



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Análise Comparativa da Estratégia de Marketing na Indústria Cervejeira Nacional *versus* Cervejas Importadas

Realizado por | ***Abdelai Carvalho Batista de Sousa***

Orientação | Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

Este trabalho de projeto não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Análise Comparativa da Estratégia de Marketing na Indústria Cervejeira Nacional *versus* Cervejas Importadas

Elaborado por | ***Abdelai Carvalho Batista de Sousa***

Orientação | Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018

Este trabalho de projeto não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os familiares, colegas, amigos, professores, e em especial aos meus filhos.

Resumo

A estratégia de marketing desempenha um papel crucial no atual contexto empresarial, sendo um dos principais ativos de uma Empresa. A correta medição do Valor de Marca (*Brand Equity*) permitirá uma consciente tomada de decisão de possíveis investimentos de Marketing.

O presente trabalho tem por objetivo geral efetuar uma análise comparativa da estratégia de marketing da cerveja Rosema *versus* Super Bock e Sagres em STP.

Desenvolveu-se uma metodologia qualitativa e aplicou-se entrevistas aos principais responsáveis comerciais das cervejas em estudo em STP. Da análise dos resultados, concluiu-se que a Cerveja Rosema apresenta uma estratégia com base na relação preço/ qualidade, e de complementaridade para as famílias Santomenses tendo em conta as margens de lucro praticadas.

Estes resultados permitiram ainda concluir que a cervejeira Rosema, não aplica por norma as estratégias de marketing. As estratégias concebidas são feitas de forma empírica, uma vez que o produto tem grande procura, e pouca oferta no mercado o que leva o mesmo a não se preocupar de forma premente.

Palavras-chave: *Estratégias, Marketing, Cervejas.*

Abstract

Comparative analyzes of marketing strategies in the national

Brewing industry versus imported beers

The marketing strategy plays a crucial role in the current business context, being one of the main assets of a Company. The correct measurement of Brand Equity will allow a conscious decision-making of possible Marketing investments.

The objective of the present work is to perform a comparative analysis of the marketing strategy of Rosema versus Super Bock and Sagres beer in STP.

A qualitative methodology was developed and interviews were conducted with the main commercial managers of the beers under study in STP. From the analysis of the results, it was concluded that the Rosema Beer presents a strategy based on price / quality and complementarity for the Santomenses families taking into account the profit margins practiced.

These results also allowed us to conclude that the brewer Rosema does not normally apply marketing strategies. Strategies are designed empirically, since the product has great demand, and little supply in the market which leads not to worry urgently.

Keyword: Strategies, Marketing, Beers.

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer a Deus pelo Dádiva da vida, por me iluminar e abençoar nesta marcha. À minha mãe Maria dos Ramos Carvalho do Rio, pelo apoio e incentivo nesta trajetória, sempre me mantendo firme para que eu conseguisse alcançar este objetivo. A minha esposa Carla Va-Jeng, pelas palavras de carinho, por toda a paciência, amor e compreensão, por estar sempre me coadjuvando em momentos difíceis para que eu não desistisse. Juntamente com os meus irmãos Telmo Sousa e Celso Sousa por estarem sempre ao meu lado, pelas palavras de entusiasmo, a minha professora Doutora Maria Raquel Lucas, que não mediu esforços para que este dia chegasse e bem como a minha orientadora a Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério pelos ensinamentos compartilhados em inúmeras horas de orientação e dedicação neste estudo. Pela amizade durante todo o curso e em especial aos colegas Elaine Moniz, Onésio Baia Osvaldo Quintas. Agradeço a todos que me incentivaram pela confiança, por fazerem parte desta conquista e realização deste sonho, mais uma vez a todos o meu sincero agradecimento.

Índice

1.	Introdução	9
1.1	Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	9
1.2	Formulação do Problema e dos Objetivos	12
1.3	Metodologia	12
1.4	Estrutura do Trabalho.....	13
2.	Enquadramento Teórico.....	15
2.1.	Conceito de Marketing e Estratégia de Marketing	15
2.2.	Processo de Elaboração da Estratégia de marketing.....	18
2.2.1.	Estratégia e Processo de marketing direcionado para o mercado	19
2.2.2.	Segmentação, Posicionamento, <i>Branding</i> e Fontes de Mercado	24
2.2.3.	Decisões Operacionais.....	32
2.2.3.1.	Produto.....	33
2.2.3.2	Preço.....	35
2.2.3.3	Distribuição	36
2.2.3.4	Comunicação	38
2.3.	Síntese.....	40
3.	Metodologia de Elaboração de Trabalho de Projeto	42
3.1.	Delimitação do Problema e Definição dos Objetivos	42
3.2.	Método de recolha de dados	43

3.3. Técnica de Análise das Entrevistas	44
4. Análise das Estratégias Atuais das Marcas de Cerveja	45
4.1. Caracterização do Mercado da Cerveja em S.T.P.....	45
4.2. Análise Comparativa das três Marcas	46
4.2.1. A Estratégia da Super Bock.....	47
4.2.2. A Estratégia da Sagres	49
4.2.3. A Estratégia da Rosema	50
4.2.4. Análise comparativa das três marcas em estudo.....	51
5. Considerações Finais	57
5.1. Conclusões.....	57
5.2. Limitações do Trabalho de Projeto.....	58
5.3. Futuros de Desenvolvimentos.....	58
5.4. Recomendações.....	59
Bibliografia.....	61
ANEXOS.....	64

1. Introdução

1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

As estratégias de unidades de negócios são guiadas por diretrizes estratégicas. Para tal, é necessário que o processo se inicie com uma avaliação das oportunidades, do posicionamento perante a concorrência, da situação financeira e dos pontos fortes e fracos. Desta forma, a análise situacional explica nitidamente as alternativas estratégicas a serem tidas em conta no desenvolvimento do plano estratégico.

A estratégia de marketing define-se como um processo de análise, planeamento, implementação e controlo que visa atender a necessidades e desejos dos clientes, fornecendo a estes um valor adicional (Cravens & Piercy, 2008).

Day (1992) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e de tomada de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso se dá em especial pela sua contínua interação com o meio externo organizacional, onde se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, procurando informações e respondendo à procura existente.

Por outro lado, a estratégia de marketing almeja oferecer valor acrescentado ao cliente, combinando, um conjunto coordenado de ações voltadas para o mercado (Cravens & Piercy, 2008), ou seja, a estratégia de marketing tem de orientar as atividades procurando a obtenção e manutenção de vantagem competitiva nos três níveis organizacionais (Varadarjan & Jayachandran, 1999 & Webster JR, 1992). Ao nível corporativo, o problema estratégico é definir qual negócio que a empresa assumirá e determinar a missão, o objetivo e a estrutura da empresa. A este nível, o papel do marketing é: (1º) procurar mercados atrativos, analisar as necessidades dos consumidores e analisar a oferta da concorrência nos mercados potenciais; (2º)

promover a orientação para o consumidor; (3º) desenvolver a proposta de valor da empresa (como reflexo nas suas competências, em termos das necessidades e desejos dos consumidores, articulada com o mercado.

Por isso, o papel do marketing centra-se na realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados. A questão do valor para o cliente configura-se na preocupação da formulação e implementação de estratégias de marketing. A fim de se obter vantagem competitiva, o maior empenho é direcionado para o desenvolvimento e a manutenção de atividades e aspetos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (Webster JR, 1992). As estratégias de marketing são definidas para que essa oferta de valor ao mercado se concretize, através da disponibilização de produtos e serviços com características adequadas às necessidades e desejos dos clientes, levando a organização a atingir seus propósitos.

Na revisão da literatura, não foram encontrados publicações ou estudos sobre marketing ou estratégias de marketing em relação à indústria cervejeira, em STP. Também a procura no Google Académico pelas palavras-chave marketing, estratégias de marketing e cerveja em STP foi infrutífera, contudo foram encontrados alguns estudos sobre o produto aplicados a outros países como por exemplo Andres (2004), Castro e Serra (2012) e Filho (1998). Este trabalho espera contribuir para colmatar a lacuna e também, dentro das suas possibilidades, melhorar a utilização de ferramentas de marketing na indústria cervejeira nacional.

A cerveja, uma bebida de larga produção e consumo no mundo, chegou a São Tomé e Príncipe (STP) nos anos 70 do século passado. Obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro, a cerveja é uma das bebidas mais delicadas e lábeis, de complexo e moderado aroma e sabor, os seus atributos sensoriais são responsáveis pela sua aceitação e qualidade (Castro & Serra, 2012).

Os quatros ingredientes básicos na produção de cerveja são: a água (em quase 90%), o

malte, o lúpulo e a levedura. Estes ingredientes possuem características que proporcionam o sabor e o aroma desta bebida (Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, 2017). O perfil sensorial da cerveja produzida no país tem sido gradualmente modificado, sendo o resultado final, uma cerveja leve e refrescante, menos incorporada e amarga. Ainda assim, muitos consumidores nacionais consideram a cerveja nacional de (marca Rosema) qualidade muito instável ao longo do ano, preferindo as cervejas importadas.

Por outro lado, a Rosema não recorre aos instrumentos de marketing para ser conhecida e reconhecida pelos consumidores, nem canaliza os seus esforços de marketing para os clientes. Estes são um ativo muito valioso que deveriam ser geridos de forma proactiva ao longo do tempo. Esta situação é particularmente preocupante, quanto as empresas da concorrência, as cervejas importadas, usam estratégias de marketing muito competitivas para lhes garantir a sustentabilidade no mercado, no longo prazo. O marketing pode desta forma ter um papel decisivo na diferenciação e distinção da cerveja Rosema no mercado.

Neste contexto justifica-se analisar a estratégia de marketing das empresas que comercializam cervejas em São Tomé e Príncipe, nomeadamente a Cerveja Nacional (Rosema) vs as principais Cervejas importadas, a Super Bock e a Sagres. Localmente a cerveja Sagres é colocada no mercado pela empresa Intermar e a Sagres pela Somex.

O estudo proposto é importante a vários níveis. Em primeiro lugar pelo contributo que pode dar para melhorar o desempenho no mercado da marca Rosema e, em consequência, conferir sustentabilidade à única indústria de cervejas de STP que também é uma das principais empregadoras no débil tecido económico do país. De realçar ainda, a importância da Rosema no desenvolvimento territorial do distrito de Lembá. Em segundo, por ser um trabalho original que contribui para colmatar as lacunas na estratégia de marketing da empresa. Finalmente, pela relevância, das empresas nacionais envolvidas no estudo (Rosema, Solnivan Lda, Somex e Intermar) na

economia Santomense, considerando o peso que representam no sector empresarial, especialmente no que diz respeito ao nível de empregabilidade e ao volume de negócios que representam.

1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos

A questão de investigação subentendida ao estudo é a seguinte: Como melhorar a estratégia de marketing da Rosema, face à concorrência da Super Bock e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?

Neste contexto, propõe-se realizar um trabalho de projeto que, tem por objetivo geral efetuar uma análise comparativa da estratégia de marketing da cerveja Rosema *versus* Super Bock e Sagres em STP. Por outro lado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Rever o conceito de marketing e de estratégia de marketing;
- Caracterizar e analisar as estratégias de marketing da Rosema, da Super Bock e da Sagres;
- Propor recomendações de melhoria ao nível de estratégia de marketing da cervejeira Rosema como forma de melhorar o desempenho e os resultados de marketing.

1.3 Metodologia

A investigação científica resulta de um processo organizado e de recolha e interpretação de informações e factos, num contexto determinado, que tem como propósito obter respostas aos problemas identificados (Malhotra, 2011).

Considerando o problema apresentado e os objetivos indigitados, a investigação será

orientada através de uma abordagem qualitativa, com a recolha de informação oriunda de fontes secundárias e primárias. A recolha de informação secundária incidirá sobre artigos científicos, livros, estudos, estatísticas, relatórios e, boletins informativos, entre outros. Será realizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre marketing e estratégia de marketing, quer do ponto de vista de enquadramento teórico, quer prático. Do ponto de vista prático tal será concretizado através da compreensão das estratégias de marketing das cervejas objeto de estudo. A informação será obtida através de documentos, relatórios e da realização de entrevistas a elementos-chave de cada uma das empresas. Uma vez que estes irão permitir identificar as estratégias atuais de marketing das três marcas existentes. Desta forma a população objeto de realização da entrevista serão os gestores responsáveis das empresas, nomeadamente, da cerveja nacional, Rosema e do seu distribuidor exclusivo, a Solnivan Lda, e dos responsáveis pela representação em STP das cervejas importadas Sagres e Sagres, respetivamente, as empresas Somex e Intermar.

A escolha das entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados deve-se ao facto de se considerar que este meio de recolha de informação é o que melhor se adapta aos objetivos deste trabalho atendendo a eficiência da recolha e a facilidade de análise que se lhe atribui.

O trabalho será finalizado com elaboração de recomendações ao nível da estratégia de marketing tendo em conta a revisão de literatura realizada.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é formado pelos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Introdução – a presente parte que serve de enquadramento ao trabalho e onde são apresentados os objetivos e a metodologia utilizada.

- Capítulo 2 – Enquadramento Teórico – neste ponto são revistos os conceitos de marketing, estratégia de marketing e respetivas decisões.
- Capítulo 3 – Metodologia de elaboração do trabalho de projeto – onde se apresenta a metodologia desenvolvida para a recolha dos dados e respetivo tratamento.
- Capítulo 4 – Análise das estratégias atuais das marcas de cerveja – neste ponto efetua-se a caracterização de Mercado das Cervejas em São Tomé e Príncipe, a análise comparativa das três Marcas em estudo
- Capítulo 5 - Considerações Finais – no qual se apresenta as Conclusões, Limitações do Trabalho, Futuros Desenvolvimentos e Recomendações.

2. Enquadramento Teórico

O marketing é imperativo das economias modernas determinado pelas mudanças estruturais do ambiente socioeconómico e político do mundo empresarial. Assim, o Marketing, é uma política e uma filosofia de gestão que define que toda a produção de bens e serviços deve ser concebida e orientada com base nas necessidades e interesses do mercado.

O enquadramento teórico deste trabalho de projeto aborda os temas fundamentais para a realização dos objetivos estabelecidos. Neste sentido serão revistos os conceitos de marketing, estratégia de marketing e a sua importância para as empresas, estratégia marketing direcionada para o mercado, a segmentação, o posicionamento, o *branding* e as decisões operacionais.

2.1. Conceito de Marketing e Estratégia de Marketing

O conceito de marketing surgiu como disciplina por volta de 1900, tendo passado por três grandes fases: produção, venda e marketing propriamente dito (Lendrevie, Levy, Dionísio, & Rodrigues, 2015) e evoluído em quatro eras: marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0 (Kotler, Hermwan, & Iwan, 2017 e Kotler & Keller, 2012). A fase de Produção, marcada pela revolução industrial, vai até meados da década de 20 e caracteriza-se pela procura ser maior do que a oferta e onde as empresas se preocupavam essencialmente com os processos de produção. A fase da venda, que teve lugar entre 1930 e 1950, identifica-se pela acumulação de produção e as empresas necessitarem de organizar as vendas e de levarem os produtos aos consumidores para escoarem a produção. A fase de marketing propriamente dito, ou de orientação para o mercado, ocorre após 1950 e está associada ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento da eficiência da produção, que determinaram grande variedade da oferta e maior concorrência no mercado, obrigando as empresas a preocuparem-se com as

necessidades e preferências dos consumidores.

Para Kotler e Keller (2012) o marketing 1.0 foi focado no produto, o marketing 2.0 no consumidor e o marketing 3.0 nos valores marketing. Em 2017, Kotler, Kartajaya e Setiawan apresentaram uma nova abordagem, o 4.0 que consiste “num alargamento do marketing centrado no ser humano para abranger todos os aspetos do percurso do consumidor “ (Kotler et al.,2017,Pag 21).

Para Kotler (2000) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Hooley, Saunders e Piercy (2004) entendem o marketing como “um conjunto de valores e crenças que impulsionam uma organização em direção a um compromisso fundamental de atender às necessidades dos clientes, como o caminho para uma rentabilidade sustentada”. O marketing pode criar respostas eficazes que permitam, definir segmentos de mercado e desenvolver e posicionar ofertas de produtos para esses mercados-alvo (Hooley *et al.*, 2004). Para Casielles e Gutierrez (2005) o marketing é um processo social, através do qual grupos e indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, mediante a criação, a oferta e o livre intercâmbio de produtos e serviços que outros valorizam. Também defendendo a ideia do marketing como um processo, Caetano e Rasquilha (2010) complementam que “o marketing é um processo contínuo de desenvolvimento e troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, utilizando para o efeito as políticas de preços, comunicação e distribuição”.

A crescente importância do marketing, inclusive na gestão das empresas, é uma realidade, fazendo com que os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais, a comunicação nas suas diferentes vertentes e a escolha criteriosa dos canais de distribuição, passam a fazer parte do dia-a-dia dos gestores das empresas (Lendrevie, Levy, Dionísio, & Rodrigues, 2015).

Para Hooley et al. (2004) o desenvolvimento de uma estratégia é um processo que envolve três estágios: a definição dos objetivos e da estratégia central, a criação do posicionamento e a implementação o que engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo.

Segundo Cravens e Piercy (2008) a estratégia de marketing é “um processo de análise, planejamento, implementação e controle que visa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, fornecendo-lhes um valor adicional”.

Na opinião Kerin et al. (2008) a estratégia de marketing “é o meio pelo qual uma meta de marketing deve ser alcançada, em geral caracterizada por um mercado alvo específico e um programa de marketing a atingir”.

A forma como as empresas gerem os produtos, canais de distribuição, mensagens e suportes de comunicação e preços, entre outros aspetos, de forma a conseguir sucesso, enquadra-se no que se pode definir como uma estratégia de marketing (Fisk, 2009). O desenvolvimento de uma estratégia de marketing geralmente começa com a definição do ponto onde a empresa se encontra e, posteriormente, exige uma análise interna acerca dos produtos, recursos e capacidades que dispõe e, de uma análise do ambiente externo (mercados, concorrência). Inclui ainda a definição dos objetivos de marketing e a sua operacionalização através dos principais meios de ação, nomeadamente, o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Para Lendrevie et al. (2015) por estratégia de marketing entende-se a combinação coerente dos diferentes meios de ação, com vista a atingir os objetivos fixados pela organização.

Para Kotler e Armstrong (2008) o marketing possui um papel fulcral no sucesso empresarial e na estratégia de marketing, sendo a forma de criar um relacionamento entre a empresa e os seus clientes e de atingir uma identidade para os produtos que vá de encontro às necessidades dos clientes. Para Hooley et al. (2004) essas estratégias

podem ser baseadas numa liderança pelos custos com uma prática de preços mais baixos e aliciantes para o consumidor e um maior volume e presença no mercado, ou em diferenciação através da oferta de produtos com características e/ou qualidades distintas dos da concorrência, levando o consumidor a pagar um preço superior por um produto diferente e a acrescentar valor ou ainda, em especialização (foco), ou seja, orientação para um segmento de mercado ou alvo restrito que vai permitir atender a necessidades específicas as quais podem ser atendidas com mais eficiência ou eficácia do que os concorrentes. A implementação de qualquer uma destas estratégias acarreta riscos, pelo que para os minimizar, a empresa deverá estar convenientemente preparada e capacitada em termos de marketing e com objetivos bem definidos (Hooley et al., 2004).

2.2. Processo de Elaboração da Estratégia de marketing

Para elaborar uma estratégia de marketing é necessário tomar um conjunto de decisões. Para tal é necessário fazer uma análise de diagnóstico, quer do ponto de vista da análise interna quer da análise externa, fixar os objetivos a atingir, decidir estrategicamente em relação: aos Segmentos alvos, ao *Branding*, ao Posicionamento e às Fontes de Mercado e tomar decisões operacionais. Desta forma uma estratégia de marketing pode ter diferentes níveis. O nível mais elevado diz respeito à carteira de atividades da empresa e constitui uma das componentes essenciais da sua política geral. Num nível mais baixo a estratégia pode referir-se à gama de produtos, mas também pode aplicar-se a um segmento de mercado ou a uma categoria de clientes. Por fim, ao nível ainda mais baixo, mas também mais operacional, aplica-se a estratégia de marketing a um produto ou a uma marca em particular.

Segundo Kotler (2000) para transformar a estratégia em programas, os *marketers*

precisam tomar decisões básicas quanto às despesas e ao marketing-mix.

2.2.1. Estratégia e Processo de marketing direcionado para o mercado

No pensamento de Porter (1997) a Estratégia Empresarial consiste no desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, através da elaboração de metas e da adoção das políticas necessárias para as levar por diante. Neste sentido, o autor acredita que a estratégia nasce de uma combinação dos fins (metas) e dos meios pelos quais a empresa está procurando chegar a algum resultado.

Gaj (1987) ressalta que a Estratégia Empresarial, apesar de ser uma postura consciente, pode ser encarada, erroneamente, como sinónimo de sucesso. Para isto ser concretizável necessita de outros fatores adicionais. Desta forma adverte o autor, estratégia deve ser interpretada como uma forma de alcance de êxito nos negócios e não como solução para todos os problemas.

Para Cravens e Percy (2008) a lógica subjacente à estratégia direcionada para o mercado é que o mercado e os clientes que o compõem devem ser os pontos de partida da formulação da estratégia empresarial. Contudo, a estratégia direcionada para o mercado insere-se numa perspetiva global da empresa, o que exige uma integração mais efetiva das atividades e dos processos que designam valor para o cliente. Os mesmos autores acreditam que, uma das principais vantagens da orientação para o mercado é que as empresas passam a entender o mercado. Neste sentido, o desenvolvimento dessa visão exige a obtenção de informações sobre o cliente, concorrentes e mercados.

No estudo de Menguzatto e Renau (1991) o processo estratégico pode ser visto segundo quatro abordagens:

- Ciclo de vida de empresa - pressupõe para cada fase do ciclo de vida das empresas um tipo de estratégia adequada;

- Estratégias competitivas (onde se situa o modelo das 5 forças de Porter) - pressupõem que o posicionamento estratégico é obtido através da vantagem competitiva que a empresa possui no mercado;
- Estratégias por setores industriais - a estrutura da indústria é definida em quatro perfis (fragmentado, emergente, maduro e declinante) e aos quais é atribuída uma estratégia diferente;
- Estratégias de crescimento – estratégias que visam o crescimento eficaz dos negócios da empresa aproveitando as oportunidades existentes e os recursos da empresa. A este nível as empresas podem utilizar duas técnicas que ajudam a tomar decisões: análise do portfólio dos negócios e análise da matriz produto mercado. Também a internacionalização das empresas através de fusões e aquisições, bem como, a adoção de posicionamentos de consolidação que incluem criação de um sistema de *franchising*, a subcontratação, o consórcio e as *joint ventures* são estratégia de crescimento.

Existem várias definições para estratégia empresarial, por sua vez a sua implementação no marketing consiste num "processo que transforma os planos e estratégias de marketing em ações e assegura que estas sejam executadas de uma forma que permita realizar os objetivos declarados no plano" (Kotler, 2000, pg.713).

Segundo Cravens e Piercy (2008) a orientação da estratégia de marketing para o mercado encoraja e facilita uma orientação para o mercado ao longo de todo o negócio sendo desta forma uma importante responsabilidade da gestão de marketing.

Deste modo, os autores, enfatizam que as funções de suporte são avaliadas com base na forma como efetivamente atendem as necessidades de marketing e das operações.

Neste contexto, a procura pelo valor agregado não tem precedente, pois os clientes adquirem um vasto conhecimento cada vez maior quanto aos produtos a serem adquiridos, tornando-se mais perspicazes nas avaliações que fazem. Assim sendo, as empresas vêm adotadas estratégias direcionadas para o mercado, guiadas pela lógica

de que todas as decisões estratégicas do negócio devem começar com um entendimento claro dos mercados, clientes e concorrentes. Neste contexto, fica evidente cada vez mais que fornecer valor adicional ao cliente significa construir a rota crucial para entrega de valor adicional aos acionistas. Desta forma pode constatar-se que, os modelos empresariais inovadores, que alteram as funções tradicionais de um sector de negócios estão a definir a nova agenda de desenvolvimento da estratégia empresarial e de marketing.

Entretanto a orientação para o mercado é uma perspectiva empresarial que torna o cliente como ponto central de todas as operações de uma empresa. Com base nas afirmações expostas acima, uma empresa é orientada para o mercado quando a sua cultura está sistematicamente e inteiramente comprometida com a contínua criação de valor agregado na perspectiva do cliente (Cravens & Piercy, 2008). Logo, estar orientada para o mercado envolve a utilização de capacidades organizacionais que maximizem o conhecimento e a satisfação do cliente. Segundo os mesmos autores, a estratégia direcionada para o mercado tem que estar vinculada a estratégia competitiva e deve ser exclusiva da organização.

Segundo Cravens e Piercy (2008, p. 2), a principal vantagem de se tornar orientado para o mercado é que a empresa passa entender o mercado e a considerar as prováveis mudanças futuras. No entanto, estes conhecimentos fornecem o alicerce para criação de estratégia. Assim, o desenvolvimento desta visão exige a obtenção de informações sobre cliente, concorrentes e mercados, numa perspectiva empresarial.

Por outro lado, a orientação da organização para o mercado ajuda os gestores a identificarem clientes cujas necessidades de valor propiciam a melhor equivalência com os recursos diferentes da organização. O recurso diferencial do processo está baseado em fornecedores efetivos, distribuição e parcerias de serviços com outras empresas. Portanto, as principais características das estratégias direcionadas para o mercado são ilustradas na figura que se segue.

Figura nº1 – Características das Estratégias Direcionadas para o Mercado



Fonte: Cravens e Piercy (2008)

a. Tornando-se orientada para o Mercado

A orientação para o mercado é uma perspectiva empresarial que faz do cliente o ponto central de todas as operações de uma empresa. Assim, “uma empresa é orientada para o mercado quando sua cultura está sistemática e inteiramente comprometida com a contínua criação de valor agregado na perspectiva do cliente” (Cravens & Piercy, 2008). Desta forma, estar orientada para o mercado envolve a utilização de habilidades organizacionais de forma maximizada relativamente ao entendimento e à

satisfação de clientes. Para tal, é necessário monitorar rapidamente, a mutabilidade das necessidades e desejos dos clientes, determinar o impacto dessas mudanças na satisfação do cliente, aumentar a velocidade de inovação de produtos e implantar estratégias que construam a vantagem competitiva da organização.

b. Determinando Competências Diferenciadas

A identificação das competências de uma organização é parte crucial de estratégia direcionada para o mercado. A “Competência compõe pacotes complexos de habilidades e conhecimento acumulado, exercido em processos organizacionais que permitem às empresas coordenar atividades e fazer uso dos seus ativos” (Cravens & Piercy, 2008). As competências e processos organizacionais possuem uma estreita relação: é a competência que permite que as atividades de um processo empresarial sejam executadas.

c. Combinando valor para o cliente com as competências exigidas

A criação de valores adicionais para o cliente é um desafio competitivo contínuo nas estratégias sustentáveis e bem-sucedidos direcionados para o mercado. Valor significa a concessão de benefícios do produto menos os custos totais envolvidos na aquisição do produto. O valor adicional ao cliente ocorre quando o comprador obtém uma experiência de uso favorável em comparação com suas expectativas e ofertas de valor dos concorrentes.

Os meios para obtenção de valor podem implicar diferenciação de produto, preço mais baixo do que as marcas concorrentes ou uma combinação de custo mais baixo e diferenciação.

d. Adquirindo um desempenho superior

As competências da organização são utilizadas para oferecer valor através da

diferenciação da oferta, pela disponibilização de preços mais baixos em relação às marcas concorrentes ou pela combinação do custo mais baixo e da diferenciação. Assim, decidir o caminho a seguir requer competências e desempenho que correspondam às melhores oportunidades de valor.

Por outro lado a nova era de marketing estratégico impõe vários e importantes desafios aos executivos. O crescimento de globalização apresenta uma série de oportunidades complexas. Inovações radicais produzirão muitas oportunidades de novos produtos, o que exigirá qualificação e visão para decidir quais as opções que deverão ser trabalhadas. Posto isto, a nova era promete aumentar a exigência de comportamento ético e a responsabilidade social.

2.2.2. Segmentação, Posicionamento, *Branding* e Fontes de Mercado

A estratégia de marketing baseia-se na segmentação com a seleção do mercado-alvo, decisão sobre o posicionamento e a estratégia *de branding* e as fontes de mercado.

A. Segmentação

A segmentação de mercado tem um papel crucial na estratégia, uma vez que divide o mercado em grupos. Ou seja o segmento de mercado ocorre quando um grupo de clientes compartilha um conjunto de semelhanças ao nível dos desejos e das necessidades. Uma das principais tarefas dos *Marketers* consiste em identificar o número apropriado, a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais (Kotler & Keller, 2012).

Para Lendrevie et al. (2015) a segmentação consiste em dividir o mercado global num número bastante reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogêneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações.

Segundo Kerin et al (2008) segmentação de mercado consiste em grupos homogêneos de compradores potenciais com semelhança entre si ao nível do comportamento de consumo.

Os segmentos podem ser formados por meio da análise das características descritivas (geográfica, demográfica e socioeconómica) ou através da análise de questões comportamentais, como as respostas dos consumidores a benefícios, ocasiões de uso ou marca, entre outras ou ainda através de critérios psicográficos. No entanto, uma vez identificados os segmentos de mercado, surge a necessidade de se verificar a existência de capacidade de resposta da empresa a cada segmento.

Uma vez identificados os segmentos de mercado, será preciso verificar se existem características diferenciadas associadas a cada segmento. Porém, o resultado final deverá dar uma ideia clara dos grupos de consumidores e da sua relação com o produto. Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o mais importante é ajustar o programa de marketing ao reconhecimento das diferenças entre clientes (Kotler & Keller, 2012).

Consoante o número de segmentos escolhidos a estratégia de cobertura de mercado será diferente. Esta estratégia tem como objetivo garantir que o produto é disponibilizado através dos intermediários adequados de modo que, o potencial cliente possa aceder facilmente ao produto, e por outro lado, que o produto seja corretamente exibido e vendido dentro do canal de distribuição.

Desta forma pode-se estabelecer as seguintes estratégias de cobertura do mercado:

- marketing indiferenciado - a empresa ignora as diferenças e vai atrás de todos com apenas uma oferta. Esta estratégia é mais focalizada numa necessidade básica da compra do que nas diferenças entre clientes. É desenvolvido um produto e um programa de marketing que seja adequado ao maior número de clientes possível. Além disso utiliza distribuição e comunicação em massa. O marketing indiferenciado é

“o equivalente à padronização e à produção em massa na fabricação. A linha de produtos limitada mantém reduzidos os custos de investigação e desenvolvimento, produção, *stock*, transporte, pesquisa de marketing, publicidade e da gestão do produto. A empresa pode transformar os custos baixos em preços baixos, para conquistar um segmento do mercado sensível ao preço” Kotler (2000, p. 297).

- marketing diferenciado - as empresas atuam em vários segmentos de mercado e utilizam diferentes programas para cada segmento” (Kotler, 2000, p. 298). Sendo assim, o marketing diferenciado normalmente gera maiores vendas do que o marketing indiferenciado. Todavia, também aumenta os custos ao nível dos (Kotler, 2000, p. 298):
 - Custos de modificação do produto - modificar um produto para adequá-lo a diferentes requisitos da segmentação de mercado geralmente envolve custos especiais de I&D, engenharia e de ferramentas.
 - Custos de fabricação - é geralmente mais caro produzir dez unidades de dez produtos diferentes do que cem unidades de um único produto. Quanto maior o tempo de produção e menor o volume de vendas de um produto, mais caro este se torna.
 - Custos de *stock* – o custo mais caro de gerir, o dos *stocks* de vários produtos.
 - Custos de comunicação - a empresa deve atingir diferentes segmentos de mercado com diferentes programas de comunicação. O resultado é um crescimento nos custos de planeamento e comunicação.

Segundo Kotler (2000, p. 298) “é notório, que o marketing diferenciado gera vendas mais altas e a custos mais elevados, não há uma fórmula geral quanto ao lucro desta estratégia. As empresas devem ter cuidado para não segmentar demasiado o seu mercado. Se isso acontecer, podem ter de se voltar para a contra segmentação de forma a obter uma base de clientes mais ampla”.

- marketing concentrado – consiste em concentrar num único segmento a atividade da empresa podendo esta concentração surgir de um segmento principal ou de um nicho Lendrevie et al. (2015). Este conceito é oposto ao marketing indiferenciado porque

nesta estratégia não existe distinção entre clientes. O marketing concentrado pode ser uma estratégia ideal para pequenas empresas com recursos limitados.

- marketing *one-to-one* ou individualizado – é uma estratégia que tem em conta as particularidades de cada um indivíduo de um dado mercado, tendo uma atuação “por medida”, ou seja, praticam um individualização da política de marketing (Lendrevie, Levy, Dionísio, & Rodrigues, 2015).

A segmentação envolve o conceito de partição de mercado, identificar e analisar grupos de consumidores com respostas similares a produto, logo, a estratégia de posicionamento deve ser baseada num segmento claramente definido – acessível, diferenciável, acionável, mensurável e substancial – através de um conceito de longo prazo consistente.

B. Posicionamento

Segundo Kotler e Keller (2012) uma empresa identifica diferentes necessidades e estabelece como alvo aqueles que é capaz de atender melhor e, então, posiciona seus produtos de modo que o mercado-alvo reconheça as ofertas e as imagens diferenciadas da empresa. Neste sentido, posicionamento consiste na imagem que o público-alvo associa à empresa ou ao produto.

De facto, o posicionamento é “conjunto de traços salientes e marcantes que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros” (Lendrevie et al., 2015). O posicionamento tem de ser verídico, direcionado para o público-alvo, sustentável no tempo e coerente com a estratégia global. Deverá também ser distintivo da concorrência, de forma a permitir que o público-alvo distinga os produtos ou a empresa dos seus concorrentes. Segundo Lendrevie et al. (2015) para se definir o posicionamento de um produto deve identificar-se de que género de produto se trata (identificação) e o que o distingue de outros produtos que permitem satisfazer as mesmas necessidades (diferenciação).

Lendrevie et al. (2015) referem que ao se escolher os atributos distintos que servirão de suporte ao posicionamento, um gestor de marketing deve ter em conta três fatores principais, ou seja, o triângulo de ouro do posicionamento (figura nº2).

Figura 2- Triângulo de Ouro do Posicionamento



Fonte: Lendrevie et al. (2015)

Este triângulo de posicionamento é um instrumento muito importante para sumariar e validar um posicionamento, permitindo obter respostas objetivas a três questões (Lendrevie, Levy, Dionísio, & Rodrigues, 2015):

- Responder às expectativas do público – alvo?
- É coerente com as suas vantagens reais?
- Permite-nos diferenciar dos concorrentes?

As expectativas do público em relação à categoria de produtos considerados, o posicionamento atual dos produtos concorrentes para responder às expectativas, e as vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido constituem o triângulo de ouro.

Em relação à expectativa do público-alvo, pode-se frisar que para um elemento de diferenciação ser pertinente, é necessário que corresponda a uma necessidade ou a uma expectativa relevante do público visado. Assim na primeira etapa, a escolha de um eixo de diferenciação consiste, portanto no inventário das expectativas do público-alvo e avaliar a sua importância relativa. No que diz respeito aos potenciais trunfos do produto, e para que o eixo da diferenciação seja eficaz, é necessário igualmente que seja credível, ou seja, que corresponda às características funcionais ou simbólicas que produto possui ou aquelas que este pode obter. Entretanto, é necessário, antes de escolher um posicionamento, analisar as vantagens potenciais em relação aos produtos concorrentes. Por último, no posicionamento dos concorrentes, a percepção de um produto pelo público faz-se de uma forma comparativa relativamente aos produtos concorrentes, por isso é indispensável conhecer o posicionamento dos concorrentes antes de escolher o da oferta da empresa, para melhor distinguir os produtos. Assim, a análise do posicionamento dos produtos concorrentes pode levar a concluir que outras marcas escolheram uma resposta eficaz às expectativas base dos consumidores relativamente à categoria de produto considerada.

Segundo Kotler (2000, p. 310 e 311) muitos produtos podem ser diferenciados em termos de forma (tamanho, formato ou estrutura física) e podem ser oferecidos com características variáveis, que complementam a sua função básica. Ser o primeiro a introduzir características novas e valiosas é uma das maneiras mais eficazes de competir.

Uma empresa deve também gerir a qualidade de desempenho ao longo do tempo. Para isso, existem três estratégias (Kotler, 2000). A primeira, em que o fabricante

melhora o produto continuamente o que leva a um maior retorno e uma maior participação de mercado. A segunda consiste em manter a qualidade do produto num determinado nível. Por fim a terceira estratégia consiste em reduzir a qualidade do produto ao longo do tempo.

Segundo Lendrevie et al. (2015) os eixos de diferenciação podem ser baseados no seguinte:

- Em atributos e nas performances do produto;
- No imaginário do produto ou da marca;
- Nos públicos-alvo da oferta;
- No modo e nas situações de consumo.

O conceito de posicionamento indica a percepção ou a associação que a empresa quer que os compradores tenham em relação à marca. Neste sentido Aaker e Shansby (1982) referem que o posicionamento pode ser central na percepção dos clientes e no processo de tomada de decisão. Uma estratégia de posicionamento clara pode garantir que os elementos do programa de marketing sejam consistentes e incentivadores.

Segundo Cravens e Piercy (2008) a estratégia de posicionamento é a combinação entre as ações do *mix* de marketing que se destinam a implementar o conceito de produto (marca) para atingir uma posição específica para os compradores-alvo.

Este conceito deve estar ligado às preferências de valor dos compradores (resposta de valor). O posicionamento pode ser funcional, simbólico ou experimental. Assim, o posicionamento funcional aplica-se aos produtos que solucionam problemas relacionados com o consumo. O posicionamento simbólico relaciona a necessidade gerada no comprador para o auto-aperfeiçoamento, a posição de função, a associação de grupo ou identificação de ego. O posicionamento experimental é usado para posicionar produtos que forneçam prazer sensorial, variedade/ou estímulo cognitivo.

O desenvolvimento da estratégia de posicionamento exige a integração nas estratégias

de produto, distribuição, preço e comunicação. Desta forma, o resultado é uma estratégia integrada criada para atingir os objetivos de posicionamento, obtendo a maior vantagem competitiva possível. Dar formato a esta estratégia é um dos principais desafios para os decisores de marketing. Entretanto, como as estratégias abrangem diferentes áreas funcionais e responsabilidades, a coordenação de todas as funções é essencial, criando uma compreensão do mercado-alvo e dos objetivos a serem atingidos pelo programa de marketing. A estratégia de posicionamento faz coincidir as capacidades da empresa com as preferências de valor dos compradores.

C. Branding

Segundo Martins (2006) o *Branding* é o conjunto de ações ligadas à comunicação e à gestão das marcas. Portanto, são ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza económica, passando a fazer parte da cultura, e influenciam a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer as vidas dos consumidores num mundo cada vez mais confuso e complexo. Por outro lado, o *Branding* tem como objetivo dotar bens e serviços com o poder de uma marca. O mesmo diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar a tomada de decisão mais clara e, nesse processo de gerar valor à empresa.

Atualmente, o *Branding* tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca. Quando a empresa decide colocar uma marca nos seus bens e serviços, deve escolher quais os nomes da marca a utilizar (Kotler & Keller, 2012). De facto, para que a estratégia de *Branding* seja bem-sucedida e o valor da marca seja criado, será necessário que os mesmos pertençam a uma classe de produto.

A marca é algo que reside na mente dos consumidores, e é uma entidade percetual, baseada na realidade, mas que reflete também as perceções e até mesmo ao temperamentos dos consumidores (Keller & Kotler, 1998). Por outro lado as marcas, são a ferramenta mais importante para a criação de valor para o cliente e para um

relacionamento rentável. Os consumidores veem a marca como uma parte importante do produto.

As estratégias de marca permitem adicionar valor ao produto. Os consumidores também atribuem significado às marcas e desenvolvem relacionamentos com as marcas. Assim, pode-se dizer que a marca representa tudo o que um produto ou serviço significa para o consumidor.

D. Fontes de Mercado

Para Lendrevie et al. (2015) fontes de mercado consistem em decidir com que produtos os produtos da empresa vão concorrer.

Quando uma empresa por um lado prepara o lançamento de um novo produto e por outro, procura aumentar as vendas dos que já possui, necessita conhecer que compras os consumidores irão deixar de fazer para realizar a compra do produto comercializado por si (novo ou já existente).

Desta forma, segundo Lendrevie et al. (2015) existem três fontes de mercado a que correspondem três opções estratégicas:

- Produtos análogos já vendidos pela empresa – estratégia de canibalização voluntária;
- Produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes – estratégia de concorrência direta;
- Outras categorias de produto – estratégia de concorrência alargada.

2.2.3. Decisões Operacionais

Às decisões estratégicas de médio e longo prazo, sucedem-se às operacionais, de curto e médio prazo. A estas, corresponde a oferta da empresa para o seu público-alvo. As decisões tomadas têm de estar coerentes com as decisões estratégicas, caso contrário

os objetivos definidos para a estratégia marketing podem ser postos em causa.

As decisões operacionais de marketing constituem um conjunto de variáveis controláveis, também designadas de 4´Ps do marketing: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

O marketing mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para prosseguir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

2.2.3.1. Produto

Na política de produto dever-se-á definir as características intrínsecas do produto, descrever a embalagem e os serviços de pós-venda. Logo, pode-se definir a Qualidade de um produto como sendo o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto e da produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso. Esta definição leva a pensar em termos, como, fiabilidade, adequabilidade, durabilidade, que na realidade são características individuais que em conjunto constituem a qualidade do produto Lendrevie *et al.*, 2015.

De nada adianta tentar vender algum produto ou serviço se ele não estiver em conformidade com os desejos do consumidor. Mas o que é um produto?

Algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, lugares, organizações e ideias.

Para se entender melhor o que é um bem, há necessidade de compreender que não se trata somente de algo tangível (palpável ou físico), que se compra e leva para casa. Muitas vezes estão, associados, serviços, como as férias num hotel, a refeição num restaurante, etc.

A embalagem vem sendo considerada o maior veículo de venda, de estrutura da marca e identidade do produto, uma vez que é o principal contacto do consumidor com o produto, sendo crucial para a escolha e a compra do produto. Para Stefano e Filho (2012) a embalagem é um vendedor silencioso, pois cabe a esta atrair a atenção, provocar o interesse e o desejo, mostrar a qualidade do produto e fechar a venda em seguida. Neste sentido, os mesmos autores afirmam, que a embalagem contribuiu para a comunicação das empresas com os consumidores; fornece proteção, armazenamento e conveniência; à medida que os produtos se movimentam na cadeia de valor não pode se podem separar da embalagem, e esta não deve ser definida apenas com base em engenharia, marketing, comunicação ou economia. O conceito de embalagem alargou-se e ganhou *status* de produto; a embalagem é capaz de comunicar uma mesma linguagem de conveniência onde quer que esteja. A embalagem é a única forma tangível de expressão da marca e corresponde à vinculação material com a empresa que fabrica o produto (Lee & Lye, 2003).

Segundo, Siliper *et al* (2011) o Serviço de pós-venda ou assistência técnica ao cliente é a última etapa no processo de venda, na qual o vendedor acompanha o produto após a venda para assegurar a satisfação do cliente e a continuidade dos negócios. Portanto, as empresas devem oferecer os serviços pós-venda (entrega, instalação, assistência técnica, venda de peças e atendimento) aos consumidores. Para os mesmos autores Siliper *et al.* (2011), pós-venda deve ser realizada obedecendo as seguintes etapas:

- Averiguar o grau de satisfação do cliente;
- Pesquisar sua opinião sobre todo o ciclo de prestação de serviço sobre falhas e virtudes do processo;
- Obter sugestão sobre como melhorar o serviço para assegurar a sua total satisfação;
- Demonstrar a intenção de atingir e manter a excelência na prestação do serviço;
- Afirmer o interesse em valor a servi-lo mais e melhor.

Com isso é possível não apenas aumentar a oportunidade de retorno do cliente,

obtendo assim a sua lealdade, mas torná-lo num comunicador espontâneo de excelência sobre o produto, tornando-o desta forma num instrumento de comunicação de marketing (comunicação boca-a-boca).

2.2.3.2 Preço

A política de Preços engloba a definição do preço base e as condições de pagamento a praticar por um lado, e por outro a política de preço engloba muito mais do que uma variável relevante do marketing. É também o palco de confluência de diferentes áreas de gestão, disputa entre interesses funcionais por vezes divergentes e de interface entre empresa e o exterior Lendrevie et al. (2015).

Em relação à estratégia de preço, a determinação do preço de um produto nem sempre é uma tarefa simples. É necessário considerar que, quando bem posicionado, o preço de um produto é fator primordial para o sucesso de um Plano de Marketing. Ao se elaborar a estratégia do preço de um produto deve-se considerar o seguinte: deve ser suficientemente alto, para proporcionar lucro a todos os que intervêm no circuito de produção/distribuição, porém não pode ser demasiado alto que desestimele a compra, uma vez que muitos consumidores procuram comprar produtos mais baratos. Por outro lado, também deve ser suficientemente baixo, a fim de que o produto seja atrativo para os clientes. Contudo, não deve ser demasiadamente baixo, porque pode depreciar o produto aos olhos dos clientes, que podem pensar que há algo de errado com o produto, além de não ser interessante produzi-lo e comercializa-lo, porque não gera lucro significativo. A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Assim, pode-se dizer que o preço ideal de um produto é simplesmente aquele que o cliente julga justo e que ao mesmo tempo é interessante para a empresa ou por outras palavras o cliente procurará um preço justo, que não deve ser nem muito elevado de modo que o cliente considere que não vale a pena compra-lo nem tão baixo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto, a ponto de recusa-lo Kotler (2000).

A estratégia de preço é determinada pela estratégia da empresa, entretanto todas as decisões sobre o preço, quer seja tática ou estratégica, partem de um conjunto complexo de fatores, que se pode agrupar em três temas: os custos, a procura, e a concorrência. Assim, é frequente existir nas empresas hábitos de repartir os custos por produtos para fixar o preço de venda, o que parece ser, a priori, uma sequência completamente lógica. O marketing introduziu um outro ponto de vista: é preciso partir da procura, para saber que preço o consumidor está disposto a pagar. Conhecendo este preço, que se designa por preço psicológico ou preço de aceitação, calcula-se a margem que este deixa, tendo em conta o preço de custo. Se esta margem é negativa ou insuficiente, é preciso reduzir o preço de custo ou renunciar a comercialização do produto.

As duas abordagens, através do custo e através da procura, não são antagónicas: mas sim complementares, e devem além disso, ter em consideração a política preços da concorrência. Na prática, as empresas raramente seguem uma abordagem completa, uma vez que têm tendências para segundo os casos e o grau de sofisticação da sua gestão, para fixar os preços a partir de um elemento parcial do preço de custo, a partir do preço do concorrente mais importante, ou mesmo a partir da ideia, muitas vezes vaga, que têm da sensibilidade dos consumidores. A relação entre os preços e a rentabilidade é difícil de determinar. Portanto os preços determinam a rentabilidade, que é a função das quantidades vendidas, que dependem Lendrevie *et al.* (2015).

2.2.3.3 Distribuição

Para Lendrevie *et al.* (2015) a Política de Distribuição consiste na estratégia da organização da equipa de venda distribuir produtos ou serviços ou melhor, entrega-los no local certo, em quantidades suficientes, com características pretendidas, no momento exato e com serviços necessários á sua venda, consumo e, em alguns casos, manutenção.

Com relação à estratégia de distribuição significa disponibilizar o produto ao cliente da

forma que seja mais fácil e conveniente adquiri-lo. São várias as formas de distribuição existente:

- Distribuição direta- Ocorre quando o produtor vende diretamente ao consumidor. Exemplo: algumas empresas utilizam as chamadas lojas da fábrica, em que os fabricantes vendem diretamente aos consumidores.
- Distribuição Indireta- Ocorre quando o produtor recorre a intermediários para levar o produto até o consumidor. Exemplo: praticamente a totalidade dos produtos encontrados nos supermercados não são fabricados por eles. Os supermercados são os intermediários entre o fabricante e o consumidor.

O conceito de Canal de Distribuição é a expressão que designa o conjunto de meios utilizados para fazer com que o produto ou serviço chegue desde o produtor até ao consumidor/utilizador final. O canal de distribuição pode ser longo e incluir diversos intermediários com armazenistas, grossistas e retalhistas ou ser curto e no limite não existirem intermediários entre o produtor e o consumidor. As características do canal de distribuição têm fortes implicações quer a nível comercial e financeiro, quer ao nível da estratégia e do marketing. A empresa poderá optar por três estratégias:

- Distribuição exclusiva – significa trabalhar com um número reduzido de intermediários e obter deles maior dedicação e aperfeiçoamento nas habilidades de vendas. Para esse tipo de distribuição é necessária uma parceria mais estreita entre a empresa e o revendedor (Kotler & Keller, 2006).
- Distribuição intensiva – consiste no fabricante colocar os produtos no maior número de lugares de venda possível. Esta estratégia geralmente é utilizada para produtos que clientes só compram se estiverem à mão. De outro modo, a distribuição intensiva aumenta a disponibilidade dos produtos, mas pode resultar numa competição acirrada entre distribuidores, podendo resultar numa guerra de preços e reduzir a lucratividade.

- Distribuição seletiva – envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Este tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas já estabelecidas e por novas empresas que procuram distribuidores. A empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços para locais de vendas e pode ter uma cobertura de mercado adequada, com mais controle e menos custo do que na distribuição intensiva (Kotler & Armstrong, 2007).

2.2.3.4 Comunicação

A política de Comunicação diz respeito à forma como produto ou serviço chega ao contacto ou conhecimento do consumidor. Deste modo, não basta produzir e distribuir o produto, é necessário que os consumidores o conheçam e lhe atribuam mais valor do que os produtos concorrentes (Kotler, 2000). Portanto, a comunicação é o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e outros alvos. A comunicação pode destinar-se a promover os produtos da empresa (comunicação dos produtos) ou a imagem da empresa no seu conjunto (comunicação institucional). As funções da comunicação são de influenciar o processo de decisão de compra e influenciar o comportamento do consumidor.

São vários os meios que a empresa pode utilizar para promover a comunicação de um produto, como: a publicidade, a promoção das vendas, as relações públicas, as vendas pessoais, o marketing direto e a comunicação digital.

“Os profissionais de Marketing tendem a utilizar a atividade de relações públicas menos do que poderiam; no entanto, num programa bem elaborado e coordenado com outros elementos do mix de comunicação esta pode ser extremamente eficaz.” (Kotler, 2000).

Pode-se definir de uma forma sucinta, que o processo de venda pessoal como variável de comunicação consiste num conjunto de atividades que ocorrem antes e depois da venda e que integra seis etapas:(1) prospeção,(2)pré-abordagem, (3) abordagem, (4)

apresentação, (5) venda, e (6) acompanhamento pós-venda (Kotler, 2000).

A publicidade é a forma de comunicação através do qual se transmitem mensagens e anúncios orais ou visuais destinados a informar e influenciar os consumidores alvos, utilizando o espaço e tempo dos diversos meios de comunicação disponíveis. Engloba a transmissão de mensagens utilizando os seguintes meios: televisão, revistas, jornais, rádio, catálogos e outros. Assim, um dos objetivos da publicidade é de aumentar a notoriedade da empresa e dos produtos, informar os consumidores, persuadir a compra, suscitar a empatia pela marca, gerar emoções e diferenciar em relação à concorrência, ou seja, por outras palavras, diminuir o risco e o esforço na compra. No entanto, a linguagem publicitária, por norma, tem sempre o objetivo de seduzir, pois um consumidor que é seduzido, não precisa estar constantemente a ser convencido. Quando o consumidor acredita “estabelece um elo profundo com o produto/marca, criando laços de fidelidade dificilmente quebráveis.” (Caetano, Marques, & Siva, 2011).

Marketing Direto consiste na venda *one-to-one*, personalizada, através de um conjunto de atividades de comunicação que pode envolver publicidade, promoções e ações de venda, que chegam ao cliente final sem intervenção de um canal intermediário (*direct mail*, catálogos, *outdoors telemarketing*, compras por rádio, televisão, internet, etc) (Lendrevie et al., 2015).

Comunicação digital é o conjunto de normas relacionadas com o comportamento adequado e responsável no uso das tecnologias. Portanto, a comunicação digital, instituiu uma nova forma de comunicação que afeta um conjunto de relações sociais, não se baseia apenas na comunicação propriamente dita, mas a outros níveis como: a comunicação ao nível das relações pessoais e interpessoais, no trabalho, nas instituições, na indústria. Deste modo, a comunicação digital revolucionou a forma das pessoas, empresas e instituições se relacionarem. Desta forma, o mundo dos negócios transformou-se e conseqüentemente os relacionamentos. De acordo com Kotler e Armstrong (2007) “a internet é considerada a tecnologia que possibilitou um novo

modelo de fazer negócios, pois ela permite o acesso a informações, entretenimento e comunicação, a qualquer hora e em qualquer lugar”.

2.3. Síntese

A elaboração de estratégia de marketing é uma forma das empresas fazerem uma análise do ambiente da organização, das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos da mesma. Portanto, com o objetivo de estabelecer as estratégias que possibilitem a empresa tomar decisões coesas e potencializar as oportunidades do mercado.

Uma das sinergias do marketing é a adaptação às condições locais visto que os mercados diferem muito um dos outros, logo analisar as diferenças torna-se imprescindível para a estratégia de empresa. A utilização de uma estratégia mais genérica de enfoque permite três opções estratégicas que podem ser adotadas por uma empresa, quais sejam: abordagem com orientação para custos baixos; perspectiva com orientação para a diferenciação e; focalização numa dupla orientação Wright *et al* (2000).

Portanto, dado o carácter estratégico de marketing, no processo que define os mercados e procura compatibilizar capacidades da empresa com as necessidades identificadas dos segmentos, faz sentido a utilização da SWOT para a análise do ambiente, onde serão definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa poder traçar corretamente seus objetivos.

Segundo Cravens e Piercy (2008) a orientação da estratégia de marketing para o mercado encoraja e facilita uma orientação para o mercado ao longo de todo o negócio sendo desta forma uma importante responsabilidade da gestão de marketing. Assim, a orientação para o mercado é uma perspectiva empresarial que torna o cliente como ponto central de todas as operações de uma empresa. Segundo os mesmos

autores, a estratégia direcionada para o mercado tem que estar vinculada a estratégia competitiva e deve ser exclusiva da organização.

A segmentação de mercado tem um papel crucial na estratégia, uma vez que divide o mercado em grupos. Uma das principais tarefas dos *Marketers* consiste em identificar o número apropriado, a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais (Kotler & Keller, 2012).

O desenvolvimento da estratégia de posicionamento exige a integração nas estratégias de produto, distribuição, preço e comunicação. Desta forma, o resultado é uma estratégia integrada criada para atingir os objetivos de posicionamento, obtendo a maior vantagem competitiva possível. A estratégia de posicionamento faz coincidir as capacidades da empresa com as preferências de valor dos compradores.

O *Branding* tem como objetivo dotar bens e serviços com o poder de uma marca. As estratégias de marca permitem acrescentar valor ao produto. Os consumidores também atribuem significado às marcas e desenvolvem relacionamentos com as marcas. Assim, pode-se dizer que a marca representa tudo o que um produto ou serviço significa para o consumidor.

Na lógica de Lendrevie et al. (2015) fontes de mercado consistem em decidir com que produtos os produtos da empresa vão concorrer. Assim, existem três fontes de mercado a que correspondem três opções estratégicas: produtos análogos já vendidos pela empresa, produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes, e outras categorias de produto.

3. Metodologia de Elaboração de Trabalho de Projeto

O presente capítulo descreve a metodologia usada na realização do projeto. Tem o seu início com a delimitação do problema definido, continua com os objetivos fixados e termina com a abordagem metodológica escolhida, ou seja, com a definição do instrumento de recolha de dados e a técnica de análise dos dados.

3.1. Delimitação do Problema e Definição dos Objetivos

O marketing e definição de estratégia de marketing são determinante para o sucesso das empresas sobretudo para aquela tem como concorrente as marcas internacionais e estão sujeitas a condições de mercado cada vez mais globais e competitivos.

Apesar deste contexto, e da importância de aplicação das ferramentas de marketing aparentemente a empresa de cerveja nacional em STP evidencia melhorias no desempenho comercial. Assim a questão de investigação consiste no seguinte: Como melhorar a estratégia de marketing da Rosema, face à concorrência da Super Bock e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?

A Rosema insere-se na categoria de uma grande empresa em STP e dedica-se ao fabrico de cerveja. Não é evidente, nem a existência de uma estratégia formal de marketing da empresa orientada para o cliente, nem o seu desempenho para enfrentar e superar a concorrência do mercado, caso exista essa estratégia. Consequentemente, o objetivo deste trabalho de projeto é o de efetuar uma análise comparativa da estratégia de marketing da cerveja Rosema *versus* Super Bock e Sagres em STP.

Este objetivo geral é atingido com os seguintes objetivos específicos:

- Rever o conceito de marketing e de estratégia de marketing;
- Caracterizar e analisar as estratégias de marketing da Rosema, da Super Bock e da Sagres;
- Propor recomendações de melhoria ao nível de estratégia de marketing da cervejeira Rosema como forma de melhorar o desempenho e os resultados de marketing.

3.2. Método de recolha de dados

Face a natureza do trabalho e aos objetivos formulados, o método de recolha de dados escolhido assenta numa abordagem qualitativa. Segundo Malhotra et al (2005) o objetivo de pesquisa qualitativa é a obtenção da compreensão qualitativa do problema. Por outro lado, o mesmo autor diz que a pesquisa qualitativa proporciona melhor a visão e compreensão do problema.

O trabalho de projeto teve início com a pesquisa exploratória realizada a partir da consulta de fontes de informação secundária, nomeadamente, artigos científicos, livros, publicação institucionais, dissertações relatórios e outras publicações na internet. O propósito foi o de conhecer a produção científica e académica publicada sobre os temas relacionados com o presente estudo, identificar a informação mais revelante, selecionar a mais específica da questão de investigação, refletindo sobre a sua aplicabilidade ao trabalho de projeto.

Após a pesquisa exploratória seguiu-se a 2ª fase da pesquisa realizada através da recolha da informação primária através do método da entrevista semiestruturada e essencial ao desenvolvimento a este trabalho. A abordagem foi suportada na aplicação de um guião de entrevista semiestruturado aos principais responsáveis da Rosema, da Super bock e da Sagres.

Segundo Bardin (1977)"entrevista semiestruturada é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que

permitam a ilação de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O guião da entrevista (anexo nº I, II e III) foi construído tendo em conta a revisão bibliográfica efetuada e de forma a permitir o conhecimento das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas em estudo. O referido guião contém 36 perguntas de modo a permitir conhecer as estratégias utilizadas ao nível de marketing pelas empresas.

Porém, Remete-se em anexos algumas imagens referente as empresas em estudo bem como os seus produtos.

O trabalho de campo foi realizado no dia 8/06 junto do responsável da área comercial da fábrica Rosema, a 13/06 com o gerente da empresa Somex e no dia 27/06 junto do responsável da área comercial da empresa Intermar. Tendo sido as entrevistas realizadas presencialmente pelo investigador.

3.3. Técnica de Análise das Entrevistas

A técnica de análise da informação obtida através do guião da entrevista foi análise de conteúdo. Esta técnica integra um conjunto de análise das comunicações prestada pelo entrevistado procurando descrever o conteúdo das distintas mensagens e retirar os elementos mais relevantes.

Assim, a análise das informações obtidas nas três entrevistas iniciou-se com a leitura dos conteúdos seguida da categorização dos fragmentos dos textos mais importantes para alcançar os objetivos deste trabalho de projeto. A informação daí decorrente é apresentada na forma de tabela onde se comparam as resposta colocadas nas entrevista. Este quadro, construído com base nos objetivos formulada e na informação retirada na entrevista que os permite alcançar, descreve de forma sumaria e comparativas as três marcas em estratégias em análise.

4. Análise das Estratégias Atuais das Marcas de Cerveja

4.1. Caracterização do Mercado da Cerveja em S.T.P

No mercado de S. Tomé existem algumas marcas de cervejas que são comercializadas pelos operadores comerciais: Cristal, Carlsberg, a Sagres, Heineken, Guinness, Rosema, Luandina, a Super Stock, entre outras.

No entanto, as marcas mais comercializadas neste mercado são: a Rosema com uma quota de mercado de 90%¹, a Super Bock com 6%, a Sagres com 3% e as restantes marcas com 1%.

Segundo a cronologia, a Cervejeira Rosema surgiu nos anos 70. Na altura era uma sociedade entre um francês e um Português, onde o Francês explorava a cerveja e o Português explorava o engarrafamento de vinho que vinha de Portugal em barris e era engarrafado na fábrica Ceto. Mais tarde, depois de independência, com a nacionalização das empresas privadas, a fábrica passou a pertencer ao Estado e nos anos 80 foi ampliada pelos Alemães e passou a chamar-se Cervejeira Rosema. Atualmente os consumidores da cerveja Rosema chamam de cerveja Nacional. Esta Cervejeira pertence ao Grupo Irmãos Monteiros. A Super Bock remonta desde 1927, é uma marca de cerveja portuguesa com um sabor autêntico e com um percurso memorável, conquistando uma presença indissociável nas preferências e na mente dos consumidores. Feita através de água, malte de cevada, cereais não maltados (milho e cevada) lúpulo. A cerveja Super Bock entrou no mercado de STP por volta do ano 1998, o seu importador é a Empresa Somex.

A Sagres foi criada desde 1940, é um produto de origem Portuguesa, com excelência comprovada, produzida a partir de água, malte de cevada, cereais não maltados (milho

¹ A informação sobre as quotas de mercado foi obtida através das entrevistas realizadas.

e cevada) lúpulo. A Sagres entrou no mercado de STP por volta de ano 1996 e o seu importador era a Empresa Somex Lda, atualmente esta cerveja é importada pela empresa Intermar. Em relação a percentagem de álcool verificada nas cervejas em estudo, constatou-se que a cerveja Rosema tem uma percentagem 4.2%, a cerveja Super Bock 5.2% e a cerveja Sagres 5%, o que significa que a cerveja nacional é a que possui menor teor alcoólico.

4.2. Análise Comparativa das três Marcas

Neste ponto serão apresentadas as estratégias praticadas pelas três principais marcas a operar no mercado de S. Tomé e Príncipe, sendo na parte final realizada a comparação entre estas.

Figura nº3 -As três marcas de Cervejas mais comercializada em STP



Assim, em relação a capacidade das garrafas a cerveja Rosema possui a garrafa 0.5L a Super Bock e a sagres utilizam as garrafas de 0.33cl. O preço médio de venda ao consumidor da cerveja Rosema é de quinze dobras, a cerveja Super Bock o seu preço medio nos Super mercados é de vinte e duas dobras e nas lojas tradicionais é de vinte e cinco dobras, já a cerveja Sagres o seu preço a retalho na sua loja é de vinte e duas dobras, e o preço medio nos Super mercados é de vinte e três e quinhentas dobras e nas lojas tradicionais esta cerveja custa também vinte e cinco dobras. Para aquisição das cervejas Super Bock e a Sagres pode-se adquiri-las nas lojas tradicionais, nos Super mercados, quitandas, bares, restaurantes, hotéis, nos vendedores de rua, etc. em relação á cerveja Rosema pode-se adquirir nas lojas tradicionais, quiosques, bares, casa de pessoas singulares, restaurantes, hotéis, vendedores de rua, etc. Por outro lado, é importante frisar que as garrafas de cerveja Rosema/ Nacional não possuem rótulos, uma vez que as garrafas são retornáveis, e as maquinas não possuem tecnologia para poder colocar as informações convenientes e necessário nas garrafas. As suas caricas no outrora não detalhava nenhuma informação, atualmente as caricas possuem informações com a percentagem de álcool e nome da cerveja.

4.2.1. A Estratégia da Super Bock

A Super Bock é marca de cerveja importada líder em S. Tomé e Príncipe. Tem 80% do mercado das cervejas importadas que disputa no mercado santomense ano após ano. O ponto forte desta disputa é a estratégia de comunicação através da publicidade, uma vez que assegura uma presença contínua nos principais espaços de comunicação durante o ano.

Figura nº 4-Embalagem da Cerveja Super Bock em STP



Figura nº5- Garrafa da Cerveja Super Bock em STP



É importante reforçar que a presença nos eventos, para além de sustentar a notoriedade e imagem de marca, representa vendas significativas para a marca. O consumo de cerveja nos eventos é uma grande fonte de receitas, o que faz com que sejam ambicionados por todas as marcas do mercado. A criação de espaços que proporcionem momentos de interação, que permitam gerar boas recordações e duradouras aos consumidores, é uma grande aposta das grandes marcas de cerveja e sem dúvida da Super Bock.

4.2.2. A Estratégia da Sagres

Relativamente aos objetivos da Sagres nos dias de hoje, no campo dos media, a Televisão surgiu como principal aposta da marca. A Sagres defende que é um meio de comunicação imediato e transversal a todos os lados e a todos os consumidores. Através da Televisão e em concordância com o que é estudado segundo o seu gerente a marca Sagres pretende através da Televisão gerar uma maior visibilidade e publicidade.

Figura nº6- A embalagem e garrafa da Cerveja Sagres em STP



Em relação aos objetivos da Sagres ao nível de interesse da empresa e da gestão, é

possível afirmar e consoante o que é apresentado na revisão bibliográfica, que os principais interesses de gestão da empresa estão relacionados com a marca Sagres e com meio envolvente. Quando são elaborados os objetivos de marketing, realça-se que o objetivo de atingir o mercado alvo, o posicionamento da marca e o aumento de vendas, preenchem os requisitos dentro da estratégia de marketing para a Sagres. Atingir o mercado alvo, mostrando que a marca está em todo o mundo, isto é, acompanhar todos os portugueses que habitam fora do nosso país, o posicionamento da marca, defendendo os seus principais valores de união e por último, as vendas surge como estratégia através dos outros dois fatores, atingir o mercado alvo e o posicionamento da marca.

4.2.3. A Estratégia da Rosema

Figura nº7- Vasilhame e garrafa da Cerveja Rosema (Nacional)



Efetivamente, a cerveja Rosema é uma cerveja nacional com sabor único e verídico. Pesa embora não haver de uma forma sustentada a estratégia de marketing definida pela empresa Rosema, esta cervejaria Nacional usa uma como estratégia a relação preço/ qualidade, ou seja, o seu produto é comercializado na garrafa de 0.5l. Por outro lado, é importante frisar que outra estratégia desta cervejaria é o de seu produto ser um complemento de rendimento das famílias Santomense, ou seja, isto que dizer que independentemente dos operadores comerciais tradicionais venderem este produto, muitas famílias vendem esse produto em suas casas, permitindo assim uma venda contínua em qualquer lugar e em qualquer hora.

4.2.4. Análise comparativa das três marcas em estudo

No quadro que se segue podem ser observadas as comparações entre as 3 marcas em estudo:

Quadro nº 1 - Comparação entre a estratégia das três marcas

Elementos da estratégia	ROSEMA	Super Bock	SAGRES
A estratégia de marketing utilizada para manter o produto no mercado	Nenhuma estratégia utilizada	Resume-se a dinheiro para fazer face à concorrência.	Recurso financeiro e visão do mercado
Estratégia de fidelização do cliente	Nenhuma estratégia definida	Ter o melhor produto nos pontos de venda	Ter o produto sempre no mercado, crédito aos distribuidores
Melhorarias na estratégia de marketing face a concorrência, tendo em vista a sustentabilidade no longo prazo	Ter mais capacidade financeira e recursos humanos qualificados, para ser uma referência nacional	Mais meios financeiros para fazer face a concorrência	Mais recursos financeiros na área de marketing e técnicos competentes
Recomendação de melhoria ao nível de estratégia de marketing para o desempenho e os resultados de marketing/produto	Precisa-se pessoas com conhecimento e competências na área de marketing	Mais investimento financeiro na área de marketing	Mais investimentos financeiro ligado a marca
Canais de distribuição utilizados/Distribuição própria ou terceirizada	Venda nas casas de pessoas singulares, quiosques, lojas tradicionais	Supermercado, lojas tradicionais, quitandas, bares, restaurantes, hotéis e vendedores de	Supermercado, lojas tradicionais, quitandas, bares, restaurantes, hotéis e vendedores de

	quitandas, bares, restaurantes, hotéis e vendedores de rua.	rua.	rua.
Sistema de Distribuição	Não distribui, cada cliente vai buscar à empresa	Própria	Própria
Importância da concorrência na formação do preço	Não, preço fixo	Sempre com a importação	Sempre com a cerveja importada
A empresa acompanha mudanças ocorrida no mercado a nível de cerveja	Não, somos Líderes	Não, isto porque o produto refuta de importação, existe para o mercado internacional	Não, o produto é importado, está disposto para concorrer com outras cervejas
Controlo de qualidade	É feita pelo laboratório da fábrica	É feito em Portugal e à entrada pelo Ciat	É feita pelo Ciat
Existem diferenças de hábitos de consumo das cervejas	Sim. Estrato social	Sim. Em termos de hábitos não há comparação entre Rosema. Mas a Super Bock e a Sagres são iguais, não distintas.	Existe um nicho de mercado, a cerveja Sagres é a marca Portuguesa, existe muito emigrante Português e não só que consomem o nosso produto

A empresa obtém ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencia seu produto	Em economia de escala	Em economia de escala	Em economia de escala
A publicidade é veiculada a nível nacional.	Sim.	Sim.	Sim.
A longo prazo reflete alguma mudança no produto	Não	Faz-se o reajuste	Faz-se o ajuste
Relação da empresa com os distribuidores	Razoável	Cordial de anos	Muito boa
Principal preocupação em termos de funcionamento da logística	Armazém na cidade	Nenhuma preocupação assustadora	Nenhuma alarmante, que não haja atrasos significativos com navios
Capacidade produtiva/abastecedora e potencial competitivo face à concorrência	Fraca capacidade de satisfazer a procura	Boa capacidade logística quer financeira para satisfazer a procura	Boa estrutura de aprovisionamento para satisfazer a necessidade dos clientes
Preocupação com o custo do produto e a diferenciação perante a concorrência	Custo de produto, não se preocupa com a concorrência	Custo de produto, e não pela diferenciação	Custo de produto
Principais preocupações a medio e longo prazo quanto ao produto	Resposta eficaz ao mercado, validade produto	Que não haja mudanças de hábitos e que tenham sempre a	Que haja maior estabilidade na política de preço, e que haja mais

		preferência pela marca Super Bock	preferência pela sagres
--	--	---	----------------------------

Não obstante feito o estudo com relação a estratégia de marketing não se verificou nenhuma estratégia explícita aplicada por estas empresas de comercialização das cervejas (Rosema, Somex, Intermar). Porém, ao fazer-se estas comparações entre as marcas constatou-se que existe uma correlação entre as marcas importadas, mormente ao nível de: Logística, Prazo médio de entrega, estrutura financeira, controlo de qualidade, capacidade abastecedora e distribuição.

As marcas em estudo têm as suas especificidade e preferências pelo consumidor, no entanto a cerveja Rosema é a cerveja mais comercializada no país e que por sua vez é líder no mercado nacional, com um prazo médio de entrega de trinta a quarenta cinco dias (30/45). Pesa embora, o prazo médio de entrega deste produto seja de 30/45 dias, este produto/negócio serve de complemento as famílias Santomenses, uma vez que muitas das famílias comercializam este produto.

A Super Bock e a Sagres têm juntos 9% de mercado (Super Bock com 6 %, a Sagres 3 %), contudo, é de constatar que das cervejas importadas, a Super Bock é líder no mercado com 80%.

Muito embora, podendo constatar esta situação as tais empresas poderão num futuro próximo implementar as políticas de marketing bem como as estratégias de marketing, para consolidar os seus produtos no mercado, criando assim a fidelização, o posicionamento de produto para com o cliente/consumidor, dando maior sustentabilidade melhor resultado para empresa, uma vez que têm por trás grandes empresas que trabalham muito bem o marketing em território português.

Um dos indicadores da estratégia de marketing, constatado nesta análise é o fator preço da cerveja Rosema em relação as demais cervejas em estudo. Assim a cerveja

Rosema tem como preço de aquisição de 200,00 dobras e de revenda 280,00 dobras para garrafas de 0.5L, enquanto a cerveja Super Bock tem como preço de aquisição por caixa 500,00 dobras e revenda de 520,00 dobras, para o caso das distribuidoras que comprem mais de 20 caixas, de igual forma a Sagres tem como preço de compra 500,00 dobras e de revenda 520,00 dobras, para o distribuidor que compra mais de 10 caixas.

Existe empresas, que dedicam à comercialização de cerveja Rosema exclusivamente, e que o mesmo produto serve de vaca leiteira para alavancar outros produtos, ao passo que outros produtos como a Super Bock e a Sagres, simplesmente serve de complemento de outros produtos para micro e pequenas empresas comerciais, quer ao nível das lojas, quiosques, bares, restaurantes entre outros.

Outro sim, é que a cerveja Rosema é comercializada em casas de pessoas, lojas, quiosques, bares, restaurantes entre outros.

Portanto, as estratégias das marcas de cerveja, mas concretamente a Sagres e a Super Bock, pouco têm agarrado o mercado Santomense, nos outros tempos estas marcas eram líderes. As marcas importadas são essencialmente consumidas por estrangeiros e por emigrantes portugueses.

O atual Governo e suas políticas, as medidas alfandegárias e tributárias, muito têm contribuído para a diminuição do consumo deste produto importado.

Assim e deste modo constatou-se que a cerveja Rosema, atualmente é cerveja líder no mercado Santomense e com uma predominância de uso de garrafas de 0.5L.

5. Considerações Finais

Com a realização do presente trabalho pretendeu-se analisar as estratégias de marketing utilizadas nas empresas em estudo, mormente no que tange as formas de comercialização adotadas pelas empresas.

Com base nas informações disponíveis foi feita uma análise comparativa das informações e da qual conclui-se que as empresas neste sector de atividade não tem utilizado de uma forma clara as estratégia de marketing, não obstante a cerveja Rosema ser um produto de complemento das famílias santomenses o que proporciona uma maior visibilidade.

5.1. Conclusões

Com realização deste trabalho de projeto pretendeu-se criar uma base de conhecimento sobre a escolha de estratégia de marketing no âmbito das cervejas mais comercializadas em São Tomé e Príncipe, este estudo, aplicou-se às marcas Super Bock, Sagres e Rosema.

Através do trabalho realizado conseguiu-se concretizar o objetivo geral, uma vez que foi possível efetuar uma análise comparativa das três estratégias como pode ser observado no ponto 4.2.4 deste trabalho.

Ao nível dos objetivos específicos os mesmos também foram concretizados uma vez que o trabalho começou com uma revisão do conceito de marketing e de estratégia de marketing.

Na parte empírica do trabalho caracterizou-se e analisou-se as estratégias de marketing da Rosema, da Super Bock e da Sagres, dando assim resposta ao segundo objetivo específico. Pode-se concluir, que a cervejeira Rosema, não aplica as estratégias de marketing como ferramenta de trabalho. As estratégias concebidas são feitas de forma empírica, uma vez que o produto tem grande procura, e pouca oferta

no mercado o que leva o mesmo a não se preocupar de forma premente.

Assim, a empresa deve conquistar clientes e adotar estratégias de segmentação, de forma assegurar a sustentabilidade duradora da empresa, melhorar a qualidade dos serviços, e para tal, deve recorrer à pesquisa de marketing e à definição de uma estratégia de marketing.

O terceiro objetivo encontra-se concretizado no ponto 5.4 onde se propõe recomendações para a melhoria ao nível de estratégia de marketing da cervejeira Rosema como forma de melhorar o desempenho e os resultados de marketing.

5.2. Limitações do Trabalho de Projeto

As empresas em estudo, não possuem estratégias de marketing, e os seus responsáveis mostraram-se pouco disponíveis o que dificultou a recolha de informação.

Outra limitação foi a falta de informação sobre o mercado em STP, assim como o acesso a bibliografia especializada.

5.3. Futuros de Desenvolvimentos

Por outro lado, constatou-se que de certa forma, este estudo pode servir de base de trabalho em termos de comparação para outras marcas e quiçá para investigadores que pretendam aprofundar esta temática, relativa à estratégia de marketing no mercado de cerveja e STP.

É esperado então, que o presente estudo sirva de incentivo para futuras investigações e análises mais profundas sobre este tema.

Dado que a estratégia de marketing se define como um processo de análise, planeamento, implementação e controlo que visa atender a necessidades e desejos dos clientes, fornecendo a estes um valor adicional, e que as mesmas devem estar constantemente presente na atuação das empresas, apresentam-se como sugestões

para investigações futuras:

1. Elaboração de uma estratégia de marketing ambiciosa que permita às empresas obterem maior rentabilidade.
2. Avaliação do Lucro obtido após a implementação de estratégia de marketing;

5.4. Recomendações

Neste campo, teço algumas considerações importantes sobre o futuro do mercado de cerveja de uma maneira global em S. Tomé e Príncipe, procurando dar resposta ao problema de investigação levantado “ Como melhorar a estratégia de marketing da Rosema, face à concorrência da Super Bock e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?”.

A supremacia da Rosema poderá sofrer pressões pela entrada de novos concorrentes neste mercado. Dentro do contexto abordado neste trabalho, é provável que a Rosema deva continuar procurar maneiras de inovar perante os seus clientes. Neste caso, estaria aproveitando o momento de ultra- segmentação, onde consumidor depara-se com um leque muito grande de opções e pode dar-se ao luxo de proceder à escolha que melhor lhe convier. Nesta esfera, as empresas deverão estar muito mais atentas aos sinais enviados pelo mercado consumidor.

A Cerveja como produto preferencial pode até ser considerada por alguns, como um bem de consumo do tipo *commodity*. Portanto, com esta perspetiva, a Rosema pressupõe que o diferencial futuro deste mercado poderá ser definido em uma corporação, aos olhos do consumidor, de preço e qualidade. A tendência desta organização parece ser a procura por resultados, harmonizando pessoas, processos e tecnologia, etc.

Contudo, uma das recomendações de estratégia de marketing que a empresa Rosema deverá fazer para melhorar o seu desempenho no mercado é o de obter meios

necessários para diminuir o prazo médio de entrega de cerveja ao cliente, criando estrutura de armazenamento e logística dentro da cidade capital como forma de atender melhor o cliente garantindo assim o melhor nível de satisfação.

Porém, outra recomendação de estratégia de marketing que a cervejeira Rosema deverá fazer é o de colocar rótulos na garrafa, e informações pertinentes na carga de forma permanente e duradora dando mais esclarecimento do produto ao cliente e ao consumidor.

Como forma de poder avaliar o grau de sustentabilidade, a Rosema deverá criar nova linha de produto, cerveja 0.33cl realizando a estratégia de marketing para o mesmo.

Ambas as empresas, quer a Somex, quer a Intermar reagem de forma diferente aos sinais de mercado, e a rapidez destas respostas poderá vir a ser um diferencial competitivo. O marketing de relacionamento, ou *one-to-one* tem grandes oportunidades de predominar como diretriz estratégica das empresas (Peppers & Rogers, 1994).

Nesta ordem de ideias, estratégias deverão ser praticadas pelas empresas por profissionais com um alto grau de comprometimento com sua missão e objetivos.

Bibliografia

- Aaker, D., & Shansby, G. (mai/jun de 1982). Positionig your product. *Business horizons*, 25, n.3, 56/62.
- AMA. (12 de dezembro de 2017). *American Marketing Association*. Obtido de American Marketing Association: www.ama.org
- Andres, A. K. (2004). *Plano Estratégico de Marketing para a Empresa S.O.S. Cerveja*. Florinópolis: Universidade Federal de Santa Catarina .
- Brito, C. M. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Casielles, R. V., & Gutierrez, J. T. (2005). *Marketing: Estratégias Y aplicaciones Sectoriales* (4ª ed.). Ediciones Civitas.
- Castro, M., & Serra, S. (2012). *Comparação de Quatros Marcas de Cervejas Brasileiras*. Vales do São José: Faculdade de Engenharia,Arquitetura e Urbanismo da Univerddidade do Vale do São José campos SP.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El Ansari, A. I. (2002). *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2008). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Day, G. S. (1992). Marketing's Contribution to the StrategyDialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 323 -329.
- Donald, R., & Jocz, K. E. (1997). Reflexions on the Futures of Marketing:Pratice and Education. *Marketing Science Institute*, 39-66.

- Filho, A. S. (1998). *Análise de Posicionamento Estratégico das Empresas do Sector Cervejeiro da Cidade de Manaus (AM), através da avaliação Qualitativa dos Factores Determinantes de Competitividades, segundo o modelo de Porter*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina .
- Fisk, P. (2009). *O Génio do Marketing*. Monitor.
- Gaj, L. (1987). *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática.
- Goulart, L., & Haroldo, C. V. (1996). *Internacionalização das Empresas Brasileira*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Competindo pelo Futuro: Estratégia Inovadoras para obter o Controlo do seu Sector e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hill, B., Cravens, D., & Piercy, F. (2008). *Marketing Estratégico*. Mc Graw.
- Hooley, J. G., Saunders, J. A., & Piercy, N. (2004). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (1998). *Administração de Marcas*. São Paulo: Atlas.
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E., & Rudelius, W. (2008). *Marketing* (8ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. São Paulo: Pearson.

- Kotler, P., Hermwan, K., & Iwan, S. (2017). *Marketing 4.0 Mudança do Tradicional pa o Digital*. Lisboa: Actual editora.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico* (Vol. 4^a). São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *MERCATOR da Língua Portuguesa. Teoria e Prática do Marketing*. (16^a ed.). Alfragide: D. Quixote, Coleção Gestão & Inovação.
- Malhotra. (2005). *Introdução a Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing* (6^a ed.). Brasil: Bookaman.
- Martins, J. R. (2006). *Branding. Um manual para você criar,gerenciar e avaliar marcas* (3^a ed.). São Paulo: GlobalBrands.
- Menguzatto, M., & Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa, un enfoque innovador del management* . Barcelona: Ariel.
- Porter, M. E. (1997). *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Rousseau, J. A. (2008). *Maual de Distribuição*. Parede Portugal: Princípia,Cascais.
- Sindicato Nacional da Industria da Cerveja* . (9 de 12 de 2017). Obtido de Sindicerv: www.sindicerv.com.br
- Varadarjan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: an assessment of the satate of the field andoutlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 120-144.
- Webster JR, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 31, 1-17.

ANEXOS

Anexo I



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ROSEMA

Perguntas referente ao trabalho de Mestrado, o objeto de estudo: Análise Comparativa de três Marcas de cerveja (ROSEMA, SUPER BOCK, SAGRES)

1. O Sr. poderia descrever uma breve retrospectiva evolutiva do setor cervejeiro em STP? Poderia comentar a importância da Cerveja Rosema nesta evolução?
2. O Sr. poderia resumir a filosofia de trabalho da Somex em relação à cerveja Rosema em STP?
3. De que forma esta empresa (Rosema) está estruturada na cidade de STP?
4. A forma de estruturação é descentralizada em relação às demais indústrias produtoras de cerveja e com outra distribuidora no resto do país? Há autonomia local para a tomada de decisões?
5. A empresa recorre à consultoria local?
6. Como a empresa acompanha as mudanças ocorridas no mercado ao nível das cervejas?
7. A concorrência motivada pela globalização oferece alguma preocupação quanto à participação do mercado?
8. Na empresa há uma maior preocupação com o custo do seu produto ou com sua diferenciação perante a concorrência?
9. Onde a empresa consegue obter ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencia o seu produto ou por outro meio?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

10. A publicidade é veiculada a nível nacional? Como o Sr. vê o fato de existirem diferenças de hábitos de consumo das cervejas?
11. Quais as principais preocupações da Empresa a médio e longo prazo quanto ao produto?
12. Como a Empresa se resguarda na qualidade desejada do produto?
13. Como é feito o controlo de qualidade?
14. Em termos de capacidade produtiva/abastecedora a Empresa tem potencial competitivo compatível com a concorrência?
15. No mercado local há um acompanhamento rigoroso da aceitação do produto? Utiliza Consultoria local?
16. A Empresa está sempre desenvolvendo novos produtos ou procura, diferenciar-se?
17. Como a área de produção/abastecedora relaciona-se com a área de vendas? Existe planeamento que resguarde possíveis conflitos?
18. A longo prazo a Empresa reflete mudanças em seu produto principal?
19. Qual seria a principal preocupação, em termos de funcionamento da logística da Empresa?
20. Como o Sr. definiria a relação da Empresa com seus distribuidores e revendedores?
21. A distribuição local acompanha padrões nacionais, ou não? Há autonomia local nas Decisões?
22. Que tipo de canais de distribuição a Empresa utiliza? Possui distribuição própria ou Terceirizada?
23. Utiliza técnicas profissionais para otimizar a equipa de trabalho?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

24. Qual o prazo médio de entrega da mercadoria aos distribuidores ou revendedores?

25. Qual a forma de acompanhamento da excelência nas entregas? Utiliza política de Satisfação ao cliente?

26. Como a Empresa associa o patrocínio de eventos a imagem da empresa?

27. O Sr. poderia comentar a respeito do patrocínio de brindes a bares e restaurantes pela Empresa?

28. Há contratos de exclusividade de compras e troca de benefícios? Como é feito este acompanhamento ?

29. Como a Empresa acompanha a repercussão de seus investimentos em termos de eventos?

30. Qual a estratégia de fidelização de produto perante o Cliente?

31. Qual a estratégia de marketing que a empresa utiliza para manter no mercado o seu produto?

32. Se considera a concorrência na formação do Preço?
Se não como fixa o preço?

33. Na sua opinião a Rosema é o complemento de rendimento nas famílias Santomenses?

34. A empresa tem a segmentação de Produto?

Se como o faz?

35. Como melhorar a estratégia de marketing da Rosema face à concorrência da Rosema e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?

36. Na sua apreciação, que recomendações de melhoria ao nível de estratégia de marketing da cerveja Rosema irão melhorar o desempenho e os resultados de marketing./produto.

ANEXO II



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

SUPER BOCK

Perguntas referente ao trabalho de Mestrado, o objeto de estudo: Análise Comparativa de três Marcas de cerveja (ROSEMA, SUPER BOCK, SAGRES)

1. O Sr. poderia descrever uma breve retrospectiva evolutiva do setor cervejeiro em STP? Poderia comentar a importância da Cerveja Super Bock nesta evolução?
2. O Sr. poderia resumir a filosofia de trabalho da Somex em relação a cerveja super bock em STP?
3. De que forma esta empresa (Super Bock) está estruturada na cidade de STP?
4. A forma de estruturação é descentralizada com relação as demais Industrias produtoras da cerveja e com outra Distribuidora no resto do País? Há autonomia local para a tomada de decisões?
5. A empresa recorre a consultoria local?
6. Como a empresa acompanha as mudanças ocorridas no mercado ao nível das cervejas?
7. A concorrência motivada pela globalização oferece alguma preocupação quanto a Participação do mercado?
8. Na Empresa há uma maior preocupação com o custo de seu produto ou com sua Diferenciação perante a concorrência?
9. Onde a Empresa consegue obter ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencia seu produto ou por outro meio?
10. A publicidade é veiculada a nível nacional? Como o Sr. vê o fato de existirem diferenças de hábitos de consumo das cervejas?
11. Quais as principais preocupações da Empresa a médio e longo prazo quanto ao produto?
12. Como a Empresa se resguarda na qualidade desejada do produto?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

13. Como é feito o controlo de qualidade?
14. Em termos de capacidade produtiva/abastecedora a Empresa tem potencial competitivo compatível com a concorrência?
15. No mercado local há um acompanhamento rigoroso da aceitação do produto? Utiliza Consultoria local?
16. A Empresa está sempre desenvolvendo novos produtos ou procura, diferenciar-se?
17. Como a área de produção/abastecedora relaciona-se com a área de vendas? Existe planeamento que resguarde possíveis conflitos?
18. A longo prazo a Empresa reflete mudanças em seu produto principal?
19. Qual seria a principal preocupação, em termos de funcionamento da logística da Empresa?
20. Como o Sr. definiria a relação da Empresa com seus distribuidores e revendedores?
21. A distribuição local acompanha padrões nacionais, ou não? Há autonomia local nas Decisões?
22. Que tipo de canais de distribuição a Empresa utiliza? Possui distribuição própria ou Terceirizada?
23. Utiliza técnicas profissionais para otimizar a equipa de trabalho?
24. Qual o prazo médio de entrega da mercadoria aos distribuidores ou revendedores?
25. Qual a forma de acompanhamento da excelência nas entregas? Utiliza politica de Satisfação ao cliente?
26. Como a Empresa associa o patrocínio de eventos a imagem da empresa?
27. O Sr. poderia comentar a respeito do patrocínio de brindes a bares e restaurantes pela Empresa?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

28. Há contratos de exclusividade de compras e troca de benefícios? Como é feito este acompanhamento?

29. Como a Empresa acompanha a repercussão de seus investimentos em termos de eventos?

30. Qual a estratégia de fidelização de produto perante o Cliente?

31. Qual a estratégia de marketing que a empresa utiliza para manter no mercado o seu produto?

32. Se considera a concorrência na formação do Preço?
Se não como fixa o preço?

33. Na sua opinião a Super Bock é o complemento de rendimento nas famílias Santomenses?

34. A empresa tem a segmentação de Produto?

Se como o faz?

35. Como melhorar a estratégia de marketing da Super bock face à concorrência da Rosema e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?

36. Na sua apreciação, que recomendações de melhoria ao nível de estratégia de marketing da cerveja Super Bock irão melhorar o desempenho e os resultados de marketing,/produto.

ANEXO III



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

SAGRES

Perguntas referente ao trabalho de Mestrado, o objeto de estudo: Análise Comparativa de três Marcas de cerveja (ROSEMA, SAGRES, SAGRES)

1. O Sr. poderia descrever uma breve retrospectiva evolutiva do setor cervejeiro em STP? Poderia comentar a importância da Cerveja Sagres nesta evolução?
2. O Sr. poderia resumir a filosofia de trabalho da Somex em relação a cerveja sagres em STP?
3. De que forma esta empresa (Sagres) está estruturada na cidade de STP?
4. A forma de estruturação é descentralizada com relação as demais Industrias produtoras da cerveja e com outra Distribuidora no resto do País? Há autonomia local para a tomada de decisões?
5. A empresa recorre a consultoria local?
6. Como a empresa acompanha as mudanças ocorridas no mercado ao nível das cervejas?
7. A concorrência motivada pela globalização oferece alguma preocupação quanto a Participação do mercado?
8. Na Empresa há uma maior preocupação com o custo de seu produto ou com sua Diferenciação perante a concorrência?
9. Onde a Empresa consegue obter ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencia seu produto ou por outro meio?
10. A publicidade é veiculada a nível nacional? Como o Sr. vê o fato de existirem diferenças de hábitos de consumo das cervejas?
11. Quais as principais preocupações da Empresa a médio e longo prazo quanto ao produto?
12. Como a Empresa se resguarda na qualidade desejada do produto?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

13. Como é feito o controlo de qualidade?
14. Em termos de capacidade produtiva/abastecedora a Empresa tem potencial competitivo compatível com a concorrência?
15. No mercado local há um acompanhamento rigoroso da aceitação do produto? Utiliza Consultoria local?
16. A Empresa está sempre desenvolvendo novos produtos ou procura, diferenciar-se?
17. Como a área de produção/abastecedora relaciona-se com a área de vendas? Existe planeamento que resguarde possíveis conflitos?
18. A longo prazo a Empresa reflete mudanças em seu produto principal?
19. Qual seria a principal preocupação, em termos de funcionamento da logística da Empresa?
20. Como o Sr. definiria a relação da Empresa com seus distribuidores e revendedores?
21. A distribuição local acompanha padrões nacionais, ou não? Há autonomia local nas Decisões?
22. Que tipo de canais de distribuição a Empresa utiliza? Possui distribuição própria ou Terceirizada?
23. Utiliza técnicas profissionais para otimizar a equipa de trabalho?
24. Qual o prazo médio de entrega da mercadoria aos distribuidores ou revendedores?
25. Qual a forma de acompanhamento da excelência nas entregas? Utiliza política de Satisfação ao cliente?
26. Como a Empresa associa o patrocínio de eventos a imagem da empresa?
27. O Sr. poderia comentar a respeito do patrocínio de brindes a bares e restaurantes pela Empresa?
28. Há contratos de exclusividade de compras e troca de benefícios? Como é feito este acompanhamento?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

29. Como a Empresa acompanha a repercussão de seus investimentos em termos de eventos?

30. Qual a estratégia de fidelização de produto perante o Cliente?

31. Qual a estratégia de marketing que a empresa utiliza para manter no mercado o seu produto?

32. Se considera a concorrência na formação do Preço?
Se não como fixa o preço?

33. Na sua opinião a Sagres é o complemento de rendimento nas famílias Santomenses?

34. A empresa tem a segmentação de Produto?

Se como o faz?

35. Como melhorar a estratégia de marketing da Sagres face à concorrência da Rosema e da Sagres, tendo em vista a sua sustentabilidade no longo prazo?

36. Na sua apreciação, que recomendações de melhoria ao nível de estratégia de marketing da cerveja Sagres irão melhorar o desempenho e os resultados de marketing,/produto.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO IV





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**ANEXO V
CERVEJA ROSEMA**





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO VI

CERVEJA ROSEMA





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO VII

CERVEJA ROSEMA





ANEXO VIII

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

EMPRESA IMPORTADORA DA CERVEJA SUPER BOCK





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO IX

CERVEJA SUPER BOCK





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO X

CERVEJA SUPER BOCK





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XI

EMPRESA IMPORTADORA DE CERVEJA SAGRES





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XII

EMPRESA IMPORTADORA DE CERVEJA SAGRES





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**ANEXO XIII
CERVEJA SAGRES**





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XIV

CERVEJA SAGRES





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XVI





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XVII





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XVIII





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ANEXO XIX

