



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

O plano de Marketing para a internacionalização do Gin da Bica

Nathalia Campos Silva

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2020



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

O plano de Marketing para a internacionalização do Gin da Bica

Nathalia Campos Silva

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2020



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Cristina Isabel Galamba Oliveira Costa Marreiros (Universidade de Évora)
(Arguente)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)

Resumo

Este trabalho de projeto tem como principal objetivo desenvolver um plano de marketing internacional para o Gin da Bica, um *gin premium* produzido através de um processo totalmente artesanal pela empresa Destilaria Monte da Bica, Lda. A internacionalização visa, inicialmente, o mercado do estado de São Paulo.

A estrutura foi baseada no referencial teórico sugerido por Cateora, Gilly e Graham (2013) e, divide-se em quatro principais etapas: análise preliminar, definição do mercado e marketing mix, desenvolvimento do plano de marketing e implementação e controle.

Foi feita uma pesquisa em fontes secundárias de dados para a realização do enquadramento teórico e para a recolha de dados sobre o macro e micro ambiente brasileiro e sobre a organização.

O marketing-mix apresentado baseia-se no processo de internacionalização através da exportação indireta. Foi elaborado um plano de ação constituído pelas medidas a executar, cronograma, programa de implementação de atividades e o orçamento de custos.

Palavras chave: Plano de Marketing Internacional, Monte da Bica e Estratégias de Internacionalização

The marketing plan for the internationalization of Gin da Bica

Abstract

This project work has as the main objective to develop an international marketing plan for Gin da Bica, a premium gin produced through a completely handmade process by the company Destilaria Monte da Bica, Lda. The internationalization aims, initially, the market of the state of Sao Paulo.

The structure was based on the theoretical framework suggested by Cateora, Gilly, and Graham (2013) and is divided into four main stages: preliminary analysis, the definition of the market and marketing mix, development of the marketing plan and implementation and control.

A search was made on secondary data sources to carry out the theoretical framework and to collect data on the Brazilian macro and microenvironment and the organization.

The marketing mix presented is based on the internationalization process through indirect export. An action plan was drawn up consisting of the measures to be executed, schedule, program for implementing activities and cost budget.

Keywords: International Marketing Plan, Monte da Bica and Internationalization Strategies

AGRADECIMENTOS

Quero expressar a minha imensa gratidão a todas as pessoas que contribuíram e colaboraram para a realização desta importante etapa no meu percurso estudantil.

Primeiramente, o meu agradecimento mais do que especial, a minha mãe Nancy, por tornar possível a realização do meu mestrado em Portugal. O amor, o apoio e a resiliência que tem comigo, desde sempre, é o principal estímulo para que eu continue trilhando o meu caminho.

À minha orientadora, Professora Marta Silvério, pela orientação, auxílio e preocupação nestes últimos meses de trabalho.

Ao Professor Paulo Resende pela orientação no projeto REiNOVA que me rendeu a inspiração e o subsídio para a realização deste Projeto de Trabalho.

Um agradecimento especial à empresa Monte da Bica, Lda, pela disposição e auxílio durante todo o percurso da realização do projeto.

E por último, mas não menos importante, às minhas colegas Lucilene e Tayane que me acompanharam durante toda a realização desse percurso e que me ajudaram em todos os momentos, quer a nível profissional quer a nível pessoal.

A todos o meu obrigada!

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| ÍNDICE DE TABELAS | 8 |
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha..... | 9 |
| 1.2. Objetivos do trabalho do projeto..... | 11 |
| 1.3. Metodologia de elaboração do trabalho do projeto..... | 12 |
| 1.4. Estrutura do trabalho..... | 13 |
| 2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 14 |
| 2.1. Internacionalização e marketing internacional | 14 |
| 2.1.1. Marketing internacional | 15 |
| 2.1.2. Formas de entrada em mercados externos | 18 |
| 2.2. Planeamento estratégico de marketing | 22 |
| 2.2.1. A Formulação da estratégia de marketing | 24 |
| 2.2.2. Modelos de plano de marketing internacional | 33 |
| 2.3. Síntese..... | 39 |
| 3.METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO | 40 |
| 3.1. Objetivos | 40 |
| 3.2. Método de recolha de dados..... | 40 |
| 3.3. Modelo para o plano de marketing internacional. | 41 |
| 4. PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA O GIN DA BICA | 44 |
| 4.1. Análise preliminar e definição de critérios de internacionalização | 44 |
| 4.1.1. Caracterização organizacional..... | 44 |
| Caracterização da empresa | 44 |
| 4.1.2. Factores competitivos | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.4. Análise SWOT | 72 |
| 4.1.5. Definição de Objetivos | 74 |
| 4.2. Segmentação e definição de estratégia | 74 |
| 4.2.1. Definição da estratégia | 74 |
| 4.2.2. Definição e seleção dos segmentos de mercado | 76 |
| 4.2.3. Posicionamento..... | 77 |
| 4.2.4. Marketing mix..... | 78 |
| 4.3. Desenvolvimento do plano de marketing internacional..... | 82 |
| 4.3.1. Cronograma | 87 |
| 4.3.2. Orçamento de marketing..... | 87 |
| 4.4. Implementação e controle..... | 88 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 89 |
| 5.1. Síntese e principais contributos do trabalho | 89 |
| 5.2. Limitações e considerações para futuros desenvolvimentos..... | 91 |
| BIBLIOGRAFIA | 93 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Características quanto ao modo de entrada em mercados externos..... | 19 |
| Figura 2: Processo geral para a elaboração da estratégia de marketing | 26 |
| Figura 3: Elementos do marketing mix..... | 31 |
| Figura 4: As etapas para o plano internacional de McDonald e Wilson | 37 |
| Figura 5:Desenvolvimento do plano de marketing internacional de Cateora, Gilly e Graham (2013).. | 37 |
| Figura 6: modelo para Plano de marketing internacional | 37 |
| Figura 7: Desenvolvimento do plano de marketing internacional de Cateora, Gilly e Graham (2013). | 42 |
| Figura 8: Organograma da empresa | 45 |
| Figura 9: Monte da Bica Logotipo | 46 |
| Figura 10: Valores para o PIB brasileiro | 51 |
| Figura 11: Dados sobre o mercado de trabalho no Brasil | 52 |
| Figura 12: Local de consumo de destilados no Brasil..... | 56 |
| Figura 13: Locais de Consumo de gin | 56 |
| Figura 14: Consumo de bebidas alcoólicas no Brasil | 57 |
| Figura 15:Marcas de gin disponíveis no mercado brasileiro..... | 65 |
| Figura 16: Locais de consumo de ginFonte: Elaboração própria | 67 |
| Figura 17: Embalagem Especial de Cortiça e Copo medidor | 79 |
| Figura 18: Sistema de distribuição | 81 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Critérios e variáveis de segmentação..... | 28 |
| Tabela 2: Plano de marketing por Kotler e Armstrong | 34 |
| Tabela 3: Metodologia plano de marketing de McDonald..... | 35 |
| Tabela 4: Características gerais do gin da bica..... | 49 |
| Tabela 5: Variação da Taxa Efetiva Real de Câmbio para Exportações (Em %) | 52 |
| Tabela 6: Variação da Taxa Efetiva Real de Câmbio para Importações (em %) | 53 |
| Tabela 7: Melhores bares de são Paulo segundo a lista 50 melhores bares do mundo | 59 |
| Tabela 8: Concorrentes Nacionais | 64 |
| Tabela 9: Concorrentes Internacionais | 67 |
| Tabela 10: Principais empresas importadoras de gin no Brasil..... | 68 |
| Tabela 11: Principais grossistas no Brasil | 70 |
| Tabela 12: Principais agentes e distribuidores de gin no Brasil..... | 70 |
| Tabela 13: Ameaças. Oportunidades, Forças e Fraquezas | 72 |
| Tabela 14: Matriz SWOT | 73 |
| Tabela 15: Ações de relação pública | 84 |
| Tabela 16: Ações sugeridas para realização em eventos..... | 85 |
| Tabela 17: Estratégias e táticas de divulgação em pontos e canais de venda..... | 86 |
| Tabela 18: Cronograma | 87 |
| Tabela 19: Orçamento | 87 |
| Tabela 20: Mapa de controle | 88 |

-

1. Introdução

A intensificação concorrencial nos últimos anos tem desencadeado mudanças substanciais no ambiente organizacional, obrigando muitas empresas a atualizarem suas práticas comerciais e linhas de produto com mais frequência. Para concorrerem com o restante das organizações. As companhias precisam manter um nível de produção e comercialização superior que as demais, sendo a internacionalização a estratégia adotada para este fim. As pequenas e médias empresas encontram limitadores e dificuldades extras quando da entrada em mercados externos sendo, a escassez de recursos financeiros e humanos e a falta de experiência e conhecimento tanto dos funcionários como da direção da empresa. Nesse contexto, o presente trabalho consiste na elaboração de um plano de marketing internacional para Bica Gin.

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha

O tecido empresarial em Portugal é intensamente caracterizado pela presença de Pequenas e Médias Empresas (PME), nesse sentido o crescente interesse e importância da internacionalização dessas empresas mostra-se vital para o desenvolvimento da economia portuguesa como um todo (Fernandes, 2014). Para muitas micro e PME os principais limitadores no processo de internacionalização são a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e conhecimento. Portanto, a existência desses limitadores as tornam mais expostas a choques internos e externos (Amal, 2008).

Tendo em consideração o crescimento e o ambiente económico atual, é preciso que as empresas procurem diferentes estratégias de expansão e novas ferramentas de suporte para a suas atividades económicas. Nesse sentido o projeto REiNOVA tem como objetivo geral a adaptação de produtos para inovar em mercados externos. O projeto REiNOVA consiste em um projeto de cooperação transnacional entre Portugal e Espanha que tem como objetivos específicos: (a) criar e testar uma nova metodologia internacional de aceleração de ideias adaptadas às micro empresas do setor alimentar; (b) aumentar a intensidade e tecnológica e de conhecimento com vista à formulação de produtos de excelência, ajustadas a nichos de mercado externo; (c) facilitar a entrada das micro empresas em mercados externos e; (d) aumentar a cooperação entre Portugal e Espanha.

Monte da Bica, Lda. é uma empresa de origens familiares, tipicamente portuguesas, localizada em Montemor-o-Novo, no coração do Alentejo, em Portugal. A destilaria é a produtora do Bica Gin, uma bebida destilada produzida de maneira artesanal fabricada na Herdade da Bica no Monte da Bica. O Gin da Bica nasceu a partir de mais de dois anos de experiências e de trabalho sobre a receita criada pelos sócios João Oliveira e Paulo Martins. Para além da receita os dois sócios ainda desenvolveram um alambique de cobre especial feito especialmente para o preparo do destilado e desenhado pelos proprietários. O alambique tem capacidade para 500 litros e permite um processo de fabricação único e distintivo quando comparado com outros gins concorrentes. Estas capacidades proporcionam à Destilaria Monte da Bica conhecimentos empíricos, bem como o desejo e *expertise* necessários para oferecer ao mercado brasileiro um gin artesanal diferenciado e de qualidade ímpar.

A estrutura de comunicação da marca Gin da Bica é estandardizada para os diversos países, pois a força da sua comunicação é feita através do seu *website* e canais de comunicação em mídias sociais, como o Facebook e Instagram. A responsabilidade de comunicação está a cargo de uma empresa de publicidade portuguesa contratada. A definição das ferramentas de marketing que serão utilizadas é de responsabilidade dessa empresa contratada que, depois faz a recomendação da estratégia para os tomadores de decisão na organização Monte da Bica, Lda., e estes aprovam ou não as recomendações.

A empresa objetiva expandir a comercialização do Gin da Bica para mercados externos a começar pelo Brasil. Todavia, a entrada em mercados externos carece de um melhor entendimento dos diversos elementos relacionados ao macro e micro ambiente do mercado de destino, bem como das principais componentes que regem as estratégias de marketing voltadas para o mercado internacional.

Segundo Brito e Lencastre (2014), a principal responsabilidade do marketing internacional é contribuir para a adaptação das decisões de marketing a novos mercado em diferentes países. De acordo com John Westwood (2006, p.14), “Planeamento de marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar a posição de mercado, tamanho do mercado, prever e planear a quota de mercado viável dentro de cada segmento de mercado.” Portanto, o presente trabalho pretende elaborar um plano de marketing internacional que seja capaz de propiciar os meios necessários para apoiar a internacionalização do Gin da Bica para o mercado do Brasil.

Kotler, Wong, Saunders e Amstrong (2005, p.49) define plano estratégico como um plano que descreve o modo como uma empresa se vai adaptar para aproveitar as

oportunidades de um ambiente que está em constante mudança, mantendo assim um ajuste estratégico entre os objetivos da empresa, as capacidades e as oportunidades de mercado. Dessa forma, a destilaria participou do projeto REiNOVA com o objetivo de inserir o Gin da Bica no mercado brasileiro, mais propriamente no mercado do estado de São Paulo.

O aumento do consumo de gin no Brasil é significativo e, embora ainda seja considerado pequeno em comparação com outros países, já é possível identificar uma tendência de crescimento da demanda para os próximos anos. O ano de 2017 marcou o apogeu do mercado de bebidas destiladas no Brasil e muitas destilarias internacionais viram o potencial do mercado brasileiro de gin e trouxeram mais ofertas de rótulos para encherem as prateleiras dos supermercados, empórios e mesmo das lojas on-line com novas ofertas. Isto proporciona ao Gin da Bica uma oportunidade extraordinária de crescimento junto desse mercado alvo.

Os canais de distribuição de gin no Brasil podem ser descritos como *On-premise* (por impulso- consumo imediato) ou *Off-premise (take home- consumo doméstico)*. Dentro do primeiro grupo encontram-se os clientes-chave do setor horeca (bares, restaurantes e café) e as discotecas. Já no segundo grupo estão inseridos os supermercados, hipermercados, mercearias, adegas entre outros.

O estudo prévio e focado no mercado do Brasil fornecerá subsídios para a empresa decidir a melhor forma de disponibilizar o Gin da Bica no mercado brasileiro e em que medida deverá de manter a padronização do produto e em quais pontos deverá de adaptá-lo aos padrões culturais, legais, econômicos e sociais do mercado alvo.

Assim, é preciso analisar de que maneira serão melhores comunicados e difundidos os atributos de diferenciação do Gin da Bica e qual será a melhor estratégia de posicionamento e penetração no segmento alvo definido para o mercado internacional.

O Plano de Marketing Internacional terá como objetivo efetuar um diagnóstico macro e micro da empresa Monte da Bica, com enfoque na internacionalização do Gin da Bica; estudar o prognóstico estratégico da empresa; especificar objetivos, posicionamento, meios de entrada no mercado internacional e estratégias de internacionalização a curto, médio prazo e desenvolver estratégias de marketing mix.

1.2. Objetivos do trabalho do projeto

A estratégia de marketing deve ser alicerçada em análises sólidas e fundamentadas através das quais serão obtidas respostas a questões como: quais são os

elementos do macro e micro ambiente capazes de afetar a entrada do Gin da Bica no mercado brasileiro? Quais são as tendências de consumo de gin que poderão ser observadas no país? Quais as forças e fraquezas internas da organização bem como as oportunidades e ameaças encontradas na envolvente externa do mercado -alvo selecionado que sejam capazes de afetar a comercialização da bebida no mercado exterior?

No sentido de fornecer respostas à problemática estabeleceu-se como o objetivo geral do projeto: elaborar um plano de marketing internacional para o Gin da Bica, no mercado brasileiro. De forma a realizar este objetivo definiu-se um conjunto de objetivos específicos:

- 1) Identificar os pontos fortes e fracos da Destilaria Monte da Bica;
- 2) Analisar o mercado de *gin* no Brasil;
- 3) Selecionar o modo de entrada no mercado brasileiro;
- 4) Identificar e caracterizar os segmentos no mercado de consumidores no Brasil;
- 5) Definir o posicionamento no mercado;
- 6) Definir o marketing mix

1.3. Metodologia de elaboração do trabalho do projeto

O processo de recolha de informação foi realizado a partir da pesquisa em fontes secundárias de dados através da consulta de livros, artigos científicos e outras publicações específicas sobre os temas de Plano de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Diferenciação, Marketing Mix e Marketing Internacional. O uso de fontes secundárias também foi utilizado para recolher informações sobre o macro e micro ambiente brasileiro e sobre a organização.

Com esse procedimento, pretendeu-se analisar todas as informações obtidas e desenvolver um plano de marketing internacional adequada às necessidades da destilaria Monte da Bica, Lda.

Este trabalho de projeto recorre ao referencial teórico para um plano de marketing internacional proposto por Cateora, Gilly e Graham (2013). A escolha deste modelo foi baseada em sua forma simples e intuitiva de implementação a qual vai de encontro às dificuldades técnicas de gestão presumidamente existentes em pequenas e médias empresas portuguesas (PME) e ainda apresenta todas as componentes de marketing

mais referenciadas pela bibliografia pertinente como sendo as mais vitais ao nível de uma (PME).

1.4. Estrutura do trabalho

Na primeira parte do trabalho de projeto elabora-se o capítulo introdutório que faz o enquadramento do tema em estudo justificando a sua escolha e apresentando a empresa Monte da Bica, Lda. No decorrer desta primeira parte são apresentados o problema, o objetivo geral e os específicos, as questões secundárias, bem como a metodologia e forma como o trabalho do projeto está estruturado.

Na sequência é feita um enquadramento teórico dos temas relevantes a esta análise e com uma revisão de literatura sobre Plano de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Diferenciação, Marketing Mix e Marketing Internacional.

A terceira parte do projeto descreve a metodologia que foi utilizada de modo a cumprir os objetivos propostos e é explicado o modelo utilizado para a elaboração do plano de marketing internacional a ser utilizado no ponto seguinte.

Na quarta parte, é apresentado o plano de marketing internacional para o Gin da Bica, no qual são propostas ações de marketing com a definição da mensagem, dos meios de comunicação, suporte, cronograma e orçamentos.

No final, na quinta parte do trabalho são apresentadas as considerações finais, com as conclusões, limitações do projeto e sugestões para futuros desenvolvimentos.

2. Enquadramento teórico

O enquadramento teórico é uma importante parte para a sustentação teórica do trabalho e para a compreensão dos conceitos utilizados para a elaboração do Plano de Marketing Internacional para o Gin da Bica. Nesse sentido, o objetivo é assegurar a congruência e correta interligação dos diversos conceitos de forma a sustentar o objetivo geral definido para o proposto. O enquadramento teórico aborda os seguintes conceitos: Planejamento estratégico de marketing, Formulação da Estratégia de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Diferenciação, Marketing Mix, Internacionalização e Marketing Internacional e Modelos de Plano de Marketing Internacional.

2.1. Internacionalização e marketing internacional

Apesar de relacionados, o conceito de globalização e internacionalização não são iguais. A globalização é um processo de mudança tecnológica orientado para o aumento da interconexão informativa e comunicativa e para a interdependência funcional entre sociedade e países, formando uma aldeia global (Kim & Bhawuk, 2008). Já a internacionalização é um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem focando, assim, o seu envolvimento também em mercados externos (Harris & Wheeler, 2005).

O processo de internacionalização requer uma série de estratégias que a empresa deve realizar afim de ser bem sucedida no mercado internacional. Segundo Lendrevie *et al.* (2015) as primeiras decisões a tomar dizem respeito à escolha dos países e ao modo de implantação a adotar. Esses autores apresentam três fases para o processo: (1) a fase inicial, (2) fase de expansão internacional e (3) a fase de maturidade internacional. A fase inicial resulta de uma oportunidade de negócio e não tanto de um procedimento sistemático, derivando da proximidade geográfica, semelhança entre a língua e cultura do país estrangeiro e a ausência de restrições administrativas e alfandegárias.

A fase de expansão internacional é voltada para formulação da estratégia de desenvolvimento internacional. Assim, a empresa deverá avaliar o potencial de um mercado, as principais oportunidade e as principais ameaças que esse mercado poderá vir a apresentar. Nessa fase a decisão de se internacionalizar baseia-se mais em atores e acontecimentos (situação e tendências demográficas, situação económica geral, a estabilidade política, alterações sociais suscetíveis de provocar uma crise económica ou

financeira, riscos de nacionalização de empresas estrangeiras, riscos de alterações da legislação, etc.)

A terceira fase caracteriza-se pela maturidade internacional. A empresa já não é mais uma firma nacional com ligações no estrangeiro mas sim uma multinacional.

Segundo Bartlett e Beamish (2010) o que caracteriza uma empresa multinacional são a presença de três critérios:

1. Ter investimento direto substancial em países estrangeiros (e não apenas um negócio de exportação);

2. Realizar uma gestão ativa desses ativos *offshore* (não simplesmente segurando-os como uma carteira financeira passiva);

3. Ter como parte integrante da empresa, tanto no plano estratégico como organizacional, as operações localizadas em países diferentes.

Desta forma, o fato de uma empresa se envolver num processo de internacionalização não a define, em princípio, como sendo uma empresa multinacional

Segundo Marinho e Pires (2002) as razões que levam uma empresa a internacionalização podem ser divididas em duas formas: (a) razões internas, de responsabilidade da empresa, como os desejos da administração, estratégias, objetivos e recursos internos e; (b) razões externas, que não derivam diretamente da responsabilidade da empresa, como taxa cambial e alfandegárias, políticas governamentais, entre outras. As razões internas, por estarem sob o controle da administração da organização, constituem-se de variáveis controláveis e, dessa forma, são as primeiras causas do impulso de internacionalização (Voerman, 2003).

Já, segundo Keegan e Green (2009) a decisão pela internacionalização depende apenas dos recursos da organização, do pensamento da administração e da natureza das ameaças e oportunidades encontradas na envolvente no mercado-alvo selecionado.

2.1.1. Marketing internacional

O Marketing internacional é a aplicação dos princípios do marketing, orientados para as características específicas dos mercados internacionais (Mühlbacher, 2006). Keegan (2002) afirma que a ferramenta do marketing é universal, no entanto, é natural que algumas das suas práticas variem de país para país. É imperativo, que se desenvolvam e implementem políticas que sejam compatíveis com o ambiente do novo mercado de

atuação. Nesse sentido, surge a necessidade de se entender a cultura, as leis e as necessidades e desejos do público do país ao qual se pretende atingir.

Uma das principais questões em marketing internacional concerne ao tipo de produto que pode ser vendido nos diferentes mercados. A empresa internacional desejará saber quais dos produtos existentes no seu portfólio que terão de ser adaptados a certos requisitos internacionais e quais poderão ser comercializados internacionalmente, sem a necessidade de modificações (Jeannet & Hennessey, 2001). Sendo assim, todas as políticas do marketing mix (preço, produto, comunicação e distribuição) terão de ser pensadas de acordo com a localização geográfica, a característica do mercado alvo e a demanda nesses mercados.

Doole e Lowe (2012) definiram marketing internacional como o que envolve a realização de uma ou mais decisões de marketing *mix* no estrangeiro. Ainda, segundo estes autores, uma empresa poderá decidir entre dois modelos para a estratégia de internacionalização: a standardização ou a adaptação; sendo que, o primeiro refere-se a manutenção dos elementos principais do composto de marketing quer seja no mercado interno ou no mercado alvo externo selecionado. Já o segundo modelo relaciona-se com a adaptação da estratégia de marketing e de marketing mix e a forma como estes se adaptam à envolvente do novo mercado.

Ao desejar se internacionalizar, uma empresa deve adotar uma abordagem coerente frente aos mercados internacionais nos quais pretende operacionalizar. Para isso, é preciso estar ciente das diferenças entre o mercado doméstico e aquele em que se pretende instalar. Os gestores têm de acrescentar novas técnicas e ferramentas àquelas que já haviam desenvolvido para o marketing doméstico (Doole & Lowe, 2012).

Ilhéu (2009) explica que o marketing internacional pode ser definido a partir de três conceitos:

1. desenvolvimento multinacional o qual consiste no planeamento, execução, criação, construção de ideias, de preços, bens e serviços, criando uma relação de troca de forma a relacionar-se com objetivos individuais e empresariais;
2. elaboração de planos de negócio visando o consumidor, promovendo e destinando fluxos de bens e serviços, com o intuito de obtenção de lucro pela empresa e;
3. como conjunto de atividades desenvolvidas dentro do meio envolvente, de forma a ir de encontro a desejos e necessidades de clientes globais, de maneira mais eficiente do que a concorrência local ou internacional.

“A singularidade do marketing externo provém de uma série de problemas incomuns e de uma variedade de estratégias essenciais para lidar com os diferentes níveis de incerteza encontrados nos mercados estrangeiros” (Cateora, Gilly & Graham 2013, p. 11). Desta forma, as principais diferenças entre o plano de marketing executado para o mercado internacional e o executado para o mercado doméstico, são apresentadas nos aspectos de ordem política, legal, económica e cultural (Kumar, 2000 parafraseado por Young *et al* 2008). Os elementos incontroláveis do ambiente são mais complexos e multidimensionais dada a multiplicidade de mercados que constituem o mercado global.

No marketing internacional a complexidade de lidar com uma variedade de fatores faz com que o planejamento e o controle sejam atividades de difícil execução. Para empresas de grande porte, o problema reside em como estruturar a organização de maneira que o crescente nível de complexidade das atividades ao redor do mundo possa ser planejado eficazmente e, os interesses e expectativas dos *stakeholders* sejam satisfeitos.

Porém, apesar das diversas diferenças e dificuldades de se implementar uma estratégia de marketing internacional, é possível verificar a importância latente do marketing internacional não só no âmbito empresarial mas também a sua importância frente a sociedade em geral.

Segundo Hashai (2009) a diversidade global em talentos de marketing leva a novas abordagens nos mercados. Sendo assim, a transferência de experiência e *know-how* entre países, através de uma melhor coordenação e integração das atividades de marketing, também é citada como um benefício das operações globais (Driffield, Love & Menghinello, 2010). O marketing global também garante que os profissionais de marketing tenham acesso aos clientes mais exigentes (Czinkota, 2011). Este autor indicou, ainda, quais eram os cinco principais benefícios do marketing internacional, sendo eles: liberdade ou a “*international marketing is a notion of freedom*”; oportunidade e contentamento; prosperidade e inovação; cultura e justiça / equidade.

Ainda, segundo Kotler e Keller (2013) a extrema competitividade empresarial internacional, acompanhada por um processo massivo de globalização, no qual as fronteiras dos mercados tendem a estar cada vez mais abertas, provocou inúmeras mudanças tanto nas estratégias empresariais como na interação política e cultural dos países.

O desafio do marketing internacional reside na decisão sobre qual a estratégia de marketing mix que deverá ser utilizada nos diferentes mercados alvo selecionados. Tendo em vista o ajuste e a adaptação do programa de marketing a um mercado

consumidor estrangeiro, um plano de marketing internacional deve ser capaz de interpretar a influência e o impacto de cada fator ambiental incontroleável, de acordo com cada país estrangeiro no qual planeja operar. Neste sentido, existem empresas que utilizam estratégias de desenvolvimento de mercado ou de estratégias de diversificação. A primeira, dedica-se a obtenção de novos clientes (através da busca de novos segmentos de mercado ou de um novo mercado geográfico) para produtos já existentes. A segunda, visa a criação de novas ofertas de produtos com o objetivo de alcançar em um novo segmento, novo país ou região (Keegan & Green, 2009).

Em suma, o marketing internacional mostra-se mais complexo do que o marketing doméstico porque apresenta, pelo menos, dois níveis de incerteza incontroleável ao invés de um. A incerteza é criada pelos elementos incontroleáveis de todos os ambientes de negócios, em cada país estrangeiro de atuação existe um conjunto exclusivo de fatores incontroleáveis (Cateora, Gilly & Graham, 2013, p. 11).

2.1.2. Formas de entrada em mercados externos

Após a decisão estratégica de expansão internacional, a direção da empresa deverá definir qual será a estratégia de entrada em mercados externos que deverá ser adotada, ou seja, qual o arranjo institucional que deverá ser implementado para transferir produtos, tecnologias, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos (Root, 1994).

Osland *et al.* (2001) estabeleceram uma linha de estudo a respeito da internacionalização das organizações na qual o foco está em conhecer e avaliar as diferentes estratégias de entrada nos mercados internacionais. Assim, após a organização ter decidido pela sua expansão internacional, os autores explicaram quais poderiam ser as melhores formas de penetração e atuação nos novos mercados.

Nesse sentido, a decisão quanto a forma de entrada deverá levar em consideração elementos intrínsecos dos mercados alvo como o potencial, a atratividade, o tamanho, o crescimento, a competição, distância e acessibilidade (Whitelock, 2002).

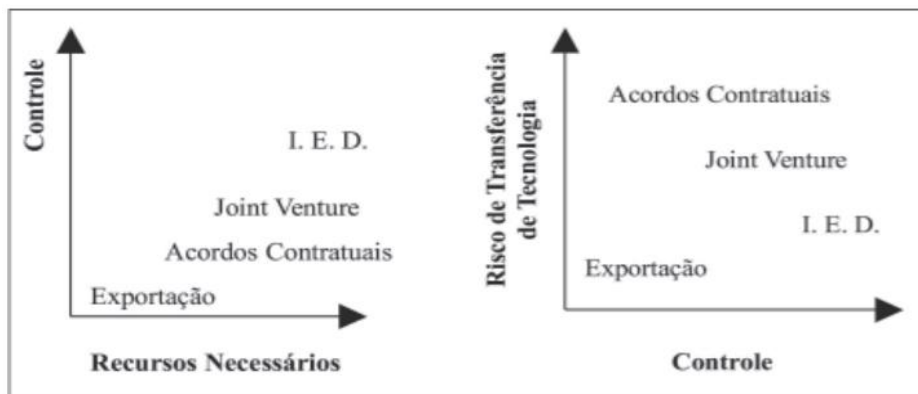
Osland *et al.* (2011) explicam que as estratégias de entrada nos mercados internacionais podem se diferenciar de acordo com três características:

- a. quantidade de recursos necessários tangíveis ou intangíveis que são entendidos como necessários para a consecução do processo de internacionalização;

- b. quantidade de controle, ou seja, a capacidade de influenciar decisões nos mercados externos;
- c. nível de risco de tecnologia, como sendo o risco de transferência de tecnologia para mercados externos.

Sendo assim, os autores demonstram que, em função das características de cada estratégia internacional, é possível definir o melhor modo de entrada nos mercados externos (ver figura 1). A saber que, quanto maior for a necessidade de controle, de recursos necessários para a internacionalização e de risco de transferência de tecnologia, o modo de entrada mais recomendado vai no sentido da realização de um investimento externo direto (IED).

FIGURA 1: CARACTERÍSTICAS QUANTO AO MODO DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS



Fonte: Osland *et al.* (2001, p.155)

Na outra ponta, quanto menores forem as necessidades de controle, de recursos e de nível de transferência de tecnologia o modo de entrada mais recomendado é sem investimento externo, como por exemplo a exportação.

O marketing internacional envolve a tomada de uma ou mais decisões acerca da melhor alternativa de marketing mix para a entrada no país estrangeiro selecionado (Doole & Lowe, 2012). Neste sentido, é possível observar duas realidades distintas quando à definição da melhor forma de entrada no mercado internacional. As pequenas empresas tendem a optar por parcerias com um agente local o qual ficará responsável pela definição da política de preços a ser aplicada no mercado escolhido, pela promoção, distribuição e formas de desenvolvimento do produto no mercado escolhido (Seggie, 2012). Por outro viés, as grandes empresas, geralmente, optam por integrar instalações de fabricação nos países em

que pretende atuar podendo, dessa forma, operar em diversos mercados ao mesmo tempo e com estratégias de marketing distintas (Seggie, 2012).

Como foi visto anteriormente, existem diversas formas de uma empresa entrar no mercado internacional. Porém, no caso deste projeto é importante optar por avaliar os modos de entrada que mais poderão se adaptar à entrada de micro empresas em mercados externos.

A revisão da literatura permite-nos inferir que existem as seguintes formas de entrada no mercado internacional: (1) exportação; (2) acordos contratuais; (3) alianças estratégicas via *joint venture* e (4) investimento externo direto.

I) Exportação

É a forma mais simples de atuação em mercados internacionais e a mais utilizada por pequenas e médias empresas (PME) que, muitas vezes pela falta de recursos, recorrem a este tipo de entrada (Hollensen, 2011). Ainda segundo este autor, a exportação poderá ser do tipo direta, indireta ou cooperativa. Na exportação direta o produto é produzido no país de destino das vendas, sendo que a empresa produtora tem contato direto com o primeiro intermediário. Já na indireta, o produto é produzido no país de origem da empresa (ou em um terceiro, alheio à comercialização) e vendido no país de destino sem a interação direta entre a empresa produtora e os intermediários da exportação. Por fim, na exportação cooperativa são feitos acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções para exportação.

II) Acordos contratuais

Os acordos contratuais são representados pelas franquias, licenciamentos e contratos de produção. O licenciamento também é considerado como uma das estratégias de entrada no mercado exterior mais usada pelas (PME) (Cateora, Gilly & Graham, 2013). O licenciamento caracteriza-se por ser um acordo contratual no qual a empresa licenciadora disponibiliza um determinado bem ou ativos a uma empresa licenciada, recebendo *royalties* (regalias) ou outra forma de remuneração em contrapartida. Este modo de entrada permite que uma empresa estabeleça uma base de operações em mercados estrangeiros, sem grandes custos ou riscos (Fernandes, 2014).

A franquia é um tipo de acordo contratual no qual o franquiado aceita exercer a atividade empresarial conforme estipulado pelo franqueador e, em contrapartida, a empresa franqueada poderá utilizar-se dos produtos, da marca e da tecnologia da empresa

fraqueadora, além de receber apoio para a organização, para o marketing e para a gestão geral da empresa (Cateora, Gilly & Graham, 2013). A principal vantagem deste tipo de acordo contratual está na expansão, de maneira padronizada, da estratégia de sucesso local para outros mercados externos, com custos reduzidos. Porém, a sua principal desvantagem está no perigo de depender apenas na competência do fraqueado para o cumprimento das normas estabelecidas pelo fraqueador (Kotabe & Helsen, 2000).

O contrato de produção (ou subcontratação) é a forma de entrada em mercados internacionais através da qual parceiros locais assumem a produção dos produtos comercializados pela empresa porém, as atividades de marketing ainda ficam a cargo da empresa entrante.

É preciso destacar que a principal desvantagem dessas três modalidades é a possibilidade do contratado tornar-se em um novo concorrente para a empresa entrante (Kotabe & Helsen 2000).

III) Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são meios de parcerias entre empresas de diferentes países com diferentes finalidades. Essas finalidades podem ser de defesa ou conquista de mercado, reestruturação ou apenas visando a divisão de custos de investimento (Kotabe & Helsen, 2000). As *joint ventures* são o tipo mais usual de alianças estratégicas e são derivadas de um contrato entre duas ou mais empresas que se associam com o objetivo de desenvolver um projeto em comum que, se finaliza automaticamente após a resolução do mesmo (Fernandes, 2014). A principal vantagem de uma *joint venture* é permitir que empresas parceiras obtenham os benefícios de internalizar operações sem precisar arcar com custos de fusões ou investimentos diretos, aproveitando-se de ativos complementares uns dos outros (Freire, 2008).

IV) Investimentos externos diretos (IDE)

Esse modo de entrada no mercado exterior é o que requer um nível maior quanto a riscos e controles envolvidos no processo, todavia, os retornos tanto financeiros como de aprendizagem empresarial tendem a ser superiores quando comparados com as outras formas de entrada vistas anteriormente. As formas de (IDE) variam desde escritórios de vendas no exterior a subsidiárias (Osland *et al.*, 2001).

As subsidiárias são uma forma de (IDE) que podem assumir tanto a forma de distribuição ou de marketing como a de subsidiária integral (Freire, 2008). Nas duas

primeiras formas, uma empresa, de capitais próprios, é criada no exterior para desempenhar apenas as funções comerciais da cadeia operacional. Já a subsidiária integral é caracterizada pelo controle completo da matriz do país de origem que, continua detendo a totalidade do processo operacional. Dentro da modalidade de subsidiárias integrais ainda existem duas subdivisões possíveis: operações de *Greenfield* – construção de uma unidade produtiva de raiz- e operações de aquisições/ fusão de empresas já estabelecidas nos mercados-alvo (Hill, 2014).

2.2. Planejamento estratégico de marketing

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado para auxiliar a adaptação dos objetivos e recursos empresariais às mudanças de oportunidade no mercado (Silva *et al.*, 2011). Neste sentido, planejar estrategicamente implica que a empresa descubra e aproveite as oportunidades de maneira mais inteligente e, compatível com seus recursos, estabelecendo objetivos e estratégias factíveis (Cobra, 2012).

Segundo Kotler e Armstrong (2007) a organização inicia o seu processo de planejamento estratégico definindo a sua missão que, irá servir de suporte para a definição de seus objetivos. De acordo com esses mesmos autores, após a definição dos objetivos dá-se o desenvolvimento do portfólio de negócios e produtos da empresa direcionados para o mercado selecionado.

Assim, o planejamento estratégico direciona as ações da organização em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento e ao adicionar-se o conceito de marketing ao planejamento estratégico, direciona-se a empresa para o mercado, o que a torna mais competitiva (Silva *et al.*, 2011).

Inseridas em um ambiente dinâmico as organizações, para permanecerem competitivas, não podem depender exclusivamente da eficácia operacional (Naisbitt, 1999). Nessa conjuntura marcada pela era da globalização e pelas constantes mudanças provocadas por revoluções tecnológicas, é imperativo que as organizações promovam um fluxo contínuo de inovação. Nesse sentido, o marketing e o plano de marketing surgem como instrumentos de diferenciação e singularidade empresarial.

Considerando o enfoque empreendedor e inovador, o marketing é capaz de estimular pesquisas e fomentar ideias revolucionárias, o que poderá desencadear em

ofertas de produtos novos e melhor adaptados às necessidades do consumidor final (Naisbitt, 1999).

Lambin (2000) destaca a importância do marketing na atividade de planejamento e elaboração do plano estratégico. Segundo o autor, o processo de planejamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista assegurar o seu crescimento no médio e longo prazo. Nesta sequência, as alternativas que foram escolhidas deverão ser transformadas em decisões e programas de ação.

O processo de planejamento estratégico de marketing deve ser articulado em torno de seis questões fundamentais, cujas respostas constituirão o âmago do processo de planejamento (Lambin, 2000):

- a. Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado.
- b. Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados.
- c. Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.
- d. Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da empresa, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver.
- e. Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada e do nível de ambição (objetivos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade.
- f. Traduzir os objetivos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de marketing no nível operacional: produto, preço, comunicação e distribuição.

Segundo Silva *et al.* (2011) o planejamento estratégico de marketing é uma ferramenta fundamental para a gestão empresarial pois, transforma as atividades da organização em estratégias claras e definidas servindo para alinhar a visão dos gestores, direcionar recursos e ainda para auxiliar na conquista de clientes e de mercados.

Segundo Sahaf (2019) o planejamento estratégico de marketing é um programa de ação formulado para alcançar os objetivos de marketing da empresa como um todo. Por se caracterizar como um plano de ação, deverá sugerir ações concretas de curto e longo prazo. Entende-se como ações de curto prazo as que são focadas na performance financeira da organização e concretizar métodos de avaliação que visem a maximização dos lucros. Essa maximização dos lucros poderá ser dada ou pela utilização da produção existente ou pela introdução de novos produtos que sejam esperados de se produzirem num período curto de tempo. Já, as ações de longo prazo são aquelas que deverão salientar medidas de avaliação que assegurem o crescimento e desenvolvimento económico e financeiro sustentáveis.

Um plano estratégico de marketing deverá sugerir meios e formas para antecipar as ações da concorrência e as reações necessárias para combatê-las.

2.2.1. A Formulação da estratégia de marketing

Uma das definições mais sucintas do marketing é “atender às necessidades de maneira lucrativa” (Kotler, 2000). Apesar desta frase englobar diversos conceitos complexos, consegue sintetizar o que é mais importante no estudo do marketing contemporâneo: o cliente. Corroborando este conceito Kotler e Armstrong (2018) em uma definição mais recente, onde entendem que o marketing é o método pelo qual as empresas criam valor para os clientes através do desenvolvimento relacionamentos sólidos e formação de vínculos duradouros. Esse processo de criação de valores e vínculos tem o objetivo de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores e assim, obter a sua fidelização.

McDonald (2007) defende que, em sua essência, o marketing consiste na determinação das necessidade dos consumidores que são clientes (diretos ou indiretos) de uma empresa, e das capacidades que esta possui para os satisfazer para, depois, fazer a correspondência entre as duas, de modo a cumprir com os objetivos de cada uma das partes. Devido a isto, antes de formular as estratégias, a empresa deve elaborar o seu plano de marketing buscando responder a questões que envolvam o conhecimento do mercado alvo e as suas necessidades (Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

De modo geral, a estratégia de marketing consiste na determinação de um sistema integrado de objetivos, políticas e planos de ação, claramente especificado, que fornecem uma orientação visando a mobilização de recursos para aproveitar as

oportunidades e identificar ou reduzir riscos futuros (Cobra, 2012). Neste contexto, as estratégias de marketing podem ser entendidas como um conjunto de ações enquadradas em um planejamento para influenciar o comportamento de compra do consumidor com vista a atingir objetivos organizacionais (Etzel, Walker & Stanton, 2017).

Assim, em ordem de concretizar todas as atividades correlatas ao marketing, as estratégias surgem como requisito necessário a fim de operacionalizar os objetivos traçados pela empresa. A implementação de estratégias demandam análise e delineamento do mercado. Isto envolve segmentação, escolha de mercado alvo e posicionamento de mercado para, por fim, operacionalizar as estratégias (Lambin, 2000).

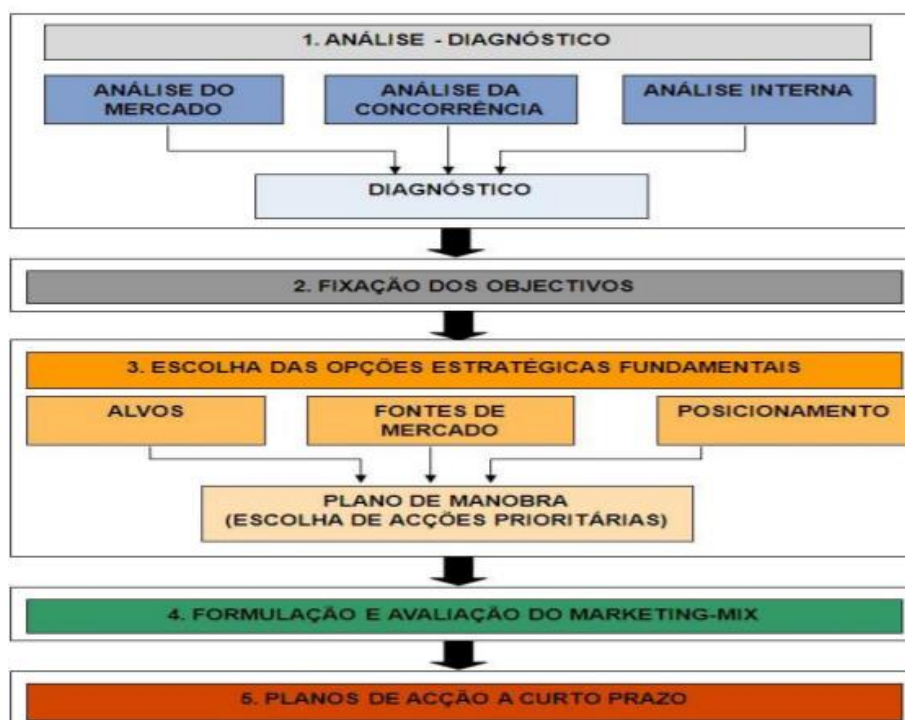
Uma estratégia de marketing sólida é capaz de descrever o plano, desenvolvido pela organização, para consolidar suas exigências de atuação nos respectivos mercados (Camarotto, 2009). Para isso, é preciso ser feita uma análise aprofundada das suas características internas, bem como estudar e avaliar o ambiente que as influencia.

Segundo Lendrevie *et al.* (2015) a estratégia de marketing é a combinação coerente dos diferentes recursos que as empresas podem dispor, levando em consideração os objetivos definidos no planejamento estratégico de marketing. Ainda, segundo os autores, o processo geral para a elaboração da estratégia de marketing passa por cinco fases, conforme demonstra a figura 2.

Na primeira fase é feita a análise diagnóstico. Isto permite aos tomadores de decisão fundamentarem suas opções com base em três tipos de análises: a do mercado, a da concorrência e a interna. A segunda fase é caracterizada pela fixação dos objetivos e metas organizacionais. Já na terceira fase ocorre a escolha das opções estratégicas fundamentais, ou seja, são escolhidos os alvos (para quem as atividades serão desenvolvidas); as fontes de mercado e o posicionamento (quais os traços de personalidade dos produtos que são diferenciadores da concorrência). Como ação final da terceira fase, estabelece-se o plano de manobra, no qual se define as ações prioritárias a serem desenvolvidas.

Na quarta fase é realizada a formulação da estratégia de cada uma das componentes do marketing mix e a avaliação dessas estratégias. Por fim, na quinta e última fase, o plano de ação é posto em prática.

FIGURA 2: PROCESSO GERAL PARA A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING



Fonte: Lendrevie *et al.*(2015)

Conforme foi visto anteriormente, a estratégia de marketing baseiam-se na escolha de um ou mais mercados alvo para desenvolver uma mistura ou mix de marketing para o produto, o preço, comunicação e distribuição, com o propósito de satisfazer as necessidades, desejos ou metas dos mercados escolhidos (Las Casas, 2012). Nesse intuito, uma estratégia de marketing que vise a mercados alvo internacionais, deve ter uma preocupação extra com o mix de marketing e como deverá ser implementada a adaptação ou não destes elementos, de acordo com as particularidades de cada país selecionado.

De acordo com Boone e Kurtz (2001) quando a empresa decide investir em mercados alvos estrangeiros, os seus dirigentes devem escolher entre uma estratégia de marketing internacional preponderantemente global ou multidoméstica, sendo que, o resultado da escolha dentre essas diferentes estratégias está diretamente relacionado com o desenvolvimento das atividades da empresa.

A estratégia global tem os elementos de marketing mix padronizados, com mínimas modificações para cada mercado alvo selecionado, e esses elementos guiarão as decisões de marketing tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. Essa estratégia tem a grande vantagem de diminuir custos de produção e de marketing, bem como o de aumentar a economia de escala na produção.

A estratégia multidoméstica é preconizada pela adaptação do mix de marketing aos diferentes mercados alvo selecionados. Dessa forma, as empresas segmentam o mercado externo e ajustam os elementos do composto de marketing de tal forma que possam atender às necessidades específicas dos consumidores nos países para onde pretendam se internacionalizar.

2.2.1.1. Segmentação, posicionamento

Conforme visto no tópico anterior, a formulação da estratégia de marketing passa pelo entendimento do mercado alvo e pela definição do posicionamento da empresa frente à concorrência. Neste sentido, o sucesso de uma empresa está intimamente relacionado com a percepção que os consumidores/ clientes-alvo têm da mesma (Lencastre, 2007). Com o intuito de entender o mercado consumidor e atender às suas expectativas, de forma eficiente e satisfatória, a empresa deverá entender que há diferentes tipos de consumidores com diferentes tipos de desejos e, sendo assim, é preciso segmentá-los para melhor atendê-los (Fernandes, 2014).

A segmentação do mercado é a divisão do conjunto de pessoas ou empresas que compõem o público-alvo em vários grupos menores e homogêneos, no qual membros de cada grupo são semelhantes em relação a determinados fatores (Trigueiro, 2017).

Esse processo é feito através de técnicas ou critérios de segmentação, os quais dividem o mercado em segmentos que possuem comportamentos e características semelhantes. De acordo com Dâcie (2017) para dividir o mercado é preciso levar em consideração que os indivíduos possuem características semelhantes em termos de personalidade, estilo de vida, classe social, lugar de residência ou trabalho, idades, etnias, níveis econômicos e educacionais, entre outros.

No processo de segmentação é preciso ter em conta um conjunto de critérios (Zenaro & Pereira, 2013), sendo os mais comuns (tabela 1):.

TABELA 1: CRITÉRIOS E VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO

| Crítérios de segmentação | Variáveis usadas |
|---------------------------------|--|
| Geográficos | Região; tamanho do município ou distrito; clima; concentração – nº de habitantes e polarização |
| Demográficos | Género; faixa etária; agregado familiar; atividade profissional; renda; ocupação; escolaridade; nacionalidade; raça. |
| Psicográficos | Classe social; estilo de vida; personalidade; gostos e preferências. |
| Comportamentais | Ocasão de compra; benefícios procurados; taxa de uso/ frequência; grau de lealdade; conhecimento |

Fonte: Adaptado de Zenaro e Pereira (2013)

a. Critérios Geográficos

É a divisão do mercado alvo em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, municípios, cidades ou até mesmo bairros (Cordeiro, 2017).

b. Critérios Demográficos

São os elementos mais comuns no processo de segmentação dos diferentes grupos de consumidores. Este critério fornece uma base comum para divisão do mercado visando a manutenção de um relacionamento íntimo com a demanda por meio de elementos como idade, sexo, tamanho da família, estágio do ciclo de vida familiar, profissão, renda, educação, raça, nacionalidade, religião e outros (Cordeiro, 2017).

c. Critérios Psicográficos

Este critério é amplamente usado para compreender os motivos e os comportamentos de compra das pessoas. O principal objetivo é estabelecer variáveis de divisão que permitam agrupar o mercado alvo em grupos homogêneos tendo como base a personalidade dos indivíduos, os motivos de compra ou uso de produtos, estilos de vida e grupos de referência (Cordeiro, 2017).

d. Critérios Comportamentais

Esse critério divide os consumidores em grupos baseados no comportamento no momento de compra, levando em conta atitudes favoráveis ou desfavoráveis a respeito de diferentes produtos, serviços ou marcas (Las Casas, 2012).

É importante lembrar que tendo em consideração os diferentes critérios apresentados, a segmentação poderá ser realizada pela utilização de vários deles em

simultâneo, de modo a dividir os grupos de forma mais eficaz. Este tipo de técnica de segmentação é chamado de multicritérios (Ferreira *et al.*, 2009).

No que diz respeito ao posicionamento, este procura estimular a percepção do público-alvo acerca da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos valorizados pelos alvos de forma que, torne a oferta distintiva em relação a concorrência (Braulio & Camponar, 2007). Neste sentido, o posicionamento é a maneira como o consumidor percebe o produto, é a informação que permanece na mente do público-alvo conduzindo-o a comportamentos de experimentação, compra e recompra (Ambrósio, 2007).

Através do conhecimento e da definição dos segmentos-alvo é elaborada a estratégia de posicionamento (Ferreira, 2009). Assim, o posicionamento agrega a segmentação, a diferenciação e a definição de público-alvo, estabelecendo a posição competitiva de uma organização, produto ou serviço e seu consequente lugar ocupado na mente do consumidor (Belz, 2009).

É preciso destacar que, embora exista um íntimo relacionamento entre o posicionamento e a diferenciação, não há que se falar em conceitos similares mas sim, de conceitos complementares. O posicionamento apresenta um escopo mais amplo e mais complexo que indica a utilização de um conjunto de atividades, com o intuito de induzir o público-alvo a perceber uma oferta em termos relativos a outras. Outro objetivo do posicionamento é o de enaltecer o seu maior valor em comparação aos valores dos concorrentes (Braulio & Camponar, 2007).

Complementando esse entendimento de Kotler e Keller (2006) e Torres (2011) exemplificam cinco tipos de possíveis posicionamento pretendidos pela empresa:

i. Por atributo:

Reconhecimento no mercado consumidor através dos anos de experiência ou pela sua dimensão.

ii. Por benefício:

Comunicação de que tipo de benefício que poderá ser apresentado ao cliente.

iii. Por utilizador ou utilização:

O produto oferecido é apresentado como sendo o mais indicado para determinado segmento do mercado alvo.

iv. Por categoria:

A comunicação do produto/serviço é feita de maneira a dar a entender que é o melhor da sua categoria.

v. Por preço:

O produto/ serviço é comunicado como sendo o mais barato ou caro do seu segmento. Esse tipo de posicionamento pode estar relacionado diretamente com a qualidade do produto/ serviço.

A diferenciação, por sua vez, é a estratégia adotada pela empresa visando fornecer aos consumidores algo diferente do que é oferecido pela concorrência e, o posicionamento, é a forma como a empresa comunica essa diferença para o público-alvo.

De qualquer forma, o posicionamento implica na diferenciação, seja ela objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing (Braulio & Camponar, 2007).

Posto isso, Kotler e Keller (2006) e Torres (2011) consideram que uma empresa poderá diferenciar-se dos seus concorrentes através de cinco estratégias diferentes:

i. Baseada no produto:

É suposta a empresa desenvolver o seu produto de forma diferenciada, ou seja, o produto mostra características que o difere da concorrência.

ii. Baseada no serviço:

A empresa mostra uma solução diferenciada de serviços oferecidos ao cliente, ou seja, a empresa presta serviços ou complementa a oferta de produtos com serviços diferenciados em relação a concorrência.

iii. Baseada nas pessoas:

Mais comum em empresas prestadoras de serviços pois preconiza o diferencial no trato dos colaboradores com os clientes.

iv. Baseada no canal de distribuição/ vendas:

A empresa concentra a sua distribuição ou vendas em canais onde a concorrência não se faz presente. Esse tipo de diferenciação pode se dar a nível geográfico ou mesmo ao nível de plataformas *online*.

v. Baseada na imagem:

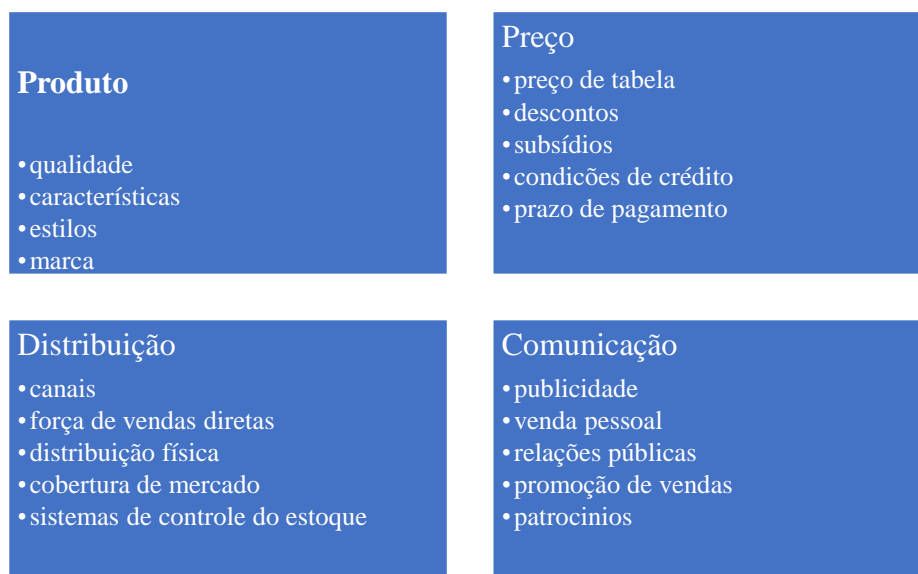
O objetivo é diferenciar-se com base em uma imagem única e singular. O foco dessa estratégia não é a qualidade de seus produtos ou serviços, mas sim a imagem que

o cliente tem da marca em si. Nesse sentido, a bebida pretende se posicionar como *gin gourmet* que propicia qualidade e diferenciação ao público consumidor.

2.2.1.2. Marketing-mix

Após o estudo dos conceitos de segmentação, diferenciação, posicionamento e estratégias de marketing é necessário a compreensão de que, todos esses conceitos deverão ser aplicados na prática sob a forma do composto de marketing. O composto de marketing (ou marketing mix) consiste na combinação de vários aspectos que, podem influenciar na demanda por um determinado produto ou serviço. Esse conceito compreende quatro variáveis inter-relacionadas que são conhecidas como os “quatro P’s do marketing”, o produto, o preço, a comunicação e a distribuição (Boone & Kurtz, 2012). A figura 3 apresenta os elementos do marketing mix a suas principais características.

FIGURA 3: ELEMENTOS DO MARKETING MIX



Fonte: Adaptado de Las Casas (2012).

De uma forma sintética apresentam-se as quatro variáveis do composto de marketing.

- Produto

De acordo com Cobra (2012) o produto deve satisfazer as necessidades dos consumidores. O produto específico, em sentido estrito, é aquele que é percebido pelo consumidor como sendo a oferta feita pela empresa, assim como marca, embalagem, *design*, garantias e serviços associados aos mesmos. Esse produto específico pode ter maior ou

menor componentes de tangibilidade (Rocha, Ferreira & Silva, 2012). Em última instância, pode ser uma pessoa, uma localização ou mesmo um destino, desde que satisfaça uma necessidade ou um desejo de um determinado segmento de consumidores (Caetano & Rasquilha, 2010).

- Preço

O preço é o valor monetário que os consumidores trocam com a empresa ao adquirir um produto ou usufruir de um serviço (Boone & Kurtz, 2012). O preço deverá ser ajustado às condições de custo, de fabricação e de mercado (Cobra, 2012).

De acordo com Chiavenato (2005) o preço do composto de marketing representa venda expressa em termos monetários em relação ao valor de utilidade do produto/ serviço, ou seja, a sua capacidade de satisfazer aos desejos e necessidades do consumidor. Ainda segundo este autor, o preço precisa ser considerado justo sob a ótica dos clientes. Pois, se o consumidor o considerar demasiado elevado pode resistir à compra porém, se o considerar muito baixo, poderá surgir dúvidas em relação a própria qualidade do bem ofertado.

- Distribuição

A praça refere-se às atividades desenvolvidas pela empresa para que o produto/ serviço estejam disponíveis para os clientes (Chelliah *et al.*, 2013). Neste sentido, segundo os autores, é importante a compreensão do termo canais de distribuição, pois a disponibilidade e acessibilidade dos produtos deve ser o mais conveniente possível para os clientes. De acordo com Cobra (2012) A distribuição significa disponibilizar o produto de maneira mais acessível e rápida possível ao consumidor

Canais de distribuição é um termo que faz referência ao processo ocorrido entre o momento da produção até o consumo efetivo pelo cliente final, ou seja, se o produto é vendido diretamente pelo produtor ou se há existência de intermediários no processo de distribuição (Chelliah *et al.*, 2013).

- Comunicação

A comunicação deverá comunicar o produto ao mercado alvo (Cobra, 2012). É a estratégia usada para comunicar, com o público- alvo da empresa, acerca das funcionalidades do produto/ serviço oferecido. Neste sentido, poderá ser considerada como todos os esforços pessoais e impessoais por parte da empresa para informar, persuadir ou lembrar o consumidor sobre a marca (Boone & Kurtz, 2012).

A comunicação tem como principais objetivos a notoriedade, a imagem e a ação de comunicação ligada a divulgação do produto. A comunicação de marketing procurará reforçar a marca, a imagem, a qualidade, os benefícios e as funcionalidades do produto

2.2.2. Modelos de plano de marketing internacional

O processo de elaboração e implementação de um plano de marketing internacional tem muitas singularidades com o plano de marketing utilizado para o mercado doméstico, porém ainda persistem algumas diferenças. Dentre as principais diferenças entre o plano de marketing doméstico e o internacional, estão aspectos que envolvem as instâncias política, legal, econômica, social e cultural relativas à envolvente no país-alvo. (Kumar, 2000 parafraseado por Young *et al*, 2008). Contudo, os principais tópicos como a definição dos problemas base, a metodologia adotada, o trabalho de campo realizado e a apresentação dos relatórios finais são temas chave e igualmente relevantes tanto no plano de marketing voltado para o mercado interno, como para o plano de marketing voltado para o mercado externo.

Segundo Kotler (2000) citado por Mochtar *et al* (2001) os princípios do plano estratégico de marketing para uma empresa que procura satisfazer as oportunidades de um mercado global, são os mesmos adotados para um mercado doméstico.

Tanto o plano de marketing doméstico como o internacional devem ser fruto de um planejamento de marketing prévio que se caracteriza por ser uma parte do planejamento empresarial estratégico. O planejamento de marketing deve ter como objetivo traçar as táticas e estratégias que formam a sequência de atividades necessárias para alcançar a missão e os objetivos da empresa, considerando o seu ambiente interno e externo (Byars & Neil, 1987, citados por Lee *et. al*, 2013).

Cateora, Gilly e Graham (2013) afirmam que o processo de planejar pode ser tão importante como o plano em si. Segundo esses autores processo de desenvolvimento do plano de marketing faz parte da aprendizagem empresarial como um todo e deve ser visto como um agregador de valor.

Segundo Kotler e Keller (2012) a criação de um plano de marketing é fundamental para as organizações serem bem-sucedidas, obterem resultados positivos e crescerem de forma sustentada todos os anos.

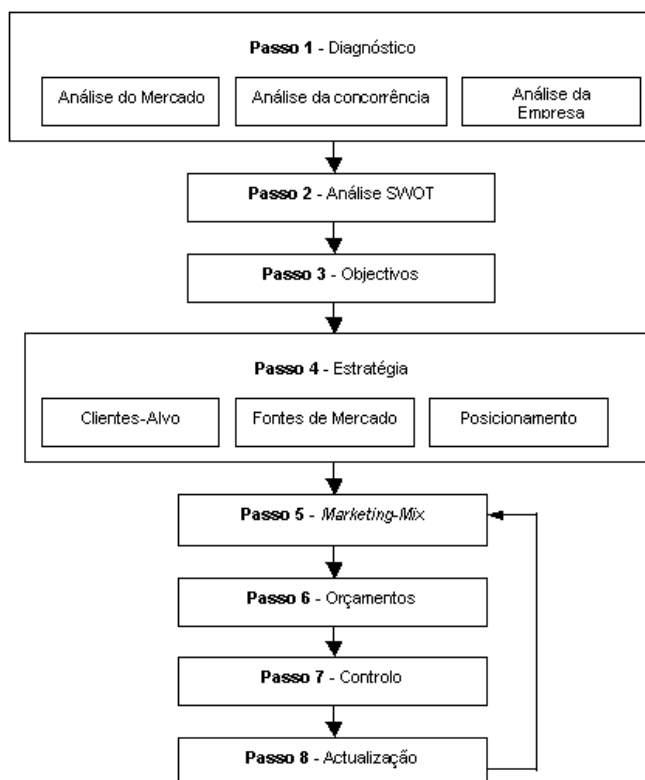
Para a construção de um plano de marketing internacional é necessário o conhecimento de diversos elementos do macro e do micro ambiente na envolvente do mercado alvo selecionado, bem como conhecer e estudar as forças, fraquezas, ameaças e

oportunidades que a organização encontrará no desenvolvimento da sua atividade de negócio (Tedim, 2015). Desta forma, após da identificação das diferentes características intrínsecas do mercado externo em questão, a empresa deve realizar um diagnóstico estratégico que irá definir as suas forças e fraquezas diante do ambiente internacional ao qual pretende operacionalizar. O principal objetivo desse diagnóstico estratégico é identificar e analisar as principais vantagens e desvantagens que a companhia tem quando comparada ao seu principal concorrente no mercado selecionado.

Em sua versão mais simplificada, Kotler e Armstrong (2001) definem o plano de marketing como uma formalização do processo de planejamento estratégico e tem como a principal vantagem a de responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objetivos claros e definidos. Este plano possui oito etapas como se pode observar na figura 5.

Em contrapartida, Mcdonald (2008) estabeleceu uma estrutura com 4 etapas para a realização de um plano de marketing e ainda disponibiliza informação sobre as ferramentas a utilizar em cada uma das etapas (tabela 2).

TABELA 2: PLANO DE MARKETING POR KOTLER E ARMSTRONG



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2001)

Segundo Doole e Lowe (2012) a elaboração do plano de marketing internacional é a tarefa de alcançar vantagens competitivas e mantê-las num ambiente onde

as empresas estão sujeitas a constante competitividade de concorrência local, regional e global sendo uma tarefa extremamente desafiadora.

De acordo com Doole e Lowe (2012) o processo de planejamento internacional deve permitir que a empresa possa responder às seguintes três perguntas:

1. Onde está a companhia agora?
2. Onde a companhia quer ir?
3. Como a companhia pode chegar lá?

Segundo estes autores, o processo de planejamento internacional deve se basear em cinco elementos essenciais a começar pela (1) análise internacional do ambiente micro e macro do país escolhido para a internacionalização; (2) avaliação do sistema organizacional interno e externo – análise SWOT-; (3) definição da missão e objetivos da estratégia de marketing internacional; (4) delimitação do plano operacional e ; (5) construção de um plano de contingência e controle.

TABELA 3: METODOLOGIA PLANO DE MARKETING DE MCDONALD

| <i>Etapas</i> | <i>Output/ Objetivos</i> | <i>Ferramentas a utilizar</i> |
|--|---|---|
| <i>Etapa 1: Definição de metas</i> | Missão Resumo financeiro | |
| <i>Etapa 2: Visão global da situação da empresa</i> | Análise de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de mercado • Tendências de mercado • Segmentos-chave • Previsões Oportunidades/ameaças Forças / fraquezas Resumo de portfólio Suposições | Auditoria de marketing; Segmentação de mercado; Análise do ciclo de vida do produto; Difusão de inovação e; Benchmarking Análise SWOT Gestão de situações Fatores críticos de sucesso; Pesquisa de mercado; Estudos de segmentação de mercado e; Análise SWOT Matriz BCG e; Directional polity matrix Análise de risco |
| <i>Etapa3: Formulação de Estratégia</i> | Objetivos de marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Foco da estratégia • Mix de produtos • Clientes-alvo Estratégias de marketing (4 p's, posicionamento/ estratégias de marca): Produto, preço, promoção e distribuição | Matriz de Porter Matriz de Ansoff Matriz BCG Directional policy matrix Opções estratégicas de base; Estratégias competitivas; Estudos de segmentação de mercado e; Pesquisa de mercado |
| <i>Etapa 4: Alocação de recursos e monitorização</i> | Recursos necessários | Previsão e Elaboração de orçamentos Análise de resultados e revisão |

Fonte: Adaptado de McDonald (2008)

A resposta às perguntas propostas por Doole e Lower (2012), juntamente com o processo de planejamento de marketing internacional, são fundamentais para a maioria dos empresários, quer sejam eles grandes ou pequenos, com negócios simples ou complexos. Desta forma, os gestores podem alinhar as necessidades da firma de forma a prepará-las para o futuro e garantir a sua própria sobrevivência crescendo com o incremento competitivo da meio ambiente internacional (Doole & Lowe, 2012).

O planejamento permite respostas a questões como o rápido crescimento da função internacional, a mudança de mercados, o aumento da concorrência e os desafios turbulentos de diferentes mercados nacionais. O plano deve misturar os parâmetros de mudança de ambientes de países externos com objetivos e capacidades corporativas para desenvolver um programa de marketing sólido e funcional (Danis, Chiaburu & Lyles, 2010).

Desta forma, o planejamento estratégico de marketing internacional compromete recursos corporativos para produtos e mercados, visando o aumento da competitividade e dos lucros. McDonald e Wilson (2011) estabelecem que o plano de marketing internacional deverá estar segmentado em quatro etapas, subdivididas em dez pontos chave (ver Figura 5). O início do plano se dá com a definição da missão e objetivos de marketing organizacionais, alinhando-os com os com a missão e visão global da empresa em si. A próxima etapa é uma auditoria de marketing e a realização da análise SWOT, promovendo assim uma análise das oportunidades e ameaças no contexto macro e desenvolver conclusões acerca das forças e fraquezas da empresa. A fase seguinte permite fazer proposições acerca da análise SWOT e da auditoria de marketing realizadas anteriormente. As três etapas seguintes assentam nos conceitos de medição e revisão, nesse sentido, são medidos e revistos as estratégias e objetivos de marketing e os resultados esperados almejando a identificação de planos de ação alternativos. As duas últimas etapas compõem a fase de alocação de recursos e monitoramento, na qual é estabelecido o orçamento e o programa de implementação das ações definidas dentro do período de um ano.

FIGURA 4: AS ETAPAS PARA O PLANO INTERNACIONAL DE McDONALD E WILSON



Fonte: Adaptado de McDonald e Wilson (2011, p.41)

Em uma abordagem mais recente os autores Cateora, Gilly e Graham (2013) definem o processo de delineação para o plano de marketing internacional segundo quatro etapas conforme a mostra a figura 6.

FIGURA 5: DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA, GILLY E GRAHAM (2013)



Fonte: Adaptado de Cateora, Gilly e Graham (2013)

A fase 1 é descrita como uma análise preliminar ao mercado externo selecionado e das capacidades internas da própria empresa em questão, bem como a especificação de critérios estratégicos que permitam que a companhia compreenda os

elementos que levaram à escolha do país ao qual pretende estender suas atividades. A compreensão desta escolha passa pela correspondência entre as forças, fraquezas, produtos, filosofias, operações e objetivos da própria empresa com os fatores restritivos e potenciais do respetivo mercado consumidor internacional selecionado. Agindo dessa forma, a empresa é capaz de desenvolver uma estratégia de marketing sólida e condizente com as necessidades específicas de cada mercado escolhido (Cateora, Gilly & Graham, 2013).

Como resultado final desta primeira fase o plano de marketing internacional deverá conter informações que possibilitem aos responsáveis avaliar o potencial do mercado internacional escolhido, identificar as possíveis barreiras à entrada nesse mercado, identificar os diversos elementos do meio envolvente e definir, dentre as possíveis estratégias de marketing *mix*, a mais adequada a se adaptar as necessidades específicas do mercado selecionado.

A segunda fase integrante do planejamento estratégico de marketing é descrita como uma definição de segmentos integrantes do mercado consumidor no país escolhido (segmentação, *targeting* e posicionamento de marca) e a escolha de uma estratégia de adaptação/padronização dos elementos integrantes do marketing *mix* (produto, preço, promoção e distribuição). Segundo os autores, o resultado final dessa etapa será a tomada de decisão em relação às necessidades de ajustes de elementos do plano de marketing relativos a características intrínsecas do mercado alvo escolhido, nomeadamente as diferenças culturais e ambientais.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2013) terceira fase da definição do plano internacional de marketing deverá se focar na delimitação dos objetivos e metas, da estratégia específica a ser adotada, no orçamento e do cronograma das atividades a serem implementadas. Ao final da terceira etapa já deverá ser especificado e definido quais ações deverão ser realizadas, bem como as responsabilidades de cada um dos envolvidos e como e quando cada procedimento deverá ser desenvolvido.

Para a quarta e última etapa do plano de marketing internacional, os autores propõe as atividades de controle e efetiva implementação do plano de ação apresentado na terceira fase do processo. Nessa última fase é preciso ter mais atenção as etapas propostas, pois as empresas tendem a investir menos recursos do que deveriam e acabam por não serem capazes de prover os *feedbacks* necessários para futuras melhorias no plano de marketing internacional inicial (Cateora, Gilly & Graham, 2013). Na última etapa é imperativo a definição de padrões de desempenho, meios de responsabilizações das

pessoas envolvidas no processo, *standards* de avaliação de performance e meios necessários para a aplicação de medidas corretivas.

2.3. Síntese

O enquadramento teórico elaborado neste capítulo levou em consideração referenciais teóricos de diferentes autores sobre os temas tratados. Este embasamento teórico mostrou-se imperativo para o posterior entendimento e desenvolvimento dos conceitos utilizados para a elaboração do plano de marketing internacional para o Gin da Bica. Os conteúdos estudados foram: Planejamento estratégico de marketing, Formulação da Estratégia de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Diferenciação, Marketing Mix, Internacionalização e Marketing Internacional e Modelos de Plano de Marketing Internacional.

Os tópicos desenvolvidos para a elaboração do projeto foram embasados em pesquisas e teorias sobre a definição e importância do planejamento estratégico de marketing no sentido de direcionar as ações das organizações em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento (Silva *et al*, 2011) e como o planejamento estratégico de marketing conduz a formulação de estratégias de marketing que são definidas como um conjunto de ações que visam influenciar o comportamento de compra do consumidor com vista a atingir objetivos empresariais (Etzel, Walker, e Stanton, 2017).

A formulação de estratégias de marketing leva a empresa a definição da segmentação do mercado consumidor em diferentes grupos menores e homogêneos, no qual membros de cada um dos grupos são semelhantes em relação a determinados fatores (Trigueiro, 2017). Seguindo a segmentação a empresa deverá proceder ao posicionamento do produto perante ao mercado consumidor e a diferenciação da marca perante a concorrência. Estes conceitos levam ao estabelecimento à definição dos elementos constantes do marketing mix do produto e a adequação desses a estratégia de marketing definida anteriormente. Nesse sentido, é importante citar os autores como Cobra (2012), Bonne e Kurtz (2012) e Rocha, Ferreira e Silva (2012), para a definição e apresentação dos 4P's do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição).

3. Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto

Neste capítulo apresenta-se a metodologia seguida para a elaboração do trabalho de projeto. É descrito o objetivo geral e específicos no sentido de dar respostas ao problema apresentado e é apresentada a metodologia de recolha de dados e o modelo de plano de marketing internacional a ser utilizado no projeto.

3.1. Objetivos

Este projeto tem como principal objetivo desenvolver um plano de marketing para internacionalização do Gin da Bica no mercado brasileiro. O objetivo principal foi detalhado nestes presentes em cinco objetivos específicos:

- 1) Identificar os pontos fortes e fracos da Destilaria Monte da Bica;
- 2) Analisar o mercado de *gin* no Brasil;
- 3) Selecionar o modo de entrada no mercado brasileiro;
- 4) Identificar e caracterizar os segmentos no mercado de consumidores no Brasil;
- 5) Definir o posicionamento no mercado;
- 6) Definir o *branding* da marca.

3.2. Método de recolha de dados

No âmbito deste trabalho recorreu-se à pesquisa em fontes secundárias de dados através da consulta de livros, artigos científicos e outras publicações específicas sobre os temas de Plano de Marketing, Segmentação, Posicionamento e Diferenciação, Marketing Mix e Marketing Internacional. Além disso através das fontes secundárias também foi efetuada uma recolha de dados sobre o macro e micro ambiente brasileiro e sobre a organização.

Com o intuito de facilitar a compreensão e obter um melhor entendimento da cultura interna da organização e sobre o processo de fabricação do produto, optou-se por utilizar duas técnicas de recolha de dados: observação participante e pesquisa em fontes secundárias. Para esse fim, foram analisadas informações em larga escala obtidas através do Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A primeira técnica utilizada foi a da observação participante pois, é a técnica que ao pesquisador intervir no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação no dia-a-dia do trabalho (French, 2009). Já, a técnica de recolha de dados através de fontes secundárias permite ao investigador ter um maior acesso a informações de uma forma mais ampla do que poderia obter se pesquisasse diretamente (Gil, 2016)

Ao nível da observação participante a de coleta de dados foi feita no âmbito do projeto REiNOVA realizado no segundo semestre letivo de 2018/2019 e teve com a intervenção direto dos responsáveis da administração da marca. Esta etapa decorreu com realização de reuniões com os gestores do projeto e visitas às instalações físicas da empresa Monte da Bica, o que permitiu a recolha de dados indispensáveis para a etapa de planeamento das ações do plano de marketing internacional. A participação ativa de todos os envolvidos com o projeto e a supervisão dos gestores do projeto REiNOVA possibilitou o reconhecimento prático e a vivência no dia-a-dia dos processos e procedimentos internos, implicando um melhor entendimento dos elementos necessários para a internacionalização do produto.

3.3. Modelo para o plano de marketing internacional.

Segundo Coughlan e Coughlan (2002) um plano de ação necessita responder a algumas questões essenciais :

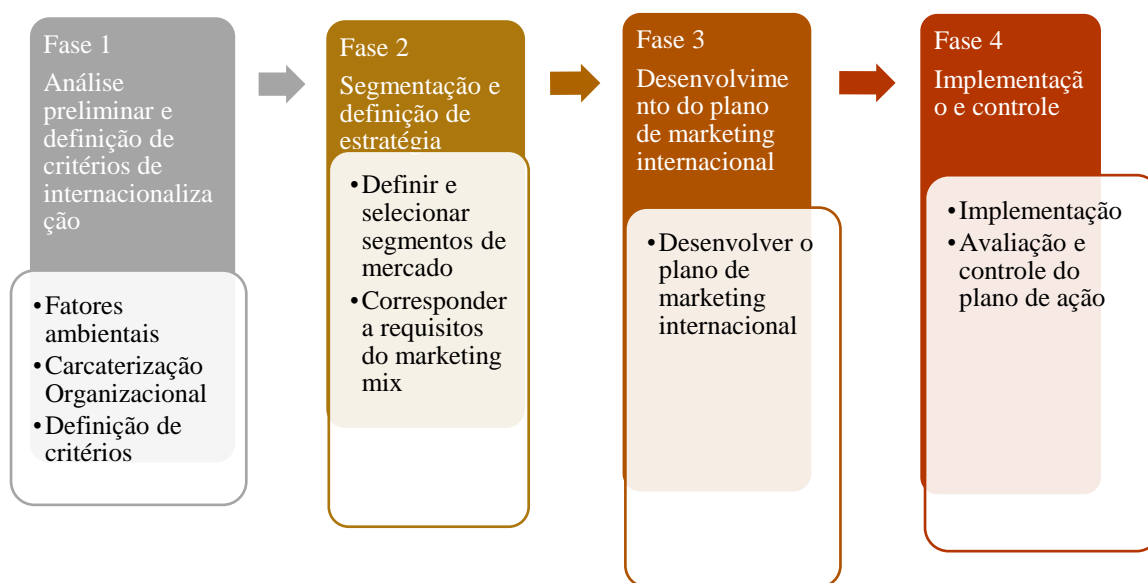
- a) O que precisa mudar?
- b) Em que partes da organização?
- c) Que tipo de mudanças são necessárias?
- d) Que tipo de apoio é necessário?
- e) Como é o compromisso a ser formalizado?
- f) Qual é a resistência a ser gerenciada?

Com o intuito de responder às questões propostas por esses autores foi utilizado o referencial teórico para um plano de marketing internacional proposto por Cateora, Gilly e Graham (2013) apresentado no tópico 2.2.2. do presente trabalho.

A escolha deste modelo foi baseada na sua forma simples e intuitiva de implementação a qual vai de encontro às dificuldades técnicas de gestão presumidamente existentes em pequenas e médias empresas portuguesas (PME) e ainda apresenta todas as componentes de marketing mais referenciadas pela bibliografia pertinente como sendo as

mais vitais ao nível de uma (PME). O modelo de Cateora, Gilly e Graham (2013), é caracterizado pelas seguintes etapas (figura 7)

FIGURA 7: DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA, GILLY E GRAHAM (2013)



Fonte: Adaptado de Cateora, Gilly e Graham (2013)

I. Análise preliminar e definição de critérios de internacionalização

Consiste na análise preliminar ao mercado externo selecionado e da avaliação quais as capacidades internas da própria empresa, bem como a especificação de critérios estratégicos que permitam que a companhia compreenda os elementos que levaram à escolha do país ao qual pretende estender suas atividades. A análise preliminar permite um melhor entendimento sobre as características genéricas da estrutura concorrencial para identificar os traços fortes e fracos da concorrência e da própria empresa.

Com a conclusão da análise preliminar, ainda na primeira fase, procede-se a análise SWOT, a fim de se obter uma melhor compreensão da análise preliminar e auxiliar na escolha de possíveis estratégias de marketing mix.

II. Segmentação e definição de estratégia

Nesta fase é definido o(s) segmento-alvo(s) e o posicionamento da marca no mercado externo selecionado. Seguido desta definição é feita a escolha da estratégia de

marketing internacional que poderá implicar na padronização ou adaptação dos elementos integrantes do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição).

III. Desenvolvimento do plano de marketing internacional

Na terceira fase, são estabelecidos os objetivos e metas, a estratégia de marketing bem como o orçamento e o cronograma das ações e atividades a serem realizadas.

IV. Implementação e controle

A última fase são adotadas medidas para verificar e avaliar os resultados alcançados com a implementação do plano de marketing internacional. Nesta fase são adotadas atividades de controle e implementação das atividades propostas na fase anterior. Portanto, é imperativo a definição de padrões de desempenho, meios de responsabilizações das pessoas envolvidas no processo, *standards* de avaliação de performance e meios necessários para a aplicação de medidas corretivas.

O processo de planejamento estratégico de marketing não finda com a implementação das ações específicas de marketing. Segundo Torres (2011) qualquer estratégia ou ação deverá ser complementada com ferramentas de controle e avaliação da sua execução e eficácia.

O cronograma para a implementação do plano de ações deverá servir como ferramenta operacional capaz de guiar a empresa durante as diferentes etapas do processo de planejamento. Afim de gerir de forma mais eficaz as ações, é importante a criação de um mapa que permita ter uma visão objetiva e controlada das ações a realizar a nível temporal (Torres, 2011).

Segundo Torres (2011), o orçamento estipulado deve conter todas ferramentas de marketing a serem utilizadas para a efetivação do plano de ação bem como a previsão de todos os custos associados.

4. Plano de marketing internacional para o Gin da Bica

O plano de marketing desenvolvido segue a metodologia proposta por Cateora, Gilly e Graham (2013) e pretende auxiliar a internacionalização do Gin da Bica para o mercado brasileiro.

O Gin da Bica da empresa Destilaria Monte da Bica, Lda., é um gin produzido de forma artesanal usando a água que brota da Fonte da Bica. A bebida é produzida na Herdade do Vale da Bica no Monte da Bica em Portugal.

4.1. Análise preliminar e definição de critérios de internacionalização

O desenvolvimento de uma análise preliminar corrobora a necessidade da obtenção de informações essenciais acerca (i) da marca Gin da Bica da empresa Destilaria Monte da Bica, Lda.; (ii) do potencial do mercado -alvo selecionado; (iii) das possíveis ameaças à empresa derivadas do mercado e; (iv) da envolvente externa internacional. A elaboração desse estudo preliminar deve ser conduzida de maneira criteriosa, de modo a integrar seus resultados na estruturação da estratégia de atuação no mercado selecionado.

4.1.1. Caracterização organizacional

De forma a realizar a análise torna-se necessário a compreensão da missão, dos valores, das vantagens competitivas, dos procedimentos e objetivos da empresa Monte da Bica, Lda., de forma a alinhar a estratégia de marketing definida para o mercado do Brasil com a cultura interna da empresa e os recursos disponíveis.

Caracterização da empresa

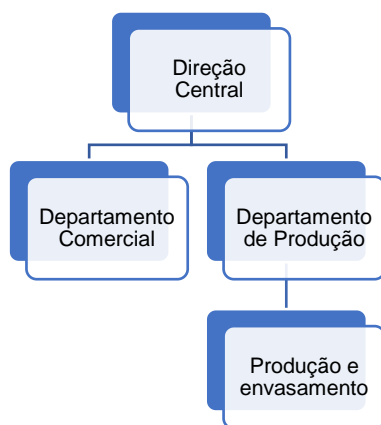
Tendo em vista uma análise mais efetiva da estrutura interna organizacional será usado o modelo 7S de McKinsey. O modelo é uma ferramenta que analisa o design organizacional da empresa através da observação de sete elementos-chave internos: estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), missão (*share values*), estilo (*style*), pessoas (*staff*) e habilidades (*skills*), que podem ser alinhados conjuntamente para atingir efetividade na organização (Mohammad, 2015).

A estratégia da Destilaria Monte da Bica passa pela diferenciação de seus produtos apostando na utilização de ingredientes locais e na utilização de um alambique único desenhado pelos proprietários. A estratégia também é definida definida pela diferenciação de seus processos de fabricação totalmente artesanais, baseados em técnicas de destilação tradicionais.

A escolha do local para a instalação da destilaria também foi uma escolha estratégica dos proprietários. A Herdade dos Arneiros de Cima, mais conhecida como Monte da Bica pela presença de uma fonte de água mineral com mais de cem anos, foi o local escolhido para a instalação da destilaria, e a água da bica é o principal ingrediente dos destilados produzidos.

A Destilaria Monte da Bica, Lda., é uma micro empresa que participa do projeto REiNOVA que tem como um dos principais objetivos facilitar a entrada das micro empresas em mercados externos. Nesse sentido, o organograma da empresa é verticalizado e simplificado (ver figura 8). Existem quatro áreas centrais: a direção central- sob a direção de João Oliveira e Paulo Martins, departamento comercial- sob a direção de João Oliveira- departamento de produção – sob a direção de Paulo Martins e funções operacionais de produção e envasamento.

FIGURA 8: ORGANOGAMA DA EMPRESA



Fonte: Elaboração própria

A Destilaria Monte da Bica nasceu de um projeto artesanal e familiar, no coração do Alentejo, Portugal. O empresa é dividida entre zona de produção, zona de armazenamento, engarrafamento e zona de envelhecimento. Sistemas de produção

tradicionais de fabricação são alinhados com a modernidade de alguns equipamentos sofisticados que auxiliam o processo.

A destilaria Monte da Bica nasceu da ideia e inspiração de dois amigos de longa data e se consagrou como um projeto com valores familiares e tradicionais sendo pensado aos mais íntimos detalhes e pormenores, desde a utilização de produtos locais, ao alambique único desenhado pelos proprietários.

O símbolo da destilaria é o colibri (ver figura 9), não por ser um animal típico da região, mas pela forma como seleciona as flores de modo a recolher os melhores néctares e nutrientes, em tudo semelhante ao processo de destilação.

FIGURA 9: MONTE DA BICA LOGOTIPO



Os proprietários fazem questão de enfatizar as raízes Alentejanas da destilaria e de propagar o uso de ingredientes locais e artesanais em todo o processo de fabricação.

Dois celeiros datados de 1980 e 1984 no Monte da Bica foram os locais escolhidos para a instalação da fábrica, sendo que, há mais de cem anos a propriedade já é usada para a produção de cortiça e cereais o que também serviu de inspiração para a produção do destilado e para o design do produtos.

O estilo da Destilaria Monte da Bica, Lda. rege-se pela centralização da tomada de decisão nos cargos mais altos da empresa, o que permite aos proprietários obter o conhecimento absoluto sobre os processos desenvolvidos em cada área organizacional. As diferentes decisões referente a diferentes aspectos do negócio são analisadas e estudadas pelos proprietários e posteriormente postas em prática ou descartadas.

A principal desvantagem deste tipo de gerência é a demora para a tomada de decisão e implementação das diferentes ações. Porém, dado o tamanho organizacional esse é o estilo de tomada de decisão mais recomendado. A principal vantagem é a existência de uma consistência no estilo operacional da organização, de modo a desenvolvimento de produtos que primam pela qualidade e satisfação do cliente.

Uma das grandes vantagens competitivas da Destilaria Monte da Bica prende-se aos recursos humanos e pela história da marca. A destilaria é alicerçada nos valores e preceitos de um projeto familiar sendo que o seu modo de gestão e operacionalização são baseados nas habilidades de dois amigos e proprietários. A equipe é formada por quatro figuras centrais: Pinto de Gouveia o proprietário e também produtor; João Oliveira o diretor comercial e um dos proprietários fundadores; Paulo Martins o destilador e um dos proprietários fundadores e Andrés Herrera o enólogo responsável.

Além destas quatro figuras centrais, a empresa propaga o respeito e a consideração por seus colaboradores através da motivação e manutenção de uma equipe pluridisciplinar onde todos são valorizados e respeitados através da difusão dos valores da inovação, responsabilidade e excelência.

A destilaria Monte da Bica conta com a experiência de dois amigos para o fabrico artesanal da bebida. João Oliveira, que herdou uma vinha familiar situada na região do Alentejo, em Portugal, em conjunto com Paulo Martins que trabalhava na área de restauração porém decidiu abandonar a antiga área de especialização e investir em novos conhecimento na indústria do gin. Este, então, mudou-se para Londres e foi trabalhar numa destilaria local para ganhar a experiência necessária. Na volta a Portugal, os dois amigos começaram a elaborar a receita do Gin da Bica e iniciaram a produção em um alambique singular criado especialmente para a Destilaria Monte da Bica.

Para além do Gin da Bica, a empresa ainda produz vinhos e aguardente bagaceira. A primeira vinha na Herdade Monte da Bica surgiu em 2003 e o primeiro vinho foi lançado em 2018. A aguardente bagaceira é produzida através da prensagem de uvas fermentadas e reflete o conceito de modernidade e inovação incutidos em todos os produtos da empresa.

O Gin da Bica da empresa Destilaria Monte da Bica, Lda. é um gin de teor alcoólico(°) 42 produzido de forma artesanal usando a água que brota da Fonte da Bica. A bebida é produzida na Herdade do Vale da Bica no Monte da Bica ,em Portugal e é também

dessa região que são colhidos os produtos utilizados na fabricação da bebida e que denotam a origem Alentejana do Gin.

A água tem um papel essencial no processo de fabricação, não só por ser a origem do nome da marca mas também por ser a fonte primária essencial para o produto. A bica, com mais de setenta anos, foi remodelada pelo avô de um dos atuais proprietários e fornece água filtrada pela terra, pura e límpida.

A receita do gin, lançado no mercado em março de 2017 demorou mais de um ano para ser apurada e leva zimbro da Macedónia, coentros da Ucrânia, canela do Sri-Lanka, raiz de lírio, cardo mariano e mel. A camomila, lúcia lima, rosmaninho e flor de laranjeira são destiladas à parte.

A bebida diferencia-se dos seus concorrentes pelo processo de fabricação sendo utilizado um método tradicional de destilação chamado *One Shot*. Normalmente, no processo de fabrico do gin, cada botânico é destilado individualmente e no fim é feito um *blend* com as várias percentagens de cada matéria-prima, denominadas de botânicos.

No método *One Shot*, utilizado no fabrico do gin, a bebida é preparada em banho maria, com lentilha de refinação, aquecida a lenha no qual o álcool puro é infundido com os botânicos durante vinte e quatro horas. O cesto de botânicos é colocado na cabeça do alambique e após a destilação o Gin da Bica está pronto.

Outro fator diferencial da bebida é o alambique utilizado no seu fabrico. O alambique, de 500 litros a banho-maria e aquecido a lenha, foi desenhado exclusivamente para o preparo da bebida. O cuidado com o preparo também está presente na seleção cuidadosa dos botânicos utilizados. Alguns dos botânicos são produzidos pela própria empresa, como é o caso da laranja, do limão, dos rosmaninho e das barbas de milho. Porém, a empresa também tem fornecedores de matérias-primas de Marrocos, Ucrânia, Macedónia e Sri-Lanka. A tabela 4 apresentam-se as características principais do produto.

TABELA 4: CARACTERÍSTICAS GERAIS DO GIN DA BICA

| Empresa | | Destilaria Monte da Bica, Lda. | |
|--------------------------|--|--------------------------------|--|
| País de origem | Portugal | | |
| Produto | Bica Gin (700ml) | | |
| Diferenciação do produto | Gin feito de maneira artesanal produzido na Herdade do Vale da Bica no Monte da Bica em Portugal. | | |
| Característica do Gin | Gin Artesanal com teor alcoólico(º) 42 | | |
| Tipo de botânico | Cascas de laranja e limão, mel, alecrim, coentro, canela, lúcia-lima, camomila, flor de laranjeira, cardo, raiz de lírio e zimbro. | | |
| Preço | 35€ | | |
| Embalagem |  | | |

Fonte: Elaboração própria

A embalagem do Gin da Bica busca retomar as origens alentejanas da bebida. E design da embalagem é simples e evoca as principais matérias primas utilizadas no processo de fabricação do *gin*- os botânicos e especiarias e evocação de outros elementos da natureza que influenciam no processo, como a referência a abelhas e a laranjas., a flores de lúcia-lima e de laranjeira simbolizam o coração e os sabores do Alentejo.

O Monte da Bica existe há mais de sete décadas e é a origem do nome da marca, de algumas matérias primas (botânicos) usadas e também a água da fonte que existe no local. O logotipo da bebida é inspirado nesta história. O fonte da letra e a cor azul utilizada evocam as simplicidade e a tradição de suas origens. O Bica Gin é descrito como “tendo a alma de seus criadores e a pureza da sua origem”.

4.1.2. Factores competitivos

A presente análise visa analisar o comportamento econômico do mercado -alvo brasileiro no que tange a elementos como: taxa de crescimento e dimensão do mercado

brasileiro, mercado de trabalho, inflação, níveis de preço, renda e produtos, balança de pagamentos, taxa de juros e taxa de câmbio

Análise do macroambiente

O mercado alvo escolhido para a internacionalização do Bica Gin é a República Federativa do Brasil. Localizada na América do Sul limitando-se com a quase totalidade dos países sul-americanos, a exceção do Equador, do Chile e de Trinidad e Tobago. A República Federativa do Brasil apresenta uma área total de cerca de 8.547.403,5 km² sendo o terceiro maior país do continente em termos de área e o primeiro da América do Sul, ocupando 47% da área territorial sul-americana.

De acordo com a Projeção da População (Revisão de 2018) feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se que o Brasil tenha 208,5 milhões de habitantes e uma taxa de crescimento populacional de 0,82% entre 2017 e 2018. Contudo, a população do país deverá crescer até 2047, quando poderá chegar a 233,2 milhões de habitantes.

Segundo a Projeção de População do IBGE, em 2060, um quarto da população (cerca de 25,5%) deverá ter mais de 65 anos. Nesse mesmo ano, o país deverá ter 67,2 indivíduos com menos de 15 e mais de 65 anos para cada grupo de 100 pessoas em idade para trabalhar (15 a 64 anos).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) do Brasil está na faixa de 0,750-0,799, sendo considerado “Alto desenvolvimento humano” pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

A Renda familiar média per capita no Brasil, em 2017, foi de R\$ 1.268 (296,03€), segundo dados do IBGE variando entre os ¹R\$2.548 (594,86€) do Distrito Federal – o maior valor em todo o país com o dobro da média nacional- e os ¹R\$597 (139,37€) do Maranhão, o menor do país e menos da metade da média nacional. São Paulo apresenta a segunda maior renda per capita do país, com ¹R\$1.712 (399,69€).

O Brasil é constituído por vinte e seis estados e um Distrito Federal, onde se situa a capital da República-Brasília. Cada um dos estados da federação é subdividido em municípios e esses em distritos. Em números totais o Brasil possui 5.570 municípios. Os

¹ Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

estados brasileiros ainda são agrupados em cinco grandes regiões político-administrativas: Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro- Oeste.

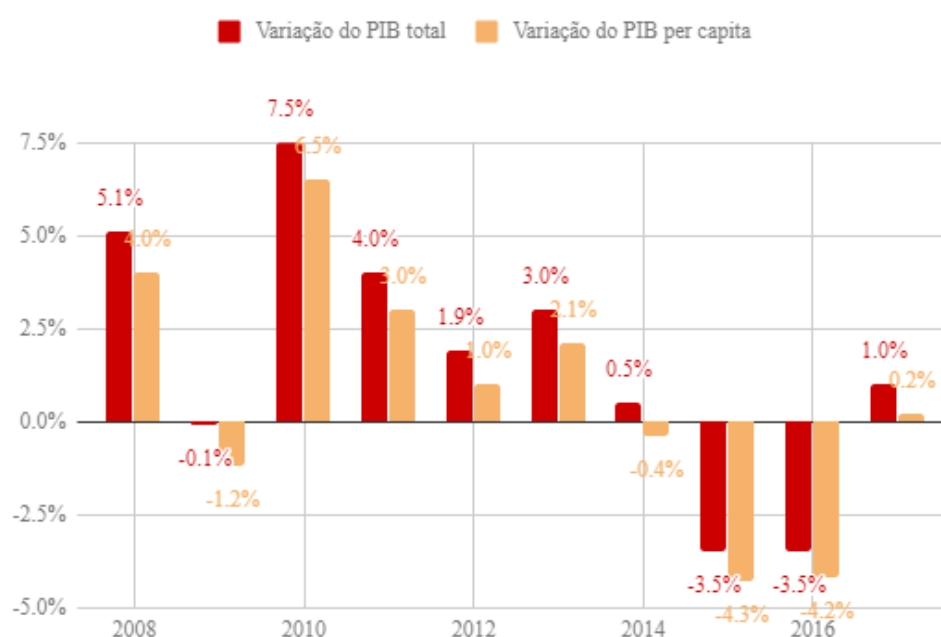
O estado de São Paulo situa-se na Região Sudeste a qual compreende 11% da área brasileira e é composta por mais quatro estados: Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. O município de São Paulo é o mais populoso do país, com 12,2 milhões de habitantes, seguido pelo Rio de Janeiro (6,7 milhões de habitantes), Brasília e Salvador (cerca de 3,0 milhões de habitantes cada). São Paulo também é o estado mais populoso do país, com 45,5 milhões de habitantes, concentrando 21,8% da população do Brasil.

- **Dados econômicos**

O Brasil enfrenta a pior crise econômica já registrada poucos anos após ter passado por um grande crescimento econômico e financeiro. No ano de 2010 o país teve seu maior crescimento de PIB em vinte anos (7,5%); em 2016, foi registrada uma retração anual de 3,6% do PIB.

Abaixo apresenta-se a figura 10 com os valores do IBGE para o PIB total e o PIB per capita no Brasil em dez anos, desde 2008.

FIGURA 10: VALORES PARA O PIB BRASILEIRO



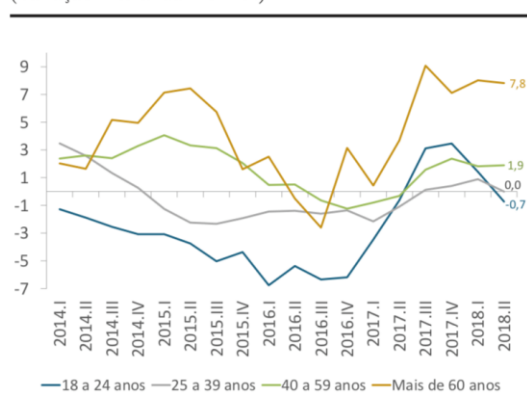
Fonte: IBGE (2018)

No mesmo período de seis anos a taxa de desemprego foi de 7,4% em 2010 para 12% em 2016. A inflação foi de 5,91% para 6,29% no mesmo período. Dados da pesquisa do IBGE apontam que a variação da indústria foi de +10,2% em 2010 para -6,6% em 2010 e a confiança do empresário baixou de 111,3 para 79,8, em pontos.

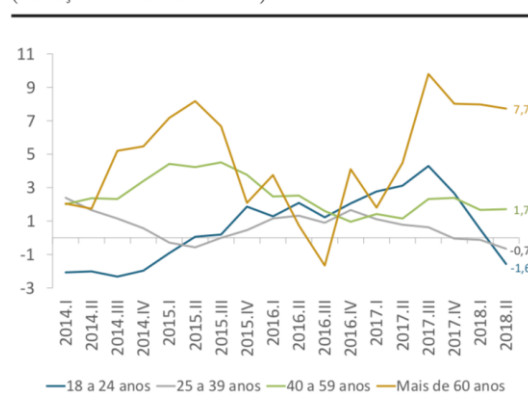
Abaixo apresenta-se a figura 11 com os valores do IBGE para a projeção do mercado de trabalho brasileiro.

FIGURA 11: DADOS SOBRE O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

População ocupada - por faixa etária
(Variação interanual - em %)



População economicamente ativa - por faixa etária
(Variação interanual - em %)



Fonte: IBGE/ Pnade.

Segundo dados de SAE (2018), atualmente, o nível de comércio internacional do país é de 25% do PIB. O Brasil é um dos países mais fechados do mundo, sendo que uma das razões para o reduzido grau de abertura é referente a elevadas tarifas de importação

As tabelas 5 e 6 a seguir mostram as variações do período de 2016, 2017 e 2018 para as taxas efetivas Real de Câmbio para as exportações e importações.

TABELA 5: VARIAÇÃO DA TAXA EFETIVA REAL DE CÂMBIO PARA EXPORTAÇÕES (EM %)

| Variação no período | Março 2017/Março 2016 | Março 2018/Março 2017 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Taxa Efetiva Real das Importações Totais (IPA) | -18,67 | 15,00 |
| Taxa Efetiva das Importações Totais (INPC) | -19,65 | 12,62 |

Fonte: FMI, Bloomberg, SECEX, Banco Central do Brasil e IBGE.

TABELA 6: VARIAÇÃO DA TAXA EFETIVA REAL DE CÂMBIO PARA IMPORTAÇÕES (EM %)

| Variação no período | Março 2016 | 2017/março | Março 2017 | 2018/março |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Taxa efetiva Real das exportações (IPA) | -18,94 | | 15,69 | |
| Taxa Efetiva Real das Exportações Totais (INPC) | -20,02 | | 13,24 | |

Fonte: FMI, Bloomberg, SECEX, Banco Central do Brasil e IBGE.

Além das barreiras tarifárias, o país também é caracterizado por apresentar elevado montante de barreiras não tarifárias, incluindo as sanitárias e fitossanitárias, as técnicas e os controles de quantidade, todas elas acima da média mundial. Dessa maneira, o total das barreiras (tarifárias e não tarifárias) é alto e impede o maior envolvimento do Brasil com o comércio mundial.

Segundo os Relatórios Econômicos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), (2018) as principais barreiras à entrada no mercado brasileiro são referentes a gargalos estruturais como: o ambiente de negócios, qualidade da infraestrutura, o capital humano e o acesso ao crédito e a estrutura tributária.

- Ambiente de negócio

De acordo com a pesquisa anual *Doing Business* (2018) realizada pelo Banco Mundial, o Brasil ocupa a posição 125º no ranking que compara e analisa onze itens sobre regulação de negócios em 190 países conforme a sua economia interna.

Entre os indicadores analisados na pesquisa e usados na comparação estão: a facilidade de abertura de empresas; a obtenção de alvarás de construção; a obtenção de eletricidade; registros de propriedades; a obtenção de crédito; o pagamento de impostos; o comércio internacional; a resolução de insolvência e a execução de contratos e transparência.

As piores avaliações do Brasil conforme o ranking são dos itens: aberturas de empresas, obtenção de alvarás de construção e registro de propriedades. Os itens pagamento de impostos e comércio internacional também foram mal avaliados segundo a pesquisa.

- Qualidade de infraestrutura

Segundo Corradini (2015) a eficiência na infraestrutura é um fator crítico de sucesso capaz de assegurar o efetivo funcionamento da economia de um país. Dados do relatório *The Global Competitiveness* (2018) elaborado pelo *World Economic Forum*, o Brasil ocupa o 72º lugar em aspectos que avaliam a competitividade do setor empresarial, quando comparado com um total de 140 países, e caiu três posições em relação ao ano de 2017. A qualidade da infraestrutura brasileira foi apontada como sendo uma das mais baixas da amostra, ficando atrás de outros países da América Latina, como Peru e Colômbia.

Além da baixa qualidade, o Brasil, ainda tem um baixo investimento em infraestrutura. Segundo o Banco Mundial (2018) os investimentos no setor ficaram abaixo da taxa de depreciação natural, estimada em cerca de 3% do PIB.

- Capital humano

Esta barreira de entrada é relativa ao nível de educação da população brasileira. O baixo nível educacional pode dificultar na obtenção de mão de obra qualificada e pode ocasionar num acréscimo no investimento para qualificação e treinamento de pessoal. Num documento intitulado “Aspectos fiscais da educação no Brasil” (2018), divulgado pela Secretária do Tesouro Nacional, o Brasil gasta 6% do (PIB) com educação pública por ano, índice superior à métrica estipulada pela (OCDE), que é de 5,5% ao ano, porém, apesar desse nível de investimento os resultados em termos de qualidade educacional não demonstram crescimento.

- Crédito

Segundo dados apresentados pelo Banco Central do Brasil (2018) ainda existem uma diferença significativa da concessão de crédito para pessoas físicas e jurídicas. A concessão de créditos para pessoas jurídicas no Brasil representa 59% do mercado, enquanto em países desenvolvidos essa representação é de 95 %, além de uma taxa de juros elevada de 12% em comparação com os 3% dos países desenvolvidos.

- Estrutura Tributária

O sistema tributário brasileiro foi formulado originalmente nos anos 60 e desde então passou por diversas reformas, porém, ainda é constituído em sua maioria pelo seu texto original. Essa resistência à mudança torna a estrutura tributária brasileira demasiada defasada e com inúmeras distorções prejudiciais a eficiência da economia. Dentre as questões que essa distorção suscita está a alocação de recursos, o alto custo com matérias tributárias (dada a sua complexidade), a elevada quantidade de tributos existentes sobre bens e serviços e a insegurança jurídica (por razões de onerosos litígios entre os contribuintes e

Fisco). Essas questões implicam em uma redução de competitividade e baixa atratividade no ambiente de negócios brasileiro.

Análise do microambiente: O mercado de gin no Brasil

Segundo o Instituto Nielsen (2016), perante de um cenário inflacionário da economia brasileira e o maior custo de produção o consumidor modificou alguns hábitos de consumo referente às bebidas alcoólicas tais como:

- Reduziu os gastos fora do lar;
- Diversificou canais de compra com melhores custo benefício;
- Diminuiu idas ao ponto de venda;
- Escolheu tamanhos de embalagens com melhor custo benefício, e;
- Trocou de marcas.

Esta mesma pesquisa indicou que a venda de bebidas em bares e restaurantes diminuiu, ou passou a acontecer em menor demanda do que em anos anteriores. Já a comercialização de bebidas em supermercados, empórios e em lojas de conveniência para o consumo em residência aumentou.

A pesquisa “ Uso do Crédito” realizada Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) (2018) mostra que 37% consumidores brasileiros admitem ter comprado algo de que não precisavam nos últimos 30 dias. Esse comportamento de compra por impulso dos brasileiros revela uma oportunidade para se explorar a publicidade nos pontos de venda e atingir uma gama maior de consumidores para além do target estipulado inicialmente

Ainda segundo o Instituto Nielsen (2018) o ambiente onde o brasileiro mais consome bebidas destiladas é o churrasco (33,5%). Sendo que, a vodca é a bebida favorita para consumo em boates (25%), a cachaça é o destilado mais consumido em bares (50% do total) e o whisky é o destilado mais consumido para assistir esportes (49% do total). Esta última bebida também foi apontada como a sendo mais citada para o consumo em casa ou na casa de amigos (figura 12).

FIGURA 12: LOCAL DE CONSUMO DE DESTILADOS NO BRASIL

Churrasco é a principal ocasião de consumo de bebidas destiladas, com 33,5% do total

O maior consumo de vodca ocorre em discotecas, com 25% a mais do que o total de destilados

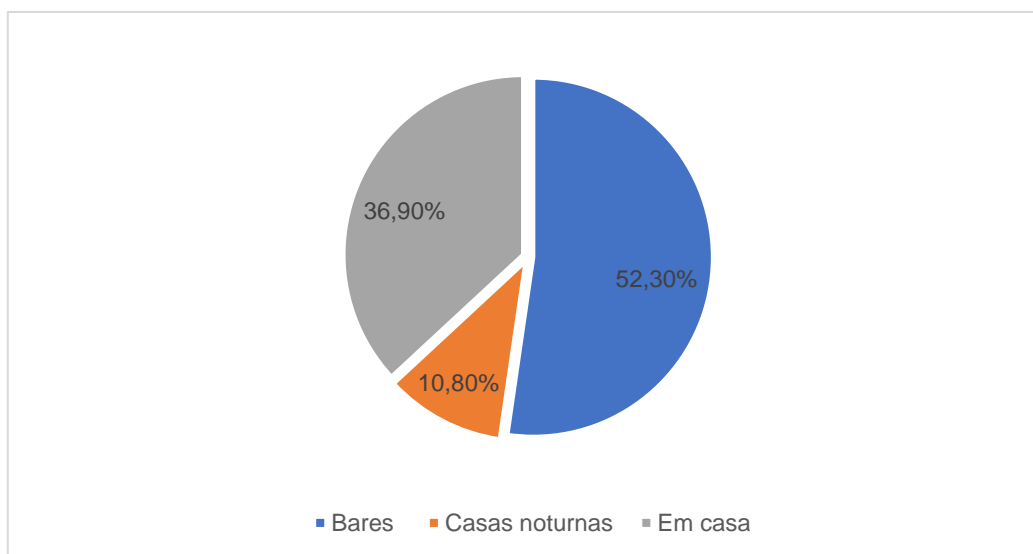
O bar é o principal local de consumo da cachaça, com 50% a mais do que o total de destilados

O Whisky é consumido principalmente em casa/ casa de amigos, com 38% a mais do que o total de destilados.

Fonte: Adaptado do Instituto Nielsen (2018)

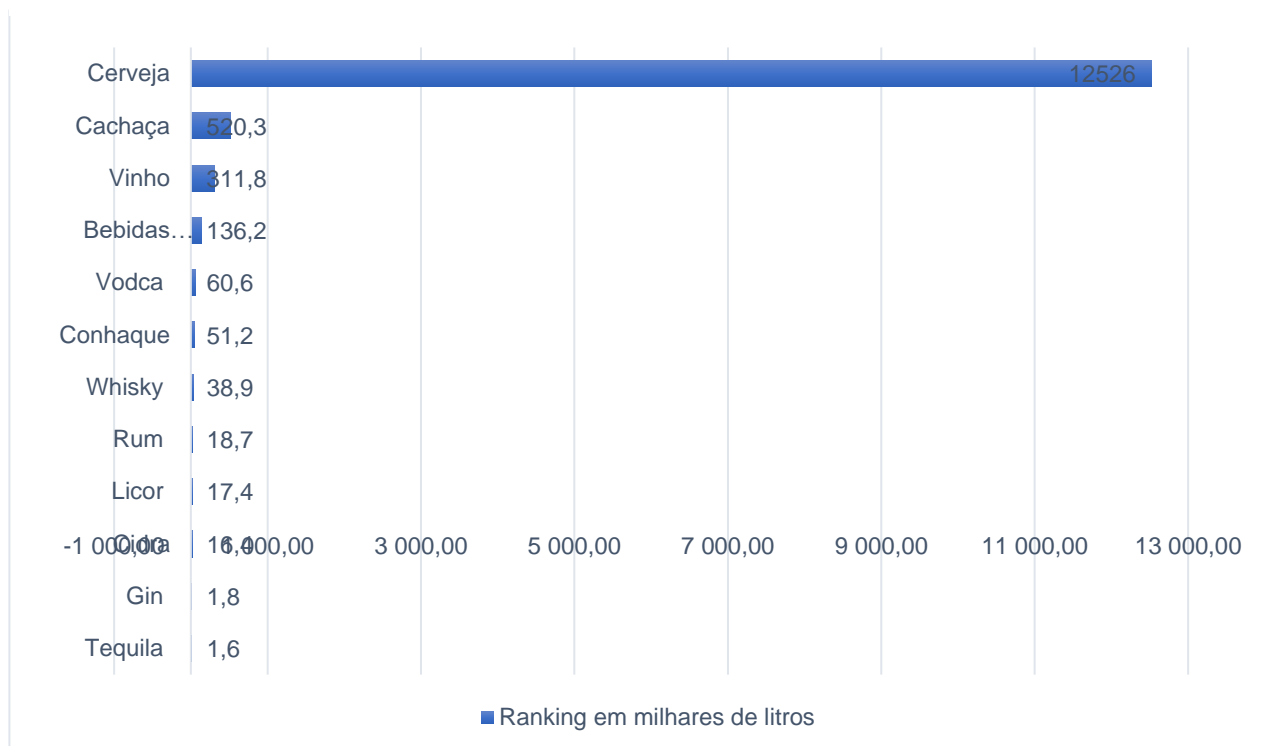
Segundo o critério comportamental, a pesquisa ainda mostra que 52,3% dos consumidores de gin afirmam que tomam a bebida em bares; 10,8% a consomem em casas noturnas e o restante, 36,9% degusta a bebida em casa (figura 13)

FIGURA 13: LOCAIS DE CONSUMO DE GIN



Uma pesquisa realizada pelo Euromonitor Internacional (2017) mostra que o gin foi o destilado que apresentou o maior volume total de consumo no ano de 2017. O Brasil acompanhou essa tendência e apresentou um acréscimo de 66% no consumo da bebida, atingindo 1.8 milhão de litros (figura 14).

FIGURA 14: CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO BRASIL



Fonte: adaptada do Euromonitor (2017)

A projeção da consultoria Euromonitor Internacional é de que o volume de vendas total de gin no Brasil continue a crescer, todavia, em um ritmo menos acelerado. A projeção é um crescimento de 17% por ano até 2022. Em retrospectiva, no ano de 2018 o gin era o 7º destilado mais consumido no Brasil, representando menos de 1% do volume total de consumo no país, mas a expectativa do Euromonitor Internacional é que, no ano de 2022, a bebida chegue a representar 5% do volume total de venda dos destilados.

De acordo com uma pesquisa encomendada pela Bacardi e realizada pela agência Llorente & Cuenca (2017), 52,3% dos consumidores de gin afirmam tomar a bebida em bares. Neste sentido, torna-se necessário realizar uma análise dos melhores bares e restaurantes que servem a bebida na cidade-alvo selecionada, São Paulo.

A pesquisa realizada pela agência Llorente & Cuenca (2017) encomendada pela Bacardi, revelou que o gin já ultrapassou a preferência do brasileiro, quando em comparação ao uísque e a vodca, sendo citado como o preferido de consumo por 34% dos entrevistados.

Em um *press release* lançado em meados de 2019 pela consultoria americana *International Wine and Spirits Research* (IWSR), apontou que gin foi o responsável pelo maior acréscimo no consumo de bebidas alcoólicas em 2018. A categoria

registrou um aumento de 8,3% em relação ao consumo registrado em 2017. Segundo a consultoria, o Brasil emergiu como um mercado consumidor promissor para a categoria com um volume de vendas duas vezes maior do que no ano de 2017.

Em um relatório de vendas disponibilizado pela empresa Diageo, responsável pela produção e comercialização da marca do gin premium *Tanqueray*, houve um incremento de 11% das vendas de gin no Brasil. Esse resultado positivo é visto como uma oportunidade de crescimento constante.

A ideia das empresas distribuidoras da bebida é investir no mercado de mixologia. Segundo *sommeliers* de bebida, o gin tem uma boa aceitação por que é refrescante, tem baixas calorias, não leva açúcar na composição e com notas aromáticas e perfumadas pode se revelar uma excelente escolha na preparação de drinques e forte apelo junto ao mercado consumidor feminino.

A tendência para o consumo é a expansão a um nível nacional, ultrapassando as barreiras dos grandes centros como Rio de Janeiro e São Paulo. Os gins brasileiros ganham destaques no cenário nacional e internacional. No ano de 2018, a destilaria Porto Real, localizada no estado do Rio de Janeiro, foi eleita a Melhor Produtora Artesanal do ano no World Gin Awards 2018. Outro destaque nacional foi o Amázzoni Gin, que alcançou sucesso por se tornar no primeiro gin brasileiro a figurar entre os finalistas da competição. Neste sentido, a entrada e o reconhecimento das marcas de fabricação nacional poderá ajudar a contribuir para a disseminação da bebida por todo o território brasileiro.

Outra vantagem apontada pelo Euromonitor Internacional (2017) é o fato de a bebida se concentrar em faixas de preços intermediárias de acordo com os padrões de consumo brasileiros, o que torna o gin uma bebida versátil e acessível.

Para as marcas, o desafio para alavancar o conhecimento e consumo do gin é demonstrar aos consumidores novas formas de consumo da bebida para além dos drinques tradicionais. O mercado consumidor brasileiro ainda não tem conhecimento de como inovar e harmonizar a bebida. Pensando nesse nicho, já surgem clubes de assinatura especializados na propagação do conhecimento e comercialização de diferentes tipos de gin, com venda de pacotes com conteúdo e produtos exclusivos para os membros.

No desenvolvimento da coquetelaria brasileira, o gin se mostrou como uma das principais preferenciais para o consumo tanto em bares como em residências.

No ensejo dessa crescente demanda, a cidade de São Paulo conta com um evento dedicado ao gin denominado de o *World Gin Day* (o dia mundial do gin) que já faz

parte da agenda oficial de eventos da cidade, que acontece no segundo sábado do mês de Junho, concomitantemente em várias cidades do mundo.

Com o avanço da oferta de marcas tradicionais de gin no mercado brasileiro e o crescente aumento da demanda por produtos exclusivos e com diferentes matérias-primas, houve um movimento de aumento da procura por drinques. Dessa forma, a tendência das ações de marketing das empresas responsáveis pela comercialização e distribuição das principais marcas de gin no Brasil tem sido voltada para o treinamento de profissionais de bares e restaurantes sobre formas de servir o gin e receitas de drinques diferenciados.

Atualmente a cidade de São Paulo conta com mais de dez bares que só servem drinks e receitas tendo o gin como ingrediente central. Os 50 melhores bares do mundo é uma lista anual que celebra o melhor da indústria internacional de bebidas e apresenta um ranking anual de bares, votado por mais de 500 especialistas em bebidas de todo o mundo. O estado de São Paulo, conta com três bares na lista de 2018; o bar SubAstor na 82º posição, o bar Guilhotina na 71º posição e o retorno de Frank Bar n 86º posição. Nesses três bares os drinks com Gin ganham destaque especial como demonstra a tabela 7.

TABELA 7: MELHORES BARES DE SÃO PAULO SEGUNDO A LISTA 50 MELHORES BARES DO MUNDO

| Bar | Guilhotina | Frank Bar | SubAstor |
|-----------------------|--|---|--|
| Característica | O Guilhotina é um bar de coquetelaria desprentensiosa. Um lugar com uma pegada descontraída, que proporciona experiência e diversão, em uma atmosfera amigável e ambiente que estimula a interação entre os convidados e os bartenders. O bar apresenta nove drinks a base de Gin no seu menu, sendo 4 deles inspirados no gin artesanais brasileiro - Amázzoni. | Premiado pela The World´s 50 Best Bars entre os 100 melhores do mundo em 2017/2018, pela Veja Comer e Beber 2016/2017 nas categorias Melhor Carta de Drinques e Melhor Bartender do Ano, além de ser considerado O Melhor de São Paulo 2016 pelo júri da Folha de São Paulo, O Frank Bar do Maksoud Plaza já se consolida como um novo ponto de encontro de paulistanos e visitantes que prezam | O bar nasceu do sonho de fazer coquetelaria de excelência no Brasil. O SubAstor tem a missão de recepcionar bartenders internacionais para desvendar a biodiversidade do Brasil e juntos, descobrir como seus ingredientes podem ser incorporados na mixologia. O Sub pretende apresentar ao mundo, por meio desses convidados, o que é a mixologia do Brasil. O bar apresenta cinco drinks a base de gin no |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | pela coquetelaria de alta qualidade. O bar conta com 2 drinks feitos a base de Gin Beefeater. | seu cardápio, sendo três deles feitos com gin Tanqueray. |
| Varição de Preço dos drinks a base de Gin | ² Entre R\$31(7,23€) e R\$33(7,70€). | ² Entre R\$36 (8,40€) e R\$ 40(9,33€). | ² Entre R\$ 33(7,70€) e R\$36 (8,40€). |
| Morada | Rua Costa Carvalho, 84 São Paulo - SP - 05429-000 | Rua São Carlos Do Pinhal, 424-Bela Vista- São Paulo- SP- 01333-000 | Rua Delfina, 163, São Paulo- SP- 05443-010 |
| Contato | +55 11 3031-0955 https://www.guilhotinabar.com.br/ | +55 11 3145-8000 http://www.maksoud.com.br/ | +55 11 3815-1364 https://www.subastor.com.br/ |

Fonte: Elaboração própria

Já existem *websites* e publicações especializadas no consumo e divulgação da cultura do gin no Brasil, como é o caso da plataforma *Ginfest*. Essa é a primeira plataforma de conteúdo, eventos e e-commerce voltada para a cultura e o estilo de vida ligado ao Gin.

O *World Gin Day* (WGD) é o principal evento de coquetelaria do Brasil voltado ao público-alvo e no ano de 2019, foi antecedido por outro evento; o *Gin Week* que ocorreu na semana anterior ao evento e propagou a cultura do gin por entre os principais bares de São Paulo. O (WGD) 2019 ocorreu no dia 8 de junho de 2019 e o *Gin Week* 2019 ocorreu entre os dias 31 de maio e 7 de junho de 2019.

As principais marcas de gin internacionais também têm investido em eventos específicos para a divulgação de suas bebidas. A empresa *Pernod Ricard* responsável pelo gin *Beefeater*, idealizou o evento "*Beefeater Secret Garden*". Ação consistiu na montagem de um bar temporário, localizado em uma floricultura, e funcionou entre os meses de maio e junho de 2019 na cidade de São Paulo

² Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

4.1.3. Definição de critérios de internacionalização

Este tópico pretende esclarecer os motivos que levaram à escolha do mercado do Brasil e do estado de São Paulo como alvo das investidas de internacionalização para o Gin da Bica.

Numa estratégia de expansão internacional os fatores de competitividade são críticos para o processo de internacionalização de um produto. Nesse sentido, é necessário a análise de competências e vantagens competitivas da empresa que possibilitam a implementação de estratégias de internacionalização sustentadas em médio e longo prazo.

Os fatores de competitividade de uma empresa ganham mais importância em um contexto de internacionalização. Desse modo, um processos de expansão internacional deverá ser enquadrado de acordo com competências e vantagens competitivas desenvolvidas pela organização em seu mercado doméstico (Freire, 1997).

Os critérios para a internacionalização, neste tópico, foram estruturados com conceitos e análises sobre o nicho de mercado, fatores competitivos e características únicas do público-alvo no mercado brasileiro e na cidade de São Paulo.

Como critérios essenciais a internacionalização foi-se feita a análise de três fatores de competitividade- o produto, a concorrência e as alianças estratégicas associadas a importadores e distribuidores. A nível do produto, foram descritos as características distintivas do produto e da marca, quais os fatores que diferenciam o Gin da Bica da concorrência. No que se refere a concorrência optou-se por analisar a concorrência internacional nacional do mercado brasileiro, tendo em atenção que enquadram-se neste escopo as marcas de gin artesanais que já têm registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Em última análise, as alianças estratégicas foram abordadas na lógica da capacidade de uma empresa cooperar com a importação e distribuição do produto no mercado internacional, constituindo num fator de competitividade.

4.1.3.1. Nicho de mercado

O nicho de mercado para a inserção da marca no mercado brasileiro está centrado em consumidores das classes A e B com poder aquisitivo médio/alto e bem informados em relação ao mercado e consumo de *gins premium*.

4.1.3.2. Análise da concorrência

Conhecer o ambiente concorrencial do mercado de gin no Brasil é um aspeto crítico de sucesso para as estratégias de marketing a serem desenvolvidas bem como das ações a serem implementadas. Portanto, o planejamento da entrada no mercado brasileiro

passa pela compreensão de quais são as principais marcas concorrentes e como elas desenvolvem as suas atividades e se posicionam no ambiente de mercado

Entender e analisar os elementos do composto de marketing de outras empresas concorrentes poderá fornecer subsídios para o Gin da Bica explorar suas principais características e atributos diferenciadores a fim de gerar vantagens competitivas que sejam sustentáveis a longo prazo.

4.1.3.3. Concorrentes Nacionais

A produção de gin artesanal no Brasil teve um crescimento expressivo a partir do ano de 2016. Antes de 2016, só existia um único rótulo nacional então, em meados daquele ano foi lançado o Gin nacional Draco e no mesmo ano houveram lançamentos de mais dois rótulos de Gins nacionais: o Virga e o Arapuru. O ano seguinte, 2017, marcou o lançamento de mais seis novas marcas: Amázzoni, Vitória Régia, Minnie Marie, Torquay, Jungle e Beg. Então, já no ano de 2018 haviam trinta e um produtores com cinquenta e seis marcas já habilitados para produzir gin localmente, segundo dados do Ministério da Agricultura.

A principal característica dos gins fabricados no Brasil é a personalidade forte e marcante pela razão do *blend* de matérias-primas (botânicos) utilizadas no preparo de bebida. A adição de elementos tipicamente brasileiros como o caju, imbiriba e pacová faz com que o gin produzido no Brasil seja mais similar ao gin inglês. A principal desvantagem está na dificuldade em combinar o gin brasileiro em receitas de coquetéis, o que não o torna tão versátil para a coquetelaria.

No Brasil, o máximo de graduação alcoólica a que uma bebida pode chegar é 54%, o que faz com que o teor alcoólico dos gins no Brasil seja mais elevado dos que o teor dos gins na Europa.

O fato de o gin poder ser produzido a partir de qualquer outro destilado alcoólico de origem agrícola é o principal motivo pela constante ascendência no número de rótulos nacionais nos bares e gôndolas de supermercados. Essa característica faz com que muitas famosas destilarias de cachaça fizessem uso dos alambiques para a produção do gin, aproveitando o tempo ocioso da produção da cachaça no entre safra.

A tradicional marca *Seagers* lidera o segmento dos gins artesanais brasileiros. A bebida é produzida há mais de 80 anos no Brasil com base na receita original inglesa pela empresa Stock Brasil. Mesmo durante a crise econômica no Brasil, a marca conseguiu ampliar as vendas da bebida em 10%, no ano de 2016.

O Gin Amázzoni conta com a primeira destilaria do Brasil criada unicamente para a produção do gin, o que permite aos produtores a utilização da capacidade ociosa para produzir a bebidas para terceiros. O alambique da marca Amázzoni tem capacidade para produzir mil garrafas por dia. Sendo que a principal vantagem da marca é a redução dos custos de produção através da utilização de ingredientes nacionais no fabrico da bebida o que permite uma economia de 20% em relação aos equivalentes importados.

O Vitória Régia é um gin orgânico da Yguara, marca de cachaça do Grupo Carmosina. O foco do grupo é fabricar um produto versátil, orgânico, com álcool de alta qualidade e preço acessível. A bebida é vendida na faixa de preço de ³R\$75(17,50 €) o que permite a venda de um drinque clássico de gin tônica por menos de ³R\$30(7,00€) em bares e restaurantes.

- Principais canais de distribuição das marcas brasileiras: supermercados e lojas online.
- Pesquisa de variação de preços: foram verificados os preços em quatro sites

<https://www.paodeacucar.com>

<https://www.extra.com.br>

<https://www.zonasul.com.br>

<https://www.espacoprime.com.br>

Na tabela 8 apresenta-se a descrição dos Gins artesanais brasileiros que já têm registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e podem ser encontrados em mercados, empórios ou vendas *on-line*.

³ Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

TABELA 8: CONCORRENTES NACIONAIS

| Produto | Gin Silver Seagers | Amázzoni Gin | Gin Vitória Régia |
|---------------------------|--|--|--|
| Descrição | Elaborado a partir de destilação tripla e tripla filtragem, ele possui adição de bagas de zimbro da Índia, lírio florentino do Marrocos, anis estrelado da China, cascas de limão do Brasil, sementes de coentro da Bulgária e sementes de erva doce da Síria. | Destilado de álcool de cereais, água, zimbro, coentro, louro, cipó-cravo, maxixe, castanha-do-pará, cacau, aroeira, limão siciliano, mexerica e rainha do lago. Gin artesanal produzido na +primeira destilaria exclusivamente de gin no Brasil. | A base neutra utilizada na elaboração do Vitória Régia é produto de destilação contínua do mostro fermentado do caldo de cana-de-açúcar, além dos botânicos tradicionais como o zimbro, semente de coentro, cardamomo, cascas de limão e pimenta da Jamaica. |
| Fabricantes | Destilaria Stock do Brasil | Destilaria Amázzoni | Destilaria Grupo Carmosina |
| Cor | Não | Não | Não |
| País do Fabricante | Brasil | Brasil | Brasil |
| Teor Alcoólico | 45,3% | 42% | 44% |
| Envelhecimento | Não | Não | Não |
| Conteúdo | 750ml | 750ml | 750ml |
| Validade | Não | Não | Não |
| Variação de Preço | ⁴ Entre R\$69,90 (16,10€) e R\$97,90 (22,85€) | ⁴ Entre R\$109,80 (25,63€) e R\$129,90 (30,32€) | ⁴ Entre R\$77,75 (18,15€) e R\$95,90 (22,38€) |
| Imagem |  |  |  |

Fonte: Elaboração própria

O Gin Amázzoni ainda não tem distribuição no site do mercado Pão de Açúcar, porém o site já conta com diversos rótulos de Gins Artesanais Nacionais

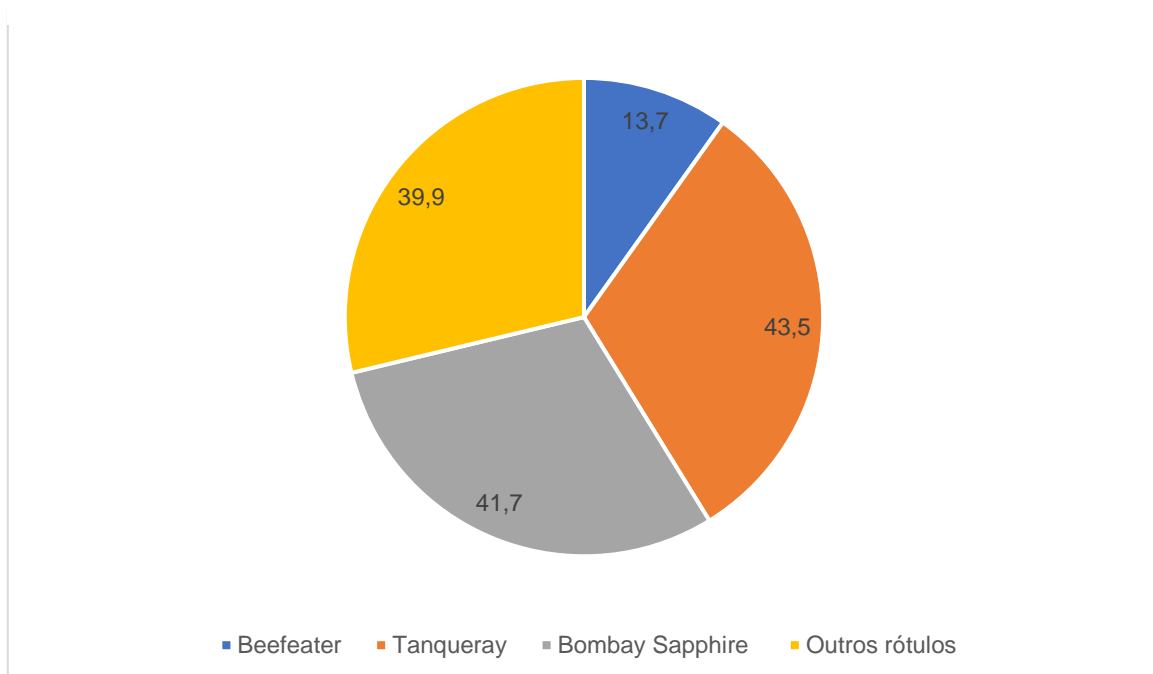
⁴ Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

bem como os Gins Torquay, Vitória Régia, Jungle e Virga. Uma indicação de que esse é um canal de possível expansão para distribuição de gin artesanal.

4.1.3.4. Concorrentes Internacionais

De acordo com a pesquisa feita agência Llorente & Cuenca (2017), a marca *Tanqueray* foi citada por 43,5% dos entrevistados como sendo a marca de Gin mais conhecida. A marca *Bombay Sapphire* foi a segunda marca citada como sendo a mais conhecida, com 41,7% das citações. O terceiro colocado foi o *Gin Beefeater*, com 13,7% das citações e outros rótulos representaram 39,9% dos votos (figura 15)

FIGURA 15: MARCAS DE GIN DISPONÍVEIS NO MERCADO BRASILEIRO



Fonte: Elaboração própria

Dados de pesquisa recente feita pela consultoria Euromonitor Internacional (2017), apontam que as marcas de gin mais consumidas no Brasil são a *Seagers* (da marca inglesa *Seagers*), *Tanqueray*, *Gilbey's* e *Gordon* (da marca Diageo), *Beefeater* (da *Pernod Ricard*) e *Bombay Sapphire* (da Bacardi).

A destilaria Diageo foca os esforços de venda no segmento premium, privilegiando as ações de marketing e comunicação na marca *Tanqueray*. O preço médio de

venda da bebida no Brasil fica acima de ⁵R\$100(23,34€) a garrafa. Já a marca de Gin *Gordon's* apresenta em valor médio de venda de ⁵50 R\$ (11,67€) a garrafa.

Segundo a dados do Euromonitor Internacional (2017), entre os anos de 2013 e 2017 o consumo da marca *Tanqueray* no Brasil obteve um aumento de seis mil e oitocentas caixas no ano de 2013 para sessenta e duas mil caixas no ano de 2017. Nesse mesmo período, a bebida da marca *Gordon's* obteve um aumento de duas mil caixas para oito mil caixas.

- Principais canais de distribuição dos Concorrentes Internacionais: Supermercados e lojas online.
- Variação de preços: foram verificados os preços em quatro site
<https://www.paodeacucar.com>
<https://www.extra.com.br>
<https://www.zonasul.com.br>
<https://www.espacoprime.com.br>

Na tabela 9 a seguir são descritos os três principais rótulos de Gins internacionais que foram apontados como as marcas mais conhecidas pelos consumidores brasileiros.

⁵Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

TABELA 9: CONCORRENTES INTERNACIONAIS

| Produto | Gin Tanqueray | Hendrick's Gin | Gin Beefeater |
|---------------------------|---|--|--|
| Descrição | Destilado a base de cereais é feito com trigo e são conhecidos quatro botânicos de sua receita: zimbro, raiz de angélica, semente de coentro e alcaçuz. É produzido a partir de uma única destilação. | Lançado em 2001 a bebida é produzida na Escócia e destilada de forma artesanal, em pequenos lotes de 500 litros. A receita leva onze botânicos aromáticos, dentre os quais estão camomila, sementes de alcaravia, cascas de laranja e limão. | É produzido a partir de um destilado alcoólico neutro de cereais como base, onde nove botânicos são adicionados, entre eles estão: zimbro, sementes de coentro, raiz de alcaçuz, amêndoas, cascas de laranja de Sevilha e cascas de limão siciliano. |
| Fabricantes | Destilaria Cameronbridge | Destilaria Girvan | Destilaria Beefeater |
| Cor | Não | Não | Não |
| País do Fabricante | Inglaterra | Inglaterra | Inglaterra |
| Teor Alcoólico | 47,3% | 44% | 47% |
| Envelhecimento | Não | Não | Não |
| Conteúdo | 750ml | 750ml | 750ml |
| Validade | Não | Não | Não |
| Variação de Preço | ⁶ Entre R\$108,90 (25,42€) e R\$ 179, 90 (42,00€) | ⁶ Entre R\$ 239,80 (55,98€) e R\$ 399,91 (93,36€) | ⁶ Entre R\$79, 90(18,65€) e R\$ 129,90 (30,32€) |
| Imagem |  |  |  |

Fonte: Elaboração própria

⁶Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

4.1.3.5. Potenciais importadores e distribuidores de gin no Brasil

O Brasil é um mercado consumidor dinâmico e com proporções territoriais e populacionais de números expressivos. Por intermédio de importadores e distribuidores que o produtos importados chegam aos seus consumidores finais.

Em 2016, de acordo com a Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas (ABBA), foram importadas cinquenta mil caixas de nove litros de gin por todo por todo o Brasil. Sendo que o consumo total da bebida no país chegou a setenta e cinco mil e quinhentas caixas no ano de 2015, segundo a consultoria americana International Wine and Spirit Research (IWSR). Em 2018, a importação de gin no Brasil alcançou a marca de duzentos e cinquenta mil caixas, segundo levantamento da *Product Audit International*.

A seguir, foi feita um pequeno levantamento dos principais importadores e distribuidores de alimentos e bebidas importadas no estado de São Paulo que estão alinhados com os objetivos estratégicos da marca.

Importadores: Especializados em produtos específicos ou em grupos de produtos. Conhecem o mercado e os regulamentos afetos aos produtos. Geralmente, podem distribuir por todo o país e desempenham, muitas vezes, um papel estratégico no sucesso do produto(tabela 10).

TABELA 10: PRINCIPAIS EMPRESAS IMPORTADORAS DE GIN NO BRASIL

| | |
|----------------------|--|
| 1. Mr Man | Apesar de ser uma importadora tradicional, com aproximadamente 40 anos, é nos últimos anos, com a guinada estratégica realizada pelo sócio Diego Mr Man aka Petáculo, que a Mr Man passou a trazer ao Brasil produtos fantásticos que não tinham espaço nas grandes importadoras de bebidas. |
| Contatos | Morada: Rua Athos Ribeiro, 77 – Vila Germinal, São Paulo- SP, 02275-180 Telefone: + 55 11 22 449-9000 E-mail: sac@mrman.com.br |
| Website | http://www.mrman.com.br |
| 2. Casa Flora | Tradicional loja localizada no centro de São Paulo, a Casa Flora consegue reuni diversidade e venda direta ao cliente. Esteve por um período mais engajada em vinhos e azeites, mas nos últimos |

| | |
|-------------------------|--|
| | anos retornou com a sua oferta de destilados e consegue proporcionar ótimas opções para o bar de casa. |
| Contatos | Morada: Rua Sampaio Moreira, 139, Brás- São Paulo- SP- 03008-010 Telefone: +55 11 3327-5199 +55 11 21867676 |
| Website | https://www.casaflora.com.br/ |
| 3. Interfood | A Interfood Importação é uma empresa nacional brasileira, fundada em 1985 possui dois amplos depósitos, situados estrategicamente nos estados de São Paulo e Espírito Santo. Sua estrutura logística é uma das mais confiáveis e qualificadas para atender todas as regiões do país. Atende aos principais canais de distribuição, incluindo venda direta ao consumidor final, apoiando-se em tecnologia web 3.0 digital (e-commerce). |
| Contatos | Morada: Rua Cacique Tibiriça, 320- Parque Santo António, São Bernardo do Campo- SP, 09651-050 Telefone: +55 11 2602-7255 E-mail: info@interfood.com.br |
| Website | http://www.interfood.com.br/ |
| 4. Franco Suissa | O Grupo Franco- Suissa, fundado em 1960 é integrado pelas empresas Franco-Suissa, Maison Lafite e Aref Company. As empresas de importação e exportação do Grupo representam com exclusividade mais de 60 empresas de alimentos e bebidas consagradas mundialmente e distribuem mais de 500 produtos em todo o território brasileiro. |
| Contato | Morada: Rua Machado Bittencourt, 392 A – Vila Clementino- São Paulo- SP, 04044-001 Telefone: +55 11 5549-7599 E-mail: contato@francosuissa.com.br |
| Website | http://www.francosuissa.com.br/ |

Grossistas: Hipermercados, supermercados e pequeno comércio adquirem certos produtos através de grossistas. Se faz uso de plataformas logísticas, ou seja, armazéns de produtos a partir dos quais as mercadorias são redistribuídas (tabela 11).

TABELA 11: PRINCIPAIS GROSSISTAS NO BRASIL

| | |
|---|--|
| 1. St. Marche Supermercado | A rede St. Marche é a maior rede de supermercados “premium” no Brasil em número de lojas. Dono de uma rede de três bandeiras (St. Marché, Empório Santa Maria e Eataly), O St. Marche tem 20 lojas por São Paulo e região metropolitana. |
| Contatos | Morada: Av. Queiroz Filho, 527, Vila Leopoldina, São Paulo- SP, 05319-000, Brasil Telefone: +55 11 3643-1023 |
| Website | http://www.marche.com.br/ |
| Companhia Brasileira de Distribuição | O GPA (Grupo Pão de Açúcar) é o maior grupo grossista e de distribuição do Brasil. Com mais de dois mil pontos de venda em todas as regiões do país, a companhia faz parte do Grupo Casino. Com diferentes modelões de negócio, operações em lojas físicas e e-commerce. |
| Contato | Morada: Av. Brigadeiro Luís Antônio, 3172, Jardim Paulista- São Paulo, SP- Brasil – 01424-000 Telefone: +5511 3886-0533 |
| Website | https://www.gpabr.com/ |

Fonte: Elaboração própria

Agentes e distribuidores: a maioria dos produtos importados depende de agentes de importação e distribuição para entrar no mercado brasileiro. Aqui se apresenta o retalho mais tradicional, um tipo de estabelecimentos muito mais especializado e, por vezes, orientado para o segmento "gourmet" (tabela 12).

TABELA 12: PRINCIPAIS AGENTES E DISTRIBUIDORES DE GIN NO BRASIL

| | |
|-----------------------|--|
| Metapunto Cosi | Desde 1989, a Metapunto representa um símbolo de excelência da cidade de São Paulo, referência e opção de uma clientela elegante e cosmopolita. Uma loja de origem italiana, com o olhar para cada cliente. Sempre com uma sugestão de rótulo especial de vinho, espumante ou destilado. |
| Contato | Morada: Rua Dr. Jesuíno Maciel, 710 – Campo Belo, São Paulo- SP, 04615-001, Brasil Telefone: + 55 11 5093-0935 E-mail: contato@metapunto.com.br |

| | |
|----------------------------|--|
| Website | www.metapuntocosi.com.br/ |
| Empório Santa Luzia | A Casa Santa Luzia foi fundada em 1926 pelo português Daniel Lopes, trabalhando com o conceito de variedade e qualidade, oferecendo os melhores alimentos produzidos no Brasil e no mundo, para seus clientes. Hoje, a casa faz parte do roteiro dos amantes de gastronomia e busca manter a qualidade e variedade dos produtos com um atendimento diferenciado. |
| Contato | Morada: Alameda Lorena, 1.471- São Paulo, SP- 01424-001 Telefone: +55 11 3897-5000 E-mail: sac@santaluzia.com.br |
| Website | https://www.santaluzia.com.br/ |

Fonte: Elaboração própria

No desenvolvimento de um plano de marketing internacional visando o mercado do Brasil é essencial que a empresa saiba reconhecer as oportunidades que existem e a maneira como essas podem ser aproveitadas e exploradas. Nesse sentido, umas das principais vantagens do mercado consumidor de gin brasileiro são as suas taxas de crescimento acentuadas e um enorme potencial de desenvolvimento. Dados apresentados pela consultoria IWSR indicam um crescimento de 27.5% do consumo da bebida no Brasil ,entre os anos de 2018 – 2023, e aponta o crescimento do consumo do drinque gin e tônica em bares da moda nas cidades de Rio de Janeiro e São Paulo.

A escolha do país para a implementação dos objetivos e da estratégia de marketing levou em consideração os seguintes motivos

- É um país de enormes dimensões, com um posicionamento estratégico para a região da América Latina e que exerce grande influência sobre outros na mesma região, além de fazer fronteira física com a maioria dos países latino-americanos.
- *Expertise* de parceiros comerciais e de distribuidores
- Rede de conhecimentos e parcerias incentivadas pelo Projeto REiNOVA.
- Apesar de ser um país em desenvolvimento é possível estabelecer um padrão de consumo crescente de gin e um potencial de expansão dentro dos nichos de mercado selecionados, devido a crescente procura por produtos de maior qualidade e inovação.

4.1.4. Análise SWOT

A análise SWOT desenvolvida tem a intenção de avaliar e aferir conclusões sobre as principais forças e fraquezas internas na marca Gin da Bica, bem como analisar e definir as principais oportunidades e ameaças que a marca poderá se deparar quando a sua internacionalização para mercado brasileiro. O resultado final determinará uma base sólida para a definição de estratégias de marketing voltadas ao mercado externo.

Na tabela 13 estão apresentadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificados através da análise realizada. Na tabela 14 é apresentada a matriz SWOT com as respectivas orientações estratégicas.

TABELA 13: AMEAÇAS, OPORTUNIDADES, FORÇAS E FRAQUEZAS

| Ambiente interno | |
|---|--|
| Forças | Fraquezas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Marca europeia • Método de fabricação diferenciado • Uso de maquinário exclusivo • Qualidade dos insumos • História da marca • Experiência empírica e técnica dos responsáveis pelo fabrico do gin • Microempresa em processo de expansão • Versatilidade no preparo de coquetéis e mixologia. | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa notoriedade da marca no Brasil • Baixa capacidade de delegação de responsabilidades • Dependência de importadoras e distribuidores locais • Inexistência internamente de um departamento de comunicação |
| Ambiente externo | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Previsão de crescimento da demanda de consumo dentro dos próximos 6 anos • Crescimento do interesse pelo mercado de gins premium no Brasil • Posição central do país na América Latina • Estabelecimento de parcerias com os canais de distribuição e importadores locais • Crescimento de mídias especializadas na bebida e possibilidade de alcance de novos públicos-alvo • Alteração nos hábitos de consumo de bebidas alcoólicas • Preferência de consumidores pelo consumo de gins nos bares. • Aumento do consumo de Gin • As novas formas de consumo do Gin (Hipóteses de inovação) • O desenvolvimento da coquetelaria no Brasil • O poder aquisitivo das classes A e B. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente concorrencial em elevada ascensão internacional e nacional • Resistência do importador em distribuir o produto dentro dos objetivos de quantidade e localização predeterminados. • Canais de distribuição e importação sujeitos a incertezas provocadas por mudanças no cenário político e econômico do país • Taxação excessiva das importações de bebidas alcoólicas • Mudanças de legislações tributárias e sanitárias referente a bebidas alcoólicas • Elevadas barreiras tarifárias • O elevado teor alcoólico dos gins nacionais em comparação ao Gin da Bica • A preferência de consumo por outras bebidas espirituais como vodca e whisky. |

Fonte: Elaboração própria

TABELA 14: MATRIZ SWOT

| Análise Externa | | | |
|------------------------|---|---|--|
| Análise Interna | | Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Previsão de crescimento de demanda de consumo de gin dentro dos próximos 6 anos 2. Crescimento do interesse pelo mercado de <i>gins premium</i> no Brasil 3. Estabelecimento de parcerias com os canais de distribuição e importadores locais | Ameaças <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência do importador em distribuir o produto dentro dos objetivos de quantidade e localização predeterminados. 2. Canais de distribuição e importação sujeitos a incertezas provocadas por mudanças no cenário político e econômico do país 3. Taxação excessiva das importações de bebidas alcoólicas 4. O elevado teor alcoólico dos gins nacionais em comparação ao Gin da Bica |
| | Forças <ol style="list-style-type: none"> 1. História da marca 2. Microempresa em processo de expansão 3. Método de fabricação diferenciado 4. Experiência empírica e técnica dos responsáveis pelo fabrico do gin | <ul style="list-style-type: none"> • Deve utilizar a exportação indireta como o modo de entrada no mercado internacional dado o menor grau de investimento e menor risco • Criar inovação em produtos e aumentar linha de produtos já existentes para ir ao encontro das tendências de consumo no mercado externo | <ul style="list-style-type: none"> • Formar equipe de interna capaz de monitorar o ambiente externo • Criar alianças estratégicas e com distribuidores e importadores locais |
| | Fraquezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa notoriedade da marca no Brasil 2. Dependência de importadoras e distribuidores locais 3. Baixa capacidade de delegação de responsabilidades 4. Inexistência internamente de um departamento de comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer treinamento e base de divulgação dos valores da marca para gerar interesse pelo produto nos consumidores e parceiros comerciais • Investir em uma agência de publicidade local para fazer marketing de conteúdo e relações públicas que atendam às necessidades locais. | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver programa de ativação da marca e ofertas especiais de compra para construir relações comerciais com distribuidores e importadores para induzir vendas |

Fonte: Adaptada de Chiavenato & Sapiro (2009)

4.1.5. Definição de Objetivos

Como objetivos de marketing fixam-se os seguintes:

- ✓ Lançar o Gin da Bica no mercado brasileiro na cidade de São Paulo.
- ✓ Angariar clientes e torná-los clientes fidelizados;
- ✓ Criar conscientização da marca no mercado brasileiro.
- ✓ Gerar prospecção on-line e divulgação do produto para expandir a consciência sobre a oferta e os valores da marca.
- ✓ Conquistar a lealdade através do marketing de conteúdo e o engajamento do cliente no pós-venda com a oferta de produtos complementares
- ✓ Construir boas relações com consumidores e parceiros de negócio
- ✓ Comunicar e reforçar os valores de credibilidade, confiança e boa reputação da marca através do marketing de conteúdo.

4.2. Segmentação e definição de estratégia

Neste capítulo pretende-se definir o melhor modo de entrada a ser adotado pela empresa Destilaria Monte da Bica para a penetração no mercado brasileiro. Em seguida, será definido a estratégia de marketing, o posicionamento e os segmentos alvos para o Gin da Bica no mercado brasileiro. Ao mesmo tempo, é preciso o desenvolvimento de uma análise crítica em relação aos elementos do composto de marketing da empresa, de maneira a adequá-los a estratégia de padronização / adaptação que foi definida com base nos fatores ambientais estudados anteriormente.

4.2.1. Definição da estratégia

A estratégia de marketing para o Gin da Bica, numa primeira fase deve ser uma estratégia geral de diferenciação. Nessa estratégia a empresa visa ser vista no setor como tendo algo único e singular a oferecer ao mercado consumidor. Diante dessa estratégia, mesmo tendo muitos concorrentes com atributos de diferenciação diversos, cada um deles é capaz de enfatizar uma característica especial que o diferencie da concorrência.

Como o Gin da Bica utiliza-se de um processo de produção lento e controlado e de matérias-primas de melhor qualidade, a estratégia de diferenciação de

produtos permite explorar mercados onde os custos e o preço do produtos não sejam um fator determinante para a decisão de compra do consumidor final.

Tendo em vista que a marca pretende estabelecer-se no mercado de gins *premium* essa estratégia proporciona situações de lealdade a marca/produto, o que poderá ocasionar uma defesa contra os concorrentes.

O Gin da Bica posiciona-se como uma bebida artesanal produzida a partir de um processo diferenciado de fabrico que utiliza a água que brota no próprio Monte da Bica e alguns botânicos com origens locais. Assim, o Gin da Bica pretende alcançará rapidamente uma penetração significativa de mercado com base em um modelo de negócio sólido, baseado em um planejamento de longo prazo e uma equipe administrativa que é capaz de aproveitar e concretizar essa oportunidade de internacionalização.

Considerando a estratégia geral de diferenciação como a mais apropriada para a marca, é preciso atenção a alguns riscos no decorrer da sua implementação. Deve-se ter uma atenção especial quanto à precificação. Nesse sentido, é preciso se observar a diferença entre os preços praticados pelos concorrentes de baixo custo e por outros concorrentes com aspectos de diferenciação muito distantes. Isto por que poderá haver uma troca de produtos ou a escolha por outros tipos de bebidas que ofereçam menores preços ou diferenças no fabrico muito diferentes. Este risco de implementação merece maior atenção em ambientes mercadológicos desfavoráveis, inseridos em crises económicas e financeiras, como é o caso do Brasil.

As ferramentas de comunicação e marketing devem ser desenvolvidas com um enfoque na inovação e qualidade do Gin da Bica. Além disso, deve destacar-se o modo de preparação e o cuidado na escolha e seleção das matérias- primas utilizadas no processo. É essencial conseguir passar a mensagem de diferenciação definida para o Gin da Bica a fim de que a estratégia delineada esteja de acordo com as expectativas e necessidades, tanto dos consumidores finais como dos importadores e distribuidores selecionados.

A estratégia de modo de entrada no mercado brasileiro recomendada para o Gin da Bica é a exportação que deverá ser efetivada de forma indireta (via agentes). Esta forma de entrada no mercado internacional é indicada por envolver menor investimento (não é preciso desenvolver força de vendas externas) e menor risco (o know-how e os serviços de marketing são detidos pelo intermediário). Nesta forma de exportação a subcontratação total ou parcial das vendas é realizada por meio de serviços de um intermediário no país externo selecionado.

Nesse sentido, o grau de envolvimento internacional da empresa não envolve investimento direto em instalações ou processos produtivos no Brasil e o controle sobre as operações internacionais são fundamentadas na delegação das operações de comunicação e distribuição do produto.

4.2.2. Definição e seleção dos segmentos de mercado

Os segmentos-alvo do Gin da Bica têm em conta os seguintes critérios: demográficos, geográficos e comportamentais. Com o primeiro critério é possível identificar os consumidores por gênero, faixa etária, classe social e idade uma vez que o entendimento das características demográficas do público-alvo permitirá o alinhamento do estratégia comercial e de comunicação com as necessidades específicas de cada grupo de segmento identificado. No desenvolvimento do critério geográfico têm-se em conta o país selecionado, o Brasil, o estado federal definido como porta de entrada para produto, nomeadamente, o estado de São Paulo. Finalmente, considera-se o critério comportamental do consumo de *gin* no mercado brasileiro, no que diz respeito aos comportamentos e hábitos de compra e consumo da bebida.

A definição da marca (briefing) é seguida das seguintes questões:

- Quais os objetivos da marca?

O Bica Gin pretende se posicionar como bebida *gourmet* que propicia qualidade e diferenciação ao público consumidor. Um dos objetivos é criar consciência da marca, ou seja, fazer com que o mercado alvo reconheça a marca por suas características mais marcantes, como qualidade do produto a diferenciação do seu processo de fabrico.

- Quais as limitações técnicas?

Mantendo a infraestrutura existente, a Destilaria Monte da Bica consegue produzir 35000 litros/ano. Com facilidade é possível duplicar a produção com a instalação de um outro alambique o que não representa um investimento muito grande e nem desproporcionado para a marca.

- O que a marca representa?

Produzido na Destilaria do Monte da Bica em Lavre, o Bica Gin é um gin português feito através de um processo totalmente artesanal. A marca representa qualidade e diferenciação.

- Quem a marca pretende atingir?

Consumidores mais informados, com poder de compra, e que procure novas sensações com produtos diferenciados e com diferentes processos de fabrico.

- O que a marca faz melhor que os concorrentes?

A principal diferença para os outros gins é todo o seu processo de fabrico. Ou seja, o alambique. É um alambique desenhado pelos próprios donos da marca, de 500 litros, a banho maria, com lentilha de refinação, aquecido a lenha, método tradicional e a destilação é *One Shot*.

O objetivo de segmentação é vender o produto a consumidores mais informados, com poder de compra, e que procure novas sensações com produtos diferenciados e com diferentes processos de fabrico. Nesse sentido, os segmentos-alvo para o Gin da Bica no mercado brasileiro foi definido em uma pesquisa encomendada pela Bacardi e realizada pela agência Llorente & Cuenca. A pesquisa entrevistou 900 consumidores das classes A e B das duas maiores capitais do país: São Paulo e no Rio de Janeiro. De acordo com esse estudo, o gin foi citado como preferência de consumo por 25% dos entrevistados das classes A e B, sendo que 58,7% dos apreciadores da bebida são mulheres, com idade superior a 35 anos (43,3% da amostra). Dessa forma, é possível se estabelecer que de acordo com o critério demográfico o perfil predominante do consumidor de gin no Brasil, nomeadamente em São Paulo e Rio de Janeiro, são mulheres maiores de 35 anos, das classes A e B

O segmento de público que o Bica Gin pretende atingir é o médio/médio alto. A bebida destina-se para um consumidos bem informado, com poder de compra, e que procure novas sensações com produtos diferenciados e diferentes processos de fabrico.

O marketing para a internacionalização do Gin da Bica no mercado brasileiro irá focar-se em segmentos:

- ✓ Mulheres com mais de 35 anos das classes sociais A e B.

4.2.3. Posicionamento

A marca vai posicionar-se como marca europeia de *gins premium*, com elevado *standards* de qualidade de suas matérias primas, contando com inovação e originalidade no processo de fabricação e seleção dos diferentes botânicos utilizados. Deve distinguir-se da concorrência por meio dos métodos de fabrico únicos e da utilização de um alambique desenvolvido especialmente para a destilação da bebida

O Gin da Bica apresenta uma diferenciação relativa ao método de produção e de escolha e utilização dos botânicos e, principalmente, da água utilizada no seu

processo de fabricação, o que transforma o paladar da bebida em uma experiência única e singular a elevando e posicionando junto as principais marcas da categoria.

4.2.4. Marketing mix

O principal objetivo desta etapa é o desenvolvimento de uma estratégia de marketing alinhada com os objetivos e definições analisadas nos tópicos anteriores. Neste ponto, é necessário a compreensão de até que medida os quatro elementos do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), devem corresponder com requisitos de padronização ou adaptação frente às necessidades do mercado -alvo do estado de São Paulo.

- *PRODUTO*

No Brasil, o máximo de graduação alcoólica a que uma bebida pode chegar é 54%, mas há, no mundo, o *Navy Gin*, com 57%. Nesse sentido, existe o Gin da Bica deverá desenvolver uma nova linha de produto a qual adequará a sua receita tradicional para enquadrar-se nas demandas e necessidades de consumo brasileiro. A nova linha do produto com o rótulo “tipo *Navy*”, que se enquadra na legislação brasileira, com 54% de grau alcoólico.

O Gin da Bica deverá realizar alterações a sua embalagem e passe de 700 ml, forma como é comercializado em Portugal, para ser envazado em embalagens de 750ml, como são comercializados os gins concorrentes no mercado brasileiro. A rotulagem conterà as informações necessárias sobre o produto, as suas características, o modo de utilização e conservação.

A venda do produto será realizada em packs promocionais e embalagens especiais. Já foi desenvolvida uma caixa de cortiça e também um *Jigger* (copo medidor) em barro com o logotipo da empresa, como retratado (figura 17). Essas duas formas de venda e apresentação do produto evocam as raízes tradicionais do região do Alentejo e ajudam a endossar o posicionamento da marca no mercado como sendo um produto artesanal, tradicional e autentico. O público alvo é caracterizado como sendo mais *gourmet* e está relacionado com um dos objetivos de diferenciação de marca em se posicionar como um produto exclusivo e de fabrico diferenciado

O projeto REiNOVA auxiliou a empresa a posicionar a marca no mercado do Brasil, nesse sentido uma das estratégias de diferenciação é criação de uma embalagem mais adaptada aos gostos do Brasil. Nesse sentido, a equipe do projeto REiNOVA criou um copo *tiki* (copo para *cocktails*). A estratégia para a exportação do produto se baseia no

desenvolvimento de uma embalagem que transmita os valores alentejanos, porém que esteja à altura dos níveis do mercado internacional de consumo.

FIGURA 17: EMBALAGEM ESPECIAL DE CORTIÇA E COPO MEDIDOR



- *PREÇO*

Comparativamente o preço médio do Bica Gin no mercado Português é de 35€ e o preço médio de um dos seus concorrentes internacionais como o Gin Hendricks é de 35€ . Desta forma, através de uma análise comparativa entre os concorrentes nacionais e internacionais é possível estipular o preço médio de seus concorrentes para estabelecer um patamar de preço que o Gin da Bica poderá ser comercializado no mercado brasileiro.

O preço de venda para a entrada no mercado do estado de São Paulo será de entre ⁷R\$109,80 (25,63€) e R\$129,90 (30,32€) tendo como base a variação de preços dos principais concorrentes nacionais e internacionais.

- *DISTRIBUIÇÃO*

É de extrema importância, numa estratégia de marketing internacional, que a distribuição seja feita através de um parceiro comercial confiável e que esteja de acordo com todas as normas de importação impostas pelo país selecionado.

Essa abordagem de penetração inicial permitirá à empresa alcançar margens maiores de reconhecimento junto a clientes chave dos canais de distribuição que

⁷ Cotação do Euro- 0,2335
Data de referência- 25/01/2019

serão os principais responsáveis por promover a imagem de bebida como sendo um *gin premium* e diferenciado sendo, assim, destinado a um público-alvo seletivo e bem informado.

Levando em consideração que o Gin da Bica é um produto totalmente fabricado em Portugal e exportado para o mercado do Brasil, os responsáveis pela decisão da quantidade comercializada e possíveis locais de venda da bebida serão os próprios importadores.

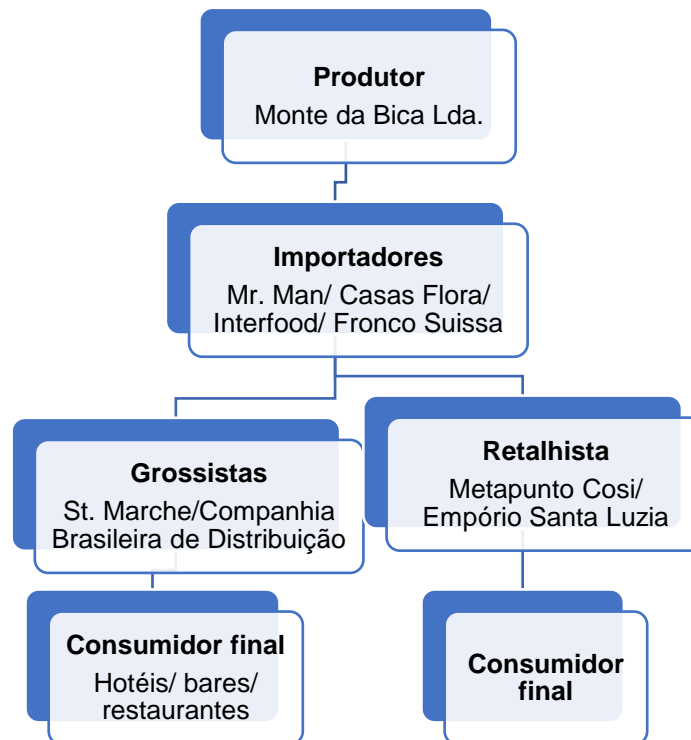
O desenvolvimento da marca Gin da Bica junto ao mercado brasileiro necessita de um investimento atento no que diz respeito às relações de longo prazo com os importadores e na prospecção e manutenção de clientes-chave, além da escolha dos melhores canais de distribuição de acordo com características e especificações que mais atendam os objetivos estratégicos da marca.

Como citado anteriormente, os canais de distribuição para o Gin da Bica no mercado brasileiro podem ser divididos em *On-premise* (por impulso- consumo imediato) ou *Off-premise (take home- consumo doméstico)*. Sendo que o primeiro engloba os clientes-chave do setor horeca (bares, restaurantes e café) e as discotecas e, no segundo grupo estão os supermercados, hipermercados, mercearias, adegas entre outros.

A exportação será efetuada através de um distribuidor a ser escolhido pela empresa através de uma prospecção de potenciais *stakeholders*, afim de se encontrar o importador e distribuidor ideal para desenvolver a atividade de representação e comercialização da marca. Sendo assim, o importador ou distribuidor desenvolverá a atividades comerciais e operacionais no mercado local sem, jamais, deter a propriedade das atividades relacionadas ao marketing da marca em si.

Dessa forma, a estratégia de distribuição definida é baseada na parceria com distribuidores e importadores locais irão apoiar as atividades comerciais e de serviço pré e pós venda da marca. A saber, que conforme definido na estratégia de entrada sob a forma de exportação indireta, esse distribuidor deve ser especialista na distribuição para o setor horeca (hotéis, restaurantes e restaurantes e cafés), e para empórios e supermercados voltados para o público premium. A seguir a figura 18 exemplifica o sistema de distribuição a ser usado.

FIGURA 18: SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO



Fonte: Elaboração própria

- **COMUNICAÇÃO**

Entretanto, para a situação prática de internacionalização da marca Gin da Bica, é recomendado que um parceiro local passe a prover as ferramentas de comunicação necessárias para o sucesso da marca em atender às demandas e necessidades do país escolhido. Dados fornecidos por parceiros de distribuição e comercialização locais também poderão ser considerados como formas de *feedback* para estratégias de comunicação de sucesso.

O foco principal da venda, em um primeiro momento, será junto a restaurantes, bares e cafés dado a forma da venda da bebida. Nesse sentido, a divulgação inicial do Gin da Bica deverá ser feita de maneira a atingir esses *stakeholders* promovendo, assim, um contato mais direto com os importadores e distribuidores sendo que, a ênfase da comunicação que assegure o destaque do produto junto a esses clientes-chave.

Dentre as atividades envolvidas na estratégia comunicação, a venda pessoal mostra-se uma das ferramentas mais importante para a obtenção de reconhecimento

e publicidade da marca. O Gin da Bica é um gin muito versátil e com grande apelo junto a coquetelaria, nesse sentido a marca será divulgada em eventos voltados para a coquetelaria e realizará treinamentos específicos voltados a profissionais de mixologia. Um trabalho de acompanhamento e divulgação junto aos bares e café, por meio intermédio dos profissionais que trabalham com o desenvolvimento e execução dos drinks seria tanto um desafio como uma excelente oportunidade de penetração no mercado e conhecimento da marca junto ao consumidor final.

O crescimento da marca Gin da Bica junto ao mercado brasileiro requer um planejamento de sólido visando o fortalecimento das relações de longo prazo tanto com distribuidores e importadores como na prospecção de novos clientes e reconhecimento junto aos consumidores pertencentes ao *target* predeterminado. Tendo em vista esses dois pontos mencionados, a empresa deverá considerar possibilidade do trabalho de relações públicas junto com a mídia especializada, como a plataforma *Ginfest*

4.3. Desenvolvimento do plano de marketing internacional

Na presente etapa será definido um conjunto de ações claras e predefinidas que pretendem dar resposta aos objetivos de marketing delimitados e, assim, dar seguimento às estratégias definidas para a implementação do Bica Gin no mercado do Brasil.

Ação 1- Visita ao Brasil

A ação consiste numa visita ao Brasil com o objetivo principal de estabelecer relações com os agentes responsáveis pelas operações locais referentes a exportação indireta. A visita ao país será feita no estado de São Paulo e serão realizados encontros e negociações pessoais com parceiros comerciais e clientes-alvo ligados ao setor Horeca. Os objetivos específicos desta ação são:

- ✓ Utilizar as ferramentas de relações públicas (contato direto, divulgação de informação e ações de *press release*) visando direcionar os esforços de comunicação entre os clientes-chave dos dois tipos de canal de distribuição supra citados. Nesse sentido, pretende-se demonstrar o interesse em manter uma relação com os importadores da bebida e criar uma relação pessoal e forte.

- ✓ Acompanhar a distribuição e promoção da bebida por entre os locais de venda selecionados pelos importadores, de modo entender como o produto está sendo promovido e disponibilizado para o consumidores finais e se os canais e pontos de venda escolhidos pelo importador são os mais apropriados para a venda da bebida.
- ✓ Contatam pessoalmente com os clientes-chave diretamente ligados à distribuição e comercialização da bebida. Dessa forma, uma visita é também uma forma de prospecção de novos clientes e manutenção da relação com os clientes já existentes.

Essa ação é crucial tanto no que tange aos objetivos da estratégia de comunicação quanto de distribuição. Como se sabe, os importadores assumem um papel duplamente importante na internacionalização da bebida; são os responsáveis por distribuir o produto por entre os locais que selecionam e ainda por decidir a quantidade de produto que será disponibilizada ao mercado. Sendo assim, grande parte da tarefa de divulgar a bebida junto aos clientes-chave dos canais de distribuição é atribuída, também, aos importadores.

Ação 2: Ações de relações públicas

Essa segunda ação prevê o desenvolvimento de ações de relações públicas visando a construção da relação entre a marca e o *target* selecionado. É preciso salientar que estas relações se forem bem desenvolvidas são capazes de consolidar a reputação da empresa além de fidelizar o público-alvo sendo, assim, tornam-se indispensáveis para a estratégia de comunicação do Gin da Bica.

O desenvolvimento das ações de relações públicas tem os seguintes objetivos:

- ✓ Desenvolver um relacionamento com a imprensa especializada local através da divulgação de informações que deem subsídios para a realização de matérias e notícias nos meios que divulgam a cultura e o consumo do gin.
- ✓ Fomentar o conhecimento dos atributos e características da marca junto ao público-alvo e incentivar a confiança no produto tanto pelo *target* quanto pelos clientes-chaves pertencentes dos canais de distribuição

- ✓ Construir a reputação da empresa junto ao mercado consumidor brasileiro, através da comunicação da estratégia de posicionamento e diferenciação definidas anteriormente.
- ✓ Atingir um público-alvo ainda não imaginado anteriormente através da penetração da sua mensagem em um novo mercado ainda não explorado.

A seguir a tabela 15 apresenta ações de relações públicas que poderão ser desenvolvidas em ordem ao atingimento dos objetivos relacionados.

TABELA 15: AÇÕES DE RELAÇÃO PÚBLICA

| Ação de relação pública | Objetivos |
|-------------------------------|--|
| Press release | Construção de um conteúdo rico que seja alinhado com os objetivos de comunicação da marca e consiga atrair a atenção da imprensa para os atributos de posicionamento e diferenciação definidos para o Gin da Bica. O objetivo central é que os principais veículos de comunicação fiquem interessados em saber mais sobre o produto e a divulgação da bebida nos diferentes veículos de comunicação. |
| Produção de conteúdo | Gestão do posicionamento da marca nas redes sociais (Instagram, Facebook e Pintrest), inserções/ publicações da imprensa especializada e no divulgação de notícias que sejam relacionadas ao produto e ao mercado consumidor do Brasil no próprio <i>website</i> da empresa |
| Eventos | Os eventos <i>World Gin Day</i> - São Paulo e <i>Gin Week</i> – São Paulo são divulgados por meio de um <i>press release</i> e enviados para a imprensa especializada e outros contatos importante na <i>network</i> da marca. Essa ação visa a possibilidade de atrair novos nichos de mercado, gerar mais <i>network</i> e aumentar a possibilidade de inserção na mídia |
| Assessoria de imprensa | Contactar um escritório de assessoria de imprensa local que será responsável para criar uma ligação entre os canais de comunicação e a empresa. O objetivo central é direcionar todo o conteúdo relativo à comunicação da marca para canais de comunicação que sejam alinhados com os objetivos estratégicos da marca. |

Fonte: Elaboração própria

Ação 3: Participação em eventos dedicados ao gin

Uma recomendação para a introdução da marca no mercado consumidor brasileiro seria a participação em eventos que promovam o consumo e a interação do público alvo com as respectivas marcas de gin no mercado.

O *World Gin Day* (WGD) é o principal evento de coquetelaria do Brasil voltado ao público-alvo e no ano de 2019, foi antecedido por outro evento; o *Gin Week* que ocorreu na semana anterior ao evento e propagou a cultura do gin por entre os principais bares de São Paulo. O (WGD) 2019 ocorreu no dia 8 de junho de 2019 e o *Gin Week* 2019 ocorreu entre os dias 31 de maio e 7 de junho de 2019.

A seguir, a tabela 16 mostra as ações a serem realizadas pela marca nos diferentes eventos.

TABELA 16: AÇÕES SUGERIDAS PARA REALIZAÇÃO EM EVENTOS

Programação especial de *guest shifts* e workshops com bartenders

Degustações

Ativação da marca no perfil dos bartenders e bares participantes dos eventos

Promoção livre da marca nas *Key Accounts* dos eventos

Festas temáticas

Marca apoiadora oficial do evento, com investimento financeiro e em contrapartida ter destaque na divulgação nos canais oficiais dos eventos como o Facebook e Instagram

Fonte: Elaboração própria

Ação 4: Ações de divulgação em pontos de venda

Ações que visem a exposição da marca Gin da Bica nos canais de distribuição e facilitem o acesso ao consumidor final. O objetivo principal desta ação é promover uma boa experiência de consumo nos pontos de venda do produto. As ações de divulgação também terão o foco nos eventos ligados a cultura do consumo de Gin realizados no estado de São Paulo ((*Gin Week* e *World Gin Day*). As ações de divulgação destes eventos serão:

- Criação de coquetéis exclusivos para a *Gin Week* a preço promocional
- Parcerias com bares e restaurantes para ativação de promoções de venda de coquetéis a base do Gin da Bica, como “ Compre 1 coquetel e leve outro do cardápio”

Os objetivos desta ação são:

- ✓ Promover a atratividade do produto nos pontos e canais de venda (online e offline) e também nos canais de distribuição *On-premise* quanto *Off-premise*.
- ✓ Garantir a visibilidade e disponibilidade do produto nos pontos e canais de venda conforme estipulado na estratégia de marketing e no elemento de comunicação.
- ✓ Apoiar e orientar as formas de venda pessoal e promoção da marca, desenvolvendo e expandindo o potencial dos clientes-chave.
- ✓ Estabelecer a presença, giro e rentabilidade tanto por pontos e canais de vendas e como por canais de produção.
- ✓ Através da implementação de ações nos pontos e canais de venda promover a coleta e análise dos dados que serviram de *feedback* para reavaliar e modificar as estratégias previamente definidas.

A Tabela 17 apresenta estratégias e táticas a serem desenvolvidas no âmbito da divulgação nos pontos e canais de venda.

TABELA 17: ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE DIVULGAÇÃO EM PONTOS E CANAIS DE VENDA

| Estratégia | Tática |
|--|---|
| Desenvolver campanhas promocionais que sejam alinhadas com os critérios de diferenciação e inovação do produto, enfatizando suas principais características de diferenciação da concorrência | Foco nos canais de distribuição <i>On-premise</i> com o desenvolvimento de ações promocionais em bares, restaurante através da interação direta com a marca com clientes finais e com os bartenders. |
| Desenvolver materiais de promoção inovadores e diferenciadores da concorrência através de peças que tragam os atributos exclusivos do produto | <i>On-premise</i> : desenvolver cartas especiais de drinques a base do Bica Gin e promover a entrada em clientes-chave do setor horeca, através do treinamento dos bartenders e incentivo com materiais promocionais que chamem a atenção para a disponibilidade do produto no ponto de venda. <i>Off-premise</i> : desenvolver materiais e ações de promoção nos pontos e canais de venda de supermercados, hipermercados e outros. Além do treinamento de promotores de vendas para dar cabo dos ações promocionais. |

Fonte: Elaboração própria

4.3.1. Cronograma

A tabela 18 apresenta o calendário de acompanhamento e implementação das ações de marketing propostas, desde o momento inicial até a conclusão das mesmas.

TABELA 18: CRONOGRAMA

| Ações | 2018 | | | | 2019 | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out |
| 1- Visita ao Brasil | | | | | | | | | | | | | | |
| 2- Ações de Relações Públicas | | | | | | | | | | | | | | |
| 3- Participação em eventos dedicados ao gin | | | | | | | | | | | | | | |
| 4- Ações de divulgação em pontos de venda | | | | | | | | | | | | | | |

4.3.2. Orçamento de marketing

A tabela 19 apresenta o orçamento estimado para as ações de marketing proposta no plano de ação desenvolvido anteriormente.

TABELA 19: ORÇAMENTO

| Ações | Descrição | Total |
|--|--|---------------|
| 1- Visita ao Brasil | Custos do voo- Viagem ida e volta | 1500 € |
| | Estadia – 5 dias em hotel | 315 € |
| | Gastos diários- alimentação e transporte | 450 € |
| 2- Ações de Relações Públicas | Contratar agência de comunicação e relações públicas- contrato mensal | 1000 € |
| 3- Participação em eventos dedicados ao gin | Transporte de produtos para a feira- custos arcados pelo distribuidor | 0 € |
| | Aluguel do espaço no evento- custo a ser dividido com o importador | 3200 € |
| | Inscrição para participar do evento Gin Week | 20 € |
| 4- Ações de divulgação em pontos de venda | Composição de materiais para ativação da marca em pontos e canais de venda | 800 € |
| | Envio para o Brasil | 1100 € |
| Custo total das 4 ações | | 8385 € |

4.4. Implementação e controle

O plano de controle é uma ferramenta que permite definir as etapas de implementação de cada uma das ações definidas e estipular meios de controle que permitiram aferir a consecução e realização das mesmas.

A tabela 20 apresenta a definição dos momentos e etapas de controle e o respectivo critérios de avaliação de cada uma.

TABELA 20: MAPA DE CONTROLE

| Ação | Etapas | Data de controle | Critério de avaliação e responsabilidade |
|---|--|--|---|
| 1- Visita ao Brasil | Marcação de viagem- Setembro | 2ª semana de Setembro | Verificação da marcação da viagem |
| | Estadia da viagem | 3ª semana de Setembro | Prospecção de potenciais clientes-chave e avaliação dos importadores |
| | Encontro com importadores e clientes-chave | 3ª e 4ª semanas de setembro | Análise dos resultados e clientes conquistados |
| | Retorno à Portugal - Outubro | 1ª semana de Outubro | Análise das estratégias de distribuição. |
| 2- Ações de Relações Públicas | Press release | Quinzenalmente a partir de janeiro de 2019 | Verificação das informações de destaque sobre a marca |
| | Produção de conteúdos | Semanalmente a partir de janeiro de 2019 | Criação de conteúdos exclusivos de interesse do <i>target</i> |
| | Eventos | A partir de Maio, Junho e Julho de 2019 | Verificar a criação de network e o reconhecimento da marca junto aos medias. |
| | Assessoria de imprensa | Semanalmente a partir de janeiro de 2019 | Acompanhamento do processo junto aos medias e target selecionados. |
| 3- Participação em eventos dedicados ao gin | <i>World Gin Day</i> | 8 de junho de 2019 | Aferir o grau de satisfação dos clientes a nível de reconhecimento da marca |
| | <i>Gin Week</i> | 31 de maio a 7 de junho de 2019 | Aferir o grau de satisfação dos clientes a nível de reconhecimento da marca |
| 4- Ações de divulgação em pontos de venda | Composição de material de divulgação | 1ª semana de Novembro de 2018 | Verificação do design final dos materiais e o alinhamento com as estratégias de promoção. |
| | Envio do material de promoção | 3ª semana de Dezembro de 2018 | Rastreo da encomenda até os pontos e canais de venda |

5. Considerações finais

5.1. Síntese e principais contributos do trabalho

A realização deste trabalho buscou encontrar e definir as principais etapas estratégicas necessárias para o desenvolvimento de um plano de marketing internacional que apoiasse a entrada do Gin da Bica no mercado brasileiro. O objetivo primeiro foi o de unir e potencializar a componente estratégica do planejamento do marketing com os conceitos de segmentação, posicionamento e diferenciação. O objetivo seguinte foi o de produzir ferramentas de análise que fossem capazes de fornecer subsídios para a elaboração de estratégias de marketing sólidas para integrarem um plano de ação sustentável a longo prazo.

Dessa forma, pretendeu-se fornecer uma visão ampla e embasada nos principais conceitos e entendimentos do marketing internacional abordando seus principais conceitos e modos de operacionalização, desde as formas de entrada nos mercados exteriores até os diferentes modelos de plano de marketing internacionais existentes na literatura.

Após definido que modelo de plano de marketing internacional seria o melhor para a internacionalização da bebida rumo ao mercado do Brasil, foram desenvolvidas e analisadas as componentes de cada uma das etapas de elaboração propostas pelos autores Cateora, Gilly e Graham (2013).

A primeira etapa centrou-se na compreensão do modo como a empresa estrutura suas atividades e como essas características seriam capazes de gerar vantagens competitivas para a marca. Foram também analisadas as características e atributos do produto em si, afim de se obter mais informações que seriam importante para a definição das estratégias de marketing e dos segmentos alvo bem como os preceitos do posicionamento e diferenciação. Em seguida, foram analisados os macro e microambientes relacionados, respectivamente, ao país de destino e ao negócio em que a empresa está inserida. Importante frisar, que foi dada uma especial atenção ao desenvolvimento da matriz SWOT do produto e a definição dos objetivos pretendidos para a marca Gin da Bica junto ao mercado brasileiro.

A segunda etapa fundou-se no desenvolvimento de importantes conceitos ligados à definição das estratégias e dos elementos integrantes do marketing mix. A delimitação do segmento alvo a atingir foi seguida pela definição das estratégias de penetração no mercado externo e da caracterização do posicionamento e diferenciação do

produto. Neste capítulo deram-se ênfase aos principais atributos do Gin da Bica que seriam as suas vantagens competitivas frente aos concorrentes, assim como a qualidade das matérias-primas utilizadas no processo de fabricação, a inovação no uso do maquinário do fabrico e a tradicionalidade e diferenciação do método de fabricação utilizado na produção da bebida em particular. Além disso, foram implementadas avaliações e recomendações de utilização dos elementos do composto de marketing.

A terceira etapa fundou-se na elaboração do plano de ações para a internacionalização da bebida no mercado-alvo brasileiro. A sugestão de ações foi delineada de maneira a potencializar as estratégias de marketing definidas para os elementos do composto de marketing analisados no ponto anterior. De forma que, todas as ações tiveram como base os objetivos de internacionalização definidos pelos dirigentes da empresa Monte da Bica, Lda. Ainda nesta etapa foram definidos a calendarização do cronograma de atividades, o orçamento estimado para a realização de tais atividades e ainda um mapa de controle e avaliação dos resultados das ações delineadas.

A conclusão a que se pode chegar após a elaboração do plano de marketing internacional para a marca Gin da Bica é a importância da implementação e manutenção de uma relação sólida entre a marca e os parceiros de importação e distribuição no Brasil. Como a empresa Monte da Bica, Lda., é uma microempresa, o modo de entrada no país internacional mais viável é o de exportação indireta através de parcerias com importadores e distribuidores locais. Nesse sentido, o importador será responsável por definir a quantidade e os locais de distribuição da bebida o que poderá se tornar uma grande oportunidade ou então, em uma grande ameaça a depender da qualidade e extensão dessa parceria.

O fortalecimento dessas relações facilitará as ações de marketing e aproximará a marca de clientes-chave nos canais de distribuição, bem como dos consumidores finais do produto. Conclui-se que é vital o investimento em ações que suscitem a criação de uma rede de contatos, como a participação em eventos dedicados a cultura do gin e a visitação a importadores e clientes-chave no Brasil.

A empresa Monte da Bica, Lda., é uma microempresa com uma cultura interna alicerçada no conhecimento e iniciativa de dois amigos empreendedores que partilham os valores da criatividade e inovação. A decisão pela internacionalização do Gin da Bica para o mercado brasileiro foi consolidada graças a participação da organização no Projeto REiNOVA que tem como um dos principais objetivos a adaptação de produtos para inovar em mercados externos.

Ao fim deste trabalho de projeto pode-se concluir que foram cumpridos os objetivos propostos inicialmente, uma vez que:

- A empresa foi analisada detalhadamente e foram identificados os pontos fortes e fracos da Destilaria Monte da Bica Lda.,
- Foi analisado o mercado consumidor de gin no Brasil,
- Foi selecionado o modo de entrada no mercado brasileiro,
- Foram identificados e caracterizados os segmentos no mercado de consumidores no Brasil,
- Foi definido o posicionamento da marca no mercado e,
- Foi definido o branding do produto

Ao fim deste trabalho, foi possível aplicar o modelo de plano internacional proposto com o objetivo de auxiliar a entrada do Bica Gin no mercado brasileiro. E, também para que a empresa consiga adaptar seu produto às necessidades e gostos do mercado brasileiro.

5.2. Limitações e considerações para futuros desenvolvimentos

Em se tratando de limitações do trabalho de projeto, é preciso afirmar que, mesmo abarcado por um projeto como o REiNOVA, o trabalho ainda carece de informações relevantes.

Ao longo da elaboração do presente projeto, surgiram barreiras, principalmente no que tange ao acesso e obtenção de informações, que ocasionaram lacunas na realização do plano de marketing internacional. A carência de informações relevantes acerca da caracterização e organização interna da empresa foi uma das principais dificuldades encontradas no processo. De modo a concluir, de maneira mais satisfatória possível, a análise interna da empresa, foi necessário uma ampla pesquisa nos meios de notícia e em redes sociais.

No caso em concreto, devido ao tamanho e constituição administrativa e ao estilo de liderança alicerçado em uma hierarquia verticalizada, a empresa optou por não fornecer determinados dados, impossibilitando uma pesquisa mais profunda referentes a análise das suas principais forças e fraquezas.

Por outro lado, outra limitação recai sobre a dificuldade na compilação de dados financeiros e análise e precificação dos custos oriundos das atividades sugeridas através do plano de ação.

Apesar das limitações encontradas, considera-se que foi possível realizar um projeto de qualidade e de fácil leitura e compreensão. O objetivo foi ir de encontro as expectativas e objetivos de internacionalização definidos pelos gestores da organização, bem como gerar subsídios para outras empresas que venham a participar do projeto Reinova.

Torna-se cada vez mais imperativo a atuação para além do mercado nacional, independentemente do tamanho, estrutura e organização interna das empresas. Neste sentido, mostra-se crescente interesse das micro e pequenas empresas portuguesas pela atuação em mercados internacionais. Portanto, a escassez de investigações e estudos nessa área destaca-se como uma oportunidade para futuras investigações.

Os resultados reais sobre a eficiência e eficácia das ações de marketing implementadas em mercados internacionais ainda são escassos. Por esse motivo, um estudo que avalie o retorno do investimento em ações de marketing no mercado externo em termos de resultados quantitativos seria de extrema importância e utilidade para uma micro ou pequena empresa que pretenda crescer e expandir-se em mercados externos.

Bibliografia

- Amal, M. F. (jan./mar de 2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. . *FACES R. Adm. Belo Horizonte* v. 7 n. 1, pp. 63-80.
- Ambrósio, V. (2007). *Planos de marketing*. São Paulo : Prentice Hall.
- Bank, I. B. (2018). *Doing Business 2018*. Fonte: World Bank Group : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
- Bartlett, C. A. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, 6ª Edição*. McGraw-Hill Higher Education.
- BCB, B. C.–D. (2018). *Portal de Dados Abertos* . Fonte: Dados abertos Banco Central do Brasil : <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/20633-concessoes-de-credito---pessoas-fisicas---total>
- Belz, F. M. (2009). *Sustainability Marketing: a Global Perspective*. Glasgow : Wiley.
- Boone, L., & Kurtz, D. L. (2012). *Marketing contemporâneo. 12ªed*. São Paulo : LTC.
- Bouças, C. (07 de 11 de 2017). *Gim é o destilado favorito em SP e RJ* . Fonte: Valor Econômico : <https://www.valor.com.br/empresas/5184077/gim-e-o-destilado-favorito-em-sp-e-rj-mostra-pesquisa>
- Braulio, O., & Camponar, M. C. (2007). Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 14, n. 1, 41-52.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. (2014). *Os Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote .
- Caetano, J. e. (2010). *Gestão de Marketing* . Forte da Casa: Escolar .
- Camarotto, M. (2009). *Estratégias de Marketing* . Curitiba : IESDE Brasil .
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing Internacional - 15ed*. AMGH Editora.
- Chelliah S., C. K. (2013). Does Marketing Mix Still Relevant? A Study on Herbal Coffee in Malaysia. *International Journal Of Management & Innovation*, 5(1), 31-45.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração dos novos tempos. 2ª ed.* . Rio de Janeiro : Campos.
- CNDL., & Brasil, C. N. (2018). *Uso do Crédito- O que diz o consumidor*. Fonte: Banco Central do Brasil : https://www.bcb.gov.br/nor/releidfin/docs/art5_uso_do_credito.pdf
- Cobra, M. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo : Atlas.

- Cordeiro, R. A. (2017). Uso de Sistema de Informação Geográfica na gestão do marketing mix: o caso de uma rede de calçados femininos. . *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 9, n. 1, 95- 114.
- Corradini, F. P. (2015). Inter-organizational business process verification in public administration. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1040-1065.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operationsmanagement . *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2 , 220-240.
- Craighead, C. W., & Meredith, J. (2008). Operations management research: evolution and alternative future paths. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 8, , p.710-726.
- Czinkota, R. M. (2011). “Why International Marketing? *Marketing*, 14-15.
- Dâcie, F. P. (2017). Os semelhantes se diferem? Características determinantes do uso de controles gerenciais em empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional . *Revista de Administração*, v. 52, n. 3, 341-352.
- Doole, I. &. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation (5th ed.)*. EUA: South Western Educational Publishing.
- Económico, O. p. (1 de 09 de 2019). *Relatórios Econômicos da OCDE: Brasil 2018*. Fonte: ocde.org : <https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>
- Estratégicos, S. –S. (2018). *Abertura comercial para o desenvolvimento econômico*. Brasília .
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2017). *Marketing*. Rio de Janeiro : Makron Books
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Ferreira, P. R. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas. 3ª Ed*. Lisboa : Lider – Edições Técnicas, Lda.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. . Lisboa : Editora Verbo .
- French, S. (2009). Action research for practicing managers. *Journal of Management Development*, vol. 8, 187-204.
- Gil, A. C. (2016). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (6 ed.)*. . São Paulo : Atlas.
- Harris, S. &. (2005). Entrepreneurs’ Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, vol 14, pp. 187–207.

- Hashai, P. J. (2009). “Formalizing Internationalization in the Eclectic Paradigm”. *Journal of International Business Studies* 40, no.1, 58–70.
- Hill, C. W. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the global marketplace*. 10^a ed. . McGrawHill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. 5^aed. . Prentice Hall Financial Times.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. (2005). *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. 3^a ed. São Paulo : Prentice Hall.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional*. 2^aed. . Lisboa: Edições Almedina.
- Internacional, E. (31 de Agosto de 2019). *Consumo de gim cresce 66% no Brasil* . Fonte: ESS Assessoria Tributária : <http://www.essauditor.com.br/blog.php?ID=371&T=consumo-de-gim-cresce-66-no-brasil>
- IWSR, I. W. (2019). *IWSR Global Forecasts*. Estados Unidos : IWSR.
- Jeannet, J., & Henessey, H. (2001). *Global Marketing Strategies*. 5^a Edição. Boston USA: Houghton Mifflin Company.
- Keegan, W. J., & Green, C. (2009). *Marketing Global*. 1^aed. São Paulo: Saraiva.
- Keller, W. (2010). *International trade, foreign direct investment, and technology spillovers*. Amsterdam: Hall and N. Rosenberg.
- Kim, Y. B. (2008). Globalization and Diversity: Contributions form intercultural Research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, pp. 301-304.
- Kotabe, M. e. (2000). *Administração de marketing global*. . São Paulo : Atlas.
- Kotler, P. &. (2012). *Administração de Marketing - 14^a Ed*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P. (2005). *O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*, 15^a ed. São Paulo: Pearson.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2005). *Economia internacional: teoria e política*. 6. ed. . São Paulo: Pearson Addison Wesley.
- Kumar, N. S.-B. (1995). The effects of supplier fairness. *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.

- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Las Casas, A. L. (2006). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2012). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Lee, K. C. (2013). An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 42, 552-563.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa : Dom Quixote.
- Lendrevie, J. L. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D.Quixote, 16º Edição.
- Marinho, M. R., & Pires, J. G. (2002). *Comércio exterior: teoria x prática no Brasil*. São Paulo : Aduaneiras.
- McDonald, M. &. (2011). *Marketing Plans. How To Prepare Them, How To Use Them*. 7ªed. United Kingdom: Wiley.
- Mcdonald, M. (1992). *Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review*. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Miguel, P., Fleury, A., Mello, C., Nakano, D., Lima, E., Turrioni, J., . . . Pureza, V. (2012). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.
- Mohammad, M. R. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of Mckinsey . *Global Journal of Management and Bussiness Research: A administration and Management*. v.15, 7-12.
- Mühlbacher, H. L. (2006). *International Marketing. A Global*. London: Thomson Learning.
- Naisbitt, J. (1999). *High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning*. EUA: R. Wyler.
- Nielsen, I. (30 de 05 de 2018). *Consumo de bebidas destiladas no Brasil* . Fonte: Instituto Nielsen Brasil : <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2018/consumo-de-bebidas-destiladas-no-brasil/>
- Nielsen, R. I. (12 de 07 de 2016). *4 fatores essenciais que movem o mercado de bebidas* . Fonte: Instituto Nielsen Brasil : <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2016/4-fatores-essenciais-que-movem-o-mercado-de-bebidas/>

- Nigel Driffield, J. H. (2010). "The Multinational Enterprise as a Source of International Knowledge Flows: Direct Evidence from Italy". *Journal of International Business Studies* 41, no. 2, 350-359.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2011). *Plano de Marketing: Estratégia em acção*. Dom Quixote .
- OECD, O. f. (12 de Jun. de 2008). *OECD benchmark definition of foreign direct investment*. 4. ed. Fonte: www.oecd.org
- OECD, O. f. (Fevereiro de 2018). *Relatórios Econômicos da OCDE: Brasil* . Brasil : Brasília .
Fonte: [oecd.org: https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf](https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf)
- Osland, G. E., & Taylor, C. R. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. . *Marketing Intelligence and Planning*, 19 (3), 153-161.
- Rocha, A., Ferreira, J. A., & Silva, J. F. (2012). *Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações*. São Paulo : Atlas .
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. . São Francisco: Lexington Books.
- Sahaf, M. A. (2019). *Strategic marketing: making decisions for strategic advantage*. 2ªed. . Delhi: Learning Private Limited.
- Seggie, S. H. (2012). Transaction cost economics in international marketing: a review and suggestions for the future. *Journal of International Marketing*, 20 no. 2 , 49–71.
- Silva, H. H., Tenca, E. C., Schenini, P. H., & Fernandes, S. (2011). *Planejamento estratégico de marketing*. 4ªed. . Rio de Janeiro : FGV Management .
- STN, S. d. (09 de 07 de 2018). *Aspectos Fiscais da Educação no Brasil*. Fonte: Tesouro Nacional:
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/617267/CesefEducacao9jul18/4af4a6db-8ec6-4cb5-8401-7c6f0abf6340>
- Tedim, I. F. (2015). *Plano de marketing internacional para a indústria metalomecânica no mercado da Indonésia (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Thiollent, M. (2007). *Metodologia da pesquisa-ação*. 15. ed. . São Paulo: Cortez.
- Torres, H. (2011). *PME: O Plano de Marketing Empresarial*. . Porto : Edições Afrontamento .

- Trigueiro, F. M. (2017). Comportamento de Consumo no Segmento de Veículos Automotores nas Cidades de Cuiabá e Várzea Grande. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 3, 7-18.
- Voerman, L. (2003). *The export performance of Europeans SMEs*. Alblasterdam: Labirint Publications.
- Wade, M. D. (2010). "The Impact of Managerial Networking Intensity and Market-Based Strategies on Firm Growth during Institutional Upheaval: A Study of Small and Medium-Sized Enterprises in a Transition Economy". *Journal of International Business Studies* 41, no. 2, 287–307.
- Website, g. c. (Fevereiro de 2019). Fonte: www.stockdobrasil.com.br; www.amazzonigin.com; www.facebook.com/vitoriaregiagin/
- Website, g. c. (Fevereiro de 2019). Fonte: <https://www.tanqueray.com/>; www.gordonsgin.com/; www.beefeatergin.com/
- WEF, W. E. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Fonte: weforum.org: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/?doing_wp_cron=1567329568.1963028907775878906250
- Westwood, J. (2007). *O plano de marketing* . São Paulo: Makron Book.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry . *International Marketing Review* 19(4/5), 342-347.
- Zenaro, M., & Pereira, M. F. (2013). *Marketing estratégico para organizações e empreendedores : guia prático e ações passo a passo*. São Paulo : Atlas.