global Consumer Insights Survey 2020*³ elaborado pela PwC, a crise pandémica aumentou o interesse pelos produtos sustentáveis, a preocupação pela saúde e o planeamento dos gastos. Estas mudanças tenderão a prolongar-se no tempo inclusivamente depois da crise sanitária. A saúde e a sustentabilidade são dois temas que fazem agora parte da lista das preferências dos consumidores com mais força do que nunca. O compromisso com o meio ambiente e as compras *eco-friendly* estão na ordem do dia. De acordo com a PwC, “45% dos entrevistados em todo o mundo garantem que evitam, na medida do possível, a utilização do plástico nos produtos que adquiriram e 43% espera que as marcas sejam responsáveis em relação ao impacto ambiental dos seus produtos” (PwC, 2020).

De acordo com o mais recente estudo conduzido pela EY em Portugal – o *Future Consumer Index*⁴ - cerca de 29% dos consumidores confirma a intenção de serem mais conscientes sobre as suas ações e o impacto que elas têm no mundo. Quer seja por convicção e alinhamento de valores, quer pelo receio do impacto negativo do atual modelo de economia linear na qualidade de vida das pessoas, a verdade é que esta alteração na intenção de compra e comportamento exerce uma forte pressão sobre as marcas e organizações com vista a uma resposta mais célere e a um maior compromisso na resposta a estas novas necessidades. Este despertar de consciência estende-se à forma como comemos, como nos vestimos, trabalhamos, viajamos ou nos mantemos saudáveis (EY, 2020).

Em Portugal, segundo a consultora Kantar⁵ as restrições impostas limitaram sobretudo as movimentações de pessoas na rua e recomendaram a permanência dentro do lar (com o trabalho remoto a ser uma realidade para muitos), levando a que houvesse mudanças nos hábitos dos portugueses. Com mais tempo em casa, o português adaptou-se e tentou minimizar o impacto deste tempo mais “confinado” na sua forte cultura de convívio. Com as limitações a que o canal Horeca foi sujeito e o distanciamento social recomendado, os momentos de refeição e grupo/convívio deste canal perderam-se ou, pelo menos, alteraram-se. No entanto, as categorias de Bebidas (com álcool e sem álcool), muito fortes nestes momentos agora perdidos, tiveram crescimentos bastante interessantes de compras para dentro do lar, na tentativa dos consumidores de recriarem esses hábitos, ainda que noutro ambiente. No que diz respeito a Refrigerantes, é principalmente nos segmentos com gás que se vê esta tendência de incorporação de compras do *Out Of Home* (OOH) para dentro de casa, com crescimentos em volume por lar e conquista de mais lares para a categoria (Kantar, 2021).

Fatores Tecnológicos

³ Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2020/pwc-consumer-insights-survey-2020.pdf>

⁴ Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/home-index/pdf/ey-portugal-desafios-2021.pdf

⁵ Acedido a 20 de Maio de 2021. Retirado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Mudanas-em-Refrigerantes--nem-todos-so-beneficiados>

A massificação do acesso e a democratização do uso de dispositivos digitais ligados à Internet geram novos hábitos de consumo e alteraram significativamente os fatores de influência. O *online* tem ganhado uma importância crescente nos hábitos de consumo dos portugueses, resultado da maior convergência entre lojas físicas e online, mas também da ascensão aos mercados de consumo das gerações de nativos digitais. Os motores de busca e as redes sociais, em particular, são hoje os meios mais usados para a busca de inspiração, pesquisa de produtos e comparação de preços.

O distanciamento físico e o maior tempo passado em casa foram catalisadores de novos métodos de compra para todos os segmentos de consumo. Durante a pandemia da COVID-19, o consumo *online* aumentou significativamente em várias categorias. Uma que continua a aumentar, especialmente em bens essenciais e em categorias de entretenimento em casa. De acordo com o último relatório *Future Consumer Index*⁶ da consultora EY, para 34% dos consumidores portugueses, estes hábitos parecem manter-se com a intenção de compra online de produtos que antes compravam em lojas físicas, mesmo após a COVID-19. A pandemia parece ter criado um novo estilo de vida, mais centrado na casa. De acordo com os consumidores portugueses entrevistados, será um estilo de vida que tende a consolidar-se. É preciso ter em consideração que esta preferência por uma vida mais na centrada em casa se dá num momento de recomposição dos rendimentos familiares, onde este espaço ganha relevância para momentos de interação pessoal física ou remota.

Estes novos comportamentos implicam que as marcas e os retalhistas tenham de obrigatoriamente levar os seus produtos e serviços para a casa dos consumidores, apostando numa presença forte nos canais digitais.

Um pouco por todo o mundo, as empresas estão a procurar reagir a uma mudança significativa dos seus modelos de negócio e métodos de trabalho, de forma a manterem não só a sua capacidade de operação como também a sua competitividade. Cerca de 40% dos CEO que participaram no 2021 *Global Digital Trust Insights*⁷, realizado pela PwC, relataram ter acelerado processos de digitalização nas suas organizações nos primeiros três meses da pandemia. Os entrevistados referem-se a tendências como o trabalho remoto, a automação industrial e robótica, *chatbots* de atendimento ao cliente, entretenimento assente na realidade virtual, saúde digital, utilização da *cloud* e muito mais (PwC, 2020). Também cerca de 50% dos CFO inquiridos no PwC COVID-19 CFO *Pulse Survey*⁸ afirmam que melhorar a experiência de trabalho remoto está no topo das suas agendas, pelo que planeiam acelerar a automação e o desenvolvimento de novas formas de trabalho a curto prazo (PwC, 2021).

⁶ Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/home-index/pdf/ey-portugal-desafios-2021.pdf;

⁷ Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html>

⁸ Acedido a 11 de Maio de 2021. Retirado de: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-privacy-forensics/library/global-digital-trust-insights.html>

5.3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE MICRO

Análise de Mercado – Bebidas refrigerantes não alcoólicas

A indústria das bebidas, inserida na indústria agroalimentar, é compreendida, de forma geral, por bebidas alcoólicas e bebidas não alcoólicas. Dentro das bebidas alcoólicas, destaca-se a produção de vinho e de cerveja. Os refrigerantes, em conjunto com os sumos de frutos e néctares e com as águas engarrafadas constituem o subsetor das bebidas não alcoólicas.

Entende-se por bebida refrigerante, a bebida não alcoólica (salvo no caso previsto da bebida com teor máximo de etanol 1%) constituída por água e contendo qualquer dos ingredientes previstos na Portaria n.º703/96, de 6 de dezembro, onde se encontra a regulamentação das regras respeitantes à definição, denominação, acondicionamento e rotulagem das bebidas refrigerantes. Dentro da vasta gama de opções possíveis, as bebidas refrigerantes abrangem as bebidas gaseificadas, bebidas à base de chá e café, bebidas sem gás onde se inclui os sumos de frutas, bebidas concentradas e xaropes (diluíveis), águas aromatizadas ou frutadas e bebidas energéticas (Probeb - Associação Portuguesa Das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas).

Em 2018, a implementação de um imposto sobre a quantidade de açúcar adicionado às bebidas (e o seu agravamento em 2019) alterou o consumo de Refrigerantes em Portugal. As opções com gás (mais afetadas pelo imposto) sofreram perdas, não só pelo aumento de preço, mas também porque o consumidor ficou mais alerta com a perceção de bebida com açúcar adicionado, e, em consequência alterou, os seus hábitos. Os portugueses mudaram o consumo de refrigerantes com gás para categorias como sumos e néctares e até mesmo águas, na procura por uma opção mais natural, saudável e menos processada. O mercado foi forçado a repensar estratégias para gerar mais valor nesta categoria tão afetada: as marcas reinventaram promoções, *packs*, litragens e até mesmo receitas para otimizarem o seu portfólio. Em 2020, o mundo deparou-se com uma pandemia, que está a mudar a vida das pessoas por todo o planeta. Nos portugueses, esta mudança teve impacto nos seus hábitos de consumo.

Segundo os dados da Nielsen *Market Track*, em 2020 o mercado dos sumos e refrigerantes apresentou-se com tendências negativas. No segmento de sumos e néctares, foram comercializados 88,3 milhões de litros, estabilizando as vendas em volume face ao ano anterior. Contudo, em valor, o mesmo número de litros traduziu-se num menor nível de faturação, que caiu 2%, para os 100,6 milhões de euros. No caso dos refrigerantes, a tendência é inversamente negativa, ou seja, em valor, o mercado estabilizou nos 265,9 milhões de euros, mas em volume houve uma queda de 1%, para os 339 milhões de litros.

O ano de 2020 revelou-se um ano complicado para a gestão das marcas e obrigou a alguns ajustes operacionais, uma vez que o canal Horeca representa uma fatia muito significativa do mercado das bebidas e não foi possível uma atuação nos moldes ditos tradicionais. Os estabelecimentos de Horeca encerraram ou reajustaram o *layout* dos seus espaços, de acordo com as diretrizes da Direção Geral de Saúde, reduzindo a sua capacidade e retraindo o consumo da categoria em Portugal. Com a atual

conjuntura a mostrar-se, ainda, muito incerta, a atitude das marcas de bebidas é, eminentemente, de prudência.

Nos sumos e refrigerantes, no canal alimentar, destacam-se as bebidas gaseificadas, que crescem 7% volume e 7% valor, em consequência da transferência dos momentos de consumo da rua para o lar. Em sentido inverso, as bebidas sem gás de fruta ou à base de fruta decresceram 2% volume e 6% valor e a principal explicação advém da grande quebra dos formatos para consumo individual, tipicamente consumidos em contexto de conveniência, fora do lar. A questão da saúde, mas também do prazer, são duas tendências de consumo no universo de sumos e refrigerantes e das águas. Mas importa não esquecer que existem outras questões na agenda do consumidor, e que a pandemia de Covid-19 não tirou força. A sustentabilidade é uma delas.

Modelo das 5 Forças de Porter

Este modelo permite compreender as forças competitivas e as suas causas subjacentes, ajuda a revelar as fontes de atratividade de uma indústria e ao mesmo tempo fornece uma estrutura que permite antecipar e influenciar a competitividade e rentabilidade, dessa mesma indústria, ao longo do tempo. (Porter, 1989). A Tabela III, baseia-se no modelo proposto por Michael Porter das 5 forças, e permite perceber como a indústria pode impactar a atuação da marca Sumol.

Tabela III – Análise da indústria segundo o modelo das 5 forças de Porter

<u>Concorrência na Indústria:</u>			
- Os produtos dos concorrentes são idênticos e os custos de mudança são reduzidos; - Crescimento da indústria lento ou estagnado; - O preço é um fator competitivo fortemente associado a esta indústria; - Forte intensidade de investimentos;			
<u>Novos Concorrentes:</u>	<u>Poder de Negociação dos Clientes:</u>	<u>Poder de Negociação dos Fornecedores:</u>	<u>Produtos Substitutos:</u>
- Ameaça de entrada de novos concorrentes é moderada, pois não existe grande diferenciação entre as ofertas existentes no mercado, de modo que os custos de mudança para os clientes são reduzidos. No entanto, este mercado apresenta algumas barreiras à entrada (elevados investimentos de capital; acessos aos canais de distribuição; marcas fortes e bem estabelecidas; fortes economias de escala e efeitos de aprendizagem).	- Elevado poder de negociação, sendo que os custos de mudança entre ofertas são reduzidos; - A decisão de compra é de baixo envolvimento, incrementando o <i>churn</i> entre os concorrentes e potenciando ações promocionais (guerras de preços); - O canal HORECA e o grande retalho, devido ao elevado volume de compras, usufruem ainda de maior poder de negociação. - Risco de integração a jusante pelas marcas próprias dos distribuidores.	- Moderado poder de negociação dos fornecedores ao nível da energia e matéria-prima. De destacar a variação dos preços dos produtos agrícolas e da energia, aumentado os custos de produção, mas não se refletindo no preço de venda, devido às características competitivas da indústria; - Não obstante, existe uma rede fornecedores de matérias-primas suficientemente grande para que os custos de mudança de fornecedor sejam reduzidos, sendo que normalmente clientes industriais ou grande estruturas têm maior poder negocial.	- A ameaça de produtos substitutos é muito elevada e de diferentes categorias (águas, sumos e néctares, bebidas funcionais, chás, bebidas alcoólicas)

Fonte: elaboração própria

5.3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para planejar estratégias de marketing eficazes, é crucial perceber o contexto competitivo em que a empresa compete. Ao fazê-lo a empresa pode encontrar aspetos de potencial vantagem ou desvantagem competitiva (Kotler et al., 2020). A primeira etapa é identificar quais os concorrentes da Sumol, que serão objeto de análise.

De acordo com os dados primários recolhidos através da entrevista com o gestor da marca Sumol, esta compete no segmento de *Fruit Flavours* da indústria de bebidas refrigerantes e conta com concorrência direta ao nível do mesmo segmento de mercado e em segmentos de mercado diferentes. Sendo que, foram identificados dois principais concorrentes diretos: -Coca-Cola e Fanta. Ao nível do mesmo segmento de mercado será analisada a marca Fanta e as marcas da distribuição. E dentro da mesma indústria, em segmentos diferentes, será analisada a Coca-Cola. A segunda etapa consiste em analisar as forças, fraquezas e tipos de resposta às ações de marketing da concorrência. Além do mais, seria interessante analisar o comportamento competitivo de bebidas refrigerantes não gaseificadas, pois apesar de não serem concorrentes diretos, são concorrentes indiretos com uma participação bastante forte no sector. Não obstante, o portefólio de marcas do grupo SUMOL+COMPAL engloba precisamente estas marcas com maior participação no mercado nacional, como a Compal, Lipton, 7Up ou Pepsi, e por esta razão não foram consideradas para a presente análise.

Tabela IV– Análise dos concorrentes

Coca-Cola	Fanta	Grande Distribuição
		
- The Coca-Cola Company nasceu em 1886 com o objetivo de refrescar o mundo, não apenas no sentido puramente físico, mas também no sentido espiritual. Desde então, cresceu como um negócio que partilha alegria e otimismo e faz a diferença com as suas marcas e valores. - Concorrente indireto no momento de consumo do segmento <i>Colas</i>. - Forças: Forte penetração em lares e canal HORECA; Forte associação a momentos de consumo durante e fora de refeições; Preços mais competitivo; Forte notoriedade de marca à escala global; Valor da marca; Grandes investimentos em publicidade. Fraquezas: Constantes promoções a nível do preço, que reduzem o valor percebido; Conotações negativas em relação à naturalidade do produto; Fraca diversidade de produto; Fraca presença nas redes sociais direcionadas ao target mais jovem (TikTok).	- A Fanta é uma marca do grupo The Coca-Cola Company, disponível em mais de 190 países, Fanta tornou-se a maior marca de múltiplos sabores em todo o mundo. Em 2017, Fanta apresenta uma nova imagem: Frutada, vibrante e intensa. - Concorrente direto no segmento <i>Fruit Flavours</i> - Forças: Marca pertencente ao grupo <i>Coca-Cola</i>; Elevada capacidade para fazer face a investimentos; Forte penetração no canal de distribuição; Preços mais competitivos; Marca reconhecida globalmente; Variedade de sabores. Fraquezas: Constantes promoções a nível do preço, que reduzem o valor percebido do produto e da categoria; Fraca presença nos meios de comunicação digital; Resposta lenta a ações de marketing.	- As cadeias de grande distribuição como o Pingo Doce, Continente, Auchan, etc. Têm desenvolvido produtos de marca própria que são comercializados exclusivamente através das suas lojas ou da rede do grupo. - Concorrente direto no segmento <i>Fruit Flavours</i> - Forças: Preços mais baixos que a concorrência; Constantes promoções a nível do preço; Em compras de baixo envolvimento de produtos de alta rotação o preço pode ser o linear de decisão no momento de compra. - Fraquezas: Baixo nível de diferenciação; Fraca qualidade percebida; Baixos ou nenhum investimento em comunicação; Apresentação pouco cuidada; Estigma dos consumidores em adquirir produtos marca “branca”.

Fonte: elaboração própria

5.3.4 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

As análises de agências internacionais de pesquisa de mercado, como Mintel, Euromonitor e JWT Intelligence apresentam para 2021 pontos convergentes no mapeamento das principais tendências de comportamento dos consumidores, que servem para orientar as estratégias de mercado das indústrias de alimentos e bebidas, e para a presente análise. Além disso, recorre-se à confirmação de algumas tendências através da revisão dos dados primários.

Os mercados estão constantemente em mudança de modo a adaptarem-se às exigências, preocupações e gostos dos consumidores. Nos últimos anos, temos verificado muitas transformações que refletem precisamente as novas tendências do mercado. Os pilares do bem-estar, saúde e sustentabilidade são cada vez mais a ordem do dia, e refletem a preocupação das pessoas com a sua própria saúde e com a saúde do planeta. Atributos como naturalidade, a proveniência e origem dos produtos ou os materiais das embalagens, ganham espaço no racional dos consumidores e na sua preferência no momento de decisão de compra.

As expectativas dos consumidores por sustentabilidade, ética, meio ambiente e responsabilidade social corporativa são crescentes. E fazem parte de um movimento que vem pressionando as empresas a priorizar a ecoeficiência, investindo em alternativas sustentáveis, com foco contra o desperdício alimentar, produtos e embalagens, reciclagem e inclusive reaproveitamento de materiais e produtos.

Segundo a Euromonitor tem-se verificado o aumento da preferência dos consumidores por produtos locais, por entendê-los mais autênticos e alinhados à cultura local, impulsionando marcas e produtos nacionais. Além do mais, destaca-se uma tendência que tem vindo a ganhar relevância nos últimos tempos, de acordo com os dados da Euromonitor, 19% dos lançamentos de refrigerantes afirmam conter benefícios funcionais. Ou seja, hoje em dia os refrigerantes não só devem apostar no sabor, mas também em afirmarem-se como bebidas contendo atributos funcionais através da adição de certos ingredientes, que apoiam um estilo de vida ativo e consciente como parte de uma dieta equilibrada.

5.4 ANÁLISE INTERNA

5.4.1 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. A empresa detém um vasto portfólio de marcas próprias, bem como a representação de marcas do grupo PepsiCo, em regime de franchising.

A marca Sumol remonta a 1945, foi a primeira bebida de sumo de fruta pasteurizada em Portugal, foi e continua a ser uma marca que se tem caracterizado por uma presença assídua e contínua junto dos

consumidores com campanhas de comunicação inovadoras não só nos seus conceitos, mas também nos conteúdos. Muitas das promoções, slogans e campanhas publicitárias desenvolvidas pela marca ao longo da sua história perduram até hoje no imaginário dos portugueses. A relação afetiva que Sumol manteve desde sempre com os seus consumidores, prolongou-se ao longo dos anos e a chave da liderança da marca assentou sempre na inovação e na qualidade do produto.

5.4.2 RECURSOS DA EMPRESA

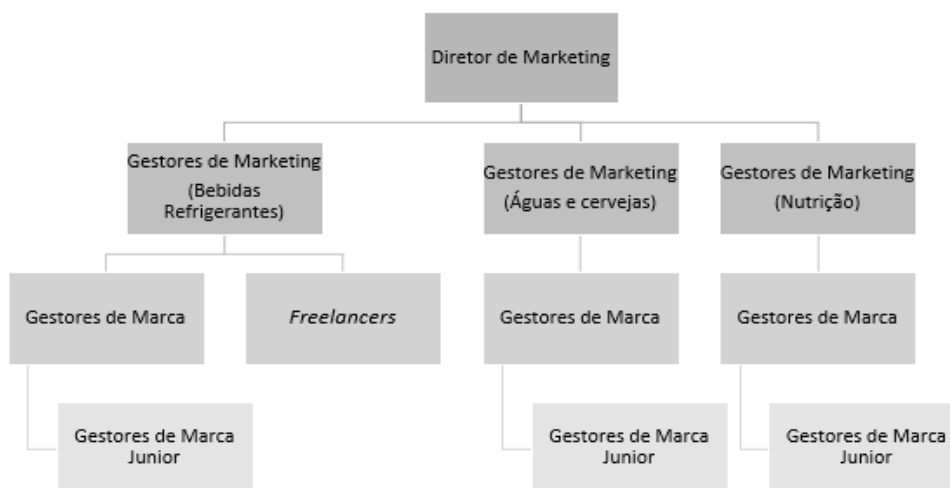
Recursos Humanos

Hoje em dia, a SUMOL+COMPAL conta com cerca de 1000 colaboradores, espalhados pelas diversas unidades fabris e departamentos, que a empresa possui em Portugal e no estrangeiro. A sua estrutura industrial é composta por seis fábricas, sendo quatro em Portugal (Almeirim, Pombal, Gouveia e Vila Flor) e as restantes duas, uma em Angola e uma em Moçambique. Quanto à estrutura logística, possuiu doze armazéns em Portugal (4 armazéns de fábrica, em Almeirim, Pombal, Gouveia e Vila Flor; três armazéns principais na Póvoa de Varzim, Carnaxide e Faro e cinco armazéns de *cross docking* em Ovar, Viseu, Seixal, Évora e Portimão). Considerando a política dos recursos humanos do grupo, esta tenta de focar na atração de talento:

“A SUMOL+COMPAL prima por atrair, reter e desenvolver talento. A empresa preocupa-se com as pessoas e com os colaboradores e procura fomentar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, algo que é algo bastante valorizado pelas gerações de futuros colaboradores” (Rui Oliveira – Gestor da marca Sumol).

O departamento de marketing da SUMOL+COMPAL organiza-se como está representado no organograma abaixo. A partir da entrevista realizada ao gestor de marca da Sumol, foi explicada a estrutura humana do departamento de marketing da empresa, mas não foi detalhado o número exato de colaboradores por função.

Figura 1 – Organograma do departamento de marketing



Fonte: elaboração própria

Recursos Financeiros

Segundo o Relatório Único Integrado de 2019, o último publicamente disponível. O volume de negócios da SUMOL+COMPAL ascendeu 300,1 milhões de euros, valor marginalmente superior face ao ano de 2018.

Devido a motivos de confidencialidade empresarial, os dados financeiros partilhados pelo gestor da marca Sumol, são de carácter sugestivo e não realista. Segundo este, no que respeita à marca Sumol, o volume de vendas até à data do atual período 2021, ascendeu a mais 23 milhões de euros, representando um valor de mais de 42 milhões de litros.

Este ano foi um ano atípico, sendo que a pandemia COVID-19 exerceu fortes pressões financeiras aos agentes económicos em global. Registando-se uma redução do consumo, que afetou as empresas e a indústria de bebidas refrigerantes não foi exceção. A SUMOL+COMPAL, desde que a pandemia começou a impactar as vidas dos portugueses, tomou uma posição mais defensiva, que se traduziu num ajustamento de investimentos e em algumas medidas de reestruturação. A nível do orçamento de marketing para 2021, este valor caiu cerca de 40% em relação ao anterior período, o que levou ao adiamento do lançamento de boa parte dos projetos de inovação. Assim:

“Tentou-se aumentar a eficácia em termos de custos, de produto, transporte, tentar melhorar rentabilidade de ocupação...mas honestamente não há muita manobra para fazer face à pandemia, pois um dos pilares do sucesso é a distribuição.” – Rui Oliveira (Gestor de marca).

Recursos de Informação

O planeamento da investigação e desenvolvimento na SUMOL+COMPAL tem como fonte de informação essencial a análise das tendências de consumo e a investigação das opiniões e preferências dos consumidores. A SUMOL+COMPAL tem vindo a desenvolver parcerias nas áreas científica e tecnológica e procura constantemente recolher informação do mercado e dos consumidores, que servem como suporte de várias inovações e estratégias, sobretudo no âmbito da inovação conceptual e que refletem com as preocupações dos consumidores em geral. Este conhecimento permite-lhes não só identificar oportunidades de inovação de produto que se vão abrindo, como é essencial para conseguir ganhos de eficiência e de qualidade.

No que diz respeito aos Sistemas de Informação, é importante referir a implementação de melhorias ao nível das plataformas de *software as a service* (SAAS) e operacionalidade de redes de dados, a implementação de novas ferramentas digitais de gestão de pessoas e ainda a execução de vários projetos de digitalização e automatização de processos, com destaque para a área financeira e cadeia de abastecimento. Importa referir que a marca Sumol tem vindo ao longo dos anos a implementar e desenvolver uma estratégia com grande aposta no digital. Através das redes sociais e, especialmente através, dos cocriadores da marca. Estes conseguem chegar de forma bastante próxima às suas comunidades, e a partir delas recolher informações que espelham as vontades, desejos, ambições,

receios, gostos, preferências, etc., permitindo não só, perceber o paradigma atual, mas do mesmo modo, permitindo prever tendências e modas junto dos seus públicos-alvo.

5.5 ANÁLISE SWOT

A partir dos dados e informações provenientes da análise interna e externa, é possível preparar uma análise SWOT. O objetivo da análise SWOT é fazer corresponder os pontos fortes com as oportunidades e utilizar os pontos fortes para compensar fraquezas e ameaças (Wood, 2017). As forças ou pontos fortes incluem as capacidades, recursos e fatores positivos que possam ajudar a empresa a satisfazer os seus clientes e alcançar os seus objetivos. As fraquezas ou pontos fracos abrangem as limitações internas e fatores negativos que interferem com a performance da empresa. As oportunidades correspondem aos fatores favoráveis ou tendências do meio contextual, que podem ser explorados de forma vantajosa para empresa. As ameaças abrangem os fatores externos desfavoráveis ou tendências, que possam representar desafios para a performance da empresa (Kotler et al., 2020). Deste modo, esta ferramenta permite monitorizar o ambiente de marketing externo e interno. A Tabela V apresenta a análise SWOT e matriz de sinergias do grupo Sumol.

Tabela V – Análise SWOT e Matriz de Sinergias

Análise SWOT e Matriz de Sinergias	Forças	Fraquezas
	- Líder de mercado no segmento <i>Fruit Flavours</i>; - Marca 100% portuguesa; - Forte presença nos meios digitais; - Qualidade e variedade de sabores; - Marca patrocinadora e organizadora de eventos (Moda LX; Sumol Surf Fest; Sumol Snow Trip; Sumol Surf School; etc); - Proximidade com o target; <i>Know-how</i> da equipa de força de vendas e de marketing; - Forte penetração na grande distribuição e Horeca;	- Ciclo de vida do produto em fase de maturidade; - Desinvestimento financeiro e reestruturação organizacional; - Fraca penetração nos lares (25%); - Não é marca <i>top of the mind</i>; - Elevada dependência do canal Horeca, em termos de rentabilidade e momento de consumo.
Oportunidades	OF	Of
- Aumento das preocupações dos consumidores com temas como a sustentabilidade e estilos de vida saudáveis; - Crescente valorização da origem e da naturalidade dos produtos (Eixos da "Portugalidade" e da "Naturalidade"); - Reabertura dos estabelecimentos HORECA; - Abrandamento das medidas restritivas relativas à pandemia COVID-19; - Baixa variedade da oferta disponível no segmento de bebidas refrigerantes;	Lançamento de uma extensão de linha de produto.	- Apoiar os parceiros de negócio do canal Horeca na reabertura dos estabelecimentos; - Apostar em táticas de comunicação no digital (custo mais reduzido), através de campanhas que promovam os valores da naturalidade e da origem dos produtos; - Parcerias com ONG's que visem a estabelecer uma ligação entre a marca e a causa (ambiental/social);
Ameaças	AF	Af
- Perceções negativas dos consumidores em relação ao segmento de mercado de bebidas refrigerantes; - Encerramento de estabelecimentos Horeca devido à pandemia COVID-19; - Aumentos dos impostos associadas aos valores de açúcares em bebidas refrigerantes; - Mudanças dos hábitos de consumo; - Ameaça de novos entrantes (marcas da grande distribuição); - Restrições publicitárias; - Guerras de preços entre concorrentes;	- Desenvolvimento de uma extensão de linha de produto, com características diferenciadoras e inovadoras, e que atenda às necessidades de um <i>target</i> de clientes mais preocupados com hábitos e estilos de vida saudáveis; - Que permita também posicionar a bebida no segmento <i>functionall sodas</i> e escalar o preço de modo a criar distanciamento das guerras de preço.	Defender quota de mercado, intensificar principalmente o consumo de clientes já existentes e a fidelizá-los o máximo possível

Fonte: elaboração própria

5.6 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MARKETING

5.6.1 PRESSUPOSTOS DO PLANO DE MARKETING

Os últimos quase dois anos têm sido anos atípicos, para aquela que era considerada a normalidade à escala global. A pandemia COVID-19 afetou o dia-a-dia das pessoas e necessariamente a forma como estas consomem. Atualmente, e devido à distribuição em larga escala da vacinação, é possível assistir a um regressar aos níveis de “normalidade” a que estávamos habituados e que tanto dinamizam a economia. O canal Horeca, começou gradualmente a reabrir e os turistas voltaram a viajar com menos restrições, os eventos desportivos voltaram a receber adeptos, e as máscaras de proteção facial deixaram de ser obrigatórias. Este abrandamento das restrições e regras para fazer face à propagação do vírus serão um dos pressupostos deste plano, no sentido que os próximos tempos se encaminhem para uma realidade mais próxima à qual estávamos anteriormente habituados.

Os comportamentos dos consumidores vêm a alterar-se ao longo dos últimos anos. A procura por estilos de vida mais saudáveis e sustentáveis são ordem do dia na planificação estratégica dos *marketeers*. E correspondem a preocupações reais de pessoas reais, às quais as suas necessidades têm que ser atendidas de modo a satisfazê-las. Pressupõe-se que, à semelhança com o que acontece noutros mercados europeus, os consumidores venham a acentuar a sua procura por marcas que respeitem não só as necessidades individuais das pessoas, mas também da sociedade e do meio ambiente em que se inserem.

Em relação ao paradigma tecnológico e digital, importa reparar que o surgimento das redes sociais tem sido um fenómeno que vem a ganhar cada vez mais seguidores. De modo a comunicar com os seus públicos-alvo, os *marketeers* viram-se para o digital e planificam estratégias de meios, que hoje em dia indispensavelmente contemplam pontos de contacto online. Pressupõe-se que a democratização do uso de ferramentas digitais, especialmente o de redes sociais, continue e se espalhe não só pelos indivíduos mais jovens da sociedade, mas de igual forma pelas gerações mais velhas, ainda que através de diferentes formas.

5.6.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos são o centro da ação de gestão que orientam os planos. A definição de objetivos garantirá que a empresa saiba o que se espera que as suas estratégias alcancem, e quando uma determinada estratégia tenha cumprido a sua finalidade. Sem objetivos, as decisões estratégicas e tudo o que se segue terão lugar no vazio (McDonald, 2008). Posto isto, a definição dos objetivos para o seguinte plano terá por base as informações recolhidas a partir da análise das respostas dos inquiridos ao questionário, das respostas da entrevista com o gestor de marca da Sumol, da análise e interpretação dos dados secundários recolhidos, do contexto, da concorrência do sector e da análise interna da empresa. Os objetivos de marketing são identificados na tabela VI, e são referentes para o período que data até ao final do próximo ano 2022.

Tabela VI – Objetivos de Marketing

a) Converter a notoriedade em consumo e aumentar o consumo per capita entre 5% - 10%;	b) Desenvolver, testar e lançar uma extensão de linha de produto;
c) Incrementar em 10% os níveis de penetração em lares, face ao valor anteriormente registado (35%);	d) Desenvolver um projeto de parceria com uma organização não governamental associada a causas sociais/ambientais;
e) Incrementar o volume de vendas no canal HORECA em 50%;	g) Estabelecer pelo menos mais dois contractos de parceria com cadeias de “Fast Food”;
f) Incrementar o volume de vendas no canal de retalho em 15%;	
h) Manter a liderança e incrementar quota de mercado no segmento <i>Fruit Flavours</i> em 3% – 7%;	i) Minimizar o impacto ambiental e a pegada carbónica em 10% através de processos, produtos e atividades ecologicamente favoráveis;
j) Colocar a Sumol no <i>Top of Mind</i> na categoria de <i>fruit flavours</i> junto do <i>target</i> da Geração Z e <i>Millenials</i> ;	k) Incrementar mensalmente as comunidades de seguidores e interações com a marca nos vários canais digitais.

Fonte: elaboração própria

5.6.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia é a orientação geral para a realização de objetivos específicos e deve descrever os meios pelos quais os objetivos devem ser alcançados, o tempo previsto e a alocação de recursos (McDonald & Wilson, 2011). De forma a orientar as empresas no desenvolvimento de estratégias de crescimento, convém fazer uso de um dos clássicos *frameworks* estratégicos, desenvolvido por Igor Ansoff (1957). Também apelidada de matriz de Ansoff (1957), esta permite a formulação de quatro estratégias distintas, em função da oferta de produtos da empresa e dos mercados em que estes estão inseridos. São qualificados os produtos e mercados como novos ou existentes e criadas quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Figura 2 – Matriz de Desenvolvimento de Ansoff (1957)

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: *Principles of Marketing* (Kotler et al., 2020)

PENETRAÇÃO DE MERCADO

Tendo em conta os objetivos traçados para o plano, é agora necessário abordar a estratégia que melhor permitirá alcançá-los. Como mencionado anteriormente, é necessário que a empresa continue a desenvolver as suas vendas e a incrementar a taxa de consumo dos seus produtos atuais, que gozam de uma forte notoriedade e proximidade com os clientes. A partir da análise do ciclo de vida do produto e tal como fora mencionado pelo gestor de marca, os produtos Sumol encontram-se numa fase de

maturidade. Quer isto dizer, que neste momento são produtos líderes de mercado e geradores de uma fonte de receitas estabilizada e com pouca margem de progressão. Também designados como *cash cows*, fazendo referência à nomenclatura utilizada pela conhecida matriz BCG (Boston Consulting Group). Neste sentido, a estratégia deverá basear-se na maximização dos lucros e na defesa da quota de mercado. Para que a empresa continue a desenvolver as suas vendas no atual mercado e sem lançar novos produtos, deverá focar-se num daqueles que é um fator crítico de sucesso, a distribuição. Para tal, é essencial traçar metas comerciais ao nível da força de vendas e motivar a equipa de comerciais a fechar novos contratos, de modo a intensificar principalmente o consumo de clientes já existentes e a fidelizá-los o máximo possível. Mais à frente, serão explicitadas as ações ao nível tático, que poderão ajudar a concretizar a estratégia adotada.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Se por um lado a fase de maturidade dos produtos Sumol lhes atribui a garantia de líder de mercado, por outro também é um fator risco, no sentido que se encaminham para uma futura fase de declínio. Para além disso, expõem-se ao aparecimento de novos concorrentes, com características diferenciadas que satisfazem as mesmas necessidades. A fase contextual que se faz sentir no mercado de bebidas refrigerantes é de estagnação. Ao longo dos últimos anos, não foram muitas as entradas de novos concorrentes. No entanto, ao contrário do que é possível observar no contexto nacional, a oferta em mercados estrangeiros é muito mais abrangente, de modo que é possível perceber que existe ainda muito espaço para novos produtos. Ainda assim, o seu desenvolvimento é uma decisão estratégica bastante envolvente que acarreta fortes investimentos ao nível da investigação e desenvolvimento, competências tecnológicas, sólido *know-how* e um elevado grau de incerteza. Não obstante, e como o próprio gestor da marca referiu: *“interessa perceber até que ponto é que a marca pode ter outras elasticidades de produto, para tentar entrar no oceano azul e tentar encontrar outras formas de crescimento”*. Se os últimos dois anos, foram anos de contenção devido às condições impostas pela situação pandémica, tendo em vista o abrandamento das medidas de segurança, a reabertura do canal Horeca, o aumento do consumo, etc. Os próximos poderão ser de prosperidade. Sendo assim, e tendo em conta as intenções da Sumol, os objetivos traçados para o plano, a fase do ciclo de vida do produto, e o contexto do mercado, o próximo ano seria uma boa janela de oportunidade para desenvolver novo produto. Que atenda aos desejos e gostos dos consumidores já que estes se têm vindo a alterar numa perspetiva mais saudável, natural e preocupada com o ambiente e a sociedade.

ESTRATÉGIAS DE MARCA

As marcas são ativos valiosos que devem ser cuidadosamente desenvolvidos e geridos. Como foi explicado anteriormente, o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento do nome da marca tem na resposta do cliente ao produto e às táticas de marketing. O elevado capital de uma marca pode proporcionar bastantes vantagens competitivas a uma empresa. Uma marca de elevado valor goza,

normalmente, de um alto nível de notoriedade e lealdade por parte dos consumidores. Tal, atribui-lhe credibilidade que a empresa pode mais facilmente usar para lançar linhas e extensões de marca (Kotler et al., 2020). Assim, cada decisão acerca do produto altera a forma de satisfazer os clientes, abordar oportunidades, evitar ameaças, atribuir recursos e atingir objetivos de marketing. Adicionar novos produtos ao portfólio de uma empresa através da extensão de uma linha ou marca já estabelecida, pode minimizar o risco que os clientes e parceiros de canal podem perceber ao desenvolver um novo produto. Devido a esta familiaridade, é provável que a campanha de introdução de um novo produto possa ser mais eficiente, assim como os custos de desenvolvimento associados. Extensões bem-sucedidas irão reforçar o valor da marca, captar novos clientes e satisfazer clientes que procuram variedade (Wood, 2017). Considerando que um dos objetivos do plano é o desenvolvimento de um novo produto, a estratégia ponderada para o seu desenvolvimento será através da extensão de linha. As extensões de linha ocorrem quando uma empresa estende nomes de marcas existentes a novas formas, cores, tamanhos, ingredientes ou sabores de uma categoria de produto existente. Esta estratégia de diversificação do portfólio de produtos de uma marca é conveniente, sendo que se apresenta como uma forma de baixo custo e baixo risco para introduzir novos produtos (Kotler et al., 2020).

5.6.3.1 SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO

SEGMENTAÇÃO E TARGETING

O mercado é composto por muitos tipos de consumidores, produtos e necessidades. Os *marketeers* devem determinar quais os segmentos que oferecem as melhores oportunidades. Os consumidores podem ser agrupados e servidos de várias formas, com base em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (Kotler et al., 2020). A segmentação de clientes é fundamental para que as ações do plano sejam direcionadas de forma coerente para o público-alvo. Considerando as informações recolhidas através das pesquisas com recurso a dados primários e secundários realizadas ao longo do projeto, serão então consideradas os seguintes critérios de segmentação apresentados na tabela VII. Adicionalmente, com vista à criação de novos produtos o mercado será também segmentado de acordo com as necessidades do mesmo.

Tabela VII – Critérios de segmentação e *Targeting*

Critérios de Segmentação		Targeting
Geográficos	Regional	Indivíduos residentes em Portugal;
Demográficos	Idade	Indivíduos com mais de 18 anos;
	Rendimentos	Indivíduos que se insiram nos padrões de Classe Alta e Média Alta (A/B) Classe Média (C);
	Ocupação	Indivíduos estudantes e profissionalmente ativos;
	Geração	Foco nos indivíduos pertencentes às gerações mais jovens (Geração Y e Z), mas sem restringir as demais;

Psicográficos	Estilo de vida	• Indivíduos consumidores de bebidas refrigerantes, bem informados. Que prezam a origem dos produtos, a qualidade da matéria-prima e procuram por produtos que além de prazer, diminuam a culpa associada ao prazer; • Indivíduos socialmente ativos com hábitos de convívio com os seus pares e capazes de os influenciar (online e offline); • Indivíduos que apreciem tirar prazer dos momentos do dia-a-dia, que desfrutem da vida; • Indivíduos com preocupações ao nível do impacto ambiental e da sociedade como um todo; • Indivíduos de todos os estilos, sem propriamente uma restrição a um estilo pré-definido, tolerantes e despidos de preconceitos;
Comportamentais	Momento de Consumo	• Momentos de consumo diurnos, associados a um <i>snack</i> ou refeição; • Momento-chave, é a esplanada;
	Comprador VS Consumidor	• No caso em que o comprador é o mesmo que o consumidor; • No caso em que comprador é diferente do consumidor

Fonte: elaboração própria

TARGETING

A definição atual dos segmentos-alvo definidos para Sumol, e tal como o gestor de marca referiu na entrevista realizada com o próprio, assenta numa base generalista, procurando ser uma marca para todos. Este tipo de abordagem acaba por ser de certa forma mais eficiente a nível de custos, devido ao facto das táticas de marketing mix desenvolvidas e implementadas serem pouco diferenciadas. Ainda assim, a Sumol diferencia o seu *targeting* em duas vertentes:

- *Target* de consumo: Todos os indivíduos maiores de 16 anos;

-*Target* de comunicação: A definição deste público-alvo é suportada pela construção de várias *Personas*, e apesar dos diferentes perfis de potenciais consumidores o denominador comum entre eles relaciona-se com a noção de irreverência e aceitação. A Sumol procura não restringir os seus públicos-alvo a grupos específicos de indivíduos, pelo que pretende impactar sem discriminação pessoas dos mais diferentes estilos e *backgrounds*. Ainda assim, a marca comunica recorrendo a *Personas* cujas idades se situam entre os 18-25 anos e constrói neste *target* para exponenciar para outros mais velhos, com o intuito que uns se revejam nos outros. A marca direciona-se também aos indivíduos que se revejam nas características psicográficas identificadas na tabela acima, ou seja que valorizem a naturalidade e origem dos produtos, que se preocupem com o impacto ambiental e societário das suas acções, e naturalmente, opções de consumo, mas que não abdicuem de momentos de prazer.

Tendo em vista o desenvolvimento de um novo produto, a Sumol procurará impactar um conjunto de consumidores, que procurem não só os benefícios associados ao prazer do momento de consumo, mas que associado ao prazer se extraiam outros benefícios. Nomeadamente, benefícios funcionais, ou seja, que sejam benéficos ao organismo no geral, e que ao mesmo tempo reduzam algum sentimento de culpa relacionado com o prazer de consumir Sumol. Neste sentido, a Sumol pretenderá impactar e incrementar o consumo de públicos mais conscientes em relação a hábitos de vida saudáveis, atentos

aos valores nutricionais e origem dos produtos que consomem. A marca competirá, então num segmento não só de bebidas refrigerantes (*Fruit Flavours*), mas também com outras marcas da categoria de bebidas funcionais, num segmento designado *Functionall Sodas*.

POSICIONAMENTO

O conceito de posicionamento envolve o exercício da empresa em conceber uma oferta e imagem que ocupe um lugar distinto na mente do mercado-alvo. O objetivo é colocar a marca na mente dos consumidores de modo a maximizar os potenciais benefícios para a empresa (Keller & Kotler, 2016). Assim, o posicionamento de um produto, é um conjunto complexo de perceções, impressões e sentimentos que os consumidores têm face a um determinado produto, quando comparado aos produtos dos concorrentes (Kotler et al., 2020).

O posicionamento da marca Sumol, centra-se na celebração da autenticidade dos seus consumidores, partindo da celebração da sua própria autenticidade. Como consequência deste movimento, a assinatura da marca evoluiu para “Orgulhosamente, Sumol”. A marca posiciona-se como líder de mercado no segmento de *fruit flavours*, e diferencia-se dos seus concorrentes quer pelos atributos funcionais da bebida, como pelos atributos emocionais conquistados no imaginário dos clientes. O mundo de *fruit flavours* é um mundo de sabores diferentes e por isso é que a diversidade de sabores se materializa na diversidade de pessoas, e segundo esta ideia, a Sumol acredita que o mundo é muito mais rico, maior e mais forte quanto maior diversidade e aceitação existir. É segundo esta premissa que a Sumol pretende posicionar toda a sua comunicação: -Ser próxima de todos, promover a diversidade e aceitação.

A nível dos atributos funcionais, destacam-se o uso de fruta verdadeira e da sua origem, na produção da bebida, o que lhe atribui uma qualidade e sabor superior. A Sumol contempla também uma gama zero açúcares, em que conjuga o prazer e o sabor dos refrigerantes Sumol, mas sem adição de açúcares.

No que respeita a atributos emocionais, a marca está presente no mercado nacional desde 1954, ou seja, é uma marca que nasceu e cresceu com os seus clientes. Tal, proporciona-lhe elevados níveis de proximidade e afinidade com o *target*, conquistados ao longo de anos, através de um forte investimento em campanhas publicitárias impactantes, em patrocínios e organização de eventos à escala nacional, à forte penetração na rede de cadeias de distribuição e mais “recentemente” através das redes sociais e dos cocriadores digitais.

5.7 PROGRAMAS DE AÇÃO

5.7.1 VARIÁVEIS DO MARKETING-MIX DA SUMOL

Aqui apresenta-se a visão atual das variáveis de marketing da Sumol, é fundamental perceber a oferta atual da marca para que se possa na próxima secção propor um conjunto de táticas ao nível do marketing mix que permitam atingir os objetivos propostos para o plano.

Produto

O produto refere-se a um bem ou serviço que uma empresa oferece aos clientes. Idealmente, um produto deve satisfazer uma procura existente e satisfaz as necessidades ou desejos dos consumidores. O planeamento do marketing-mix começa com a construção de uma oferta que traz valor aos clientes-alvo. Esta oferta torna-se a base sobre a qual a empresa constrói relações lucrativas com os clientes (Kotler, 2000).

Sumol é uma marca de refrigerantes de sumo de frutas, levemente carbonatados, sem corantes nem conservantes, com sumo e polpa de fruta e conservados por pasteurização. Este tipo de produtos são passíveis de cair facilmente em noção de *commodities*. No entanto a Sumol não se propõe apenas a satisfazer as necessidades básicas dos consumidores, mas a despoletar um conjunto de sensações prazerosas que se associem ao momento de consumo da bebida e que proporcionem aos seus clientes uma experiência de consumo diferenciada e prazerosa. A gama original de Sumol é constituída por: Sumol Ananás, Sumol Laranja e Sumol Maracujá. Para além da gama original, a Sumol tem também uma gama sem adição de açúcares (Sumol Zero) e mais recentemente, lançou uma nova gama, Sumol Laranjas do Algarve. Para um melhor entendimento do portefólio de produtos ver Anexo A.

Em termos de *packaging* (embalagem) a marca introduziu algumas alterações, como meio de resposta às necessidades do consumidor e ao nível das perceções em relação às questões de sustentabilidade. Com vista em reduzir os seus impactos ambientais a Sumol aumentou a percentagem de material reciclado nas embalagens e está a apostar no *ecodesign*. Que se traduziu na introdução de um carimbo nas latas de 0,33L “recicla-me”, assim como a incorporação de PET reciclado nas embalagens de plástico.

Distribuição

Até 2009, a distribuição de Sumol era assegurada por uma empresa do Grupo Sumol – a Cibal. Em 2009, com a fusão de dois dos maiores nomes nacionais das bebidas de alta rotação em Portugal, nasce a SUMOL+COMPAL. A SUMOL+COMPAL, SA é a empresa-mãe desta nova realidade empresarial. É a empresa *holding* e responsável pelas áreas transversais a todo o grupo, prestando assim apoio à SUMOL+COMPAL MARCAS, SA. Esta, por sua vez, tem como missão fazer a gestão das marcas e garantir as vendas e distribuição dos produtos em Portugal e no resto do mundo. Pode-se chegar ao consumidor através de diversos canais, havendo duas ocasiões de consumo: consumo em casa (Canal Alimentar) e fora de casa (Canal Horeca).

Canal Horeca: assume uma importância bastante relevante para a marca, visto que para além dos cafés ou restaurantes este canal engloba cinemas, cadeias de fast food, lojas de conveniência e estações de serviço.

Canal Alimentar: neste canal existe o Canal Alimentar Moderno de que fazem parte as grandes cadeias alimentares, como o Continente, o Pingo Doce, o Lidl, entre outros. E o Canal Alimentar Tradicional que são as lojas de proximidade que não pertencem a nenhuma grande cadeia alimentar.

Distribuidores: Além da distribuição direta, a Sumol chega aos pontos de venda também através de uma rede de Distribuidores espalhados pelo interior do país que vendem e distribuem.

Canais Cash & Carry: também chega aos pontos de venda através de Cash & Carry que abastecem cafés e restaurantes, como o Amanhecer, o Recheio, a Makro, entre outros.

De acordo com dados primários obtidos através do inquérito realizado, a cerca de 75% dos inquiridos que consomem Sumol, consideram que a marca está presente em todos os pontos de venda possíveis. Indicando com alguma confiança que a Sumol gere os seus canais de distribuição de forma eficaz.

Preço

O preço é o único elemento do marketing-mix que produz rendimentos; todos os outros elementos representam custos. O preço é também um dos elementos mais flexíveis do marketing-mix, no entanto as suas constantes alterações, para cima ou para baixo, são percecionadas de várias formas pelos consumidores. Podendo em algumas ocasiões, produzir o efeito contrário ao efeito esperado e retirar valor ao produto ou ao próprio segmento (Kotler et al., 2020).

A política de preços da Sumol está enquadrada pela ficha de identidade da marca atualmente em vigor. De acordo com as características do produto e posicionamento, a Sumol tem o seu preço alinhado com a tendência do mercado. À data Sumol é líder de mercado no segmento de *fruit flavours*, e é também o *player* deste segmento que pratica os preços mais caros em comparação com o seu concorrente direto, sendo que o preço por cada litro Sumol é cerca de 13,5% mais caro que Fanta. O facto de praticar preços mais altos que a concorrência não se traduz numa quota de mercado inferior, antes pelo contrário. Por outro lado, o facto da concorrência praticar constantes promoções ao nível do preço, pode ter o efeito contrário ao esperado, que seria aumentar o volume de vendas. Constantes reduções de preço, podem ser associadas pelos consumidores a reduções ao nível da qualidade do produto e afetar, de forma geral, o valor do mercado, caso também outros concorrentes entrem em guerras pelo preço.

A partir dos dados primários recolhidos no inquérito, os consumidores de bebidas refrigerantes que não são consumidores da Sumol, não consideram o preço como um fator determinante para não o serem. E até os próprios consumidores de Sumol, discordam que a marca tenha um preço elevado ou que seja cara.

Comunicação

As comunicações de marketing são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e recordar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os seus produtos e marcas. De certa forma,

representam a voz da empresa e das suas marcas. São um meio pelo qual a empresa pode estabelecer um diálogo e construir relações com os consumidores e através disso, reforçar a lealdade dos clientes, impulsionar vendas e impulsionar o valor da marca (Keller & Kotler, 2016). O objetivo das comunicações de marketing, é mover os clientes-alvo através do processo de compra. Ou seja, desde o momento em que têm conhecimento da marca até ao momento pós-venda. As marcas podem então focar os seus esforços de comunicação ao longo dos vários pontos de contacto entre o *target* e a marca, ou focalizarem-se num momento mais particular do processo de compra (Kotler et al., 2020).

A marca Sumol considera que a comunicação é uma ferramenta essencial para o seu crescimento. O objetivo das campanhas da marca é contribuir para o *brand awareness*, afinidade com o *target* e posicionamento. A Sumol pretende proporcionar experiências de ligação entre os consumidores e a marca, de forma a estreitar as relações com o *target*.

A partir da recolha de dados primários, é possível identificar que os inquiridos, parecem estar a responder de acordo com o que fora definido pela Sumol como objetivos de comunicação. De facto, os inquiridos neste questionário concordam na maioria, que se recordam das características da marca, que reconhecem a marca entre as restantes e que frequentemente assistem a anúncios da mesma. Ou seja, a comunicação da Sumol está a ser eficazmente recebida pelo *target* e a contribuir para o reconhecimento da marca.

Nesse sentido, a comunicação está dividida nas seguintes vertentes:

a) Publicidade

A marca recorre regularmente aos *mass media* com campanhas publicitárias em vários formatos e canais. Recentemente lançou uma nova campanha televisiva com o intuito de promover a nova gama Laranjas do Algarve. A produção da campanha foi levada a cabo por uma agência de meios de comunicação que colaborou com a Sumol. Além das campanhas televisivas, a marca aposta na promoção dos seus produtos através de *outdoors*/mupis espalhados pelos centros urbanos. A marca investiu também em aplicações digitais como o Spotify, através de uma campanha focada no marketing sensorial, que lhe valeu recentemente o prémio de melhor campanha de áudio imersivo. Fora os *mass media*, a marca aposta em materiais de visibilidade e rotação nos pontos de venda Horeca, como cartazes, bandejas, chapéus-de-sol, *bar-runners*, copos, e outros materiais/decorações *tailor made* em pontos de venda/ou grande consumo.

b) Patrocínios e Eventos

Como forma de consolidação da sua estratégia de aproximação ao público jovem, a Sumol tem vindo ao longo dos últimos anos a ser patrocinador-chave de eventos desportivos, musicais, e séries juvenis. Atualmente o foco da marca é amplificar as principais atividades que detém o *namings* da marca, Sumol Snowtrip, Sumol Summer Fest, Sumol Surf Schools e Sumol X.

c) *Digital e Social Media*

A Sumol é uma marca que, de facto, faz uso das plataformas digitais e redes sociais de forma planeada e consistente, e por isso, é também a marca do segmento cujos indicadores de performance ao nível do digital são mais favoráveis. A Sumol, pretende impactar os jovens Portugueses, que na sua maioria são pertencentes a uma geração nativa digital. De modo, a comunicar com este *target* a marca reconhece a necessidade de não só estar presente nas plataformas digitais, mas de eficazmente planear de acordo com o *target* e o modo como estes interagem em determinada plataforma, implicando a produção de conteúdo *taylor made* para cada plataforma. A marca comunica com o seu *target* através das redes sociais *mainstream*, como Facebook, Instagram, Youtube e TikTok. E tem ainda um *podcast* no Spotify, com convidados que discutem tópicos da agenda diária dos jovens Portugueses. Numa perspetiva de aproximar a marca ao *target* e reforçar a relação emocional com o mesmo, e com a crescente tendência das redes sociais, a Sumol desde 2014 desenvolve parcerias com diferentes influenciadores digitais. O conceito **Co-Criadores** é uma evolução natural da forma como a marca tem vindo a relacionar-se com os seus influenciadores, permitindo à marca não só crescer ao lado deles, como também proporcionar-lhes apoio nas suas áreas de conteúdo e interesse, dando-lhes visibilidade. Trata-se de uma seleção dinâmica que está sempre a evoluir com a marca. Os Co-Criadores vão construindo nas suas redes a marca Sumol e, durante o ano, são parte integrante da momentos chave da marca, tais como: Sumol SnowTrip, Sumol Summer Fest ou Sumol Surf Schools.

d) *Força de Vendas*

A equipa de vendas da Sumol, foca-se em assegurar contratos e em colocar o produto disponível nos pontos de venda Horeca e na grande distribuição. Através de diferentes programas de geração de tráfego, a Sumol disponibiliza aos seus clientes Horeca, diferentes programas com o objetivo de atrair consumidores aos pontos de venda e ajudar a aumentar o ticket médio. Por exemplo, através do programa “Faz Sabor”, que é orientado para tipologias de pontos de venda que servem refeições e pretende, nesta altura de retoma pós abrandamento das medidas da DGS, ajudar a gerar tráfego para os estabelecimentos, para além de incrementar a vendas de refeições principais e de bebidas refrescantes. O programa disponibiliza um conjunto de menus personalizáveis e adaptáveis ao negócio do parceiro e materiais de visibilidade de forte impacto para comunicar esses menus. Através de um outro programa: - “Portas Abertas”, a equipa de vendas da marca, de modo a promover a recuperação da económica nacional em toda a cadeia de valor e ativar a prescrição em torno da portugalidade, apoiou a reabertura do canal Horeca com a oferta de 1,5 milhões de embalagens, flexibilização das condições de crédito e serviços de consultoria gratuita aos gestores dos pontos de venda. Além deste tipo de iniciativas, a equipa de força de vendas procurou encontrar parcerias de negócio que sejam benéficas para ambas as partes. Mais recentemente, através do lançamento da gama Laranja do Algarve, a Sumol conseguiu assegurar uma parceria de negócio com a cadeia alimentar McDonalds.

5.7.2 TÁTICAS DE MARKETING-MIX PROPOSTAS

Considerando toda a informação consolidada e apresentada nos capítulos acima e com o intuito de alcançar os objetivos propostos para o plano de marketing da marca Sumol, são propostas as seguintes táticas de marketing, para cada variável do marketing mix (ver tabela VIII).

Tabela VIII – Táticas de Marketing Mix

Variável de Marketing	Proposta de Tática de Marketing			Objetivo
	Oferta Atual		Desenvolvimento de Novo Produto (Kotler et al., 2020)	
Produto	A1	Ao nível da oferta atual propõe-se manter o mix de produto, excetuando: - Packaging: Alterar todas as embalagens de plástico para PET de plástico reutilizado.	A2 1. Teste do Conceito: Não obstante, o desenvolvimento do conceito proposto deverá ser acompanhado de mais pesquisa de mercado através de técnicas de grupos focais, questionários e <i>social listening</i> . De modo a acertar outros elementos do mix do novo produto como o sabor, design e formato da embalagem, e <i>namming</i> . A3 2. Desenvolvimento do Produto: - Sabor: Propõe-se a combinação de sabores e aromas (ex: Limão/Lima X Hortelã). - Embalagem: Vidro reciclável ou lata. - Namming: Propõe-se a designação Sumol como título principal, e como subtítulo outro nome diferenciador da nova linha de produto.	b) i)
Distribuição	B1	- Propõe-se distribuição intensiva por todo o país. Quer para o canal Alimentar (consumo em casa), como para o canal Horeca (consumo fora de casa).	B3 3. Teste de Mercado: - Propõe-se que antes da comercialização da nova linha produto, esta seja testada em condições de mercado realísticas. B4 4. Comercialização: - Propõe-se que a comercialização da nova linha produto, seja feita inicialmente através de distribuição mais seletiva. A marca deverá conseguir penetrar em cadeias de distribuição mais especializadas como Go Natural.	g) c) h) e) f) b) a)
	B2	- Propõe-se que a Sumol consiga penetrar em cadeias de restaurantes de <i>fast food</i> espalhados pelo país como KFC; Domino's; Burger King.		
Preço	C1	- Propõe-se desenvolver parcerias com aplicações como Zoomato, Bolt Food e Uber Eats, de modo que os clientes tenham acesso a descontos nos menus que incluam bebida Sumol, nos estabelecimentos aderentes.	C2 - Propõe-se que o preço a definir para a nova linha de produtos Sumol, tenha em conta o preço dos produtos concorrentes, a elasticidade do preço em função da procura e seja um valor superior ao preço da oferta atual. É importante que a diferença de preço entre a nova linha de produtos e linha original seja percecionada, de modo que uma não canibalize a outra. Sendo que, a categoria de <i>functional sodas</i> tem características mais <i>premium</i> que a categoria em que se insere a oferta atual.	b) e) f) a)
	C3	- Propõe-se que os clientes recebam um copão de desconto para usar na compra de produtos Sumol, em conformidade com a tática proposta D8.		
Comunicação			D1 Digital e Social Media: (TikTok, Instagram e Facebook) - Criação de uma campanha digital baseada em <i>Buzz Marketing</i> , que anteceda o lançamento da nova linha de produto. Envolver os cocriadores na partilha de conteúdo e interação com a comunidade, no sentido de fazer com que os públicos debatam e conversem sobre o novo produto. D2 Ativação da Marca: - Ações de <i>sampling</i> e degustação nos vários eventos da marca e outros em que a marca participe; em grandes superfícies; nas praias. D3 Publicidade: - Investimento em campanha ABL (<i>above the line</i>) com recurso aos vários canais de <i>mass media</i> (televisão, <i>outdoor/mupis</i> ; Youtube; Instagram; Facebook; TikTok; Spotify).	

Eventos e Patrocínios:		
D4	- Organizador e patrocinador oficial do Sumol Summer Fest e Sumol Snow Trip;	a) d) i) b) k) h) j)
D5	- Organização de <i>Sunsets</i> quinzenais durante o verão com <i>namming</i> da marca em várias regiões do país;	
D6	- Realização de um concurso de bandas ao longo do ano, cujo vencedor atuaria no festival Sumol Summer Fest;	
Parcerias:		
D7	-Manter e aumentar a comunidade de cocriadores Sumol;	
D8	- Desenvolvimento de uma colaboração com as cadeias de distribuição, para colocação de um ponto de reciclagem nos hiper e supermercados, que por cada lata ou garrafa reciclada o cliente recebe um copão para descontar nas compras;	
D9	- Lançar uma linha de mobiliário para os pontos de venda feita em parceria com artistas locais, através de um modelo de economia circular;	
D10	- Parceria com a Sociedade Ponto Verde, para o lançamento de uma campanha de marketing social, cujo objetivo será motivar e sensibilizar as pessoas a reciclar mais;	
D11	- Parceria com organizações de voluntariado e outros <i>stakeholders</i> para realizar missões, de modo a promover, dignificar e dinamizar a portugalidade das regiões do país. (Ex: Participar na colheita de fruta; Participar na limpeza costeira)	

Fonte: elaboração própria

5.8 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

5.8.1 CALENDARIZAÇÃO

A calendarização das táticas de marketing mix propostas para o presente plano (apresentada na Tabela IX) tem o horizonte temporal de um ano e um mês e terá o seu início em dezembro de 2021. Dada a importância da fase de preparação para uma execução eficaz das táticas propostas no plano, o mês de dezembro será exclusivamente destinado às ações de preparação. A calendarização foi organizada mensalmente, sendo a cor laranja representa a fase de planeamento, verde a implementação e amarelo o controlo e avaliação das táticas levadas postas em prática durante o período do plano.

Tabela IX – Calendarização

Táticas do Marketing Mix	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Produto														
A1														
A2														
A3														
Distribuição														
B1														
B2														
B3														
B4														
Preço														
C1														
C2														
C3														
Comunicação														
D1														
D2														
D3														
D4														
D5														
D6														
D7														
D8														
D9														
D10														
D11														

Fonte: elaboração própria

5.8.2 ORÇAMENTAÇÃO

O orçamento de Marketing definido para Sumol é baseado no método das tarefas e objetivos (Tabela X). Por motivos de confidencialidade empresarial, o valor orçamentado é partilhado pelo gestor da marca não é um valor real, mas está compreendido num intervalo de valores entre 1,5 e 2,5 milhões de euros. A pedido da empresa, não será possível discriminar a quantia exata a alocar face a cada macro atividade correspondente a cada variável do marketing mix, no entanto será apresentada de forma percentual a distribuição do orçamento pela respetiva variável do marketing mix.

Tabela X – Orçamentação

Produto	Distribuição	Preço	Comunicação	Total
30%	15%	5%	50%	1,5M€<Orçamento<2,5M€

Fonte: elaboração própria

5.8.3 AVALIAÇÃO E CONTROLO

Esta fase do processo do plano de marketing envolve entender de que forma se conseguirá acompanhar e medir o desempenho das ações de marketing definidas para o projeto. Para tal, é essencial definir um conjunto de métricas, denominadas *Key Performance Indicators* (KPI's), vitais para acompanhar a eficácia da Sumol em atingir os objetivos traçados para o plano. Neste sentido, a definição dos tipos de KPI's deve estar em concordância com objetivos definidos no plano e devem permitir aos gestores, face a algum desvio verificado, adaptar e ajustar as táticas de marketing aos longo do período para o qual o plano vigora. Os principais KPI's a utilizar neste plano serão: quota de mercado da Categoria e do produto; ROI; rácio de penetração em lares e Horeca; volume de vendas; avaliação do nível de notoriedade de marca e auditoria das perceções do consumidor; número de novos seguidores; volume de tráfego; volume de impressões e alcance; *share of buzz*; *web* sentimento; número de novos cocriadores; índice de pegada carbónica.

A análise dos KPI's deve ser realizada periodicamente (trimestralmente) e acompanhada por reuniões cíclicas de acompanhamento entre o departamento de Marketing da Sumol e os parceiros de negócio (agência de comunicação; ONG's), de modo *a priori* de prever e evitar desvios, e no sentido de corrigir desvios que possam ter ocorrido durante após a operacionalização das táticas de marketing mix.

No final do ano, deve ser feito um balanço de todos os objetivos definidos e das táticas propostas afetas ao objetivo correspondente, dos resultados esperados vs. alcançados, dos desvios e medidas corretivas e levantamento de práticas de maior sucesso, que devem ser consideradas na elaboração de um novo plano para 2023.

6. CONCLUSÃO

A realização deste trabalho visou apresentar um plano de marketing para uma marca com mais de 65 anos de história em Portugal. Reconhece-se que a marca Sumol é uma marca histórica no sector das bebidas refrigerantes, mas isso não faz dela uma marca desatualizada, que ao longo dos tempos se tem reposicionado, de modo a acompanhar as mudanças das dinâmicas de consumo e do paradigma contextual em que se insere. Especialmente, no que respeita às alterações de comportamentos, e formas de interagir/comunicar com os públicos mais jovens. No entanto, o mercado de bebidas refrigerantes é um mercado numa fase madura, o que representa um problema de crescimento para a Sumol.

O presente plano compreende as necessidades de crescimento da Sumol, respeita o património da marca e procura entender as necessidades dos consumidores. Para tal, a recolha de dados primários e secundários, quer através da entrevista quer pelo inquérito realizado, como pela informação recolhida de dados secundários foram essenciais na justificação das estratégias e táticas propostas para o plano.

Para a primeira questão de investigação, identificou-se a partir das respostas dos inquiridos ao questionário, que no momento de compra, à parte do preço e da qualidade do produto, o que os consumidores mais valorizam na tomada de decisão é o reconhecimento da marca (68,30%). De facto, e segundo a teoria dos autores mencionados anteriormente, Keller (1993) e Aaker (1996), a notoriedade da marca tem um papel importante nas escolhas dos consumidores. Sendo que, o desenvolvimento de notoriedade está associado ao conjunto das decisões de marketing mix, que contribuem para a construção de CMCC. Deste modo, e tendo em conta os objetivos do plano, foram propostas algumas táticas ao nível do marketing mix que visam contribuir para o aumento de notoriedade da Sumol e para a construção de um CMCC positivo.

Em relação à segunda pergunta de investigação, propôs-se algumas ações, que visem desenvolver a construção de notoriedade, baseadas em táticas de marketing societal. Segundo os autores Chattananon et al. (2007) a implementação eficaz de programas de marketing societal, pode conduzir à geração de notoriedade de marca e estimular as intenções de compra. Para o gestor da marca, a sustentabilidade e a economia circular, são temáticas integrantes da agenda da Sumol. Já para os inquiridos, 48,7% consideram que a associação da marca a uma causa ambiental ou social é importante ou muito importante no momento de compra de bebidas refrigerantes. Mesmo não sendo um dos atributos primários mais considerados pelos inquiridos, é um dos atributos não relacionados com o produto com maior percentagem de importância, isto é, poderá ser um ponto-de-diferença para a Sumol explorar, de modo a diferenciar-se dos concorrentes. Assim sendo, é relevante que a causa possua tal notoriedade que os consumidores a reconheçam e que tenham acerca da causa um conjunto de sentimentos positivos e associações fortes, favoráveis e únicas.

Relativamente à última pergunta de investigação, e a partir da análise da indústria e da informação partilhada pelo gestor da marca, foi possível concluir que os produtos Sumol encontram-se numa fase

de maturidade e num mercado maduro. Esta fase caracteriza-se, segundo Keller e Kotler (2016), como uma fase de desaceleração do crescimento das vendas, caminhando no sentido contrário daqueles que são os objetivos de crescimento da Sumol. A estratégia de marketing definida para atingir os objetivos do plano, considerou o desejo da marca em encontrar novas formas de crescimento e os desejos dos consumidores por novos atributos. Partindo do clássico *framework* estratégico desenvolvido por Igor Ansoff (1957), foram definidas duas estratégias para o presente plano. A penetração de mercado, que envolve menor risco para a marca e o desenvolvimento de produtos. O desenvolvimento de produtos, considera o desejo dos consumidores de bebidas refrigerantes por atributos funcionais. Segundo os inquiridos 71,6% destes, aumentaria o consumo por refrigerantes que proporcionem algum tipo de benefício funcional, particularmente relacionado ao fortalecimento da imunidade.

Não obstante, embora as estratégias e táticas de marketing propostas, tenham sido fundamentadas com base na teoria, na informação secundária e primária recolhida, estas devem ser regularmente monitorizadas e controladas. No sentido de se atingir os objetivos definidos, particularmente em relação ao desenvolvimento de produto, que deverá ser complementado com mais ferramentas de pesquisa de mercado, com o intuito de aumentar a probabilidade de sucesso de introdução do produto no mercado.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. THE FREE PRESS.
- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27–32. <https://doi.org/10.1108/eb039503>
- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. *Building Strong Brands*, 13(4), 382–386.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Relationship Spectrum* : 42(4).
- Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause marketing effectiveness and the moderating role of price discounts. *Journal of Marketing*, 78(6), 120–142. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0003>
- Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 220–236. <https://doi.org/10.1108/10610420310485032>
- Banco de Portugal. (2020). *Boletim económico Dez 2020*.
- Chang, C. T., & Cheng, Z. H. (2015). Tugging on Heartstrings: Shopping Orientation, Mindset, and Consumer Responses to Cause-Related Marketing. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 337–350. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2048-4>
- Chang, C. T., & Liu, H. W. (2012). Goodwill hunting? Influences of product-cause fit, product type, and donation level in cause-related marketing. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(6), 634–652. <https://doi.org/10.1108/02634501211262609>
- Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N., & Leelayouthayothin, L. (2007). Building corporate image through societal marketing programs. *Society and Business Review*, 2(3), 230–253. <https://doi.org/10.1108/17465680710825442>
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9>
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- Deloitte. (2017). Have you met the new consumer? In *Deloitte Consultores S.A.* [https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615_7_Deloitte_Analise as tendencias de consumo alimentar.pdf](https://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1615_7_Deloitte_Analise%20as%20tendencias%20de%20consumo%20alimentar.pdf)
- Direção Geral de Saúde. (n.d.). *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável da Direção-Geral da Saúde*. Retrieved May 19, 2021, from <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/modificacao-da-oferta-alimentar/medidas-fiscais/>
- Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), 289–309. <https://doi.org/10.1362/146934715x14441363377999>
- Eastman, J. K., Smalley, K. B., & Warren, J. C. (2019). The Impact of Cause-Related Marketing on Millennials' Product Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Promotion Management*, 25(6), 799–826. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1536625>
- EY. (2020). Conhecer os desafios ajuda a encontrar o caminho ? In *EY | Building a better working world: Vol. Portugal*: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/home-index/pdf/ey-portugal-desafios-2021.pdf
- Farjam, S., & Hongyi, X. (2015). Reviewing the Concept of Brand Equity and Evaluating Consumer-Based Brand Equity (CBBE) Models. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(8), 14–29. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.18.1002>

- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529–1539. <https://doi.org/10.1023/A:1005869418526>
- Furlow, N. E. (2011). Find us on Facebook: How Cause Marketing has Embraced Social Media. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(6), 61–64.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). *Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing*. 78–89.
- Kantar. (2021). *Mudanças em Refrigerantes*. <https://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Mudanas-em-Refrigerantes--nem-todos-so-beneficiados>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2015). *Designing and implementing brand architecture strategies*. 21(November 2014), 702–715. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.38>
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & He, H. (2020). *Principles of Marketing*.
- Malholtra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research: An Applied Approach Seventh Edition*. In *Pearson India Education Services* (7th ed.). Pearson.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald On Marketing Planning: Understanding marketing plans and strategy* (3rd ed.). Kogan Page.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing plans : how to prepare them, how to use them* (7th ed.). Wiley.
- Moreno, F. M., Lafuente, J. G., Carreón, F. Á., & Moreno, S. M. (2017). The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 9(5), 135. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p135>
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. (2015). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 51, 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.017>
- Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). *Brand architecture : building brand portfolio value*. 22–28. <https://doi.org/10.1108/10878570210442524>
- Porter, M. (1989). How competitive forces shape strategy. *Readings in Strategic Management*, 133–143. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Probeb - Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes Não Alcoólicas*. (n.d.).
- PwC. (2020a). *2021 Global Digital Trust Insights*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity/library/global-digital-trust-insights.html>
- PwC. (2020b). *Global Consumer Insights Survey*. In *Journal of Medical Education*. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2020/pwc-consumer->

insights-survey-2020.pdf

- PwC. (2020c). PwC's COVID-19: Global CFO Pulse Survey. In *PricewaterhouseCoopers*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html>
- Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004). *Related to the Intangible Value of a Corporation ?* 68(October), 126–141.
- Rathore, A. K., Ilavarasan, P. V., & Dwivedi, Y. K. (2016). Social media content and product co-creation: an emerging paradigm. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 7–18. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2015-0047>
- Sanchez, R., & Rajagopal. (2004). *Conceptual analysis of brand architecture and relationships*. 11(3), 233–247.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business Students* (7th ed.). Pearson. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Blair, D., & Savage Timothy W. Whitehead, Carlson J. Blair, John D., G. T. N. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Executive* (19389779), 5(2), 61–75. <http://ezproxy.csu.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=4274682&site=ehost-live>
- Seo, E. J., & Park, J. W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66(August 2017), 36–41. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.09.014>
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154–169. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.154>
- Smith, K. T. (2010). An examination of marketing techniques that influence millennials' perceptions of whether a product is environmentally friendly. *Journal of Strategic Marketing*, 18(6), 437–450. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.525249>
- SUMOL+COMPAL. (n.d.). *Sumol+Compal*. <https://sumolcompal.pt/>
- Tracy L. Tuten, & Solomon, M. R. (2017). Social Media Marketing - Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon. In 2017. https://www.academia.edu/40633227/Social_Media_Marketing_by_Tracy_L_Tuten_Michael_R_Solomon%0Ahttps://books.google.jo/books?hl=ar&lr=&id=XQg_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=social+media+marketing+definition&ots=tPfXEUXjpl&sig=pWcnSjSPVj_k6spmLinYddpgX-c&redir_
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58. <https://doi.org/10.2307/1251450>
- Westberg, K., & Pope B, N. (2014). Building brand equity with cause-related marketing: A comparison with sponsorship and sales promotion. In *Journal of Marketing Communications* (Vol. 20, Issue 6, pp. 419–437). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13527266.2012.723025>
- Westwood, J. (2016). *How To Write A Marketing Plan* (5th ed.). Kogan Page.
- William E. Cox, J. (1967). Product Life Cycles as Marketing Models. *The Journal of Business*, 40(4), 375–384.
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th ed.). Pearson.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>

ANEXOS

Anexo A – Portfolio de produtos Sumol

Sabor Gama	Sabor Laranja	Sabor Ananás	Sabor Maracujá
Gama Original			
Gama Zero			
Gama Laranjas do Algarve			

Anexo B – Guião da Entrevista

Nome: Bruno Oliveira	Entrevista Sumol	Cargo: Gestor de Marca
1) Qual o seu percurso académico e profissional até chegar ao cargo atual na empresa Sumol+Compal? Estudei na NOVA gestão. O meu 1º percurso profissional foi numa empresa que se chama Space Manager, uma empresa 100% portuguesa concorrente do Aki e do Leroy Merlin, com um projeto de expansão onde tive 2 anos e era responsável gestão de categorias. Mas era uma área que não me atraia muito e tive oportunidade de ir para a antiga Sumol, que se tornou na Sumol+Compal onde estive como gestor de <i>trade marketing</i> ou gestor de canal. Em 2014 tive a oportunidade de ir para a marca Sumol, porque a marca foi avaliada como uma marca a perder tração junto do target, era percebida como uma marca para “velhos” e queriam alguém para pegar na marca e dar um <i>twist</i>. Em 2020 comecei como consultor interno sobre a área digital da marca Saborista. E hoje em dia paralelamente sou formador da Lisbon Digital School, onde leciono duas cadeiras.		
2) Quais os seus planos de futuro a nível profissional? O meu foco vai estar muito na área digital. Como formador e uma área que me interessa muito não só pelo rendimento extra, mas por poder dar aulas e estar sempre atualizado. Quero continuar nesta área de formador, até porque também vou brevemente dar aulas no IADE. A nível profissional quero ainda me direcionar mais na área digital, mais relacionada com Digital Advertisement e Data, sem perder a parte de <i>branding</i>.		
3) Qual é a missão e quais são os objetivos corporativos da empresa Sumol+Compal? Vou te responder de uma forma mais pessoal, mas tens toda essa informação no site da Sumol+Compal. A Sumol+Compal tem uma grande vantagem, que é também um grande desafio que é ser uma marca 100% Portuguesa. O que te permite no fundo, trabalhar marketing com liberdade de trabalhar o consumidor do início ao fim. Na parte da missão, a Sumol+Compal está com compromissos muito importantes quer na área da sustentabilidade, nós temos muita preocupação na questão das economias circulares e da fomentação da economia local. A Sumol+Compal preocupa-se com as pessoas e com os colaboradores. A empresa fomenta muito o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, que é algo bastante valorizado pelas gerações futuras. Existe uma preocupação também com a área da nutrição. A Sumol+Compal está muito preocupada com o consumo de açúcares e com as alternativas ao açúcar para o consumidor atual e futuro.		
4) Como se organiza a empresa em termos de estrutura de recursos humanos? O departamento de marketing da Sumol+Compal está dividido em dois grandes blocos: Marketing Estratégico, que é muito mais focado na lógica de <i>packaging</i>, sabores, estudo do consumidor, aquilo que é o <i>baseline</i> da marca como um todo, que depois pode ser trabalhado em Portugal ou em mercados de exportação. Trabalha-se aquilo que é a assinatura da marca, o <i>brand book</i>. Marketing Operacional, onde eu estou inserido na unidade Portugal e Espanha. Depois existe um diretor de marketing e abaixo do diretor há os marketings managers, que estão divididos em três áreas: Bebidas refrigerantes, Águas e Cervejas e Nutrição. E depois existe gestores de marca, e abaixo os <i>juniors brand managers</i>. A Sumol trabalha completamente diferente de Compal. A Sumol tem uma área interna digital, com três <i>freelancers</i>, mas que são como fossem internos da Sumol e reportam diretamente à responsável.		

	A marca Saborista, está a parte, que é da área de E-Marketing. Que reporta ao diretor de marketing e funciona com dois colaboradores de E-Commerce. Resumindo, no fundo estou dividido em duas áreas. Área de E-commerce, onde tenho uma equipa á parte. Uma área de gestão de marca, onde tenho Sumol e B. E depois o designer e <i>community manager</i> trabalham para as duas áreas.
5)	Quantos colaboradores e como se organizam os responsáveis pela marca Sumol? Cerca 1000 colaboradores hoje em dia.
6)	Como será definido o orçamento que a Sumol dispõe para alocar no próximo ano e fazer face a investimentos de marketing e inovação? Normalmente fazemos o orçamento baseado nos objetivos de marca para o ano seguinte. Nós temos uma ambição grande que é converter notoriedade da marca em consumo real. Tu tens um objetivo global, depois vais definir as macro atividades e orçamentas as macro atividades. O orçamento pode rondar 1.5 e 2.5 milhões de Euros.
7)	Como identifica e avalia o sector em que se insere a Sumol? A Sumol insere-se na categoria de <i>Fruit Flavours</i>, ou seja, bebidas com sabor a fruta e gaseificadas, que concorre num segmento maior que é as bebidas com gás (<i>soft drinks</i>). Onde existe uma categoria de Colas, de <i>Fruit Flavours</i>, Lima-Limão (7up) e basicamente onde estão todas as bebidas com gás. Neste momento é um mercado maduro, sem grandes crescimentos. Em Portugal já atingiu uma fase muito madura. Aqui o que se pretende é aumentar o consumo per capita da marca e aumentar penetração em lares. Obviamente a Cola é uma multinacional com grandes investimentos em Portugal, só para ter uma noção, Fanta que tem uma quota muito menor que Sumol, investe a mesma coisa que Sumol. E tu acabas por ser um pequeno “Axterix” no meio disto tudo. Em termos de curiosidade, o mercado português é um caso de estudo, pois normalmente as marcas locais não têm tanta quota como tem a Sumol. Em termos de fase, estamos num mercado maduro. O que nós queremos é que <i>Fruit Flavours</i> proporcione uma experiência totalmente diferente que uma Cola. E acreditamos em lançar produtos que elevem a categoria de <i>Fruit Flavours</i>, como por exemplo a laranja do Algarve. Em termos de produto, é um produto mais intenso, com maior personalidade. A marca Sumol durante muitos anos usou uma comunicação muito emocional e perdeu-se um bocadinho aquela explicação “o que é que isto sabe?”. O trabalho que estamos a fazer, através dos “beauty shoots” é para tentar fazer os consumidores salivar, ou seja, puxar pelos benefícios mais relacionados com o prazer e sabor do produto (marketing sensorial).
8)	Que tendências identifica a curto e longo prazo neste sector? O setor está aqui um bocado dividido, falava-se muito do crescimento dos “<i>no sugars</i>”, mas quando se bebe uma bebida deste género procura-se prazer. No caso das colas, como têm um consumo per capita muito grande, acaba-se por se ter uma preocupação maior e procurar uma alternativa sem açúcar. Mas quando é alguma coisa que se bebe de vez em quando, o que o consumidor procura é entrega total, na minha visão a categoria <i>no sugars</i> não vai crescer tanto como era previsto crescer. O tema da categoria é difícil por alguns fatores. Fator impostos, as bebidas são taxadas por um imposto especial e o que pode acontecer é poder haver mais impostos a aumentar. Fator restrições publicitárias, nalguns países a publicidade de refrigerantes já está ao nível de uma cerveja, isto é só se pode comunicar a partir de X horas, não se pode comunicar perto de escolas, nem abaixo dos 16 anos, portanto isto complica o trabalho em relação a outras marcas que também estão no mesmo segmento. Isto acaba por ter um impacto a nível de consumo, ou seja, o consumidor fica com a perceção que isto faz muito mal, mas existe muita desinformação, do género “uma lata igual a x pacote de açúcares” quando na verdade um pacote de gomas é igual a seis latas de Sumol de laranja do algarve. O grande desafio desta categoria é como concorrer com o tema naturalidade. Hoje em dia as pessoas procuram maior naturalidade nos produtos que consomem, só que depois a naturalidade é ambígua pois muitas vezes o seu excesso reduz a sensação de prazer e o desafio que a categoria vai ter, é até que ponto se vai voltar atrás e se vai ter um produto <i>full sugar</i>, pois aquilo que as pessoas procuram no fundo é prazer.
9)	Quais os fatores críticos de sucesso que identifica no sector? Produto, tem que se garantir que o produto entrega, pode-se ter a melhor comunicação do mundo mas se o produto não entrega não se tem sucesso. Por exemplo, através da laranja do algarve conseguimos entrar no Mcdonalds, o que nunca tinha acontecido anteriormente. Porquê? Porque gostaram do conceito e do produto. O <i>baseline</i> é ter um produto que entregue em termos de prazer. Benefício emocional, que é a proximidade que se tem com o consumidor, fora a bebida, portanto tirando o foco do preço. O mercado de bebidas é difícil, pois existe uma guerra de preços constante entre concorrentes. Por exemplo a Fanta, é uma marca que esta sempre em promoções, isto retira valor à categoria. Capacidade de tornar a marca próxima, e deve-se trabalhar a marca a partir de dois eixos, aproximar a marca da geração atual que consome e da geração vindoura. Imagina com 30 anos não se vai normalmente começar a beber uma nova bebida de refrigerantes, quando se bebe, bebe-se aquela que se conhecia antes ou que se gosta. Por isso é que é muito importante ter a marca próxima dos mais velhos e ter a capacidade de recrutar os mais novos. Tomando como exemplo a Coca-Cola, a comunicação que têm feito ultimamente é muito mais focada para o publico da geração Z e Alfa. Distribuição, que tem uma componente mais comercial. Podes ter a melhor comunicação no mundo, e ter o melhor produto no mundo, mas se a equipa de vendas não for capaz de distribuir o produto melhor que a concorrência, “morre-se”.
10)	Qual é o target da Sumol? Target de Consumo – no fundo é para todos, mas legalmente é para maiores de 16 anos Target da Comunicação – 18 -25 anos. O que acontece é que se constrói neste target para exponenciar para os outros. Os públicos mais velhos, revê-se neste target de comunicação. As personas usadas na definição dos targets comportam idades normalmente de 22 anos, pois englobam características dos públicos mais novos, mas também dos mais velhos.
11)	Como é que a Sumol hoje se posiciona e como é que se pretende posicionar? O nosso posicionamento de marca “orgulhosamente sumol” é a ideia de celebração de autenticidade, que se mantém fiel a si própria desde 1954 e que entrega o mesmo sabor. Mas os últimos tempos, a sociedade exerce muito mais pressão a seguir um padrão e nós tentamos desmistificar isso em termos de comunicação que é “sê tu próprio”. O mundo de <i>fruit flavours</i> é um mundo de sabores diferentes e por isso é que a diversidade de sabores se materializa na diversidade de pessoas, esta ideia de que o mundo é muito mais rico, maior e mais forte quanto maior diversidade e aceitação existir. Por isso toda a nossa mensagem é precisamente pela marca ser próxima de todos, de proximidade e aceitação.

12)	Como descreveria a personalidade da marca Sumol? Acha que corresponde à personalidade do seu target? Nós temos diferentes personas, mas a personalidade da marca é “alguém para a vida” e irreverente, mas que aceita todos. Irreverência e aceitação. Uma marca de todos e próxima. O feedback que recebemos dos cocriadores retrata aquilo que é a nossa mensagem, o desejo que eles têm de pertencer à marca Sumol é porque esta os respeita como eles são. Somos uma marca inclusiva e todos. E é assim que a marca é percebida junto dos públicos mais novos. Nós há pouco tempo fizemos um estudo junto do target mais velho e também eles se revêm nas suas memórias de juventude na comunicação da marca, no sentido que aquela irreverência é-lhes familiar. Muitos deles revêm-se como sendo a “a marca da sua infância”.
13)	Quais os principais concorrentes da Sumol? Principais concorrentes diretos são Fanta e Coca-cola. Obviamente que Pepsi e 7up também são, mas são distribuídas pelo nosso grupo.
14)	De que forma é que a Sumol se diferencia dos seus concorrentes? No eixo do produto estamos mais focados é elevar o produto e trazer produtos que entreguem esta parte de autenticidade. Ou seja, Fanta está a baixar a percepção de valor, sempre em promoção e o que nós queremos é como líderes de mercado da categoria elevar o produto e daí o Sumol laranjas do algarve. No eixo da comunicação, sentimos que o eixo da portugalidade é materializado em termos de comunicação e produto. O que nos difere é a comunicação, tentando colocar o consumidor dentro do universo da marca, através da cocriação da aceitação.
15)	Pode identificar os principais desafios e oportunidades que a marca atualmente enfrenta? O grande desafio da marca é converter a ligação emocional da marca com os consumidores, em consumo. Outro indicador é aumentar penetração nos lares portugueses e dominar o tema da naturalidade e os açúcares.
16)	A que momento de consumo está mais associada a Sumol no dia-a-dia dos Portugueses? Está mais associado ao momento snack e refeições. O momento-chave é a esplanada, o momento de pausa. É uma marca diurna.
17)	É possível associar um tipo de formato de Sumol a um momento específico de consumo? Normalmente tens dois formatos, o single serve, que é o consumo fora de casa e o <i>multi-serve</i> (garrafa) que é o consumo em casa. No entanto, o que procuramos sempre comunicar é sempre a garrafa de vidro. Pois é uma garrafa proprietária e também tem eixos de naturalidade mais fortes, comunicamos mais o vidro por motivos de sustentabilidade, comunicação e produto.
18)	Qual o canal de vendas que tem mais impacto no volume de negócios da Sumol e qual o valor desse impacto? Horeca e retalho são os canais mais importantes. Em retalho, temos uma componente mais de escala e volume. E Horeca mais em termos de rentabilidade. Mas um vive do outro.
19)	De que modo é que a Sumol está a reagir às restrições impostas pela DGS que afetam o canal HORECA? Neste caso não houve muito a fazer, foi uma questão complexa pois formatos como a lata relacionada a consumo de prazer que é muito mais feito fora de casa foi muito duro. Mesmo assim incentivamos e comunicamos o <i>home delivery</i>, mas a experiência de consumo fora de casa é sempre diferente do que em casa. Até porque quando em casa o consumo é normalmente mais cuidado do que fora de casa, que existe uma maior procura por momentos de prazer. Comunicamos mais campanhas a volta do produto e não tanto a volta do emocional. O Saborista tem uma base ainda pequena, mas que tem um papel que não é para ser concorrente do continente online, a ideia é ter uma lógica de trazer uma experiência mais imersiva ao consumidor, quer através de sabores, brindes e ofertas limitadas.
20)	De que modo é que a Sumol está a reagir à pandemia COVID19? Houve um ajustamento de investimentos, o orçamento de marketing caiu cerca de 40%. Houve algumas opções de estrutura e custos que tiveram que ser tomadas. Por exemplo, quando criamos uma equipa interna de marketing digital foi por dois eixos. Por um lado, permitir maior flexibilidade, mas também por redução de custos, que acaba por ser mais económico que ter uma agência. Tentou-se aumentar a eficácia em termos de custos, de produto, transporte, tentar melhorar rentabilidade de ocupação, mas honestamente não há muita manobra para fazer face a pandemia, pois um dos pilares do sucesso é a distribuição.
21)	De que forma é que a Sumol reage às mudanças dos hábitos dos consumidores, às preocupações com o meio ambiente e ao contexto social? Nós todos os anos fazemos estudos de mercado para acompanhar as mudanças dos consumidores, quer no contexto atual como previsão para o futuro. Por isso, alguns temas que estamos a abordar com a marca é um meio de resposta às necessidades do consumidor e alterações que este percebe. Como ao nível das percepções em relação a questões de sustentabilidade, hoje em dia as latas Sumol têm um carimbo a dizer “recicla-me”, na própria comunicação estamos a inserir temas de sustentabilidade, brevemente vamos lançar uma linha de mobiliário para os pontos de venda que é feita através de um modelo de economia circular, em termos também de lançamento de produtos, de ajustamento de fórmulas de alguns produtos são desenhadas sempre de forma a responder às necessidades do consumidor, portanto o consumidor é que manda no final do dia. Talhando por pilares, na parte emocional a nossa resposta cumpre na necessidade de aproximar a marca ao target e por isso nós vamos avaliar a nível do consumidor os seus receios, os seus medos, o que gostam o que não gostam, vamos fazer um levantamento de um perfil para tentar identificar diferentes personas e isso acaba por nos ajudar na comunicação. A nossa comunicação é baseada neste levantamento que engloba saber os medos, receios, sonhos, gostos, etc que serve de base para as campanhas e na parte das campanhas e comunicação diária com os consumidores. Como por exemplo, através dos cocriadores que impactos o público mais jovem como <i>trend setters</i>, pedimos a sua opinião pois mais do que consumidores eles têm capacidade de antever tendências. Qualquer produto antes de ser lançado no mercado é avaliado em termos de sabor, em termos de perfil, de packaging e imagem em cor de produto vamos ouvir o consumidor. O consumidor tem um papel chave em tudo o que marca faz, quer da parte emocional de campanhas quer na parte de desenvolvimento de produto. Mesmo a área de sustentabilidade a marca está nesse caminho, no sentido de encontrar um ponto de equilíbrio que seja escalável em termos de produção (custos), por exemplo ouve-se muito falar em PET 100% reciclável, mas não há PET 100% reciclável para marca em termos de quantidade. Estamos a estudar também em vês do 6pack ter plástico estamos à procura de alternativas, mas é de notar que qualquer alternativa irá ter um impacto fabril e requer grandes investimento. Têm que se medir que no final do dia tem de haver um racional económico. No entanto, a marca está muito preocupada com o tema com a sustentabilidade quer ao consumidor final quer em termos de fabrico. Todos os anos as fabricas têm tido <i>savings</i> por exemplo ao nível dos consumos de água e eletricidade.

22) De que forma é que a Sumol consegue impactar os consumidores mais jovens (Z e Alfa)?

Esta geração é 100% nativa digital e adaptada ao pequeno ecrã. O digital tem um papel muito importante na marca, nós tentamos comunicar de forma nativa para estes públicos, não queremos ser uma marca a fazer publicidade, a nossa estratégia é apaixonar este target e estar próximo deles, não queremos atuar como marca, mas como “pessoas”. Por isso, para comunicar com este target há ativações da marca, que tem um papel muito importante para a experiência deles com a marca, através da Sumol Snow Trip ou do Sumol Summer Festival.

Depois temos os cocriadores que no fundo são as personas da marca. São pessoas reais que se vão identificar com a marca, e a estratégia das personas passa por ter um leque abrangente de cocriadores para tentar chegar aos mais diferentes sub-segmentos deste target, pois é um target muito mais desfragmentado. O grande desafio das marcas é estar atento aos variados pontos de contacto com a marca, redes sociais como o Facebook e Instagram, já não são os meios de media social onde este target se insere. Para estes targets o Instagram já não é o principal ponto de contacto, esta geração vê o Instagram como uma rede social que cria pressão entre pares e por isso hoje em dia aparecem redes diferentes com consumos variados, o nosso principal meio de comunicação neste momento com o target mais novo é o TikTok e brevemente vamos lançar outros *trenders*.

Estamos muito focados em contruir um ecossistema proprietário que tenta acompanhar e interagir em comunidade com este target e com a marca.

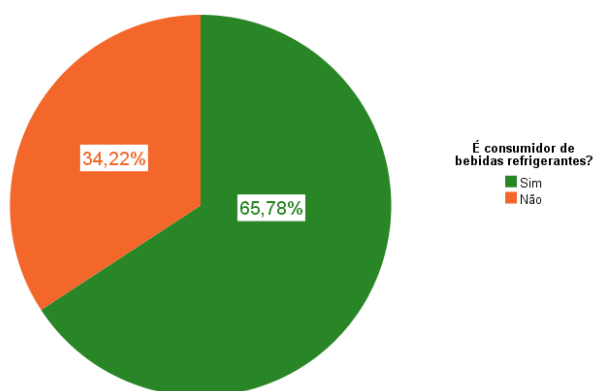
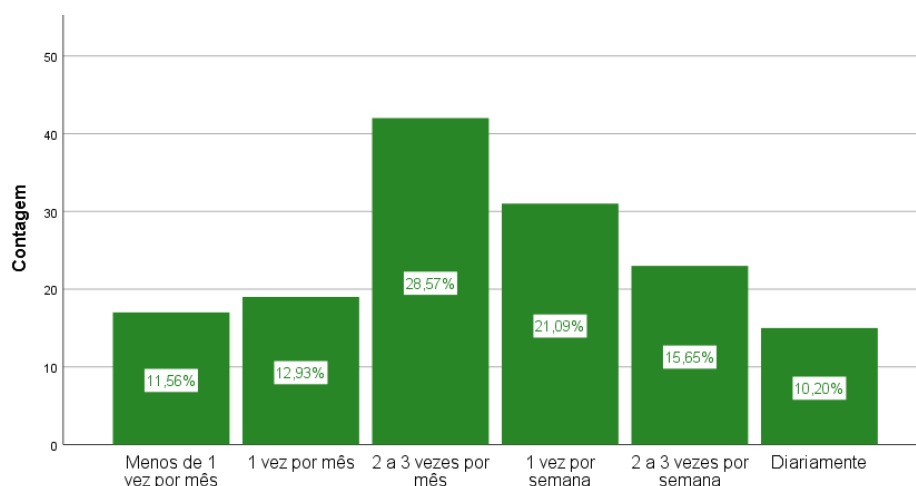
23) Quais os objetivos traçados para a Sumol a curto e longo prazo?

Curto Prazo, converter a notoriedade em consumo. A marca quer materializar-se mais em compra e não só na parte emocional.

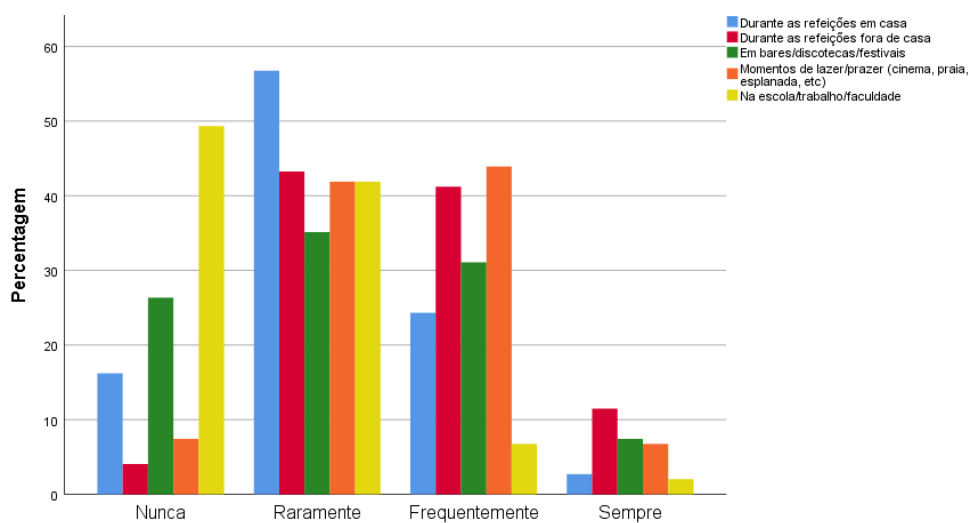
A Longo prazo, é até que ponto é que a marca pode ter outras elasticidades de produto, para tentar entrar no oceano azul, para tentar encontrar outras formas de crescimento.

Anexo C – Resultados do Questionário

Respostas Totais – 252; Respostas Válidas – 225

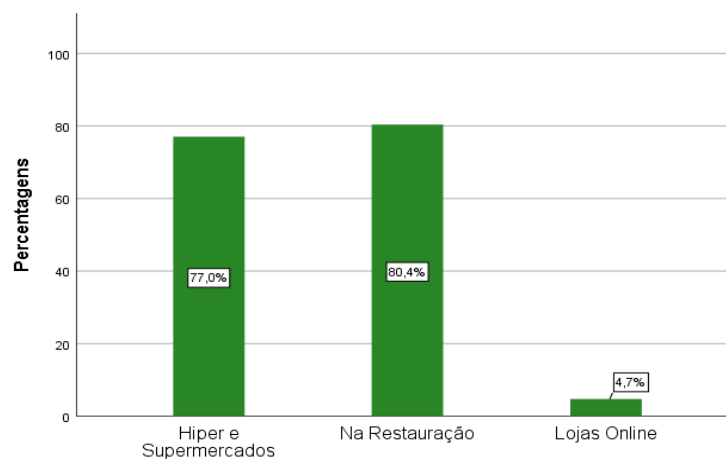
Q3 – É consumidor de bebidas refrigerantes? (N=225)**Q4 - Indique com que frequência consome bebidas refrigerantes? (N=148)**

Q5 - Classifique com que frequência consome bebidas refrigerantes nos seguintes momento(N=148)



	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Durante as refeições em casa	16,2%	56,8%	24,3%	2,7%
Durante as refeições fora de casa	4,1%	43,2%	41,2%	11,5%
Em bares/discotecas/festivais	26,4%	35,1%	31,1%	7,4%
Momentos de lazer/prazer (cinema, praia, esplanada, etc)	7,4%	41,9%	43,9%	6,8%
Na escola/trabalho/faculdade	49,3%	41,9%	6,8%	2,0%

Q6 - Indique os locais onde costuma comprar bebidas refrigerantes? (N=148)



Locais de compra ^a		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
	Hiper e Supermercados	114	47,5%	77,0%
	Na Restauração	119	49,6%	80,4%
	Lojas Online	7	2,9%	4,7%
Total		240	100,0%	162,2%

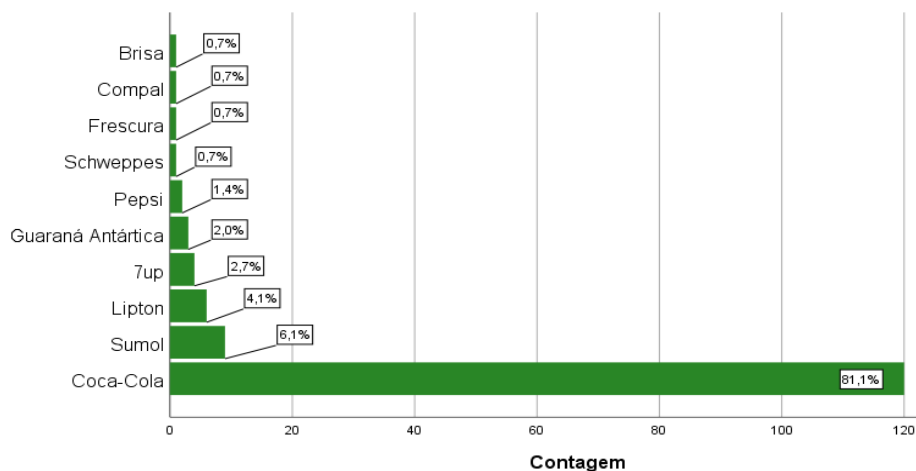
Q7 - Classifique, assinalando, a importância de cada uma das características abaixo, no ato da compra de bebidas refrigerantes: (N=148)

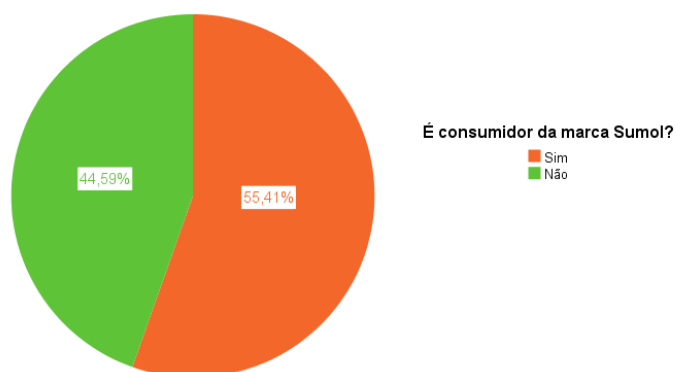
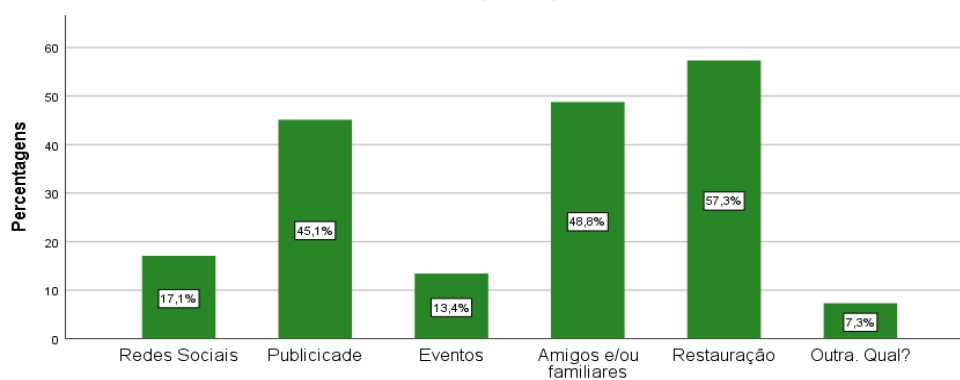
	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Sabor	0,0%	0,7%	2,0%	30,4%	66,9%
Calorias	21,6%	14,2%	23,6%	27,0%	13,5%
Reconhecimento da Marca	6,8%	6,8%	18,2%	48,0%	20,3%
Preço	3,4%	10,8%	20,9%	49,3%	15,5%
Embalagem	14,2%	17,6%	33,1%	31,8%	3,4%
Qualidade do Produto	1,4%	0,7%	4,1%	37,2%	56,8%
Promoções	2,0%	10,1%	23,0%	42,6%	22,3%
Origem do Produto	14,2%	15,5%	35,1%	28,4%	6,8%
Benefícios funcionais (potenciais de promoção da saúde e bem-estar)	11,5%	13,5%	28,4%	32,4%	14,2%
Brindes/Passatempos/O fertas	27,0%	16,2%	39,2%	14,2%	3,4%
Associação da marca a causas sociais/ambientais	9,5%	14,9%	27,0%	34,5%	14,2%

Q8 - Classifique de acordo com o seu grau de concordância as seguintes afirmações: (N=148)

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Consumo bebidas refrigerantes quando tenho sede.	38,5%	18,9%	16,9%	22,3%	3,4%
Consumo bebidas refrigerantes por prazer.	2,0%	3,4%	14,9%	59,5%	20,3%
Prefiro consumir bebidas refrigerantes sem adição de açúcares.	7,4%	16,2%	20,3%	31,8%	24,3%
Tenho menos prazer quando bebo bebidas refrigerantes sem adição de açúcares.	29,1%	22,3%	25,0%	14,9%	8,8%

Q9 - Quando pensa em refrigerantes, qual a primeira marca que lhe vem à memória?(N=148)



Q10 - É consumidor da marca Sumol? (N=148)**Q11 - Como obteve conhecimento da marca? (N=82)****Frequências**

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Canal de Comunicação ^a	Redes Sociais	14	9,0%	17,1%
	Publicidade	37	23,9%	45,1%
	Eventos	11	7,1%	13,4%
	Amigos e/ou familiares	40	25,8%	48,8%
	Restauração	47	30,3%	57,3%
	Outra. Qual?	6	3,9%	7,3%
Total		155	100,0%	189,0%

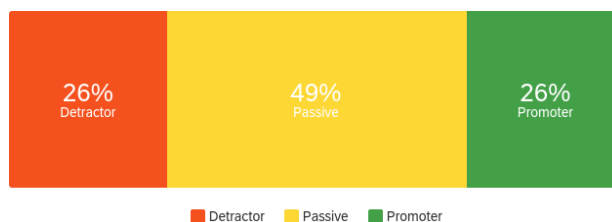
Q12 - Quando consome Sumol, quais as características que considera mais importantes?

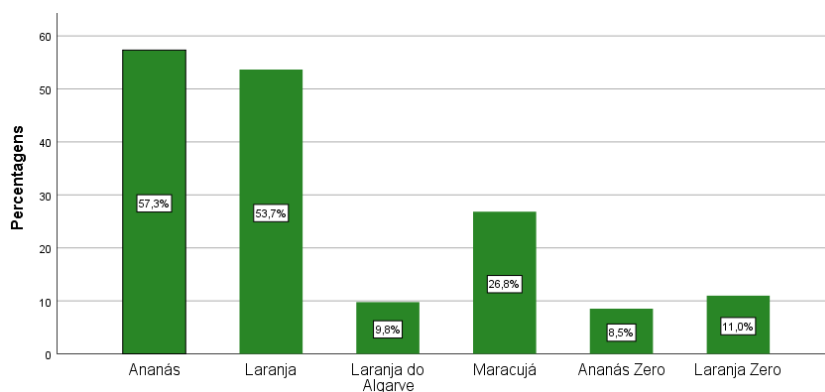
(N=82)

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Origem nacional da marca	11,0%	4,9%	32,9%	43,9%	7,3%
Qualidade do sabor	0,0%	0,0%	3,7%	37,8%	58,5%
Naturalidade dos ingredientes	11,0%	3,7%	26,8%	47,6%	11,0%
Preço	4,9%	7,3%	32,9%	46,3%	8,5%
Variedade de sabores	6,1%	11,0%	30,5%	40,2%	12,2%
Zero açúcares	11,0%	8,5%	35,4%	35,4%	9,8%
Reconhecimento da Marca	6,1%	2,4%	29,3%	47,6%	14,6%
Tamanho da embalagem	7,3%	9,8%	37,8%	37,8%	7,3%
Material da embalagem	6,1%	9,8%	30,5%	39,0%	14,6%

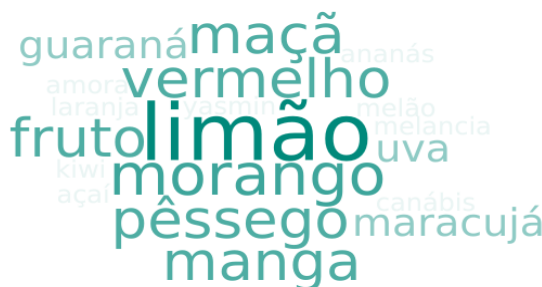
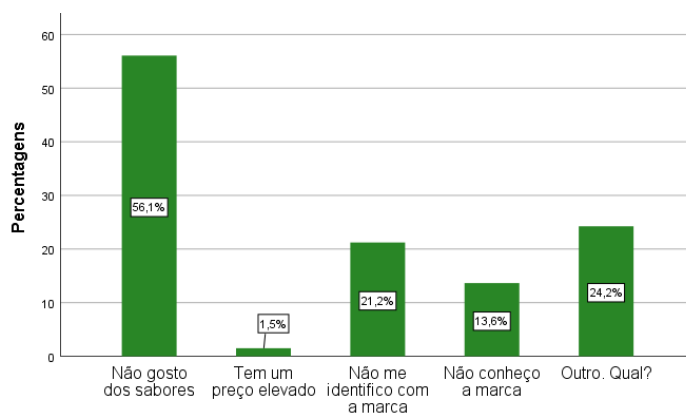
Q13 - Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações: (N=82)

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sumol tem um preço elevado.	9,8%	31,7%	46,3%	12,2%	0,0%
Sumol é uma marca cara.	11,0%	30,5%	50,0%	7,3%	1,2%
Sumol costuma ter frequentemente promoções.	1,2%	8,5%	61,0%	28,0%	1,2%
Vêem-se frequentemente anúncios da Sumol.	1,2%	8,5%	14,6%	58,5%	17,1%
Sumol está em todos os pontos de venda possíveis.	1,2%	4,9%	8,5%	65,9%	19,5%
A Sumol é uma marca de qualidade elevada.	0,0%	3,7%	15,9%	62,2%	18,3%
A Sumol é a minha primeira escolha.	15,9%	37,8%	28,0%	14,6%	3,7%
Não compraria outra marca no caso de haver Sumol disponível.	12,2%	46,3%	20,7%	15,9%	4,9%
Consigo reconhecer a Sumol entre as restantes marcas.	0,0%	2,4%	14,6%	42,7%	40,2%
Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.	0,0%	7,3%	15,9%	61,0%	15,9%
Faz sentido comprar Sumol em vez de outra marca de refrigerantes, mesmo que sejam iguais.	6,1%	11,0%	15,9%	48,8%	18,3%
Se houver um refrigerante tão bom como Sumol, prefiro comprar Sumol.	7,3%	14,6%	31,7%	35,4%	11,0%
Considero-me fiel aos produtos da marca Sumol	17,1%	19,5%	34,1%	23,2%	6,1%

Q14 - Qual a probabilidade de recomendar Sumol a um amigo seu? (N=82)

Q15 - Qual o sabor que preferencialmente costuma consumir? (N=82)**Frequências**

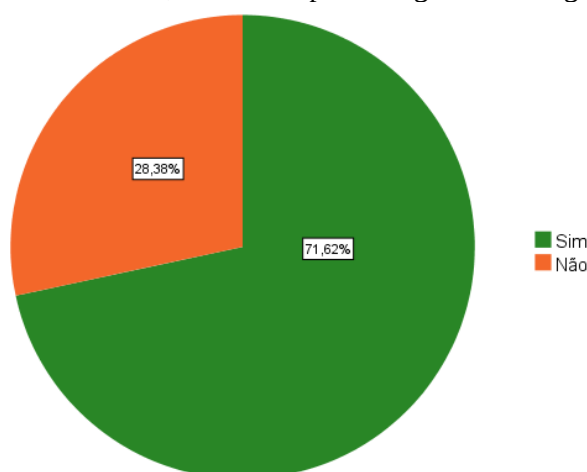
		Respostas		Porcentagem de
		N	Porcentagem	casos
Sabor Preferido ^a	Ananás	47	34,3%	57,3%
	Laranja	44	32,1%	53,7%
	Laranja do Algarve	8	5,8%	9,8%
	Maracujá	22	16,1%	26,8%
	Ananás Zero	7	5,1%	8,5%
	Laranja Zero	9	6,6%	11,0%
Total		137	100,0%	167,1%

Q16 - Qual outro sabor gostaria de encontrar à venda? (Pergunta Opcional 48 respostas)**Q17 - Por qual motivo ainda não consumiu bebidas refrigerantes da marca Sumol? (Número de casos = 66)**

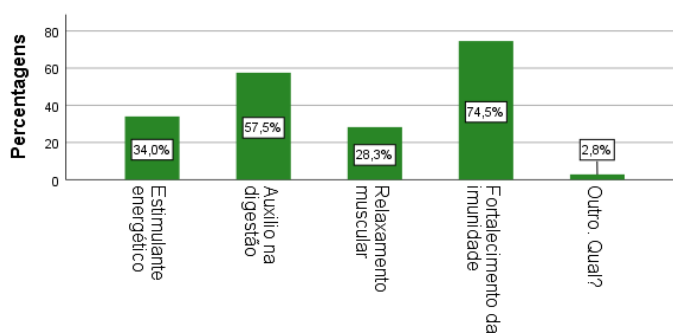
		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Motivos de não consumir Sumol ^a	Não gosto dos sabores	37	48,1%	56,1%
	Tem um preço elevado	1	1,3%	1,5%
	Não me identifico com a marca	14	18,2%	21,2%
	Não conheço a marca	9	11,7%	13,6%
	Outro. Qual?	16	20,8%	24,2%
Total		77	100,0%	116,7%

Q18 - Consumiria mais bebidas refrigerantes se estas lhe trouxessem um benefício funcional?

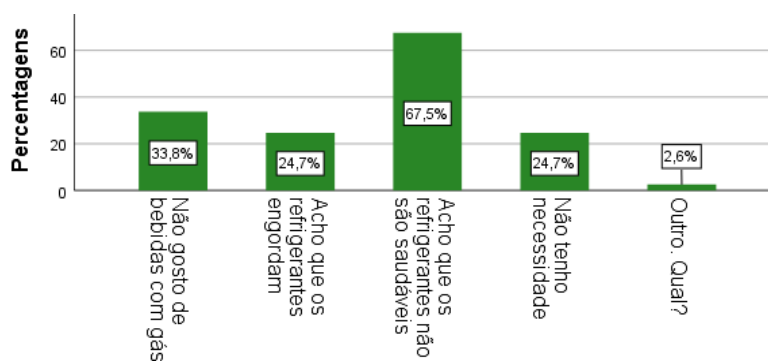
(Entenda-se por "benefício funcional", benefícios para o organismo em geral) (N=148)



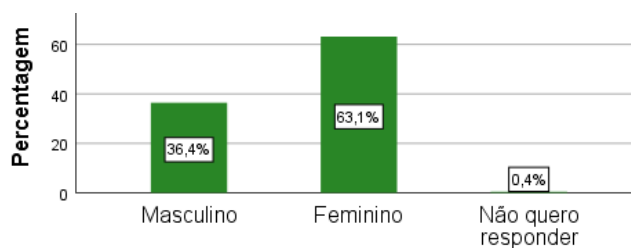
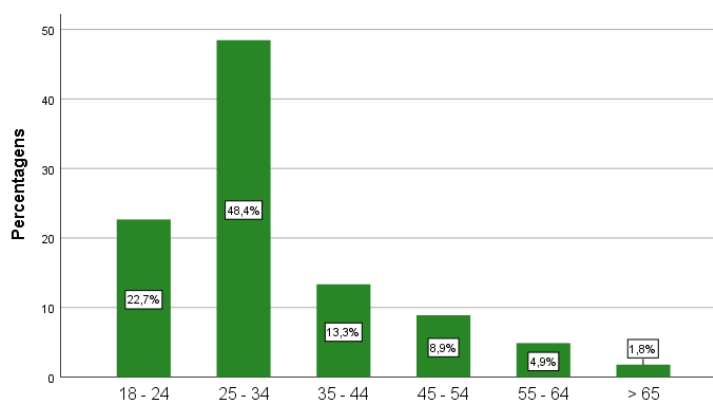
Q19 - Dos seguintes benefícios funcionais, selecione aquele(s) que gostaria de encontrar numa bebida refrigerante: (N=148)

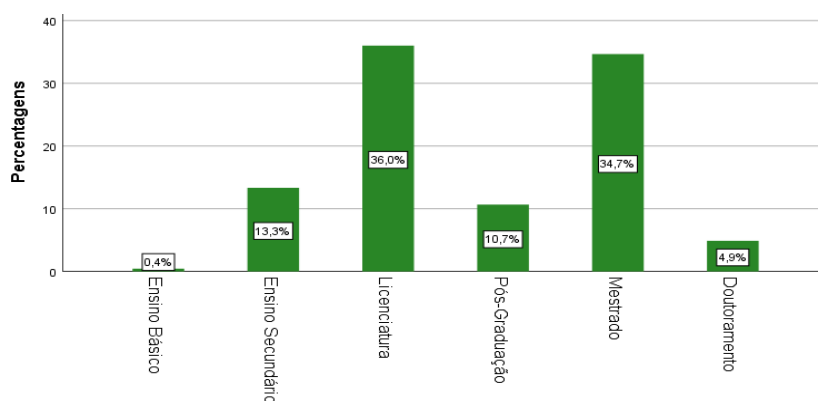
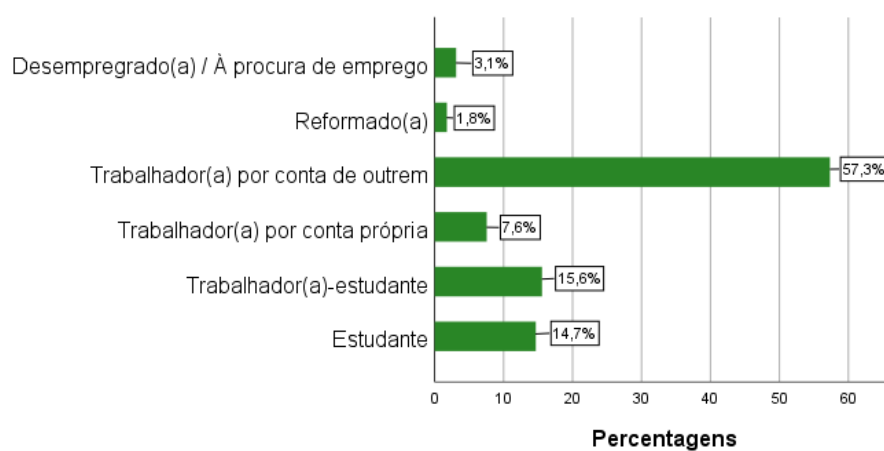


		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Benefícios Funcionais ^a	Estimulante energético	36	17,2%	34,0%
	Auxílio na digestão	61	29,2%	57,5%
	Relaxamento muscular	30	14,4%	28,3%
	Fortalecimento da imunidade	79	37,8%	74,5%
	Outro. Qual?	3	1,4%	2,8%
Total		209	100,0%	197,2%

Q20 - Qual o motivo pelo qual não consome bebidas refrigerantes? (N=77)**Frequências**

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Motivos de não consumir refrigerantes ^a	Não gosto de bebidas com gás	26	22,0%	33,8%
	Acho que os refrigerantes engordam	19	16,1%	24,7%
	Acho que os refrigerantes não são saudáveis	52	44,1%	67,5%
	Não tenho necessidade	19	16,1%	24,7%
	Outro. Qual?	2	1,7%	2,6%
Total		118	100,0%	153,2%

Q21 - Por favor, indique o seu sexo. (N=225)**Q22 - Idade: (N=225)**

Q23 - Habilitações Literárias: (N=225)**Q24 - Por favor, indique a sua situação profissional. (N=225)****Q25 - Por favor, selecione a afirmação que se aproxima mais ao que sente relativamente ao rendimento mensal do seu agregado familiar. (N=225)**