

O Plano Estratégico de Marketing para o Lançamento de um Novo Produto no Mercado Externo: O Caso Unicer

Por

João Afonso Alves de Sá

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Economia e Administração de
Empresas

Orientadores: Professora Doutora Hortênsia Barandas

Dr. Vasco Ribeiro

Diretor: Professor Doutor Abel Fernandes

2013

Nota Biográfica

João Afonso Alves de Sá nasceu no dia 9 de Dezembro de 1990, na cidade do Funchal.

O candidato terminou, em Junho de 2011, a licenciatura em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Em 2011 iniciou o Mestrado em Economia e Administração de Empresas, pela Faculdade de Economia do Porto (FEP), tendo terminado a componente curricular a Julho de 2013.

Durante o mestrado realizou um estágio curricular de quatro meses, no Grupo Unicer – Bebidas de Portugal, S.A, no departamento de marketing cervejas.

Agradecimentos

Quero expressar o meu profundo agradecimento para todos aqueles que contribuíram para que este relatório de estágio fosse realizado:

- **À Unicer:** Ao Dr. António Pires de Lima, Dr. João Esteves, Dr. Tiago Almeida, em especial ao Dr. Vasco Ribeiro, pela aprendizagem e motivação, e a todos os que colaboraram na realização desta tese;
- **À Fep:** À minha orientadora Prof. Doutora Hortênsia Barandas pela ajuda, incentivo e disponibilidade. Queria ainda agradecer ao Prof. Doutor Vitorino Martins e ao Prof. Doutor Pedro Campos, pela sua colaboração no fornecimento de sugestões;
- **À minha família:** Aos meus pais, à minha irmã, à minha tia e prima pelo apoio e ânimo;

Por fim, queria deixar uma palavra de gratidão às pessoas que colaboraram na divulgação e preenchimento do meu inquérito de estudo, pois sem eles não seria possível materializar este objetivo.

Resumo

Este estágio teve como objetivo contribuir para a resolução de três tipos de problemas: 1º - desenvolver um plano de marketing para o lançamento em Cabo Verde de um produto apreciado nos países da África Ocidental (bebida de malte escura), mas que constituirá uma novidade no portefólio de bebidas da empresa Unicer; 2º - elaboração de uma estratégia de packaging e do briefing para uma agência de comunicação no âmbito de um projeto de penetração no mercado da Arábia Saudita, com uma cerveja sem álcool; 3º - Análise do mercado colombiano, para deteção de oportunidades de negócio para a Unicer. O estágio realizado na Unicer foi crucial para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos e desenvolver competências práticas para um bom desempenho profissional.

Neste trabalho desenvolve-se apenas uma parte do estágio, mais concretamente apresenta-se o plano de Marketing estratégico para o lançamento de uma bebida de malte escura para Cabo Verde e o estudo de mercado que lhe serviu de base. A estrutura do trabalho teve como ponto de partida a revisão bibliográfica, onde foram utilizadas as ferramentas teóricas mais adequadas para a elaboração de um plano estratégico de Marketing. Inicialmente, fez-se uma descrição da missão, visão e objetivos empresariais da Unicer, seguido de uma pesquisa e tratamento de informação ao nível interno e externo. A seguir, apresentaram-se os objetivos e estratégias de marketing para este negócio, fez-se a segmentação do mercado, selecionou-se o público alvo e definiu-se o posicionamento para o produto. Finalmente fez-se uma proposta para o marketing-mix.

Apesar do contexto económico de Cabo Verde ser desfavorável e do mercado de bebidas em estudo estar na fase de maturidade, a análise deste caso permitiu concluir que o lançamento desta bebida tem condições para ser bem sucedido.

Palavras-chave: Setor das Bebidas de Malte, Unicer, Plano Estratégico de Marketing

Abstract

This traineeship is intended to be a contribution to solve three types of problems: 1 - the launch of a new product appreciated in West African countries (dark malt beverage), which is an innovation for the portfolio of beverages of the company; 2nd - the follow of a project of a non-alcoholic beer in Saudi Arabia and 3rd - knowledge and analysis of the Colombian market for detection of business opportunities. The traineeship accomplished at Unicer was crucial to develop practical skills and present a real world business perspective.

This work develops only one part of the traineeship, more specifically it presents a strategic marketing plan for the launch of a dark malt beverage for Cape Verde. The structure of the work had as its starting point the bibliographic review, where we used the most appropriated theoretical tools for the development of a strategic marketing plan. First, the mission, vision and goals of business of Unicer were described, followed by a survey and processing of information internally and externally. Then it was described the goals and the marketing strategies for this business, as well as an analysis of market segmentation, selection of target and positioning that gave support to the entire marketing mix strategy.

Despite the economic climate of Cape Verde be unfavorable and the dark malt beverage market is in a maturity phase, the analysis of this case concluded that this business is able to be competitive in the market.

Índices

Nota Biográfica.....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
<i>Abstract</i>	V
Índices.....	VI
Índices de Figuras.....	VIII
Índices de Tabelas.....	VIII
Índices de Gráficos.....	XII
 Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Considerações Iniciais	1
1.2 Plano de Trabalhos no Estágio Curricular	1
1.3 Objetivo de Estudo	4
1.4 Grupo Unicer - Bebidas de Portugal, S.A.....	4
 Capítulo 2 - Metodologia	7
 Capítulo 3 - Criação de um Plano Estratégico de Marketing	10
3.1 Missão, Visão e Objetivos Organizacionais	11
3.2 Pesquisa e Tratamento de Informação ao Nível Interno	12
3.3 Pesquisa e Tratamento de Informação ao Nível Externo.....	17
3.3.1 Análise Macro Ambiental	17
3.3.1.1 Dimensão Cultural	17
3.3.1.2 Dimensão Administrativa	19
3.3.1.3 Dimensão Geográfica	20
3.3.1.4 Dimensão Económico-Legal.....	23
3.3.2 Análise de Mercado	28
3.3.2.1 Níveis de Procura.....	28
3.3.2.2 Análise das 5 Forças de Porter.....	29
3.3.3 Análise SWOT	36
3.3.4 Formulação de Cenários	38

3.4	Objetivos e Estratégia de Marketing.....	40
3.4.1	Objetivos.....	40
3.4.2	Estratégia de Marketing.....	42
3.5	Análise STP	47
3.5.1	Segmentação	47
3.5.1.1	Caraterísticas dos Consumidores/Inquiridos	48
3.5.1.2	Consumo de Bebidas em Geral.....	50
3.5.1.3	Caraterísticas dos Consumidores da Bebida de Malte Escura	50
3.5.1.3.1	Segmentação por Faixa Etária	51
3.5.1.3.2	Segmentação por Sexo.....	54
3.5.1.3.3	Segmentação por Profissão	58
3.5.1.4	Ligação dos Consumidores às Marcas.....	62
3.5.1.5	Síntese do Estudo.....	67
3.5.2	Escolha do Público Alvo.....	68
3.5.3	Posicionamento Desejado para a Marca	70
3.6	Marketing-Mix.....	72
3.6.1	Produto.....	72
3.6.1.1	Níveis do Produto	73
3.6.1.2	Ciclos de Vida do Produto e do Mercado	75
3.6.1.3	Design e Embalagem	76
3.6.1.4	Marca	78
3.6.2	Determinação do Preço	80
3.6.3	Distribuição.....	83
3.6.4	Comunicação	85
	Capítulo 4 - Considerações finais	89
4.1	Conclusão	89
4.2	Limitações do Estudo e Aplicações Empresariais Futuras	90
	Bibliografia	92
	Anexos	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Etapas para realizar um Plano de Marketing.....	10
Figura 2 - Topografia e vista de satélite de Cabo Verde.....	21
Figura 3 - Cenários acerca da evolução futura do mercado	39
Figura 4 - Matriz Ansoff.....	41
Figura 5 - Matriz BCG.....	42
Figura 6 - Matriz McKinsey - GE (1).....	45
Figura 7 - Matriz McKinsey - GE (2).....	45
Figura 8 - Enquadramento dos produtos à base de malte	74
Figura 9 - Níveis do produto.....	75
Figura 10 - Circuito de distribuição	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Funções dos Intervenientes da Cadeia de Distribuição	15
Tabela 2 - Síntese das 5 Forças de Porter	36
Tabela 3 - Frequência de Consumo da Bebida de Malte Escura	49
Tabela 4 - Características Mais Valorizadas por Cada Marca.....	66
Tabela 5 - Síntese do Estudo de Segmentação, por Faixa Etária.....	67
Tabela 6 - Síntese do Estudo de Segmentação, por Sexo	68
Tabela 7 - Síntese do Estudo de Segmentação, por Profissão	68
Tabela 8 - Sugestões Relativas às Características da Embalagem.....	77
Tabela 9 - Evolução da População de Cabo Verde, entre 2008 e 2011	98
Tabela 10 - Esperança Média de Vida em Cabo Verde, entre 2009 e 2012	98
Tabela 11 - Taxa de Natalidade em Cabo Verde, entre 2009 e 2012	98
Tabela 12 - Taxa de Mortalidade Infantil em Cabo Verde, entre 2009 e 2012	98
Tabela 13 - Evolução do PIB e PIB per capita de Cabo Verde, entre 2010 e 2012	98
Tabela 14 - Decomposição da Balança de Pagamentos de Cabo Verde, em Milhões de Escudos	98
Tabela 15 - Taxa de Desemprego em Cabo Verde, entre 2005 e 2012	99
Tabela 16 - Inflação Média Anual em Cabo Verde, com Previsão para 2013, 2014, 2015 e 2016.....	99

Tabela 17 - Profissão dos Inquiridos	105
Tabela 18 - Bebidas Consumidas na Última semana (Água Engarrafada).....	105
Tabela 19 - Bebidas Consumidas na Última semana (Leite).....	105
Tabela 20 - Bebidas Consumidas na Última semana (Néctares)	105
Tabela 21 - Bebidas Consumidas na Última semana (Refrigerantes)	105
Tabela 22 - Bebidas Consumidas na Última semana (Bebida de Malte Escura).....	107
Tabela 23 - Bebidas Consumidas na Última semana (Cerveja).....	107
Tabela 24 - Bebidas Consumidas na Última semana (Vinho)	107
Tabela 25 - Bebidas Consumidas na Última semana (Bebidas espirituosas)	107
Tabela 26 - Bebidas Consumidas na Última semana (Grogue)	107
Tabela 27 - Frequência de Consumo da Bebida de Malte Escura	108
Tabela 28 - Medidas de Localização Relativamente à Quantidade Consumida por Semana e por Fim de Semana, por Faixa Etária.	108
Tabela 29 - Quantidade Comprada por Semana, Quando Bebem em Casa, por Faixa Etária.....	111
Tabela 30 - Consumo ao Pequeno-Almoço, por Faixa Etária	112
Tabela 31 - Consumo Durante a Manhã, por Faixa Etária	113
Tabela 32 - Consumo Durante o Almoço, por Faixa Etária	114
Tabela 33 - Consumo Durante a Tarde, por Faixa Etária	114
Tabela 34 - Consumo ao Fim da Tarde, por faixa etária.	115
Tabela 35 - Consumo Depois do Trabalho, por Faixa Etária.....	116
Tabela 36 - Consumo ao Jantar, por Faixa Etária.....	116
Tabela 37 - Consumo depois do Jantar, por Faixa Etária	117
Tabela 38 - Preferência Quanto ao Amargor, por Faixa Etária	118
Tabela 39 - Preferência Quanto à doçura, por faixa etária	119
Tabela 40 - Preferência Quanto à Naturalidade, por Faixa Etária	119
Tabela 41 - Preferência Quanto à Espuma, por Faixa Etária.....	120
Tabela 42 - Preferência Quanto à Frescura, por Faixa Etária.....	121
Tabela 43 - Preço Pelo Qual os Consumidores Estão Dispostos a Pagar Pela sua Bebida Ideal, por Faixa Etária.....	122
Tabela 44 - Medidas de Localização Relativamente à Quantidade Consumida por Semana e por Fim de Semana, por Sexo	123

Tabela 45 - Quantidade Comprada, Quando Bebem em Casa, por Sexo	125
Tabela 46 - Consumo ao Pequeno-Almoço, por Sexo	125
Tabela 47 - Consumo Durante a Manhã, por Sexo	126
Tabela 48 - Consumo ao Almoço, por Sexo	126
Tabela 49 - Consumo Durante a Tarde, por Sexo.....	127
Tabela 50 - Consumo ao Fim da Tarde, por Sexo	127
Tabela 51 - Consumo Depois do Trabalho, por Sexo.....	127
Tabela 52 - Consumo ao Jantar, por Sexo.	127
Tabela 53 - Consumo Depois do Jantar, por Sexo.....	128
Tabela 54 - Preferência Quanto ao Amargor, por Sexo.....	128
Tabela 55 - Preferência Quanto à Doçura, por Sexo	129
Tabela 56 - Preferência Quanto à Naturalidade, por sexo	130
Tabela 57 - Preferência Quanto à Espuma, por Sexo	130
Tabela 58 - Preferência Quanto à Frescura, por Sexo	131
Tabela 59 - Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal, por sexo	131
Tabela 60 - Medidas de localização relativamente à quantidade consumida por semana e por fim de semana, por profissão.....	132
Tabela 61 - Quantidade comprada, quando bebem em casa, por profissão.....	132
Tabela 62 - Consumo ao Pequeno-Almoço, por Profissão	134
Tabela 63 - Consumo Durante a Manhã, por Profissão	134
Tabela 64 - Consumo ao Almoço, por Profissão	135
Tabela 65 - Consumo Durante a Tarde, por Profissão.....	135
Tabela 66 - Consumo ao Fim da Tarde, por Profissão	135
Tabela 67 - Consumo Depois do Trabalho, por Profissão	136
Tabela 68 - Consumo ao Jantar, por Profissão	136
Tabela 69 - Consumo Depois do Jantar, por Profissão.....	137
Tabela 70 - Preferência Quanto ao Amargor, por Profissão.....	137
Tabela 71 - Preferência Quanto à Doçura, por Profissão	137
Tabela 72 - Preferência Quanto à Naturalidade, por Profissão.....	138
Tabela 73 - Preferência Quanto à Espuma, por Profissão.	139
Tabela 74 - Preferência Quanto à Frescura, por Profissão.	139

Tabela 75 - Preço Pelo Qual os Consumidores Estão Dispostos a Pagar Pela sua Bebida Ideal, por Profissão	140
Tabela 76 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando a Consumem Fora de Casa (Bar Noturno).....	140
Tabela 77 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando a Consumem Fora de Casa (Supermercado).....	141
Tabela 78 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando a Consumem Fora de Casa (Café).	141
Tabela 79 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando a Consumem Fora de Casa (Mercearia).	141
Tabela 80 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando a Consumem Fora de Casa (Restaurante).....	142
Tabela 81 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando Consumem em Casa (Supermercado).....	142
Tabela 82 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando Consumem em Casa (Mercearia).....	142
Tabela 83 - Local Onde os Consumidores Costumam Comprar a Bebida, Quando Consumem em Casa (Café).	142
Tabela 84 - Correlação entre a Frequência de Consumo e o Valor que os Consumidores Estão Dispostos a Pagar Pela sua Bebida Ideal	143
Tabela 85 - De que Forma os Consumidores Preferem a Forma das Embalagens	143
Tabela 86 - De que Forma os Consumidores Preferem a Cor das Embalagens	143
Tabela 87 - De que Forma os Consumidores Preferem o Rótulo das Embalagens	144
Tabela 88 - De que Forma os Consumidores Preferem o Material das Embalagens...	144
Tabela 89 - De que Forma os Consumidores Preferem o Tamanho das Embalagens .	144
Tabela 90 - Medidas de Localização - Quantidade Consumida, por Semana, Referente a Cada Marca	145
Tabela 91 - Medidas de localização - Quantidade Consumida, por Fim-de-Semana, Referente a Cada Marca Preferida Pelos Consumidores	145
Tabela 92 - Local de Consumo Relativamente Cada Marca Preferida Pelos Consumidores	146
Tabela 93 - Companhia de Consumo Relativamente Cada Marca Preferida pelos	

Consumidores	147
Tabela 94 - Aceitação dos Consumidores a Novas Marcas no Mercado.....	147
Tabela 95 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ser Produzida em Cabo Verde").....	148
Tabela 96 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ser Importada").....	148
Tabela 97 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "O Sabor")	148
Tabela 98 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ter Tradição").....	148
Tabela 99 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ter Qualidade")	149
Tabela 100 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ser de Confiança").....	149
Tabela 101 - Teste do Qui-quadrado ("Marca Preferida" e "Ser Encorpada")	149

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução das vendas (em milhões de euros / milhões de litros) do Grupo Unicer, nos mercados externos, de 2000 a 2011.....	6
Gráfico 2 - Volume de exportação de cerveja Super Bock em Cabo Verde, por ilha geográfica, em 2012.....	13
Gráfico 3 - Quota de mercado da Super Bock em Cabo Verde, entre 2010 e 2012	13
Gráfico 4 - Evolução das componentes para o crescimento do PIB, a preços do ano anterior	24
Gráfico 5 - Evolução do rendimento disponível das famílias, entre 2008 e 2012, e evolução da confiança dos consumidores, entre 2009 e 2012	24
Gráfico 6 - Decomposição da FBCF e investimento por setor institucional	25
Gráfico 7 - Dimensão, em valor, do mercado de bebidas de malte escura em Cabo Verde	29
Gráfico 8 - Dimensão, em volume (litros), do mercado de bebidas de malte escura em Cabo Verde	29
Gráfico 9 - Idade por classe dos inquiridos	48
Gráfico 10 - Sexo dos inquiridos	48
Gráfico 11 - Residência dos inquiridos.....	49
Gráfico 12 - Frequência de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos	51
Gráfico 13 - Local de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.....	52
Gráfico 14 - Companhia no consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos	53

Gráfico 15 - Motivos de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.....	54
Gráfico 16 - Frequência de consumo, conforme o sexo dos inquiridos	55
Gráfico 17 - Local de consumo, conforme o sexo dos inquiridos	56
Gráfico 18 - Companhia no consumo, conforme o sexo dos inquiridos.....	57
Gráfico 19 - Motivos de consumo, conforme o sexo dos inquiridos.....	57
Gráfico 20 - Frequência de consumo, conforme a profissão dos inquiridos	58
Gráfico 21 - Local de consumo, conforme a profissão dos inquiridos	60
Gráfico 22 - Companhia de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.....	60
Gráfico 23 - Motivos de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.....	61
Gráfico 24 - Hábitos de consumo em família	63
Gráfico 25 - Notoriedade das marcas presentes no mercado de Cabo Verde.....	64
Gráfico 26 - Preferência pelas marcas presentes no mercados de Cabo Verde	64

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Considerações Iniciais

O impacto do contexto do comportamento do consumidor e das oportunidades de mercado é difuso e complexo (Douglas e Criag, 2011). A investigação aos fatores contextuais fornece uma compreensão mais rica e profunda sobre a decisão de entrada mercados internacionais e dos segmentos a selecionar. Mais concretamente, permite clarificar a heterogeneidade do mercado, não só em termos de clientes e do comportamento competitivo, mas também da sua natureza de infraestrutura. Esta é a chave para a formulação e implementação de uma estratégia num país, nomeadamente na conceção de produtos, preços, estratégias promocionais e distribuição adaptada aos diferentes contextos.

É neste contexto, que surge a necessidade da Unicer se internacionalizar, estando a detetar oportunidades nos mercados externos. Assim, nomeadamente para reforçar a sua posição no mercado de Cabo Verde, surge a necessidade de elaborar um plano de marketing para o lançamento do produto que está a desenvolver (bebida de malte escura).

Assim sendo, foi pedida a colaboração para se avaliar como lançar o produto em Cabo Verde. Para dar resposta a esta questão foi feita uma análise ao nível macro das distâncias cultural, administrativa, geográfica e económica, e uma análise detalhada do mercado, baseado no modelo das 5 forças de Porter, que foi consubstanciada através de uma análise SWOT. De seguida foi feito um estudo de mercado que permitiu propor um posicionamento, e uma estratégia para o marketing operacional referente ao lançamento do novo produto. Por úl

1.2 Plano de Trabalhos do Estágio Curricular

Tendo em conta a estratégia de internacionalização da Unicer, o plano de trabalhos que definiu o meu estágio implicou o contacto com vários mercados, sendo que em cada um deles foram traçados diferentes objetivos para o que seria a minha função dentro da empresa. Durante o estágio foi possível constatar, através dos projetos em que estive envolvido, que a Unicer está empenhada em desenvolver a sua presença no mercado internacional. Nesse sentido, desenvolveu recentemente uma estratégia de

penetração no mercado da Arábia Saudita, está a estudar as oportunidades de negócio no mercado da Colômbia, e a reforçar a sua posição em Cabo Verde através do lançamento de um produto à base de malte escuro.

No âmbito do interesse da Unicer desenvolvi um estudo do ambiente externo no mercado da Colômbia, em que analisei as variáveis macro ambientais (envolventes política; legal; económica; e sócio-cultural); da indústria e da concorrência. A partir do estudo realizado, foi possível identificar as questões chave relacionadas com as oportunidades e ameaças para a Unicer, ao entrar neste mercado:

Oportunidades

- Mercado de consumo em crescimento;
- Evolução positiva das importações de cerveja entre 2005 e 2012;
- Expectativas positivas sobre o consumo de cerveja futuro (4% para os próximos anos);
- Crescimento constante das importações de cerveja internacional nos últimos 5 anos;
- Facilidade em começar um negócio (nº de dias = 12).

Ameaças

- Distância física entre os portos de navios e as principais cidades colombianas;
- Variedade de transportes de mercadorias reduzida e suporte logístico deficitário;
- Elevada corrupção nos negócios;
- Predomínio absoluto do consumo em garrafa tara retornável (90,5%);
- Não há expectativa do fim do monopólio do *player* Bavaria (99,2% QM);
- Presença de várias cervejas internacionais, mas que representam apenas 0,6% do mercado (15 ML).

Com este estudo de mercado constatou-se que a Colômbia tem um mercado de consumidores de cerveja que tem crescido e que dá sinais de continuar a evoluir positivamente, sendo que as cervejas internacionais têm assumido um papel mais importante neste país. Contudo, importa aprofundar até que ponto este mercado será atrativo para novos concorrentes, considerando as ameaças acima assinalados. Estas

conclusões foram extraídas, a partir da agregação de informação das seguintes fontes de pesquisa: Banco Mundial (*Colombia Urbanization Review*); Enciclopédia Britannica; Organização Mundial do Comércio (*Trade Policy Review*); Wikipédia; *Canadean* (*Colombia Market Insights*); Portal Oficial do Investimento na Colômbia; Relatório da Competitividade Global (2012); e Divisão Federal de Pesquisa.

Outra das funções desempenhadas na empresa esteve relacionada com um projeto para a Arábia Saudita, através do lançamento da *Super Bock Non-alcoholic Beer* 0,0%. A origem deste projeto resultou do contacto estabelecido numa feira internacional de negócios com a empresa Fayhawater, que está ligada à indústria das águas engarrafadas, na Arábia Saudita. Considerando que esta empresa vende os seus produtos nos principais canais de venda do país, dispõe de recursos que garantem a distribuição e logística do seu negócio, e é conhecedora da envolvente macro, da indústria e dos consumidores na Arábia Saudita, a Unicer desenvolveu uma parceria com a empresa Fayhawater, para dar continuidade à sua estratégia de internacionalização.

Este negócio destaca-se no âmbito da estratégia de expansão internacional da empresa, uma vez que representa a criação de um novo produto para um mercado desconhecido. O motivo pelo qual a Unicer acrescentou uma nova cerveja sem álcool no seu portefólio de produtos, deveu-se ao facto dos consumidores deste país não poderem beber cerveja com álcool, pois a cultura muçulmana não permite o consumo de álcool. Assim, por motivos culturais, a Unicer seguiu as características e preferências destes consumidores, lançando uma linha de cervejas sem álcool com sabores (original 0,0%, limão 0,0%, romã 0,0%, e maçã 0,0%), e que funciona como um substituto da cerveja com álcool naquele país. De referir que o modo como a Unicer vai aceder a este mercado será através de exportação.

Tendo em conta que, no início do estágio, este projeto já se encontrava numa fase adiantada, tive como tarefa acompanhar o processo de *Packaging* do produto, que se desenvolveu entre a Unicer e uma agência de comunicação. Para tal, foi criado um *Briefing* por parte da Unicer à agência, onde foi traçado o plano de comunicação que esta pretendia que as embalagens possuissem, de acordo com o *target* de consumo definido. Através dos *inputs* enviados, a agência apresentou uma proposta de *Packaging*, que, posteriormente, foi aperfeiçoada consoante as expectativas da Unicer.

A minha participação na Unicer ficou ainda marcada por uma proposta de lançamento de um novo produto para Cabo Verde, e que constituiu o principal objetivo da minha presença na empresa. Neste sentido, desenvolvi todas as etapas necessárias para realizar um plano de marketing internacional no contexto da criação de uma nova bebida para o portefólio de bebidas da empresa. Cada uma destas etapas será analisada ao longo do trabalho.

1.3 Objetivo do Estudo

O presente trabalho foi elaborado no âmbito do Marketing Internacional e aplica-se à realidade de uma empresa portuguesa, que é uma referência no segmento de bebidas em Portugal e que tem uma experiência de mais de 122 anos – o Grupo Unicer, Bebidas, S.A.. Assim, pretendeu-se estabelecer uma ligação entre a realidade académica e profissional, através da aplicação prática de conceitos teóricos abordados na disciplina de Marketing, que foram ministrados no Mestrado. Mais concretamente, procurou-se identificar os principais desafios que as empresas enfrentam no acesso aos mercados externos, desenvolvendo uma análise crítica apoiada nos fundamentos do Marketing Internacional, em relação à complexidade da envolvente internacional; formas de presença nos mercados externos; estratégias de internacionalização; e análise das variáveis do Marketing - Mix. A partir deste estudo, o grande objetivo deste trabalho foi elaborar um plano estratégico de Marketing, no âmbito do desenvolvimento de um produto novo para a empresa destinado ao mercado de Cabo Verde, onde a Unicer já está presente há 15 anos.

1.4 Grupo Unicer - Bebidas de Portugal, S.A.

A Unicer – Bebidas de Portugal, S.A. nasceu a sete de Março de 1890, a partir da fusão de sete fábricas de cerveja e com o nome de Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes (CUFP). A organização percorreu um longo caminho na sua história, sendo marcada por uma série de mudanças que moldaram as suas linhas de orientação estratégica. Como tal, é importante referir que em 1977, o grupo CUFP foi nacionalizado e fundido com a empresa Copeja e Imperial, dando origem à empresa Unicer - União Cervejeira E.P, que se manteve com capital público até 1990, altura em que o grupo foi entregue totalmente à propriedade

privada. A partir deste período, e sobretudo no final dos anos noventa, a filosofia da Unicer passou a ser mais centrada na proteção do ambiente, preservação do património e promoção da cultura e desporto. No início do século XX, o grupo passa a designar-se por Unicer – Bebidas de Portugal, S.A., com o principal objetivo de transmitir a ideia de que a Unicer não é uma empresa ligada exclusivamente ao setor das cervejas, mas sim ao setor das bebidas. Mais recentemente a empresa iniciou um novo ciclo de gestão com a entrada do atual presidente executivo, Dr. António Pires de Lima, que introduziu um conjunto de linhas orientadoras estratégicas que tornaram a Unicer mais rentável e competitiva. Atualmente, a Unicer é a maior empresa do setor das bebidas em Portugal, e constitui o seu negócio nuclear nas cervejas e águas com gás.

A estrutura de capital da Unicer é formada por 56% do Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas), e por 44% do Grupo Carlsberg. Com mil e quinhentos colaboradores, a Unicer está presente de Norte a Sul do país, com dez estabelecimentos que incluem centros de produção de cerveja, de sumos e refrigerantes, e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água; vendas e operações.

A empresa apresenta um portfólio variado de produtos e marcas, atuando em cinco segmentos: Cervejas; Águas; Refrigerantes; Vinhos e Sidras - o que constitui um grande desafio para toda a dinâmica de gestão por serem marcas com valores e posicionamentos diferentes. Em 2011, o valor e o volume das vendas aumentou face ao ano homólogo, passando de 648,8 para 666,9 milhões de hectolitros e de 456,9 para 456,4 milhões de euros. As cervejas foram o segmento que mais contribuiu para o conjunto das vendas em 2011 (70% do volume total), seguido da água mineral (24% do volume total) e água com gás (6% do volume total). Apesar da água com gás representar um baixo volume de vendas, o seu valor em euros, é muito superior. Para além da presença em Portugal, a Unicer exporta para mais de 50 países tão distintos como Angola, China; EUA e França, entre outros. A sua estratégia de internacionalização, tem vindo a refletir o volume de negócios da empresa, uma vez que atualmente os mercados externos representam mais de 43% do volume de vendas e mais de 31% do seu valor global. De igual modo, o segmento da cerveja é o mais importante para as exportações, correspondendo a 86% do volume e 90% do valor das vendas. Estes valores consolidam o bom desempenho internacional da Unicer ao longo do início deste século, como se pode verificar no gráfico 1:

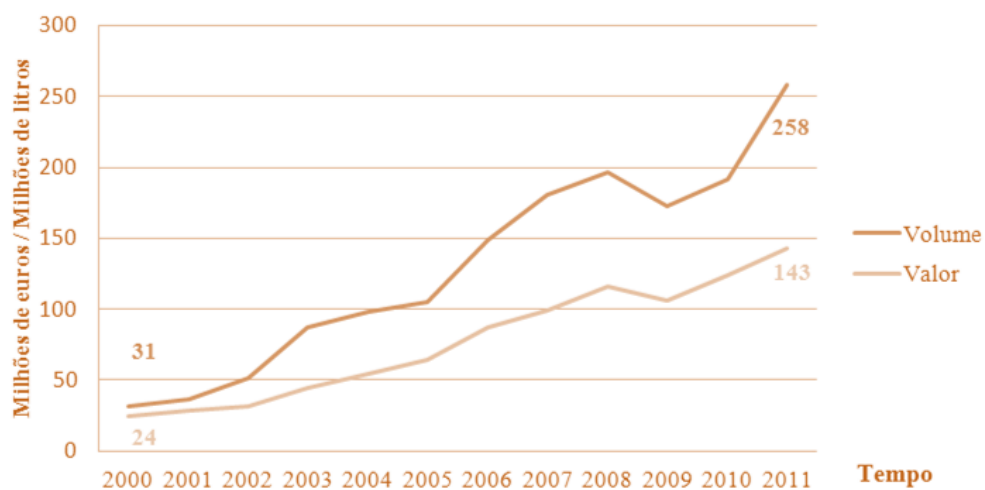


Gráfico 1 - Evolução das vendas (em milhões de euros / milhões de litros) do Grupo Unicer, nos mercados externos, de 2000 a 2011.

Fonte: Unicer.

Capítulo 2 - Metodologia

Para determinar o potencial do mercado de Cabo Verde, e descobrir as preferências dos consumidores, foi necessário realizar uma pesquisa que desse suporte às decisões de Marketing. Como tal, em primeiro lugar, fez-se uma recolha de “dados secundários” internos e externos, segundo etapas distintas: pesquisa de dados provenientes da própria empresa; pesquisa de informação preliminar sobre o país, e análise da atratividade e potencial do mercado. Esta pesquisa pretendeu ser uma base de dados útil para os colaboradores da Unicer analisarem o mercado de Cabo Verde, e tomarem decisões a partir da mesma.

Neste sentido, foi necessário fazer uma pesquisa em termos de:

- Fatores geográficos/demográficos, políticos, económicos, legais e socioculturais;
- Indicadores sobre a dimensão do mercado, de bebidas em estudo, nomeadamente em relação ao consumo, produção local e importações, tanto em volume como em valor;
- Número de *players* e marcas representadas no segmento de bebidas em estudo, bem como as suas estratégias em termos de preço, distribuição, gamas de produtos e comunicação;
- Tipologias dos canais de distribuição e pontos de venda;

Na prática foi possível recolher esta informação junto da empresa e através de relatórios de instituições credíveis de cariz internacional: Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio, Fundo Monetário Internacional, e Instituições governamentais locais (Banco de Cabo Verde).

Para a realização do plano de Marketing internacional, foi feita uma pesquisa bibliográfica que deu suporte à análise e formulação da estratégia futura da Unicer, no mercado de bebidas de malte escuras, em Cabo Verde. Assim sendo, utilizou-se uma série de ferramentas teóricas: análise SWOT e formulação de cenários futuros; matriz Ansoff e matrizes de portefólio; segmentação, seleção do público alvo, e posicionamento; e Marketing-Mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação).

Em particular, para desenvolver a estratégia de segmentação realizou-se um estudo de mercado, que pretendeu dar resposta aos comportamentos e atitudes evidenciados pelos consumidores de bebidas de malte escuras. Ao realizar este estudo criou-se um inquérito, através de um questionário via Web Survey - *GoogleDocs*. A partir da amostra, e das respostas obtidas ao questionário procurou-se obter uma generalização da população no que diz respeito aos hábitos de consumo. Contudo, a amostra conseguida é não probabilística, uma vez que foi feita uma escolha deliberada dos indivíduos que receberam o questionário, isto é, nem todos os indivíduos alvo tiveram a mesma probabilidade de serem selecionados. A amostragem foi feita por conveniência, através de contactos de indivíduos cabo-verdianos, por *Facebook*, por correio eletrónico, e através da distribuição dos inquéritos em suporte papel em associações de cabo-verdianos, e restaurantes e cafés frequentados por cabo-verdianos.

O motivo pelo qual não foi utilizado um método de amostragem aleatório, que garantisse uma maior probabilidade dos elementos escolhidos serem representativos da população, deveu-se ao facto de ser difícil construir uma amostra, a partir de uma população que não é portuguesa, e por ser mais fácil de chegar aos indivíduos, através de vários contactos cabo-verdianos, que pudessem divulgar os questionários junto de outras pessoas do mesmo país, contando com o efeito "bola de neve".

Relativamente à escolha da ferramenta a utilizar, optou-se pelo *GoogleDocs* por ser um meio poderoso na criação de questionários “online”. Esta ferramenta possibilitou a consulta rápida dos dados, visto que consegui passá-los diretamente para uma folha de cálculo, e permitiu uma análise profunda, pois os dados podem ser rapidamente “transferidos” para o programa estatístico SPSS. Além disso, o *GoogleDocs* permitiu atingir um número elevado de destinatários de forma rápida, simples e sem custos.

O público-alvo abrange indivíduos de ambos os sexos, com residência ou origem em Cabo Verde, sem restrição de idades, profissão ou nível académico.

O questionário é composto por 30 perguntas e está organizado nas seguintes partes:

1. Características dos inquiridos/amostra (idade, sexo, residência/origem, profissão e nível de habilitações académicas);
2. Consumo de bebidas em geral (consumidas na última semana);

3. Características dos consumidores relativas às bebidas de malte escuras (frequência e quantidade de consumo, locais e ocasiões de consumo, motivos de consumo, hábitos de compra, quantias compradas, preferências de sabor, aspetos mais valorizados quanto à embalagem, e idealização de um preço pelo produto);
4. Ligação dos consumidores às marcas já existentes no mercado.

No capítulo seguinte serão desenvolvidos todos os passos necessários à elaboração do plano estratégico de marketing para o estudo de caso selecionado.

Capítulo 3 - Criação de um Plano Estratégico de Marketing

O processo de construção de um plano de Marketing Internacional pode ser ilustrado através do conjunto de fases abaixo apresentadas (McDonald e Wilson, 2011):

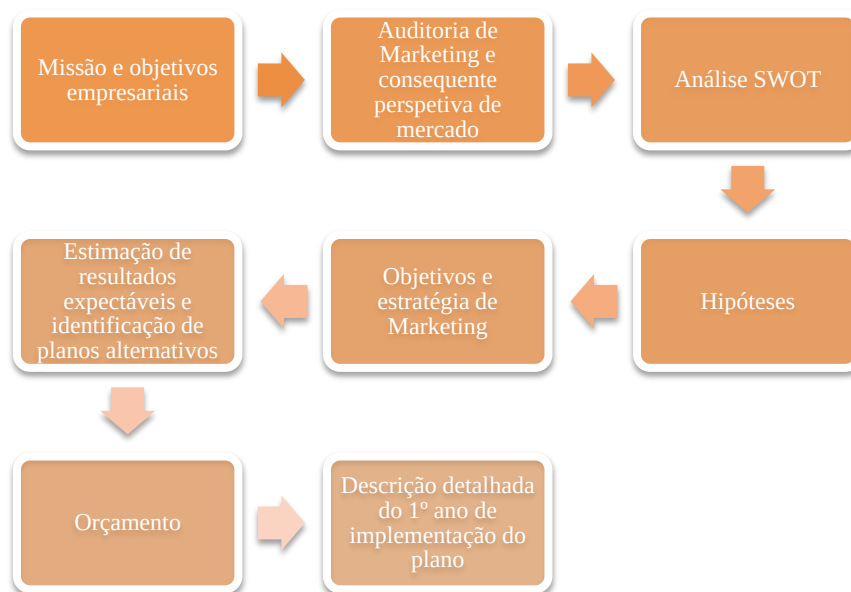


Figura 1 - Etapas para realizar um Plano de Marketing

Fonte: McDonald e Wilson, 2011.

Todo este processo deverá ser cumprido pelas empresas, no entanto pode-se considerar que o grau de formalização em que cada uma destas etapas é descrita depende do tamanho e género que as caracteriza. Na realidade, as empresas com um portefólio de produtos pouco diversificado utilizam menos processos formais, uma vez que os gestores de topo evidenciam maior experiência e conhecimento funcional em relação aos seus subordinados, e porque a reduzida complexidade de operações possibilita um maior controlo sobre os fatores chave da organização. Por outro lado, para uma empresa bastante diversificada, normalmente, não existe uma diferença significativa de conhecimento e experiência entre as chefias superiores e os seus subordinados, pelo que o planeamento tende a ser mais formalizado para garantir que existe uma disciplina consistente que facilita os tomadores de decisões.

Independentemente da tipologia da empresa em questão, está comprovado que para a maioria das empresas que formalizam o processo de planeamento existe uma

tendência para gerar mais lucros e garantir maior estabilidade a longo prazo, tal como a reduzir a complexidade das suas operações.

3.1 Missão, Visão e Objetivos Organizacionais

Para Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland (2012) a missão refere-se aos negócios atuais e à proposta da empresa, ou seja, “quem somos, o que fazemos e qual a razão da nossa existência”. O plano de uma missão deve ser capaz de descrever: os produtos e serviços da empresa; quais as necessidades de compra a satisfazer; quais os grupos de clientes e que mercados pretendemos servir; qual a abordagem para satisfazer essas necessidades; e a construção da própria identidade da empresa.

Um objetivo estratégico deve ser específico, mensurável, limitado no tempo e singular (Collis e Rukstadby, 2008). É sempre fácil afirmar que maximizar o valor dos acionistas é um objetivo da empresa, de certo modo acaba por ser um objetivo de todas as empresas. No entanto, a questão que temos de colocar é se o objetivo possibilita maximizar o valor dos acionistas ao longo dos anos.

Nesta fase, importa ainda fazer referência à visão, que estabelece as aspirações de gestão para o negócio, e fornece o caminho sobre “onde vamos ir” (Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland, 2012). A sua função é constituir um trajeto específico para preparar o futuro da empresa, e, ao mesmo tempo garantir um compromisso de gestão de acordo com uma visão deliberada.

A *missão* da Unicer é descrita da seguinte forma:

- "Conquistarmos a preferência dos Consumidores para as nossas Marcas;
- Sermos o parceiro preferido dos nossos Clientes;
- Obtermos o reconhecimento e valorização adequados por parte da Comunidade,
- Garantirmos a remuneração e a confiança dos nossos Acionistas."

A *visão* é definida como: "Onde quer que estejamos a Unicer e as nossas marcas serão sempre a primeira escolha."

O antigo presidente executivo da Unicer, Dr. António Pires de Lima, introduziu um conjunto de *objetivos organizacionais* que servem de orientação para toda a estratégia da Unicer. Mais concretamente, a sua gestão caracterizou-se por uma aposta na: "focalização nos negócios de Cervejas e Águas; simplificação e racionalização da

estrutura; atualização de competências comerciais e de marketing; consolidação do bom desempenho internacional; e aposta numa Cultura de Resultados.

Tendo em conta a direção estratégica definida pelo antigo CEO da Unicer, foi definido um *objetivo de negócio* para o lançamento de uma bebida de malte escura para Cabo Verde. Este objetivo implicou a criação de um novo produto para o portefólio de produtos da empresa, e ao encontro à estratégia de consolidação internacional que foi iniciada há vários anos, nomeadamente para o mercado Cabo-verdiano. A entrada neste mercado não é novidade para a Unicer, pois a empresa conta com uma experiência de mais de uma década em Cabo Verde, sendo líder indiscutível no mercado de cervejas, entre 2010 e 2012.

As motivações da Unicer na criação deste produto para Cabo Verde podem ser resumidas de acordo com os seguintes fatores:

- Consolidação da expansão aos mercados internacionais;
- Reduzida dimensão do mercado nacional de bebidas;
- Diminuição do volume de vendas Super Bock no mercado de Cabo Verde, gerando a necessidade de ter acesso a novas fontes de receita;

O mercado de Cabo Verde pode ser interpretado como uma oportunidade para testar a viabilidade do modelo de negócio deste produto no continente africano, uma vez que existem consumidores noutros países africanos que consomem este produto.

3.2 Pesquisa e Tratamento de Informação ao Nível Interno

Para McDonald e Wilson (2011) qualquer empresa terá que fazer uma pesquisa e tratamento da informação a dois níveis: interno e externo. Num primeiro nível, é necessário estruturar a informação referente aos recursos internos da própria empresa e sobre os quais a mesma tem o controlo total. Para tal, é importante ter uma noção das seguintes especificidades: nível de vendas em termos globais, por localidade e geográfica, por segmento de produto e clientes; quota de mercado; margens de lucro; capacidade de investigação sobre mercados e quais as variáveis que caracterizam o seu Marketing-Mix.

A análise de Marketing interna foi feita com base no negócio de cerveja em Cabo Verde, pelo facto de a Super Bock ser a única forma de presença da empresa neste

mercado. A partir destes dados, pretendemos identificar apenas a informação que, direta ou indiretamente, possa influenciar o desenvolvimento do plano de marketing para a bebida de malte escura.

Em 2012, a Unicer exportou cerveja Super Bock para 4 das 9 ilhas habitadas em Cabo Verde: Santiago; São Vicente; Sal; e Boa Vista. Em termos percentuais, o volume de vendas foi dividido da seguinte forma:

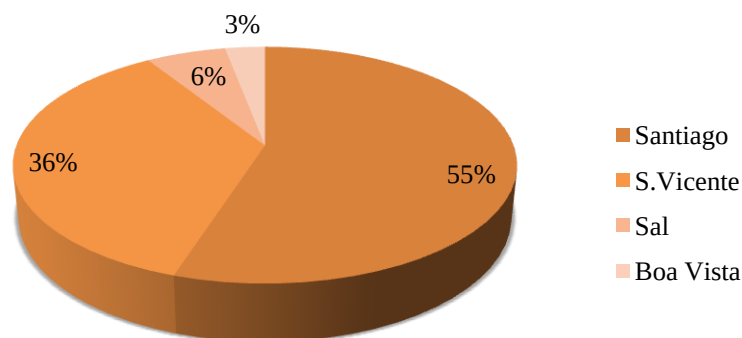


Gráfico 2 - Volume de exportação de cerveja Super Bock em Cabo Verde, por ilha geográfica, em 2012.

Fonte: Unicer

O gráfico 2 permite-nos apurar o perfil geográfico do volume de vendas Super Bock em Cabo Verde e identificar quais são os potenciais distribuidores para a bebida de malte escura neste mercado.

A quota de mercado da Super Bock em Cabo Verde, entre 2010 e 2012, foi a seguinte:

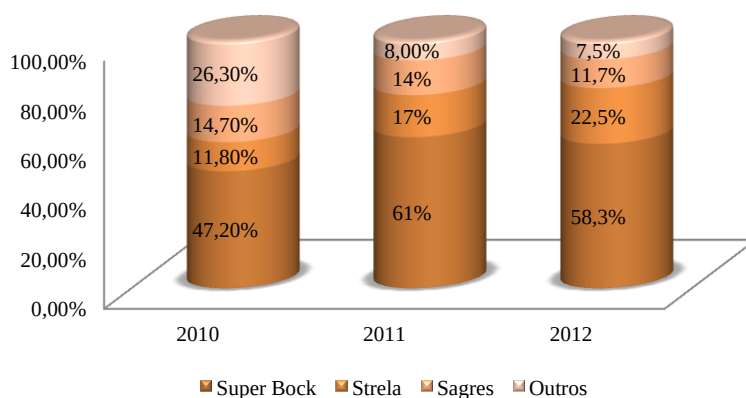


Gráfico 3 - Quota de mercado da Super Bock em Cabo Verde, entre 2010 e 2012.

Fonte: Unicer.

A liderança de mercado da Super Bock reflete a confiança que os consumidores cabo-verdianos têm pela marca. Segundo um estudo sobre a confiança dos cabo-verdianos na sua comunidade, profissões e marcas, realizado pela empresa de estudos de mercado Afrosondagem, a Super Bock é considerada, pelo segundo ano consecutivo, a cerveja de maior confiança dos consumidores, com 61% de preferência. Este reconhecimento dá à Unicer a oportunidade de posicionar a bebida de malte escura como sendo um produto pertencente à família Super Bock, garantindo o reconhecimento imediato da qualidade do produto, e de superar o facto de ser uma marca nova e sem historial no mercado.

Relativamente à capacidade de investigação sobre os mercados, a Unicer possui um departamento de estudos de mercado que é capaz de fornecer informação nacional e estrangeira sobre mercados, empresas e marcas de bebidas concorrentes, identificando assim oportunidades para o desenvolvimento das suas marcas. Esta capacidade resulta do acesso a uma base de dados composta por informação proveniente de várias empresas de estudos de mercado, nomeadamente a Canadean, a Cargill, a Mintel, a Dohler, entre outros. Por outro lado, a empresa tem colaboradores que estão nos mercados externos e que fazem o ponto de ligação com a empresa em Portugal, por exemplo, o que acontece com o mercado de Cabo Verde.

No entanto, ao analisar a indústria das bebidas de malte escura, surgiram algumas dificuldades em encontrar informação em termos internacionais, e em especial sobre Cabo Verde. O departamento de estudos de mercado conseguiu ter acesso a relatórios sobre a indústria das bebidas de malte em termos internacionais (que engloba as bebidas de malte escuras e as bebidas de malte com aromas), mas não alcançou nenhuma informação em relação Cabo Verde. Este facto pode ser justificado por três razões: a pouca divulgação de informação acerca desta indústria nas empresas de estudos de mercado internacionais; a reduzida dimensão do mercado de Cabo Verde em termos internacionais; a inexistência de empresas prestadores de informação sobre estudos de marketing e vendas, acerca dos produtos de consumo em Cabo Verde. Nesta sequência, a única solução para ter acesso a informação credível foi o contacto com o responsável internacional da Unicer neste país, Dr. Tiago Almeida, que através do seu vínculo com importadores e distribuidores do produto, procurou adquirir toda a informação relacionada com: a dimensão do mercado, em volume e valor; níveis de

produção local e importações; tipos de canais de distribuição e pontos de venda; preços; players e marcas; hábitos de consumo, entre outros.

Por fim, importa destacar as seguintes características que definem cada variável do Marketing-mix da Super Bock em Cabo Verde:

- Distribuição

O circuito de distribuição que caracteriza a marca Super Bock é um circuito indireto, com vários intermediários e pouco complexo. O primeiro intermediário da Unicer é um agente local (Salss - Salomão e Serradas, Importação, Lda.), que não tem contacto com o produto, mas desenvolve os negócios da empresa junto dos importadores locais, sendo remunerado com base numa comissão. Os segundos intermediários são os importadores, que negociam a compra do produto diretamente com a empresa Salss, e ao mesmo tempo desempenham a função de grossista, garantindo o armazenamento e exposição do produto. O último elo da cadeia é formado pelos retalhistas (mercearias, cafés e bares) que vendem diretamente ao cliente final.

As funções de cada interveniente podem ser apresentadas na seguinte tabela:

	Unicer	Salss	Importadores / Grossista	Retalhistas
<u>Distribuição Física</u>				
Transporte	X		X	X
Armazenagem	X		X	
Manutenção	X		X	X
<u>Distribuição de serviços</u>				
Venda	X	X	X	X
Risco Comercial		X	X	X
Financiamento	X	X		
Informação do Mercado	X	X		
Assistência Pós-Venda	X	X		

Tabela 1 - Funções dos intervenientes da cadeia de distribuição.

Fonte: Unicer.

De referir ainda que a Super Bock assenta num tipo de distribuição intensivo, estando em tantos locais quanto os possíveis

- Preço:

Para definir o preço dos produtos da Super Bock, a Unicer tem em conta os seguinte fatores: Custos de produção fixos e variáveis; custos de distribuição e logística; custos de comunicação; preços praticados pelos concorrentes diretos; e valor percebido dos clientes pela marca.

Este produto possui um preço *premium*, que é superior relativamente aos seus concorrentes. O facto do preço estar ligado à imagem do produto, permite que a Unicer possa aplicar um preço maior face à concorrência, pois a percepção que os consumidores cabo-verdianos tem da marca Super Bock é de qualidade e confiança.

A Unicer não possui um controlo total sobre o preço junto do cliente final, uma vez que a empresa não dispõe de um canal de distribuição próprio para disponibilizar o seu produto. No entanto, pode-se considerar que existe um controlo indireto, pois a Unicer procura comercializar com os melhores agentes que atuam no mercado e que garantem as melhores condições de distribuição do produto.

- Comunicação

As ações de comunicação da marca dividem-se em *Below the line*, nomeadamente através do patrocínio de festas, e fornecimento de materiais de apoio aos bares e cafés (toldos, mesas e cadeiras, arcas frigoríficas, copos, etc.), e em *Above the line*, com a colocação de cartazes no exterior (*outdoors*), e comunicação *media*.

- Produto

Relativamente à variável produto importa apenas destacar a confiança e qualidade reconhecidas pela marca Super Bock, junto dos consumidores cabo-verdianos.

Em síntese, pode-se dizer que a Super Bock faz uma comunicação *below the line* e pratica um preço acima da concorrência, atribuindo-lhe os consumidores um grande valor que constitui um fator que pode constituir um fator de diferenciação para a nossa

bebida de malte escura em relação aos concorrentes. Contudo, importa considerar que a promessa da marca Super Bock assenta na sua especialidade de produção de cerveja, pelo que a extensão da marca pode ser potencialmente prejudicial à marca mãe.

3.3 Pesquisa e Tratamento de Informação ao Nível Externo

3.3.1 Análise Macro Ambiental

De seguida, e numa primeira fase, é necessário recolher e tratar a informação que a empresa não tem controlo direto e que determina o perfil da envolvente macro no país alvo. Os fatores macro ambientais constituem um importante elemento contextual para a investigação das diversas culturas (Douglas e Craig, 2011). Estes fatores macro, que condicionam o comportamento dos consumidores, incluem variáveis como o PIB per capita, evolução da população, valores culturais e religiosos, entre outros. Neste contexto, Ghemawat (2001, 2007) defende que a “distância” entre dois países pode ser medida segundo quatro dimensões: Cultural, Administrativa; Geografia; Economia.

3.3.1.1 Dimensão Cultural

Os atributos culturais de um país determinam como é que as pessoas interagem com as empresas e instituições, tal como entre si próprias. Mais do que qualquer fator, a cultura é o primeiro determinante das atitudes, comportamentos e estilos de vida dos consumidores e consequentemente das necessidades que estes procuram satisfazer através da compra de produtos e serviços (Cleveland e Laroche, 2007). Para Ghemawat (2001, 2007) as diferenças entre religião, raça, normas sociais e língua influenciam a forma como dois países se relacionam, sendo que alguns destes atributos são facilmente compreendidos, como por exemplo, a língua, e outros não tanto, como é o caso das normas sociais e dos princípios que guiam as pessoas no seu dia-a-dia. Usualmente estas diferenças culturais tendem a reduzir as interações económicas entre países.

Para além dos atributos bilaterais que são constituídos por diferenças culturais, é possível considerar que a atividade económica transfronteiriça pode ser afetada por atributos culturais unilaterais, ou seja, países que se isolam e limitam as trocas comerciais e o investimento. Muitas vezes certos produtos podem atingir um ponto sensível da sociedade, ao desencadear certas associações polémicas que estão relacionadas com a identidade do consumidor. Segundo Douglas e Craig (2011), os fatores socioculturais refletem uma combinação de fatores demográficos e económicos,

constituindo um impacto imediato na forma como as pessoas realizam as suas vidas diárias. Por exemplo, as condições de habitação e a constituição das famílias podem influenciar os padrões de comportamento de consumo.

Cleveland e Laroche (2007) referem que forças poderosas como o cosmopolitismo transnacional; o marketing e publicidade das multinacionais; a exposição da língua inglesa; as interações sociais, incluindo viagens, e migração; a exposição dos *mass media*; e o desejo por uma cultura de consumo global tendem a influenciar o desaparecimento de barreiras culturais entre os vários países. Neste contexto, surge o conceito de aculturação, que se refere ao processo em que os indivíduos aprendem e adotam normas e valores de uma cultura diferente daquela em que foram criados. Na origem da aculturação, torna-se importante considerar a mesma, a cultura de consumo global, que considera a forma como os indivíduos adquirem conhecimentos e atitudes de uma cultura de consumo sem fronteiras.

Segundo Carreira (1983), os portugueses chegaram pela primeira vez às ilhas de Cabo Verde em 1460, tendo iniciado o seu povoamento em 1462. Cabo Verde foi colónia de Portugal desde o século XV, até à sua independência em 1975. Desse encontro de grupos heterogéneos na sua etnia, raça, língua, cultura, e da necessidade de intercompreensão surgiu o crioulo, uma língua cabo-verdiana que tem sido o veículo de expressão verbal popular no país. A mistura da raça africana com a europeia teve peso na formação da cultura do "homem crioulo".

O português continua a ser a língua oficial do país, funcionando como a língua de ensino, e para todas as situações formais de comunicação.

Esta ligação cultural com Portugal é traduzida pela grande interação económica entre os dois países, pois Portugal tem sido o principal parceiro comercial de Cabo Verde, ocupando a primeira posição como fornecedor, e a segunda como cliente, entre 2009 e 2011 (Fonte: Ficha de Mercado Aicep - Cabo Verde). Neste sentido, Cabo Verde apresenta-se como um mercado potencialmente favorável para a criação de um novo negócio proveniente de Portugal com um produto desenvolvido ao gosto dos cabo-verdianos.

Importa realçar que a insularidade de Cabo Verde influencia o plano cultural, onde a língua crioula e a religião maioritariamente católica se opõem às línguas africanas e à religião muçulmana, que caracterizam a África ocidental.

3.3.1.2 Dimensão Administrativa

Quando falamos dos fatores administrativos de um país, torna-se necessário identificar o sistema governamental; a estabilidade política e continuidade; as orientações ideológicas; o envolvimento do governo nos negócios e nas comunicações; as atitudes face aos negócios estrangeiros, e as prioridades para o desenvolvimento económico nacional (Viana e Hortinha, 2005).

As associações históricas e políticas partilhadas pelos países têm um efeito positivo entre os mesmos, tal facto é evidenciado no estudo realizado por Frankel e Rose (2000): a herança colonial e a ligação histórica entre dois países pode impulsionar o comércio, e, por outro lado, uma política e moeda comum pode triplicar as transações dos países em questão. Por outro lado, os países podem promover a distância política e administrativa através de medidas unilaterais, criando barreiras para competir além fronteiras, tal como: tarifas, quotas de transação, restrições ao investimento direto estrangeiro, e privilégio em relação aos *players* locais através de subsídios e regulação a seu favor (Ghemawat, 2001, 2007). Estas medidas são criadas para proteger as indústrias domésticas, principalmente se as mesmas evidenciarem os seguintes critérios: grande parte do eleitorado representa a indústria; a indústria e as empresas são símbolos da modernidade e competitividade do país; trata-se de um negócio crítico para a segurança nacional do país; proteção do mercado de bens que são essenciais para o dia-a-dia dos cidadãos; indústrias que são fundamentais para garantirem os direitos básicos dos cidadãos e a manutenção dos ativos, que são herança do país, nomeadamente os recursos naturais.

De referir ainda, que a fraca infraestrutura institucional de um país leva à diminuição da atividade económica transfronteiriça. Alguns autores sugerem que esta falta de condições, faz diminuir as transações e o investimento num maior grau, comparativamente com as medidas unilaterais, atrás descritas.

Cabo Verde possui uma República soberana, unitária e democrática, cujo princípio fundamental da separação de poderes entre o executivo, o legislativo e o

judicial é comparável aos sistemas políticos vigentes nos países desenvolvidos, o que revela que o país possui um modelo africano de democracia e boa governação. Segundo um relatório de 2010 da Freedom House, Cabo Verde é um dos países mais bem cotados em relação às liberdades civis, direitos políticos e estabilidade. Existe liberdade de imprensa e coesão sociocultural, devido à ausência de conflitos étnicos, políticos e religiosos.

Na última década, Cabo Verde presenciou cinco eleições presidenciais e legislativas, em que todas ficaram marcadas por uma transição pacífica de poder. As últimas eleições legislativas tiveram lugar a 6 de Fevereiro de 2011, com a vitória do Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV). As eleições presidenciais decorreram a 7 de Agosto de 2011, com a segunda volta no dia 23 do mesmo mês, sendo que o vencedor foi o Doutor Jorge Carlos Fonseca, atual Presidente da República. De igual forma, as eleições autárquicas que decorreram em Fevereiro de 2012, caracterizaram-se pela pacificidade da campanha eleitoral.

A qualidade do contexto político do país é comprovada por alguns indicadores mundiais, tais como: o índice de democracia, compilado pela revista *The Economist*, que posiciona Cabo Verde como a 26ª democracia mundial, com 7,92 pontos numa escala de 0 a 10, à frente de Portugal que ocupa a 27ª posição; e o índice anual de Boa Governação publicado pela Fundação Mo Ibrahim (avalia fatores como a educação, saúde, segurança, direitos humanos, desenvolvimento e economia), que posiciona o país em segundo lugar, num total de 52 países de África.

O ambiente administrativo e socio político garantem assim um risco no negócio reduzido.

3.3.1.3 Dimensão Geográfica

Os consumidores vivem em ambientes físicos que diferem de país para país, moldando as suas escolhas e formas de viver, influenciando os seus valores e crenças (Douglas e Craig, 2011). Para Ghemawat (2001, 2007), este fator deverá ter em conta a dimensão física do país, as distâncias médias em relação às fronteiras, o acesso a vias navegáveis, e ao oceano, a tipografia do país, o clima, e as infraestruturas de comunicação e transporte. Os atributos geográficos influenciam os custos de transporte, como é o caso dos produtos frágeis, e produtos de baixo peso ou a granel, que aumentam proporcionalmente com a distância geográfica. Para além desta problemática

em relação aos produtos físicos, torna-se também necessário considerar que os bens intangíveis e os serviços são afetados por esta dimensão.

O território da República de Cabo Verde fica situado a 455 Km da Costa Africana e é composto pelas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal, Boa Vista, Maio, Santiago, Fogo e Brava, e pelos ilhéus e ilhotas adjacentes que historicamente sempre fizeram parte do arquipélago de Cabo Verde (wikipédia). A totalidade das ilhas abrange uma área total de 4.033 Km², sendo que apenas 9 ilhas são habitadas. A capital do país é Praia, com 127.832 habitantes, e fica situada na ilha de Santiago. Em 2012, a população das ilhas era constituída pela seguinte ordem (INE Cabo Verde): Santiago (166.502 habitantes); São vicente (70.468 habitantes); Sal (23.839 habitantes); Santo Antão (15.318 habitantes); Fogo (12.382 habitantes); São Nicolau (5.650 habitantes); Boavista (5.407 habitantes); Maio (2.980 habitantes); e Brava (1.127 habitantes). A topografia e vista de satélite do país são apresentadas abaixo:

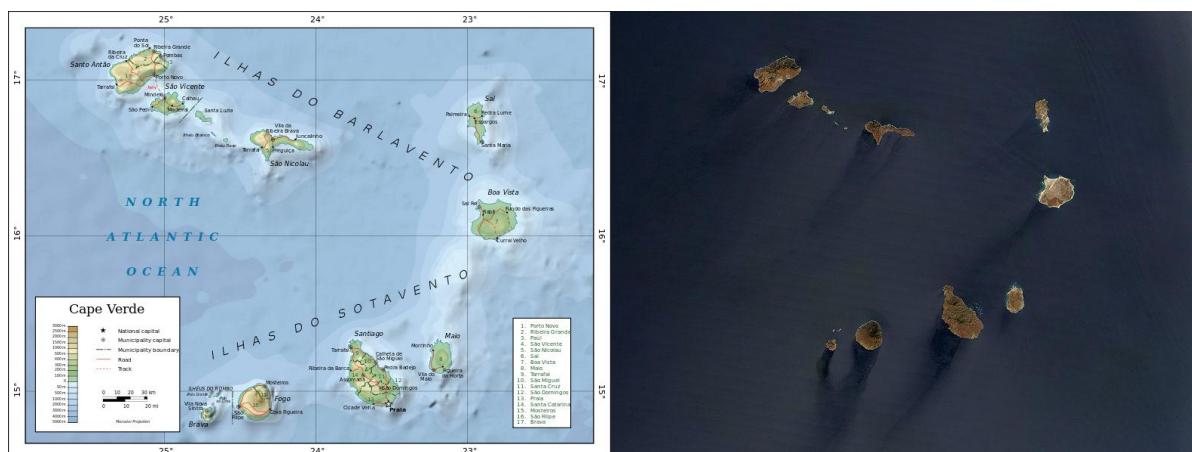


Figura 2 - Topografia e vista de satélite de Cabo Verde

Fonte: Wikipédia

O clima das ilhas mais montanhosas (Santo Antão, Santiago e Fogo) é variado e com alguma precipitação, no entanto, a generalidade das ilhas é caracterizada por um clima que ronda entre os 20 °C e os 25 °C, com precipitações irregulares e concentradas num período de tempo curto, nomeadamente entre Agosto e Outubro (Fonte: Wikipédia). O ecossistema do país é muito frágil devido às condições climatéricas, e resulta em efeitos negativos sobre a performance do setor agrícola, cuja importância

estratégica é fundamental para as condições de vida e conforto das famílias, visto que cerca de 40% da população é rural (Fonte: Censos 2010).

No que diz respeito às infraestruturas que dão suporte ao funcionamento das empresas em Cabo Verde, importa destacar a evolução registada no setor das telecomunicações e transportes. Segundo a Aicep, desde que a Portugal Telecom adquiriu a Cabo Verde Telecom, o número de linhas de comunicação aumentou cerca de 70%, entre 1995 e 2010. Ao nível das vias de transportes, Cabo Verde conta com cerca de 1.350 Km de estradas, dos quais 932 Km são alcatroados. Pelo facto das ilhas de Santiago e São Vicente concentrarem a maioria da população, um terço das estradas encontra-se nestas ilhas. Atualmente, o país possui infraestruturas portuárias em todas as ilhas habitadas, sendo que os portos de Mindelo (segunda cidade mais populosa do país, situada na ilha de São Vicente) e Praia são os mais importantes. O programa de privatizações seguido pelo Governo Cabo-verdiano foi fundamental para o desenvolvimento do setor terciário, sobretudo em relação aos transportes, telecomunicações e setor bancário, mas não significa que o país tenha atingido um grau de desenvolvimento pleno, tendo ainda potencial para ser melhorado.

Podemos assim constatar que existe facilidade ao nível das infraestruturas necessárias ao desenvolvimento do negócio e um clima que estimula o consumo de bebidas frescas.

Por fim, para completarmos a análise dos fatores macro ambientais de um país é necessário delinear o tamanho e o potencial do mercado, ou seja, estudar os fatores demográficos. O crescimento da população, como resultado da taxa de crescimento natural e da imigração, em conjugação com o tamanho das diferentes faixas etárias, afeta o potencial das diferentes categorias de produtos. De igual forma, os níveis de educação influenciam os padrões de consumo (Douglas e Craig, 2011).

Analizando a evolução populacional, constata-se que Cabo Verde tem apresentado taxas de crescimento positivas ao longo dos últimos anos, atingindo cerca de 500.585 habitantes em 2011 (Tabela 9 - anexo). Mais concretamente, 187.326 habitantes vivem em meios rurais e os restantes habitantes em meios urbanos, sendo que estes últimos têm vindo a crescer constantemente na ordem dos 2%.

Em 2012, a esperança média de vida foi de 74 anos, mais especificamente 70 anos para os homens e 78 para as mulheres (Tabela 10 - anexo). A taxa de natalidade,

em 2011, foi positiva em cerca de 2%, apesar de ter decrescido ligeiramente nos últimos anos (Tabela 11 - anexo). Em relação à taxa de mortalidade infantil (recém-nascidos), houve uma redução acentuada deste valor nas últimas décadas, passando de 20,7%, em 1990, para 9,8%, em 2011 (Tabela 12 - anexo). Em 2010, a taxa de literacia foi de 84,3% (Banco Mundial).

3.3.1.4 Dimensão Económico-Legal

- **Aspetos Económicos**

No que toca aos fatores económicos, é necessário explicitar o nível de desenvolvimento geral; o crescimento económico (PIB / PIB *per capita* / Rendimento Disponível das famílias; Setores industriais); o papel do comércio internacional na economia; a estabilidade da moeda, a taxa de inflação, a balança de pagamentos, taxa de desemprego e o nível de investimento (Viana e Hortinha, 2005). A riqueza dos consumidores corresponde ao atributo mais importante na relação entre os países, e têm um efeito de mercado ao nível das trocas e dos tipos de países com o qual essas trocas ocorrem (Ghemawat, 2001, 2007). Uma investigação sugere que, os países ricos tendem a estabelecer relações económicas com parceiros do mesmo nível económico e menos com países pobres. No entanto, isto não implica que países pobres e ricos não estabeleçam transações económicas entre si.

Relativamente a Cabo Verde, constata-se que, segundo o Banco de Cabo Verde, o *PIB real* teve uma evolução positiva nos últimos três anos, registando um crescimento de 1,5% em 2010, de 1,7% em 2011, e de 1% em 2012 (Tabela 13 - anexo). Estes valores positivos, não disfarçam o fraco crescimento do país nos últimos anos, o que leva o Banco de Cabo Verde a citar a necessidade de uma avaliação profunda do potencial de crescimento da economia e a criação de reformas estruturais que privilegiem o crédito ao setor privado e a redução dos riscos para as finanças públicas. Ao analisar o contributo das componentes da despesa para o crescimento do PIB (preços do ano anterior), verifica-se, através do gráfico 4, que existiu uma acentuada redução da procura interna, em virtude da queda acentuada do consumo e investimentos privados. O contributo da procura externa líquida para o crescimento foi positivo, devido à diminuição das importações de bens e serviços.

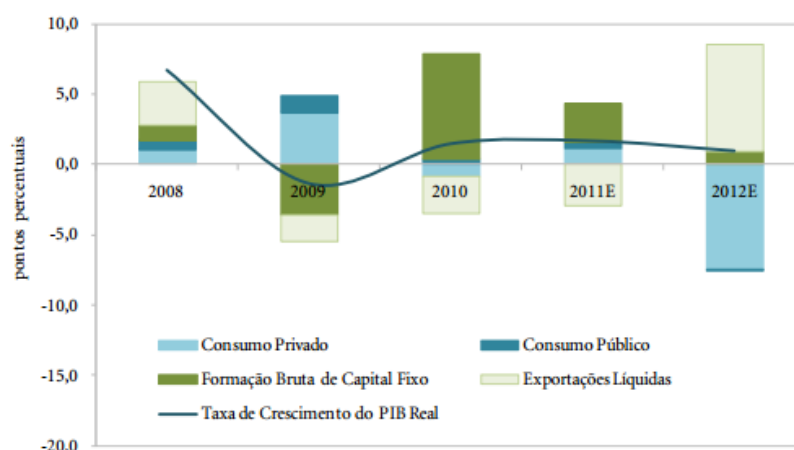


Gráfico 4 - Evolução das componentes para o crescimento do PIB, a preços do ano anterior.

Fonte: Banco de Cabo Verde.

Por sua vez, e atendendo ao *PIB per capita real*, que traduz a riqueza gerada por cada habitante do país, verifica-se que este indicador decresceu no último ano para um valor de 1.687,3 euros (Tabela 13 - anexo).

O rendimento disponível das famílias, contribuiu para uma redução do consumo privado, em termos reais, de 12% em 2012. A diminuição dos rendimentos de propriedade e empresas, tal como a forte desaceleração das remessas de emigrantes, como se pode verificar no gráfico 5, têm influência na confiança dos consumidores e na sua sensibilidade relativamente ao preço dos bens.

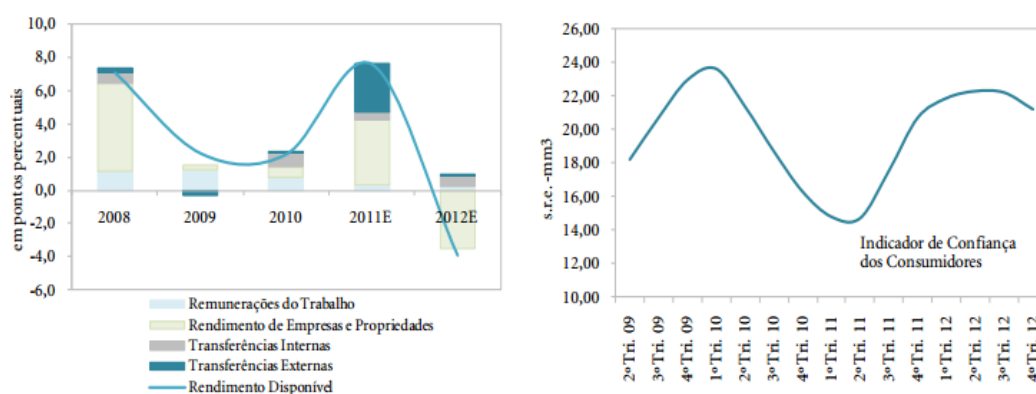


Gráfico 5 - Evolução do rendimento disponível das famílias, entre 2008 e 2012, e evolução da confiança dos consumidores, entre 2009 e 2012.

Fonte: Banco de Cabo Verde

Através do gráfico 6, verificamos que o comportamento do investimento privado, entre 2011 e 2012, foi negativo em 11% (em termos reais), contribuindo assim para a diminuição da formação bruto de capital fixo. A evolução dos investimentos baseou-se no setor energético, no setor das comunicações, no setor dos transportes e hotelaria.

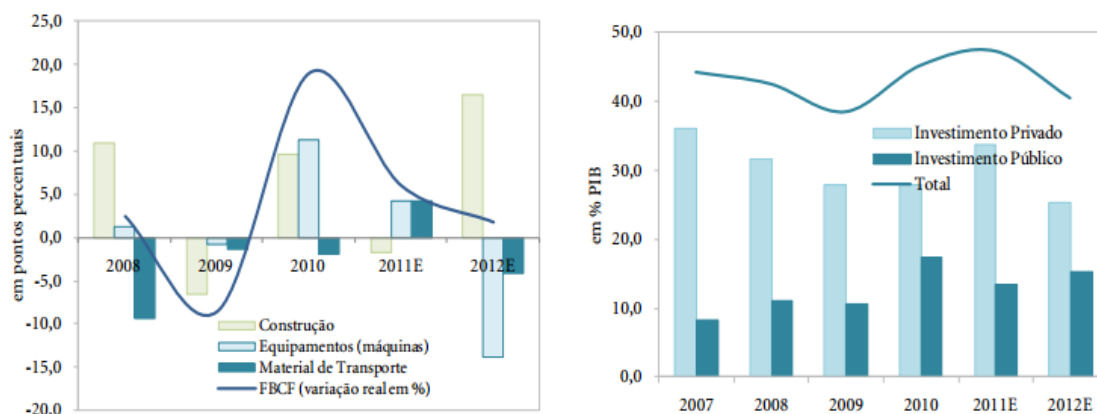


Gráfico 6 - Decomposição da FBCF e investimento por setor institucional.

Fonte: Banco de Cabo Verde.

Para apresentar os movimentos financeiros decorrentes das relações económicas ocorridas entre Cabo Verde e o resto do mundo é necessário considerar a *Balança de Pagamentos*. Desagregando esta balança pela *Balança Corrente*, mais especificamente em relação aos bens, verifica-se que houve uma redução mais acentuada das importações de bens face às exportações, contribuindo para uma evolução positiva da balança corrente (Tabela 14 - anexo). Ao contrário das exportações de bens e serviços, as exportações de serviços aumentaram 12,1% (em termos nominais), devido ao aumento das receitas brutas de turismo. Tal como a balança de bens e serviços, a balança de rendimentos teve uma evolução menos desfavorável em 2012, ao contrário do comportamento da balança de transferências, que foi negativo, devido à redução dos donativos e das remessas dos emigrantes. Esta última balança vem também comprovar que o rendimento disponível das famílias tem diminuído, afetando assim os níveis de consumo.

Para o nosso estudo não é relevante fazermos aqui uma análise mais detalhada da Balança de Pagamentos.

Atendendo à *taxa de desemprego*, verifica-se que em Cabo Verde o ano de 2005 foi marcado por uma taxa de 21,4%, seguindo-se uma queda repentina em 2006 para

13,4% (Tabela 15 - anexo). Posteriormente esta rubrica registou uma evolução constantemente positiva até 2010, atingindo os 10,7%. Contudo, esta taxa voltou a agravar-se em 2011 e 2012, chegando aos 16,8%.

A *taxa de inflação*, medida pela variação média anual do Índice de Preços no Consumidor (IPC), fixou-se nos 2,5% em 2012, um valor inferior ao registado em 2011 (4,5%) (Tabela 16 - anexo). Para 2013 é previsto que este valor ronde os 4%, diminuindo consecutivamente até 2016 (2,5%).

Em relação à *taxa de câmbio* entre o escudo cabo-verdiano e o euro, verifica-se que existe uma paridade fixa entre estas moedas ($CVE/EUR = 110,27$) (Banco de Portugal). Este sistema cambial provém de um acordo de cooperação cambial que foi estabelecido tendo em vista dois objetivos principais: aprofundar os laços económicos entre Portugal e cabo Verde (comércio e investimentos bilaterais) e assegurar condições favoráveis para criação de reformas estruturais no país relativas ao ajustamento, à abertura e modernização da economia. O contributo deste acordo para o primeiro objetivo foi traduzido na redução da incerteza cambial, fator que potenciou as relações económicas estáveis e de longo prazo entre os países. Por sua vez, o segundo objetivo advém das características estruturais da economia Cabo-verdiana, por ser uma pequena economia, sem recursos naturais importantes, dependente de importações e tomadora de preços internacionais em produtos básicos de consumo e investimento.

Ao juntar todos estes fatores económicos, pode-se afirmar que a economia de Cabo Verde tem sido afetada pela crise europeia, pois os influxos do investimento direto estrangeiro diminuíram, desde 2009, as exportações de mercadorias decresceram, a ajuda pública ao desenvolvimento do país reduziu-se, e as remessas dos emigrantes para o apoio social desaceleraram. Neste contexto, deve-se ter em mente o aumento do desemprego registado este ano.

- **Aspetos Legais**

As questões legais devem ser alvo de estudo, nomeadamente: os níveis tarifários e quotas; regulamentos de importação e comercialização; normas locais; práticas típicas e outras barreiras não tarifárias; patentes, marcas registadas e considerações legais de investimento; impostos (Viana e Hortinha, 2005).

Cabo Verde tem vindo a incentivar de forma gradual a liberalização do comércio externo, por meio da simplificação dos procedimentos legais e das operações de

importação (Fonte: Aicep). No ano de 1990, foram alcançados progressos que potenciaram trocas comerciais no exterior, nomeadamente através da abolição do regime de licenciamento prévio da importação de mercadorias, e do seu respetivo Boletim de Registo Prévio de Importação. No mesmo ano, certas atividades de natureza comercial, como a importação de alguns produtos alimentares, deixaram de estar vinculadas á competência do Estado.

Existe um conjunto de direitos específicos e encargos que devem ser considerados nos produtos importados (Fonte: Aicep) :

- Imposto sobre o valor acrescentado (IVA) – esta categoria determina uma taxa geral no valor de 15%, e uma taxa de 6% sobre os preços dos serviços de hotelaria e restauração. O imposto sobre os bens de consumo considerados essenciais é nulo, ao passo que nos bens considerados supérfluos, como bebidas espirituosas, cerveja, e tabaco, existe uma taxa base de 10%, podendo chegar até 150% sobre o valor do produto importado. A taxa do IVA é aplicada sobre o valor CIF (custo, seguro e frete), acompanhado do DI (direitos de importação);
- Taxa Ecológica (TE) – Sobre as embalagens não biodegradáveis existe uma taxa ecológica, consoante o tipo de embalagem e dimensão;
- Serviços aduaneiros – Na sequência da prestação de serviços aduaneiros é cobrado uma taxa de 1,04% sobre o valor CIF da mercadoria.

O Governo tem vindo a seguir um programa de liberalização da economia, com o objetivo de captar investimento privado nacional e internacional. A legislação de Cabo Verde não diferencia o tratamento entre o investidor nacional, e o investidor estrangeiro. Cabo Verde oferece incentivos fiscais, tais como, a isenção de tributação aos dividendos e lucros distribuídos durante um período de 5 anos, e sempre que reinvestido; a isenção de tributação às amortizações e juros correspondentes às operações financeiras, e estabilização do regime fiscal (Taxa de Imposto Único sobre rendimentos de 10%, após o 6º ano de atividade, sem prejuízo de eventuais condições bilaterais mais favoráveis firmadas com o Estado de Cabo Verde.

O relatório de Competitividade Global 2012 considera que o nível de barreiras (não-tarifárias e tarifárias) para importação de bens é reduzido comparativamente com a média mundial. Por outro lado, a frequência de pagamentos e subornos, coloca Cabo

Verde numa posição acima da média mundial (posição 38 em 144 países), tal como a independência judicial face às influências dos membros do Governo, que está acima da média mundial (posição 51 em 144 países).

Da análise realizada à envolvente macro ambiental pode-se concluir que, segundo a terminologia de Ghemawat (2007), não há grande distância cultural, administrativa, geográfica e económico-legal entre os dois países e por consequência Cabo Verde apresenta-se como um mercado favorável ao desenvolvimento dos negócios.

3.3.2 Análise de Mercado

3.3.2.1 Níveis de Procura

Após ter sido realizada a pesquisa preliminar sobre as dimensões atrás descritas, a empresa deve analisar numa fase seguinte a atratividade e competitividade da indústria alvo (Lambin, 2000). Neste sentido, um dos indicadores importantes a estudar, será a procura da indústria, mais especificamente a procura primária e potencial. A procura primária abrange a quantidade total adquirida por um certo grupo de compradores, numa determinada envolvente de mercado, sendo que esta será expansiva, caso o nível de vendas seja influenciado por fatores de ambiente e esforços de Marketing, desenvolvidos por um conjunto de atores que participam no mercado. No que se refere à procura potencial, pode-se estabelecer uma distinção entre o mercado potencial atual e mercado potencial absoluto. O primeiro é caracterizado pelo limite para o qual a procura pode evoluir, considerando a pressão de marketing exercida pelos intervenientes de mercado. Em relação ao mercado potencial absoluto, este tem por base a cobertura ótima do mercado, considerando três hipóteses para o seu cálculo: os consumidores potenciais do produto são utilizadores efetivos; cada um deles serve-se do produto em cada ocasião de uso; e por fim os consumidores utilizam o produto com base numa dose ou frequência ótima.

Para analisar a procura primária do mercado de bebidas de malte escura em Cabo Verde, considerou-se os valores registados das importações e da produção local,

em 2012: Volume - 2.587.356 Litros ; Valor - 1.762.510 euros (fonte: alfândega de Cabo Verde).

A procura potencial não poderá ser deduzida à luz do que é referido pelo autor (Lambin, 2000), uma vez que o ciclo de vida do produto encontra-se numa fase de declínio (gráficos 7 e 8). Isto significa que o potencial de crescimento da procura está limitado pelas circunstâncias do mercado.

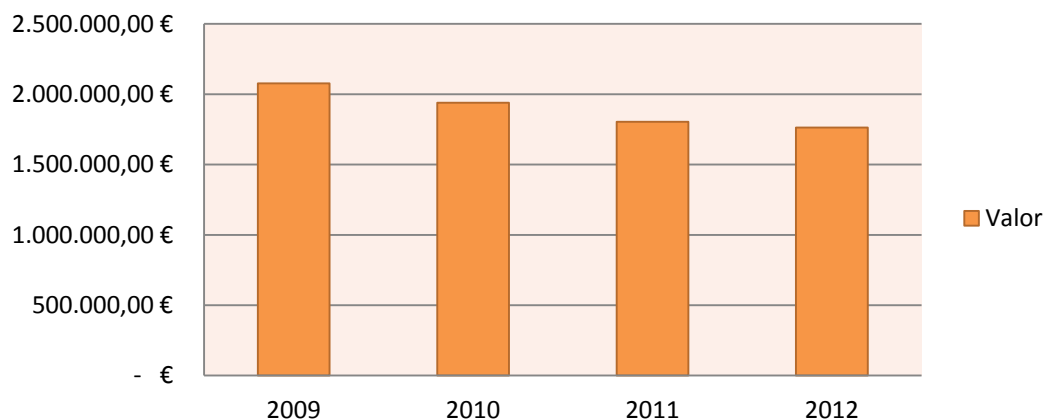


Gráfico 7 - Dimensão, em valor, do mercado de bebidas de malte escuras em Cabo Verde.

Fonte: *alfândega de Cabo Verde*.

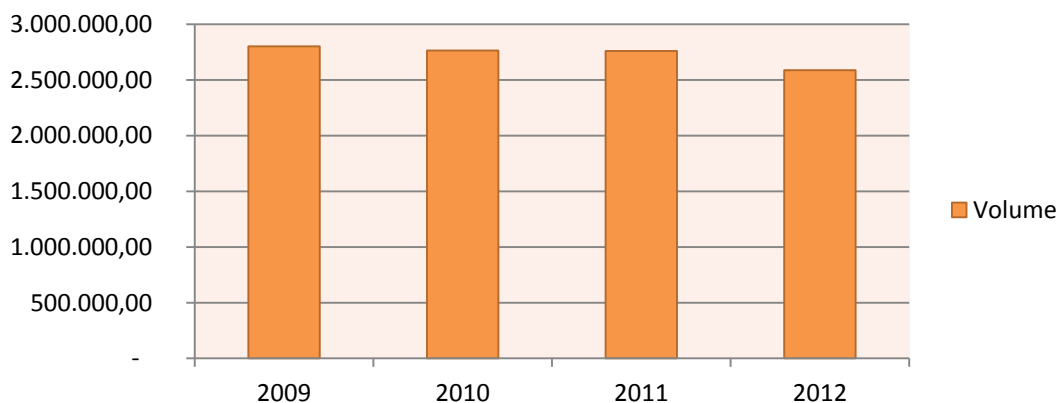


Gráfico 8 - Dimensão, em volume (litros), do mercado de bebidas de malte escuras em Cabo Verde.

Fonte: *Unicer*.

3.2.2.2 Análise das 5 Forças de Porter

Porter (2008) é um dos autores que mais se destaca no estudo desta temática, através do seu modelo das 5 forças competitivas. Este autor considera que a competitividade do mercado não é apenas denominada nem conduzida pelos

concorrentes diretos, existindo forças intrínsecas à própria economia, designadamente o poder negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores; a ameaça de produtos substitutos; a entrada de novos entrantes; e o contexto concorrencial da indústria. Estas cinco forças influenciam o universo onde pertence cada organização e revelam os principais indicadores da competitividade de um mercado. Assim, uma organização que pretende definir a sua melhor estratégia, terá que ter em conta este modelo teórico, para assim detetar as oportunidades e ameaças presentes e encontrar a sua posição dentro da indústria.

Tomando como base este modelo de Porter (2008), o grau de atratividade da indústria das bebidas de malte escura, em Cabo Verde, pode ser analisado da seguinte forma:

- **Entrada de Novos Concorrentes**

Quando uma empresa entra num sector de atividade, pretende ganhar quota de mercado e recursos substanciais, constituindo assim uma ameaça para as empresas que neste se encontram, pois pode implicar uma perda de rentabilidade. No entanto, em qualquer indústria, a ameaça de novos concorrentes depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das empresas já existentes.

No mercado de Cabo Verde, existem diversas barreiras que dificultam a entrada de novas marcas. Uma delas corresponde à fase final de maturidade e declínio em que esta indústria se encontra, desencorajando a aposta em novos investimentos. A evolução da importação desta bebida, entre 2009 e 2012, diminuiu continuamente tanto em valor como em volume.

Outra barreira encontrada está associada à estrutura de distribuição pouco desenvolvida que condiciona a comercialização eficiente do produto. Este mercado caracteriza-se por ter uma distribuição curta e indireta, sendo realizada por meio de intermediários, nomeadamente através de importadores e retalhistas. Estes agentes que formam o canal distribuição não dispõem de recursos humanos e equipamentos suficientes para inundarem o mercado com este produto. Apenas a marca Actimalt dispõe de uma estrutura de distribuição própria, capaz de abranger a maioria dos pontos de venda. No entanto, importa realçar a relação comercial que a Unicer possui há vários

anos com os seus importadores, na distribuição de Super Bock, constituindo assim uma oportunidade para cooperar na organização das ações de distribuição.

Os custos de mudança, por parte dos clientes distribuidores e clientes finais, também são reduzidos, uma vez que é fácil trocar de um concorrente para outro sem incorrer em grandes custos adicionais, traduzindo a baixa fidelização dos clientes perante as marcas neste segmento de mercado.

A concorrência nesta indústria é pouco dinâmica, em termos de promoções e descontos sobre os preços, pelo que perante a entrada de novos concorrentes, é pouco provável que a sua reação seja a de tentar aniquilá-los, através da diminuições dos preços.

Para garantir um preço competitivo junto dos clientes finais, é preciso ter capacidade industrial que possibilite custos de produção baixos. Este fator não constitui uma barreira à entrada, visto que a Unicer dispõe de um centro de produção em Leça do Balio que permite produzir, em larga escala, este produto, e com pouca complexidade industrial. De qualquer modo, a bebida de malte escura representa uma novidade para a gama de produtos Unicer, sendo que existem marcas no mercado de Cabo Verde com grande experiência, tanto em termos internacionais, como no mercado em estudo. Nesta lógica, a maior dificuldade está no facto de alguns concorrentes em Cabo Verde usufruem do efeito da curva da experiência, em termos de know-how, relações comerciais estabelecidas, melhoramentos na formulação dos produtos, entre outros. Das barreiras à entrada no mercado acima referidas, conclui-se que o potencial de novas entradas é médio, contudo a Unicer não terá dificuldades na medida em que já está presente no mercado com uma rede de distribuição definida.

- **Produtos Substitutos**

Definem-se como produtos substitutos, todos aqueles que são capazes de cobrir as mesmas necessidades e desempenhar a mesma função que um outro produto, do ponto de vista do consumidor. Desta forma, e atendendo a que o benefício principal da bebida de malte escura é o seu carácter nutritivo, pode-se afirmar que os sumos de néctares satisfazem a mesma necessidade. Ambas as bebidas assemelham-se em termos de outras características, como ser saudável, doce, natural e encorpado, estando segmentadas para todas as faixas etárias. Os elementos que mais distinguem os néctares

de fruta são o formato da embalagem, e o carácter mais "*fun*", e saudável que é transmitido aos consumidores.

Apesar de não possuir o mesmo fim nutricional, importa também dar algum relevo à indústria dos refrigerantes, como sendo uma ameaça à rentabilidade deste negócio, uma vez os consumidores podem optar por esta alternativa para satisfazer as suas necessidades. Mesmo não sendo considerado um substituto na sua essência, pois o seu benefício principal é ser refrescante, os refrigerantes podem afastar alguns consumidores finais da indústria das bebidas de malte escura, mais concretamente as crianças e jovens.

Assim, podemos afirmar que o poder dos produtos substitutos é alto.

- **Poder Negocial dos Fornecedores**

Os fornecedores têm capacidade para influenciar a rentabilidade do setor, uma vez que é graças a eles, que é possível exercer a atividade principal das empresas da indústria. Quanto mais elevado for o seu poder negocial, mais estes conseguem condicionar o negócio, e impor políticas de preços, de cobranças, de entregas e de qualidade dos produtos.

Nesta indústria, os produtos de exploração considerados dividem-se em matérias primas, ou seja, água, malte de cevada, lúpulo, xarope de glucose - fructose, adoçante E950C ou açúcar, corante E150C, e dióxido de carbono, e em materiais de embalagem, nomeadamente garrafas, caricas, rótulos e caixas. A dependência por este tipo de produtos, implica uma relação de confiança recíproca entre a Unicer e os fornecedores, para garantir a entrega a tempo e horas da mercadoria, bem como a sua qualidade esperada, no entanto a verdade é que os custos de mudança para a Unicer são baixos, devido à pouca diferenciação da mercadoria, tal como pela grande oferta existente no mercado.

Sendo fácil o acesso às matérias primas conclui-se que o poder negocial dos fornecedores é baixo.

- **Poder Negocial dos Clientes**

Os clientes podem afetar a atratividade de um setor através das suas exigências pela qualidade, serviço e níveis de preço. Assim sendo, quanto maior for o seu poder negocial, maior será a sua capacidade para diminuir a rentabilidade do setor.

A comercialização da bebida de malte escura será feita diretamente com um agente local de Cabo Verde. A Unicer é um parceiro muito importante para este cliente, uma vez que o seu volume de vendas depende fortemente da Super Bock, e pelo facto desta marca ser líder de mercado em Cabo Verde. Apesar deste agente ser o único meio de ligação direto, entre o mercado e a empresa, importa salientar que a Unicer manifesta um poder negocial elevado, pois existem outros clientes no mercado, dispostos a estabelecer negócio com a empresa.

Por outro lado, o agente local tem interesse em comercializar este tipo de produto, uma vez que constitui uma novidade para o seu portefólio de produtos. Daqui decorre que o poder negocial dos clientes é baixo.

- **Contexto Concorrencial**

A indústria das bebidas de malte escuras é constituída por três players: United Dutch Breweries; Royal Unibrew; e Sociedade Caboverdiana de Cerveja e Refrigerantes:



A United Dutch Breweries é uma empresa cervejeira holandesa que conta com mais de 4 séculos de existência, e que exporta para mais de 100 países. Em Cabo Verde, existem três marcas que pertencem a este grupo empresarial: *Weidmann*; *3 Horses* e *Royal Dutch*.



Atualmente, a Weidmann é a líder de mercado em Cabo Verde, seguida pela 3 Horses. Esta é semelhante à primeira em termos de sabor e rotulagem. A Royal Dutch possui uma quota de mercado muito reduzida.

Apesar de serem produtos sem álcool à base de malte escuro, estas marcas derivam da indústria da cerveja e mantêm o mesmo perfil de rotulagem que caracteriza as marcas cerveja da empresa. Como tal, estas marcas posicionam-se com um carácter cervejeiro e tradicional, apesar deste tipo de produto poder ser consumido por crianças e jovens. De referir, que nenhuma destas marcas realiza investimentos de marketing, ao nível de comunicação em Cabo Verde.



A Royal Unibrew é uma empresa de origem dinamarquesa, que está ligada ao segmento da cerveja, bebidas de malte, refrigerantes, águas e sumos de fruta. Concretamente em relação à indústria das bebidas de malte escura, a empresa exporta para várias continentes, estando no mercado de Cabo Verde com 2 marcas: *Vita Malt* e *Power Malt*.

A Vita Malt tem uma presença em África há mais de 25 anos, no entanto, apenas entrou em Cabo Verde em 2013, sendo que a sua presença junto dos distribuidores e pontos de venda não tem muita expressão. A gama de produtos da marca é composta por 3 variedades - Light (com menos quantidade de calorias e açúcares) ; Plus (maior composição vitamínica e energética); e Gengibre (com aroma a gengibre) - no entanto, a marca só está presente neste mercado com o produto clássico. A marca destina-se a quem se preocupa com o bem-estar e saúde, independentemente da idade, e para os que têm uma vida ativa, tanto em termos profissionais, como sociais. Em Cabo Verde, a marca não realiza investimentos de marketing em comunicação.



A Power Malt foi originalmente desenvolvida como uma bebida direcionada para os militares africanos, como forma de melhorar o seu desempenho físico e mental. Este produto é conhecido por fornecer energia e estamina, reduzir o stress, e favorecer o organismo para uma melhor circulação sanguínea, tonificação muscular e memória.

Neste sentido, a marca dirige-se aos jovens ativos, que procuram mais energia para a prática de desporto, e/ou maior resistência para levar uma vida ativa. Tal como todas as outras marcas referenciadas, a Power Malt não realiza investimentos de marketing em comunicação em Cabo Verde.

O único player com produção em Cabo Verde é *Actimalt*, pertencente à Sociedade Cabo Verdiana de cerveja e Refrigerantes. Esta marca é atualmente a número 3 do mercado, sendo produzida pelo mesmo player que representa a cerveja Strela (número 2 no mercado das cervejas em Cabo Verde), o que significa o apoio de uma forte rede de distribuição na colocação dos produtos em muitos pontos de venda. De todas as marcas, a Actimalt é a única que realiza investimentos em comunicação, nomeadamente através de cartazes publicitários no exterior e ações promocionais junto de escolas, estando posicionada como um produto para as crianças.



Em síntese, as marcas concorrentes líderes de mercado utilizam a mesma marca, embalagem e rotulagem, quer para a cerveja com álcool, quer para as suas bebidas de malte.

Tratando-se de um mercado muito concentrado, e com uma dimensão reduzida em comparação com o mercado da cerveja, é lógico que o potencial de rentabilidade que este negócio aparenta para a Unicer é menor face à presença da Super Bock em Cabo Verde.

Segundo os resultados extraídos do inquérito realizado, a Weidmann destaca-se pela qualidade e sabor junto dos consumidores, sendo que o seu nível de preço é relativamente alto. Por sua vez, a 3 Horses também é destacada pelos consumidores em relação à qualidade, e ao sabor, tendo um preço ligeiramente inferior à líder de mercado. Por outro lado, a Actimalt é percebida como sendo o produto com menor qualidade, sendo que a sua estratégia de preço baixo torna a oferta muito apelativa para o cliente. A Actimalt é o único concorrente que possui uma estrutura de distribuição que transporta o seu produto desde a fábrica até aos retalhistas, evidenciando assim uma posição mais "agressiva" no mercado, em comparação com as outras marcas. No entanto, na

generalidade, a oferta dos concorrentes é semelhante em termos do design das embalagens, e da estratégia de comunicação, constituindo assim uma excelente oportunidade para a Unicer diferenciar o seu produto neste fatores.

A existência de barreiras à saída, é outro ponto fundamental nesta análise, pois quanto maiores são, mais intensa tende a ser a rivalidade entre os concorrentes. Nesta indústria, os ativos detidos pelas empresas para a produção desta bebida são duráveis e de elevado valor residual, permitindo, assim, obter mais-valias com a sua alienação. De igual forma, estes ativos podem ser utilizados para a produção de outro tipo de bebidas, nomeadamente cerveja, não constituindo uma barreira relevante a quem quer fechar o negócio. No que concerne aos recursos humanos, a entrada neste tipo de negócio não implica o recrutamento de mão-de-obra, pois o processo de produção pode ser feito através de máquinas automáticas e autónomas. Contudo, na maioria das vezes, os players desta indústria, tendem a desenvolver outro tipo de negócios, estando inseridos na produção de cerveja e sumos. Este facto leva a que, face a uma quebra na indústria, se criem sinergias para suportar baixas nas receitas, tal como prejuízos, levando os players a se manterem no mercado.

Ponderando todos estes fatores considera-se que o contexto concorrencial é médio.

• **Quadro de síntese:**

Potencial de novos concorrentes	Médio
Pressão dos produtos substitutos	Alto
Poder negocial dos fornecedores	Baixo
Poder negocial dos clientes	Baixo
Contexto concorrencial	Médio

Tabela 2 - Síntese das 5 forças de Porter.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.3.3 Análise SWOT

Para Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland (2012), a avaliação da situação global da empresa implica a análise dos seus recursos e capacidades competitivas, e posterior avaliação do grau de resposta às oportunidades de mercado e proteção contra

as ameaças externas para o seu negócio. Para tal, existe a ferramenta SWOT que faz a análise das forças e fraquezas internas, e das oportunidades e ameaças de mercado.

As forças dizem respeito aos atributos que potenciam a competitividade da empresa no mercado, e dependem da qualidade dos seus recursos e capacidades. Ao falarmos desta dimensão, importa referir que uma estratégia baseada em recursos competitivos e competências fortes, fornece uma maior probabilidade de sucesso no mercado.

Por outro lado, as fraquezas impõem uma condição de inferioridade competitiva no mercado, em virtude de várias razões, tais como competências inferiores em determinadas áreas de negócio e falta de capital tangível e intangível. As fraquezas são representativas das insuficiências internas da empresa, constituindo-se como um passivo competitivo, que torna a empresa mais vulnerável no mercado. Esta condição de risco depende do grau de importância que as fraquezas têm no mercado, e da forma como são supridas pelas forças da empresa.

Os gestores não podem definir a estratégia da empresa sem identificar as oportunidades de mercado, e avaliar o seu crescimento e lucro potencial. Consoante as circunstâncias, as oportunidades da empresa podem ser escassas ou abundantes, temporárias ou duradouras, e variar de, extremamente atrativas, a marginalmente interessantes, até inadequadas. Nem sempre as oportunidades de mercado surgem com frequência ou facilidade, o que requer uma atitude de alerta constante, no sentido da empresa se preparar para capitalizar, de uma forma oportuna, as alterações das condições do mercado (Sull, 2005). Ao avaliar as oportunidades de mercado e classificar a sua atratividade, os gestores devem ter o cuidado de não considerar todas as oportunidades de mercados, pois nem todas as empresas são equipadas de competências, que garantem a melhor resposta às oportunidades que surgem na indústria, implicando assim uma seleção das que surgem (Thompson, Peteraf, Gambel e Strickland, 2012).

Segundo os mesmos autores, para além das oportunidades, existem certos fatores provenientes do ambiente externo, que colocam obstáculos ao rendimento e competitividade das empresas. As ameaças podem emergir de tecnologias mais baratas ou competitivas; entrada de players com produtos novos e melhorados, ou players com preços competitivos; novos regulamentos que são favoráveis aos concorrentes; risco de

subida das taxas de juro e condições de crédito escassas; mudanças demográficas; alteração das taxas de câmbio, turbulência política, entre outros.

A partir do diagnóstico feito na análise SWOT será crucial estabelecer as conclusões da situação geral da empresa e traduzir essas considerações numa perspetiva de negócio e ações estratégicas.

A análise SWOT para a bebida de malte escura no mercado de Cabo Verde possibilitou a criação da seguinte matriz:

Pontos Fortes

- Investimento nulo em capital fixo;
- Capacidade de garantir custos de produção reduzidos;
- Capacidade de inovação no desenvolvimento de novos produtos;
- Conhecimento de importadores e distribuidores no mercado;
- Vasta gama de fornecedores com os quais têm uma relação forte.

Pontos Fracos

- Inexperiência no processo de fabrico deste tipo de bebida;
- Inexistência de tradição nesta indústria de bebidas;
- Ausência de notoriedade no lançamento do produto para mercado;
- Distância geográfica entre Portugal e Cabo Verde.

Ameaças

- Diminuição do rendimento disponível das famílias;
- Mercado de consumo em contração;
- Dimensão de mercado reduzida em comparação com o mercado de cerveja;
- Falta de informação quantitativa sobre as vendas das marcas, impedindo uma análise mais objetiva sobre esta variável.

Oportunidades

- Ligação cultural entre Portugal e Cabo Verde;
- Concorrência de mercado pouco dinâmica;
- Reduzida complexidade industrial na produção do produto;
- Possibilidade de aproveitamento de materiais de embalagem;
- Marca Super Bock associada a elevada qualidade e confiança para o consumidor.

3.3.4 Formulação de Cenários

Após termos terminado a análise da envolvente macro e micro, e realizado a análise SWOT, torna-se necessário perspetivar um conjunto de hipóteses acerca da evolução futura do mercado (McDonald e Wilson, 2011). Para a construção de visões

alternativas acerca do ambiente empresarial, devem-se considerar acontecimentos plausíveis sobre o futuro (Johnson, Scholes e Whittington, 2008).

Para definir os cenários, assumiu-se que as seguintes questões podem ter impacto no futuro deste projeto: a reação competitiva da concorrência, e a evolução do consumo, e rendimento disponível dos consumidores. A possibilidade da reação dos concorrentes ser pacífica ou ativa, e a incerteza do consumo aumentar ou diminuir, define uma matriz constituída por 4 cenários:

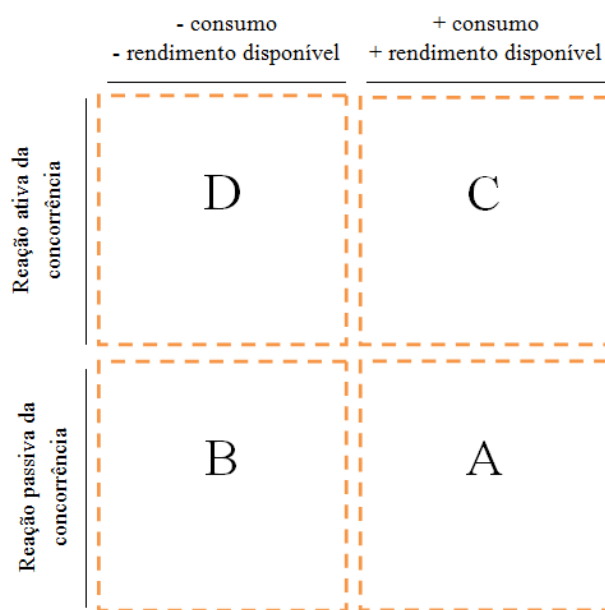


Figura 3 - Cenários acerca da evolução futura do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **cenário A** constitui a alternativa mais favorável para entrar em Cabo Verde. Neste caso, os consumidores estão mais dispostos a comprar bens de consumo, aumentando assim as probabilidades de garantir novos consumidores. Aliado a este fator, se a concorrência não entrar num ciclo de competição, de parada e resposta, então a Unicer tem todas as condições para impor a sua presença no mercado.

O **cenário B** não é tão positivo como o cenário A, pois apesar da concorrência não reagir face aos novos entrantes, o mercado de consumo está a retrair. Por sua vez, o **cenário C** caracteriza-se pelo oposto do cenário B, sendo que os consumidores estão dispostos a gastar mais, mas a reação da concorrência será a de dificultar a conquista de quota de mercado.

O **cenário D** é o pior enquadramento futuro que a Unicer pode encontrar no mercado de Cabo Verde, uma vez que o rendimento disponível dos clientes para consumir é menor, e por outro lado, a reação dos concorrentes será a de enfrentar os novos entrantes no mercado, com campanhas de preços mais agressivas, ou com o lançamento de produtos melhorados.

Perante a evolução recente da economia deste país, o Banco de Cabo Verde refere que o rendimento disponível diminuiu no último ano, e como consequência o consumo das famílias evoluiu da mesma forma. Neste contexto de fraco crescimento económico, é mais provável que a Unicer venha a enfrentar os cenários D ou B, pelo que resta saber qual será a reação dos concorrentes. Em qualquer um destes cenários, a Unicer terá que apresentar um produto que seja competitivo pelo lado dos custos, pois perante um mercado de consumo a decrescer, é provável que os consumidores estejam mais sensíveis ao fator preço. Se a este facto, acrescentarmos uma grande intensidade concorrencial, então irá ganhar o *player* com maior capacidade de reduzir o preço sem comprometer de forma significativa a sua margem de lucro. De qualquer forma, devemos referir que neste mercado em concreto (bebida de malte escura) o consumidor valoriza mais a qualidade do produto do que o preço, pelo que os consumidores podem estar dispostos a pagar um preço superior mesmo com uma redução do seu consumo e do rendimento disponível. Esta questão será analisada posteriormente, através dos resultados do inquérito, que servem para segmentar o mercado.

3.4 Objetivos e Estratégia de Marketing

3.4.1 Objetivos

A matriz Ansoff é utilizada como forma a delinear os objetivos de marketing (Ansoff, 1957). A situação competitiva de uma empresa pode ser simplificada em apenas duas dimensões - produtos e mercados, dando origem a quatro formas de ação para a empresa:



Figura 4 - Matriz Ansoff.

Fonte: Adaptado de Ansoff, 1957.

Esta matriz fornece uma estrutura lógica, da forma como os objetivos de marketing da empresa podem ser desenvolvidos em cada orientação. A estratégia de marketing, relacionada com serviços, comunicação, preço e distribuição, não deve ser confundida com os objetivos de marketing, uma vez que estes apenas estão relacionados com produtos e mercados.

Sendo o objetivo da empresa do domínio estratégico, é confidencial, e consequentemente não pode ser divulgado. No entanto, tendo em conta que na base do lançamento da bebida de malte escura está o facto de se ter observado um decréscimo dos níveis de *cash flow* no mercado de Cabo Verde, é legítimo afirmar que um dos objetivos poderá ser a recuperação, pelo menos, dos níveis anteriormente atingidos. Neste seguimento, foi definida uma estratégia de **diversificação**, com o lançamento de um produto que é novidade para o portefólio de bebidas da empresa, e para um novo mercado, tal como já foi referido atrás. De referir que, esta opção estratégica, não irá implicar uma mudança de recursos e competências na produção do produto.

3.4.2 Estratégia de Marketing

No planeamento estratégico, a utilização de matrizes de portefólio tem como objetivo fazer uma avaliação global das oportunidades de investimento e determinar a composição do futuro portefólio da empresa (Gruing e Kuhn, 2005).

Normalmente, os portefólios são constituídos por dois critérios independentes, ou seja, pela atratividade que o mercado representa para o negócio e pela força relativa do nosso negócio, em comparação com a concorrência. Estes critérios devem ser capazes de fazer uma comparação entre os vários negócios da empresa, em termos dos seus pontos fortes e fracos.

Existem dois métodos de portefólio populares: matriz *BCG* (Boston Consulting Group) e matriz *McKinsey e General Electric*.

A matriz *BCG* classifica os produtos da empresa de acordo com a sua capacidade para gerar dinheiro ao longo de duas dimensões: quota de mercado relativa (comparativamente com o maior concorrente), e taxa de crescimento do mercado conforme é apresentado na seguinte imagem:

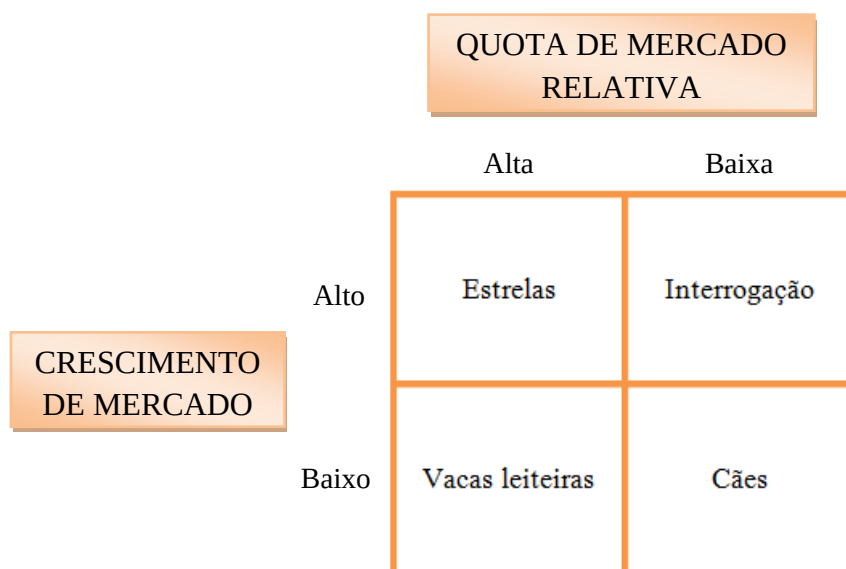


Figura 5 - Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de Hax e Majluf, 1983.

Cada quadrante indica-nos uma perspetiva diferente para a empresa (Hax e Majluf, 1983).

No quadrante "Interrogação" o produto ainda não atingiu uma posição dominante no mercado, e como tal não gera muito rendimento. No entanto, esta empresa situa-se num mercado em crescimento com um grande potencial para aumentar o seu volume de rendimentos.

No quadrante "Estrelas", estamos perante um produto que adquiriu uma grande quota de mercado, num mercado que está em crescimento. Neste quadrante, as empresas são capazes de gerar altas quantias de dinheiro em virtude da sua posição favorável, face à concorrência. No entanto, é importante considerar que são necessários recursos financeiros para manter a liderança num mercado em crescimento.

Quando o crescimento de mercado é reduzido, as empresas podem estar posicionadas entre "Vacac leiteiras" e "Cães". Numa ótica de "Vacac leiteiras" as empresas são líderes de mercado, usufruindo de uma grande estabilidade competitiva e de uma excelente fonte de rendimento, apesar das oportunidades de crescimento do mercado serem reduzidas.

Por fim, no quadrante "Cães" as empresas estão condenadas à pior posição competitiva, em virtude da reduzida presença de mercado e por não existirem perspectivas de crescimento. Se não existirem razões legítimas de que a evolução do mercado possa ser invertida, a estratégia mais lógica será manter o produto no portfólio enquanto gerar um fluxo de caixa positivo, ou desinvestir.

A matriz BCG fornece uma série de vantagens (Johnson, Scholes e Whittington, 2008), pois permite visualizar as diferentes necessidades, e o potencial que os negócios da empresa têm no seu portefólio. Para Hax e Majluf (1983), ao analisar o portefólio por mais de que um período, é necessário estabelecer uma orientação que ajude a avaliar os movimentos futuros que desejamos para o negócio da empresa. A sequência ideal passa por, numa primeira fase, partirmos do quadrante "Question Mark" e evoluir para o quadrante "Star", e numa segunda fase, em virtude de uma descida inevitável do crescimento do mercado, passar para o quadrante "Cash Cows".

O portefólio de bebidas da Unicer em Cabo Verde, apenas é constituído pela marca Super Bock, posicionando-se no quadrante "vaca leiteira". Apesar do mercado da Cerveja estar a decrescer, o facto da Super Bock ser líder de mercado garante uma fonte de rendimento atrativa para a empresa. O lançamento da bebida de malte escura irá

colocar-se à partida entre o quadrante das "vacas leiteiras", ou "cães". O objetivo da Unicer deve passar por evoluir este negócio para uma posição de "vaca leiteira", nomeadamente para a liderança de mercado a médio prazo/longo, caso contrário, o sucesso do lançamento desta bebida será comprometido. De qualquer forma, é lógico que este novo negócio da Unicer se posicione no quadrante, no curto prazo, no quadrante "cães".

Através deste portefólio de marcas, verificamos que a Unicer não possui nenhum projeto que esteja inserido num mercado em crescimento, o que significa que a evolução da empresa em Cabo Verde, a longo prazo irá depender do alargamento do portefólio para outros negócios que estejam a crescer. Nesta sequência, considero que é importante investir no lançamento de marcas para mercados que estejam em expansão, o que poderá ser feito, em parte, a partir dos rendimentos gerados pela Super Bock, e pela bebida de malte escura.

Por outro lado, a matriz McKinsey-GE é mais complexa e categoriza as unidades de negócio de acordo com: a atratividade do mercado, e a força da unidade de negócio da empresa (Hax e Majluf, 1983). A atratividade do mercado pode ser mediada através dos fatores externos, que são determinados pelo tamanho do mercado; taxa de crescimento do mercado; estrutura competitiva; barreiras à entrada; prosperidade da indústria; tecnologia, entre outros, sendo que a força da unidade de negócio é avaliada conforme os fatores internos, ou seja, quota de mercado; força de vendas; marketing; serviço ao cliente; investigação e desenvolvimento, produção, distribuição, imagem, entre outros.

Esta matriz, que fornece uma imagem do posicionamento das unidades de negócio ao longo dos dois eixos atrás considerados, pode ser classificada segundo a dimensão do mercado, e quota de mercado. Com base na figura 6, é possível interpretar que os gestores ficarão apreensivos, caso os seus negócios possuam uma quota de mercado reduzida em mercados atrativos e de grande dimensão, ou caso os seus negócios tenham uma forte posição em mercados pequenos e pouco atrativos, a longo prazo.

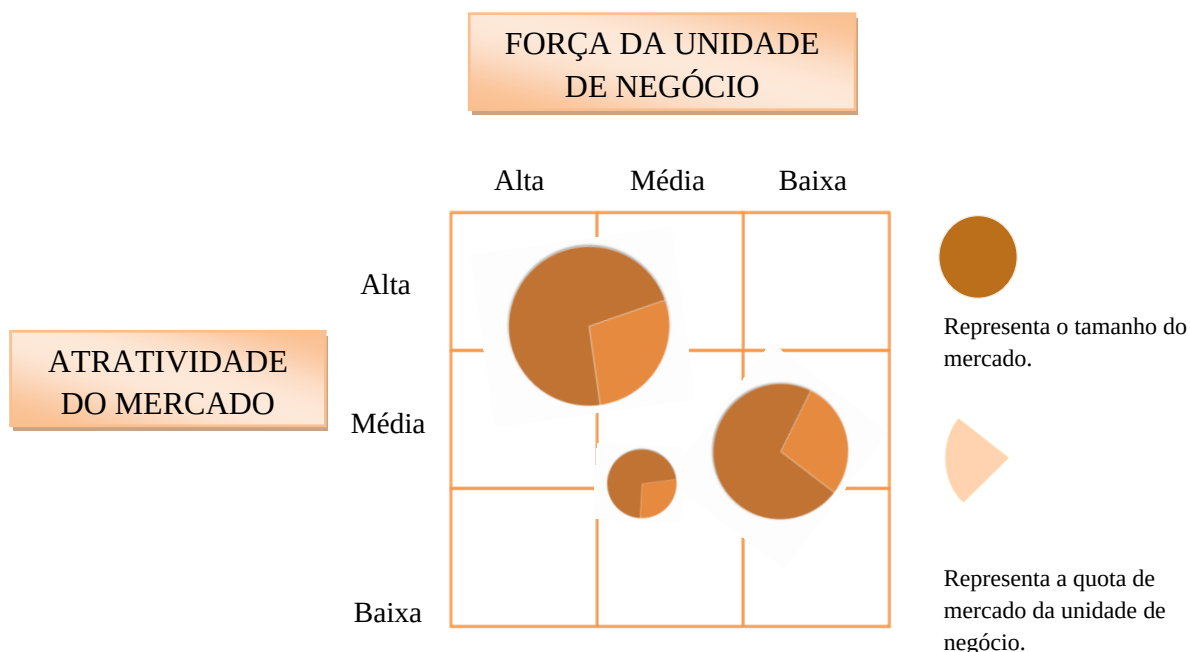


Figura 6 - Matriz McKinsey - GE.

Fonte: Adaptado de Hax e Majluf, 1983.

A partir daqui é possível delinear as estratégias empresariais que mais se adequam ao posicionamento das unidades de negócio, e que são expressas pelos seguintes termos: investir/crescimento; seletividade/crescimento; seletividade; e colheita/desinvestir (figura 7).

		ATRATIVIDADE DO MERCADO		
		Alta	Média	Baixa
FORÇA DA UNIDADE DE NEGÓCIO	Alta	Investimento/ crescimento	Seletividade/ crescimento	Seletividade
	Média	Seletividade/ crescimento	Seletividade	Colheita/ desinvestir
	Baixa	Seletividade	Colheita/ desinvestir	Colheita/ desinvestir

Figura 7 - Matriz McKinsey-GE.

Fonte: Adaptado de Hax e Majluf, 1983.

Esta matriz possui duas vantagens em comparação com a matriz BCG. Em primeiro lugar, ao contrário dos 4 quadrantes da matriz BCG, as 9 células da matriz de McKinsey-GE possibilitam analisar a empresa numa zona intermediária da matriz, onde os gestores são encorajados a debater sobre os negócios mais ambíguos. Isto significa que esta matriz é menos mecanizada, em comparação com a matriz BCG. De igual forma, os eixos que compõem esta matriz, não são baseados em medidas singulares, podendo derivar de variados fatores.

Para definir a atratividade da indústria das bebidas de malte escura em Cabo Verde, agregou-se as conclusões anteriormente retiradas das 5 forças de Porter que avaliam a indústria:

- Potencial de novos entrantes: *médio*;
- Poder negocial dos fornecedores: *baixo*;
- Poder negocial dos clientes: *baixo*;
- Poder dos produtos substitutos: *alto*;
- Contexto concorrencial: *médio*.

Ao ponderar todos estes *inputs* fica-se com a ideia de que a atratividade do mercado é média. No entanto, ao avaliar a evolução dos níveis de procura, que como já foi referido estão a diminuir, bem como o decréscimo dos níveis de rendimento das famílias e consumo, deduz-se que a atratividade do mercado é *baixa*, uma vez que estes fatores afetam diretamente a prosperidade do negócio para a Unicer.

A avaliação da força desta unidade de negócio ainda não pode ser interpretada, pois o lançamento deste projeto ainda não foi concretizado. Todavia, pode-se prever qual será o seu grau robustez, em virtude dos recursos e capacidades internas que suportam a Unicer:

- Força de vendas capaz de garantir o sucesso comercial do negócio com o cliente;
- Departamento de inovação capaz de desenvolver fórmulas laboratoriais para a criação de novos produtos;
- Capacidade de investimento em ações de comunicação da marca;

- Forte presença da Unicer em Cabo Verde, através da marca Super Bock (fator que pode ser alavancado para valorizar a bebida de malte escura).

Considerando que o ponto de partida para este negócio foi a vontade de recuperar os níveis de *cash flow* no mercado de Cabo Verde e que os recursos a afetar a este projeto são limitados, podemos considerar que a Força da Unidade de Negócio é *média*, pelo que este produto posiciona-se no quadrante de "*colheita/desinvestir*" da matriz GE.

3.5 Análise STP

3.5.1 Segmentação

Qualquer estratégia de marketing é constituída por uma análise da segmentação, target e posicionamento. Neste contexto, a empresa identifica as diferentes necessidades e grupos de clientes do mercado, seleciona o público-alvo que pode ser satisfeito de uma forma superior, e posiciona a sua oferta de uma forma que seja reconhecida pelos seus clientes como distinta da concorrência (Kotler e Keller, 2012).

A segmentação de mercado tornou-se uma questão importante no desenvolvimento, posicionamento e venda de produtos em todo o mundo (Steenkamp e Hofstede, 2002). Esta etapa ajuda a empresa a encontrar um target potencial de clientes ao nível internacional e obter o posicionamento apropriado fora das suas fronteiras. O maior desafio está em lidar com a heterogeneidade das necessidades dos consumidores e escolher segmentos em vários países.

Segundo Jeannet & Hennessey, (1998, in Steenkamp e Hofstede, 2002), tradicionalmente as empresas multinacionais implementavam uma estratégia de segmentação multi-doméstica, em que cada país representava um segmento de consumo em separado. Nesta abordagem não existia coordenação entre países, sendo que os produtos eram adaptados às necessidades e características de cada mercado internacional. No entanto, a segmentação internacional tornou-se particularmente desafiante quando as empresas passaram a adotar uma estratégia global em vários países. (Steenkamp e Hofstede, 2002).

Kotler e Keller (2012) consideram que os segmentos de mercado devem responder a cinco critérios mensuráveis (o tamanho, o poder de compra, e as

características do segmento podem ser medidas); substanciais (os segmentos são grandes e suficientemente lucrativos); acessíveis (os segmentos podem ser alcançados e servidos); diferenciáveis (os segmentos são conceptualmente distintos e respondem de forma diferente aos vários elementos do marketing-mix); e acionáveis (podem ser formulados programas para atrair e servir os segmentos).

No âmbito do mercado das bebidas de malte escuras em Cabo Verde, foi desenvolvido um estudo das características dos consumidores em termos de sabor, hábitos de compra e de consumo, quais os principais motivos pelo qual consomem o produto, que marcas se destacam em termos de consumo e preferência, quais os fatores mais valorizados em cada marca, entre outros.

3.5.1.1 Características dos Consumidores/Inquiridos

Na amostra considerada, a faixa etária mais presente nas respostas dos inquiridos correspondeu aos jovens/adultos (21 anos até 40 anos), com uma frequência de 56,5% (percentagem válida ¹), seguido dos adolescentes (14 anos até 20 anos), com uma frequência de 17,5%. Considerando apenas os adultos (41 até 65 anos), a sua percentagem não ultrapassou um número de pessoas superior a 33 respostas. As crianças e idosos correspondem aos grupos com menos respostas, com cerca de 8% e 1,5% respetivamente.

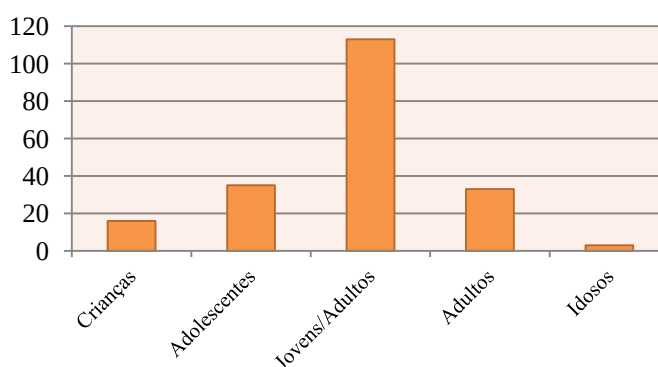


Gráfico 9 - Idade por classes dos inquiridos.

Fonte: elaborado pelo autor.

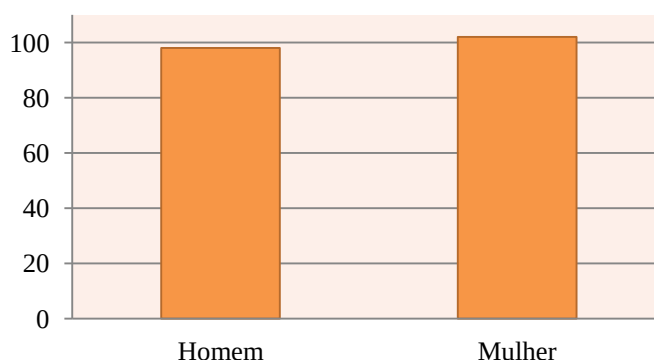


Gráfico 10 - Sexo dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹ A percentagem válida apenas inclui as respostas válidas dos inquiridos, não contabilizando as não respostas. Esta percentagem será utilizada ao longo do estudo.

Em relação ao sexo (gráfico 10), observa-se que a frequência de respostas é muito semelhante, com 49% de homens e 51% de mulheres.

A residência mais presente nas respostas dos inquiridos é a ilha de Santiago com 41%, seguida da ilha de São Vicente (28%), e ilha do Fogo (9%). A ilha da Boa Vista foi a que reuniu menos respostas, apenas 1 pessoas (gráfico 11).

No que toca à profissão (Tabela 17 - anexo), os estudantes foram os que mais responderam, com uma frequência de 69 respostas, sendo que o nível do quadro superior correspondeu a 53 respostas e os desempregados a 20 respostas. Nenhuma das outras profissões presentes teve uma frequência superior a mais de 6%.

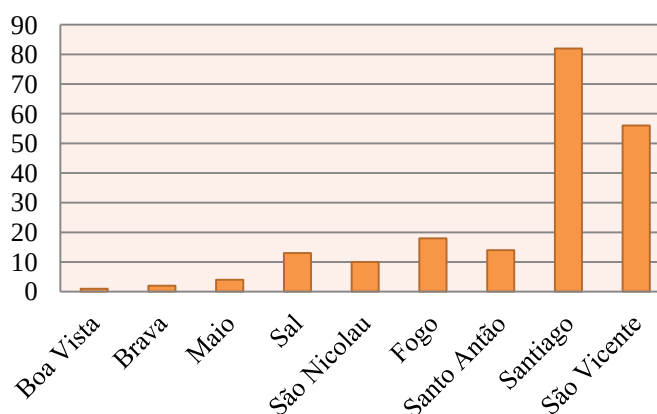


Gráfico 11 - Residência dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da seguinte tabela de frequência, apura-se que a maioria dos inquiridos consome o produto com uma assiduidade de 2/3 vezes por mês (27,7%). Porém, ao analisar a coluna da percentagem acumulada, é possível concluir que 48,2% dos inquiridos consome o produto pelo menos 1 vez por semana, ou seja, se as respostas dos que bebem todos os dias, 2/3 vezes por semana e 1 vez por semana, forem agregadas. De qualquer forma, importa ainda referir que apenas 4% dos inquiridos bebem o produto com uma periodicidade diária.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Todos os dias	8	4,0	4,0	4,0
	2/3 vezes por semana	30	15,0	15,0	19,0
	1 vez por semana	42	21,0	21,0	40,0
	2/3 vezes por mês	46	23,0	23,0	63,0
	1 vez por mês	40	20,0	20,0	83,0
	Nunca	34	17,0	17,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Tabela 3 - Frequência de consumo da bebida de malte escura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5.1.2 Consumo de Bebidas em Geral

Ao questionar quais as bebidas que os inquiridos consumiram durante a semana passada, pretende-se analisar de que forma a bebida de malte escura se enquadra na globalidade da indústria das bebidas em Cabo Verde. Constatou-se que 90,5% da amostra beberam água engarrafada na última semana, figurando como a opção mais escolhida entre todas. A segunda bebida mais consumida foi o leite (72%), seguida dos néctares (47%), bebida de malte escura (57%), refrigerantes (42,5%), cerveja (41,5%), vinho (27,5%), grogue (15,5%), e bebidas espirituosas (7%) (considerando as tabelas 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26 presentes em anexo). De referir, que as bebidas chá e cidra apenas tiveram uma resposta cada.

A partir destes dados, consegue-se concluir que a bebida de malte escura figura no top 4 das bebidas consumidas na última semana, o que leva a acreditar que esta bebida tem um papel relevante nas preferências dos cabo-verdianos.

Quanto ao 17 % dos inquiridos que nunca beberam a bebida de malte escura (Tabela 17 - anexo), as razões que mais se destacam são:

- *"Porque não gosto do sabor;*
- *Porque é uma bebida muito doce, com excesso de calorias e conservantes;*
- *Por motivos de saúde (diabetes);*
- *Por desconhecimento da existência da bebida, o rótulo não é perceptível".*

3.5.1.3 Características dos Consumidores da Bebida de Malte Escura

Neste ponto pretende-se identificar os diferentes grupos de consumidores das bebidas de malte escura, de forma a avaliar a atratividade de cada segmento de mercado. Em função dos resultados, ou seja, das semelhanças dos inquiridos que compõem cada segmento, irá ser adotada uma estratégia de marketing adequada ao target escolhido. Para tal, será feita uma análise da frequência de consumo, quantidade consumida e comprada, hábitos e ocasiões de consumo, preferências quanto produto, motivos pelo qual os consumidores consomem o produto, e intervalos de preços a pagar pelo produto ideal, consoante as variáveis **"faixa etária"**, **"sexo"** e **"profissão"**.

3.5.1.3.1 Segmentação por Faixa Etária

- Frequência de consumo - Começando por analisar as crianças (gráfico 12), pode-se concluir que a periodicidade que foi mais respondida, correspondeu a 2/3 vezes por semana (25%), o mesmo acontecendo com os adolescentes (28,6%). Os jovens/adultos responderam mais, à opção, 1 vez por mês (27,4%), ao passo que para os adultos destaca-se a opção, 1 vez por semana (33,3%). Dos inquiridos idosos, apenas existiram 3 respostas, das quais 2 correspondem a uma frequência de, 1 vez por semana. Observando a frequência acumulada de todas as faixas etárias, é possível concluir que o grupo de consumidores que consome com mais frequência, ou seja, até pelo menos 2/3 vezes por semana, são as crianças, com uma frequência acumulada de 62,5%, e os adolescentes com uma frequência acumulada de 31,4%.

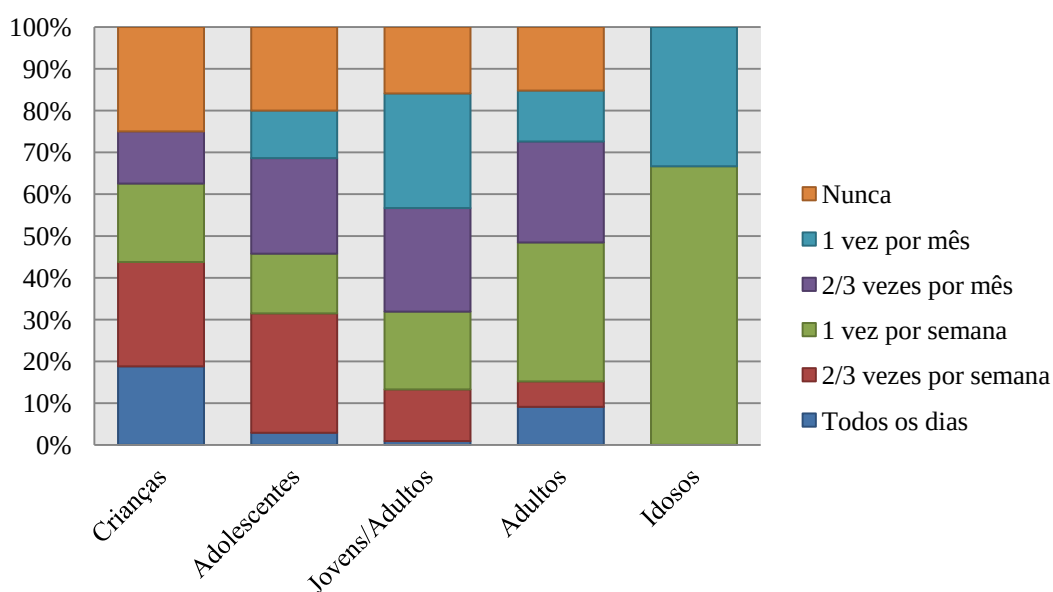


Gráfico 12 - Frequência de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Quantidade consumida por semana e por fim de semana / quantidade comprada - Avaliando as médias do número de garrafas consumidas por semana, nota-se que as crianças têm o maior consumo, com 2,78 garrafas, seguidas pelos adolescentes, com 1,64 garrafas (Tabela 28 - anexo). Depois surgem os adultos, com uma média de 1,60 garrafas e os adultos/jovens com

1,54 garrafas. A maior mediana pertence às crianças (3 garrafas), ao passo que as restantes faixas etárias apresentam todas o mesmo valor (1 garrafas).

Os resultados para o fim de semana já apresentam uma tendência diferente, pois os adolescentes constituem um consumo médio de garrafas, maior em relação às crianças, ou seja, de 1,80 contra 1,67, e superior face a todas as outras faixas etárias (Tabela 28 - anexo).

Finalmente, importa destacar que são os adultos que, quando bebem em casa, costumam comprar mais unidades de cada vez, ou seja, cerca de 37% compram 6 unidades (Tabela 29 - anexo). Em relação aos outros grupos verifica-se uma tendência para a maioria dos inquiridos para comprarem até 2 garrafas de cada vez.

- **Hábitos e ocasiões de consumo** - Considerando em primeiro lugar os hábitos de consumo, foi feita uma descrição dos locais onde os consumidores costumam beber, e com que companhia o fazem. Neste sentido, nota-se que todas as faixas etárias consomem maioritariamente "em casa", com a particularidade de que as crianças são o grupo em que este comportamento é mais acentuado (75% de percentagem acumulada) (gráfico 13). Em seguida, constata-se que é com a família que todos os grupos analisados costumam consumir a bebida (Gráfico 14). Importa ainda salientar que a opção sozinho correspondeu a 16,7% das respostas das crianças, e a 25% das respostas dos adultos. Por outro lado, os adolescentes e os jovens/adultos apresentam uma maior frequência de consumo com amigos, comparativamente com a opção sozinho.

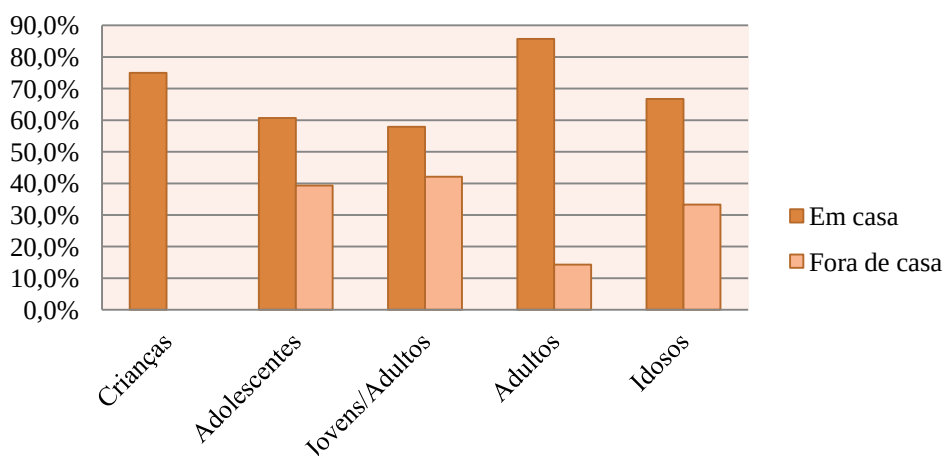


Gráfico 13 - Local de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

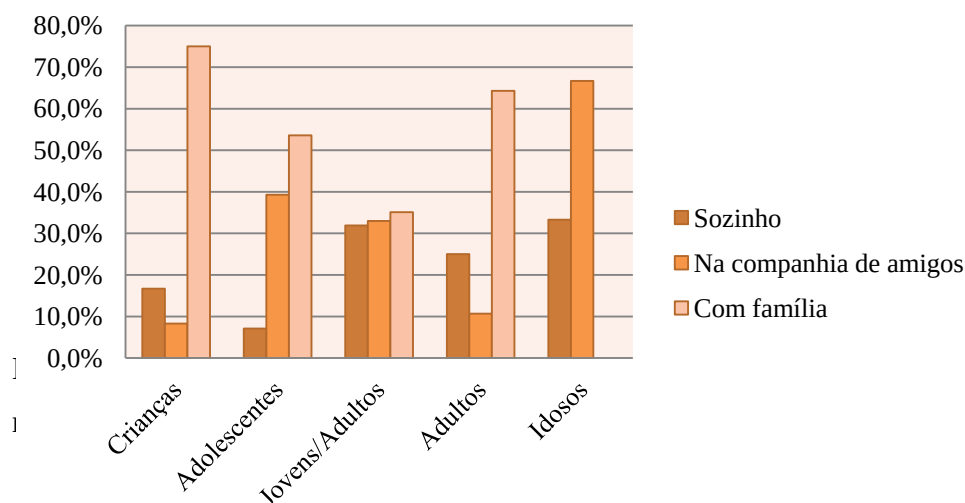


Gráfico 14 - Companhia no consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em segundo lugar, foi possível extrair as três ocasiões de consumo (por ordem decrescente) que se destacam em cada grupo de consumidores: crianças (almoço; durante a tarde, e pequeno almoço); adolescentes (durante a tarde; ao fim da tarde, e almoço); jovens/adultos (ao fim da tarde; almoço, e durante a tarde); Adultos (almoço; ao fim da tarde, e durante a tarde/pequeno almoço com o mesmo número de respostas); e idosos (durante a tarde; ao fim da tarde, e jantar) (Tabelas 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37 - anexo).

- Preferências quanto ao produto - Através de uma escala ordinal, foi possível definir a bebida de malte escura ideal para os consumidores, conforme os diferentes atributos que a constituem: crianças (nada amarga; muito doce; totalmente natural; com muita espuma, e totalmente refrescante); adolescentes (nada amarga; muito doce; muito natural; com espuma média, e totalmente refrescante); jovens/adultos (nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média, e totalmente refrescante); adultos (nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média, e uma frescura que varia entre o grau muito e totalmente; e idosos (nada amarga; doçura média; totalmente natural; com espuma média, e muito refrescante) (Tabelas 38, 39, 40, 41 e 42 - anexo).

- Motivos pelos quais as pessoas consomem o produto (por ordem decrescente) - Segundo o gráfico 15, foi possível chegar às seguintes conclusões, quanto aos 3 benefícios mais procurados com o produto: crianças (porque dá energia; porque alimenta, porque tem vitaminas, e pelo sabor, estes com igual frequência de respostas); adolescentes (pelo sabor; porque dá energia, e porque refresca); jovens/adultos (pelo sabor; porque dá energia, e porque alimenta); adultos (porque dá energia; porque alimenta, e pelo sabor); e idosos (porque alimenta, e porque dá energia e porque estou doente, com a mesma percentagem.

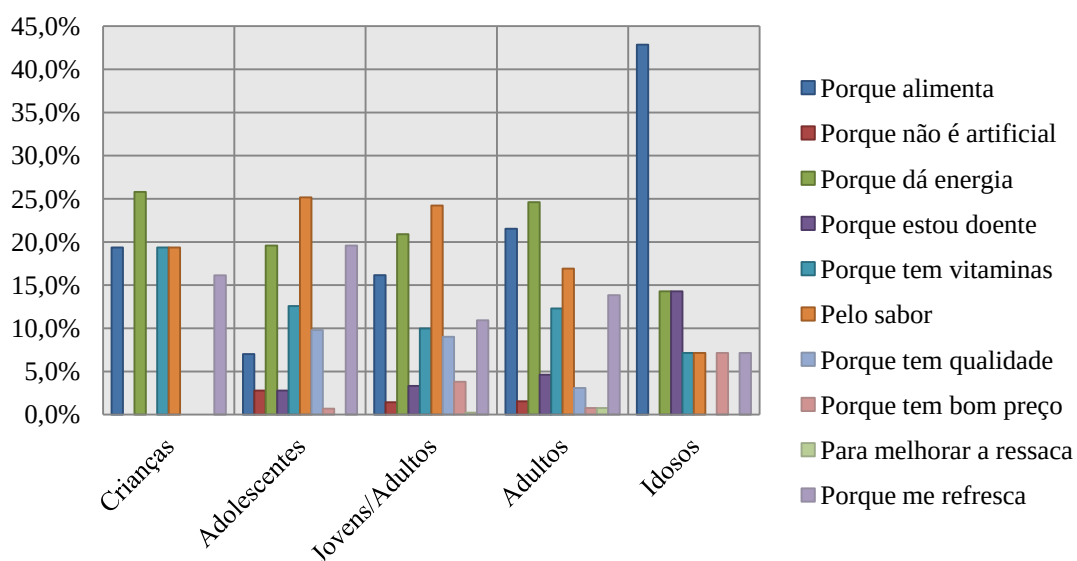


Gráfico 15 - Motivos de consumo, conforme a faixa etária dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Preço que os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal - A tabela 43, presente no anexo, comprova que para cada faixa etária, os intervalos de preços mais respondidos foram os seguintes: crianças (107 a 112 escudos cabo-verdianos); adolescentes (97 a 101 escudos cabo-verdianos); jovens/adultos (97 a 101 escudos cabo-verdianos); adultos (97 a 101 escudos cabo-verdianos); e idosos (107 a 112 escudos cabo-verdianos).

3.5.1.3.2 Segmentação por Sexo

- Frequência de consumo - Considerando a frequência acumulada dos dois grupos em estudo observa-se, através do gráfico 16, que 15,3% dos homens consome pelo menos 2/3 vezes por semana, o que representa uma percentagem menor,

face à mesma análise do grupo das mulheres (22,5% de percentagem acumulada). Observando individualmente a frequência, constata-se que 2/3 vezes por mês, foi a periodicidade mais apontada pelo homens e pelas mulheres, 23,5% e 22,5% respetivamente.

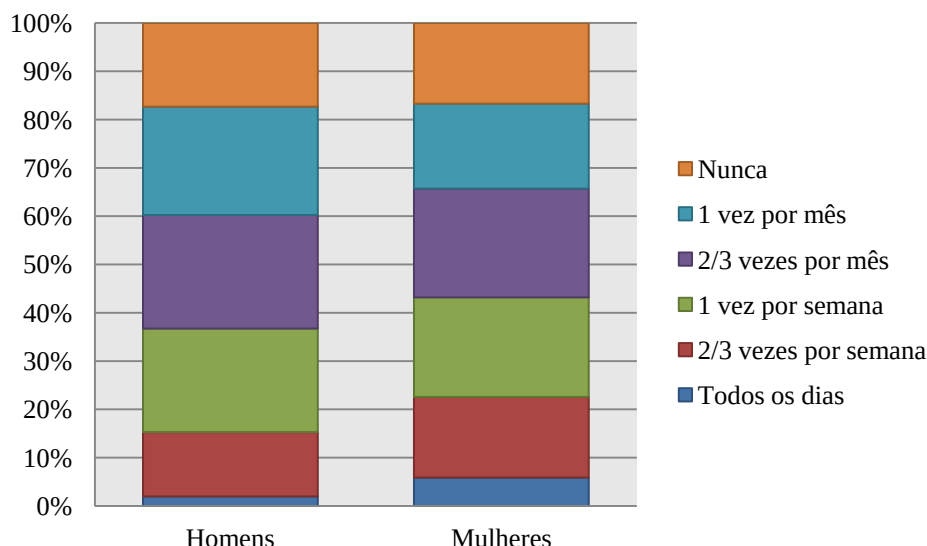


Gráfico 16 - Frequência de consumo, conforme o sexo dos inquiridos.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

- Quantidade consumida por semana e por fim de semana / quantidade comprada
- Começando pela periodicidade semanal, verifica-se que o intervalo de confiança a 95% para a média do número de unidades consumidas por mulheres é de: $]I_{0,95}[\mu =]1,40; 1,97[$ (Tabela 44 - anexo). Caso este intervalo seja um dos corretos, com 95% de hipóteses, o verdadeiro valor da média encontra-se entre estes dois valores. Neste sentido, as mulheres apresentam uma média de 1,69 unidades consumidas por semana. Com 95% de hipóteses, o verdadeiro valor da média do número de unidades consumidas pelos homens é de: $]I_{0,95}[\mu =]1,37; 1,81[$. O valor da média dos homens é de 1,59 unidades consumidas e uma desvio padrão de 0,918. Ambos os sexos apresentam medianas iguais.

Se apontarmos para o número de unidades consumidas por fim-de-semana, pode-se retirar que a média denota um comportamento inverso em relação ao período semanal, pois são os homens que, neste caso, apresentam

uma média superior (1,53 garrafas). Neste período em análise, as medianas são iguais.

Quanto ao número de unidades compradas de cada vez (Tabela 45 - anexo), quando a bebida é consumida em casa, observa-se que ambos os sexos tiveram uma percentagem maior referente a 1 garrafa (32,5% para os homens e 34,5% para os homens).

- Hábitos e ocasiões de consumo - Como demonstra o gráfico 17, tanto os homens como as mulheres preferem consumir a bebida de malte escura em casa, com uma percentagem de 61,7% no primeiro grupo, e com uma percentagem 70,6% no segundo grupo, e estarem acompanhados com a família (gráfico 18 - 44,4% de percentagem no primeiro grupo, e 46,4% de percentagem no segundo grupo).

Analisando as principais ocasiões de consumo no (Tabelas 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 e 53 - anexo) foi possível concluir que, por ordem decrescente, os homens preferem beber ao almoço, durante a tarde, e ao fim da tarde, e que as mulheres preferem beber durante a tarde, ao almoço, e ao final de tarde.

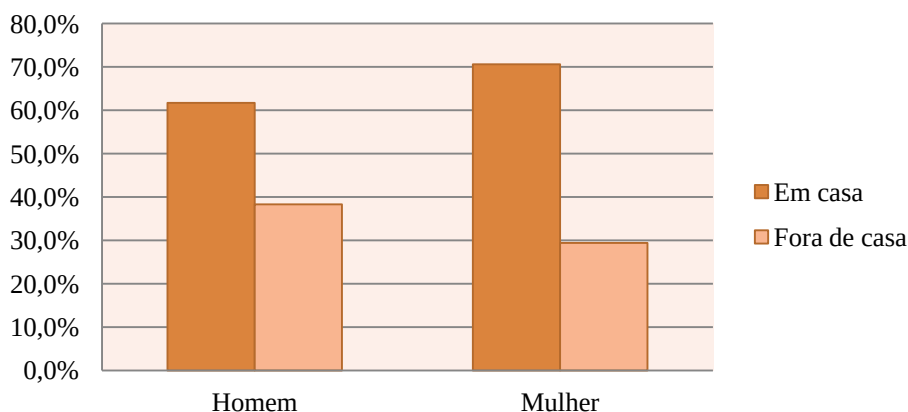


Gráfico 17 - Local de consumo, conforme o sexo dos inquiridos.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

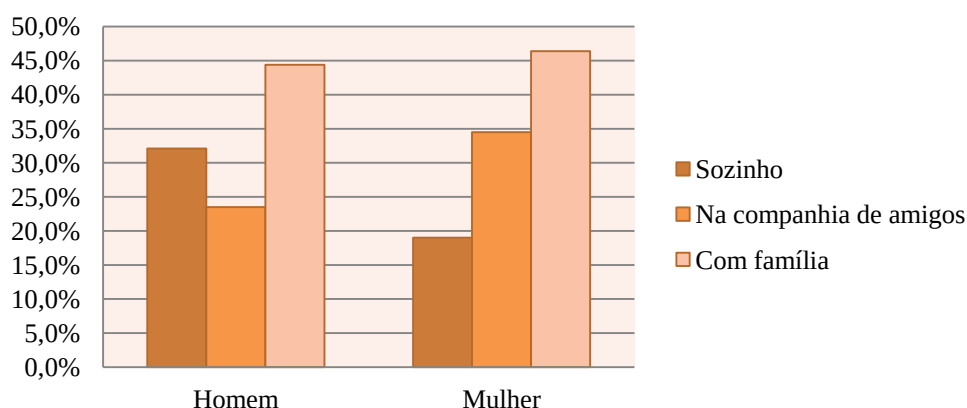


Gráfico 18 - Companhia de consumo, conforme o sexo dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Preferências quanto ao produto - Conforme as tabelas 54, 55, 56, 57 e 58 presentes no anexo, foi possível delinear a bebida de malte escura ideal, sendo que as preferências foram iguais para ambos os sexos: nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média, e com frescura total.
- Motivos pelos quais as pessoas consomem o produto (por ordem decrescente) - Segundo o gráfico 19, os três principais motivos pelo qual os inquiridos do sexo masculino consomem a bebida são porque dá energia, pelo sabor, e porque alimenta, e conforme a perspetiva feminina, devido ao sabor, porque dá energia, e porque me refresca.

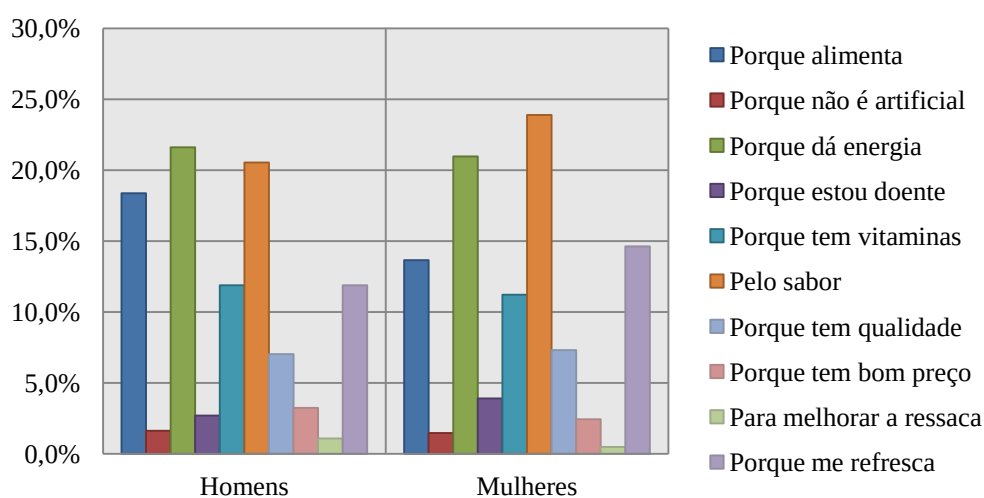


Gráfico 19 - Motivos de consumo, conforme o sexo dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo inquirido.

- Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal - em ambos os sexos o intervalo de preços mais assinalado foi de 97 a 101 escudos cabo-verdianos, seguindo-se o intervalo de 107 a 112 escudos cabo-verdianos (Tabela 59 - anexo).

3.5.1.3.3 Segmentação por Profissão

Para não sobrecarregar esta análise com todas as profissões, irei optar por fazer uma descrição, relativamente às duas categorias que, como já foi referenciado, tiveram mais frequência de respostas: estudantes e quadros superiores.

- Frequência de consumo - Começando pelos estudantes, verifica-se que este grupo apresenta uma percentagem maior de respostas a 2/3 vezes por mês, possuindo uma frequência 15 de respostas (21,7%). Quem pertence ao quadro superior, evidencia uma periodicidade de consumo menor, pois 30,2% consome apenas 1 vez por mês, sendo que 52,8% corresponde à junção das respostas 1 vez por mês, e nunca. Comparando com a frequência acumulada entre as duas profissões, deduz-se que os estudantes possuem uma maior percentagem de consumo de alta periodicidade (todos os dias e 2/3 vezes por semana), ou seja, de 26,1% face aos 15,1% do quadro superior (Gráfico 20).

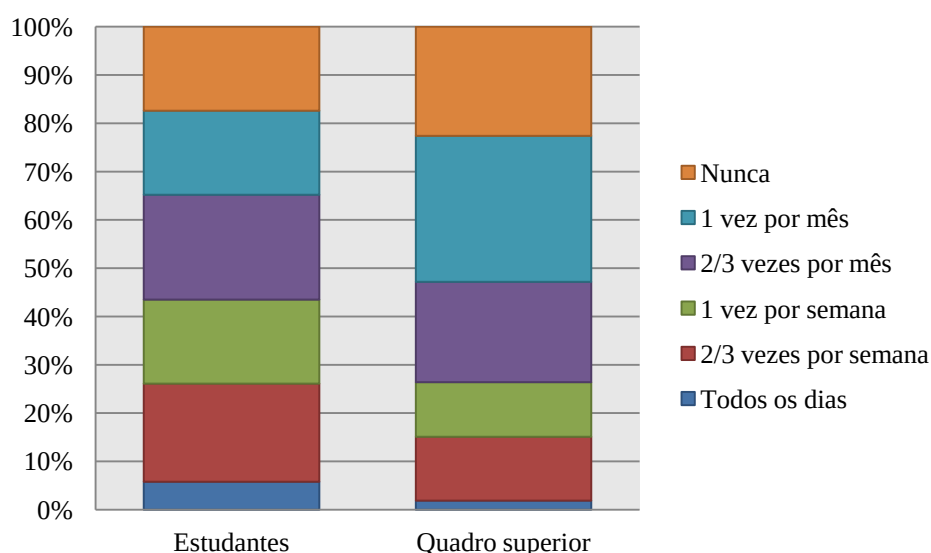


Gráfico 20 - Frequência de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Quantidade consumida por semana e por fim de semana / quantidade comprada - Começando por um período de análise semanal, observa-se que o intervalo de confiança a 95% para a média de unidades consumidas pelos estudantes é: $]10,95[\mu =]1,41; 2,03[$, correspondendo a um valor maior, comparativamente com o quadro superior, que apresenta um intervalo de confiança de : $]10,95[\mu =]1,20; 1,70[$ (Tabela 60 - anexo). Ambos os grupos analisados evidenciam a mesma mediana (1 garrafa).

No que concerne ao fim-de-semana, e com 95% de hipóteses, o verdadeiro valor da média de unidades consumidas pelos estudantes encontra-se entre $]1,23, 1,77[$, o que significa que a média deste grupo é inferior comparativamente com o período semanal. O intervalo de confiança a 95% para a média do número de unidades consumidas pelo quadro superior é: $]10,95[\mu =]0,96; 1,31[$, pelo que corresponde a um valor inferior face à média semanal. A mediana para este período é igual, para ambos os grupos, ao valor registado durante a semana.

Por fim, ao examinar a tabela 61, em anexo, deduz-se que, em média, a maioria dos estudantes, quando bebe em casa, costuma comprar apenas 1 garrafa, e que os inquiridos que pertencem aos quadros superiores costumam comprar 2 garrafas.

- Hábitos e ocasiões de consumo - Tanto os estudantes, como os quadros superiores consomem com mais frequência em casa, e em ambiente familiar (Gráficos 21 e 22).

Para as ocasiões de consumo, estes grupos já diferem nas suas preferências: estudantes (durante a tarde; almoço, e pequeno-almoço); quadros superiores (ao fim de tarde; almoço, e com o mesmo número de frequência de respostas, durante a manhã, durante a tarde e depois do trabalho) (Tabelas 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 e 69 - anexo).

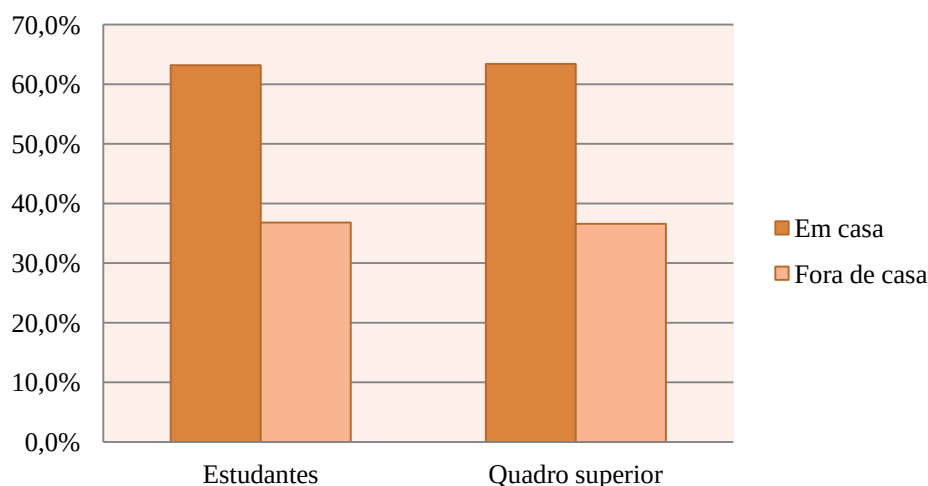


Gráfico 21 - Local de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

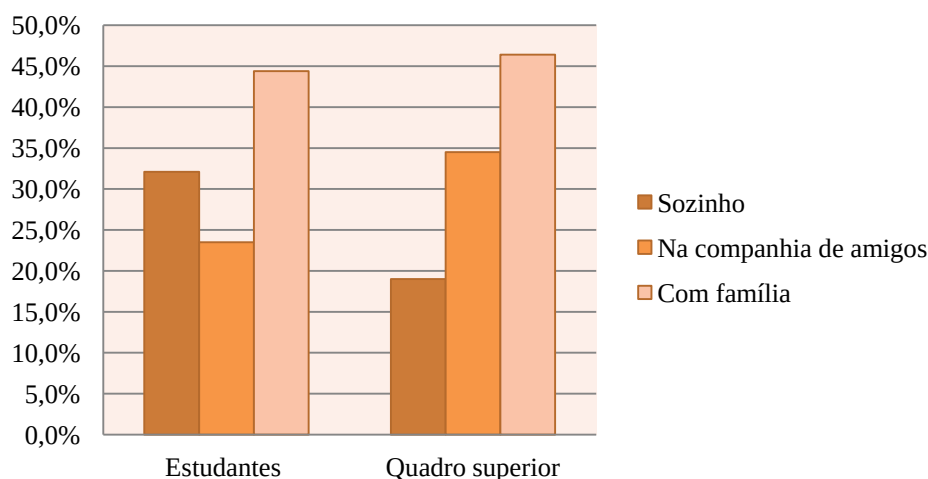


Gráfico 22 - Companhia de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Preferências quanto ao produto - Segundo as tabelas 70, 71, 72, 73, e 74 em anexo, foi possível concluir que a bebida ideal para os estudantes caracteriza-se da seguinte forma: nada amarga; doçura média; muita naturalidade; com espuma média, e total frescura. Já o quadro superior, segue o seguinte perfil: nada amarga; doçura média; naturalidade média; com espuma média, e muita frescura.
- Motivos pelos quais as pessoas consomem o produto (por ordem decrescente) - Finalmente, as três principais razões de consumo que se destacam em cada grupo são: estudantes (pelo sabor; porque dá energia, e porque refresca);

quadros superiores (pelo sabor, e porque alimenta, com a mesma frequência de respostas, e porque dá energia) (Gráfico 23).

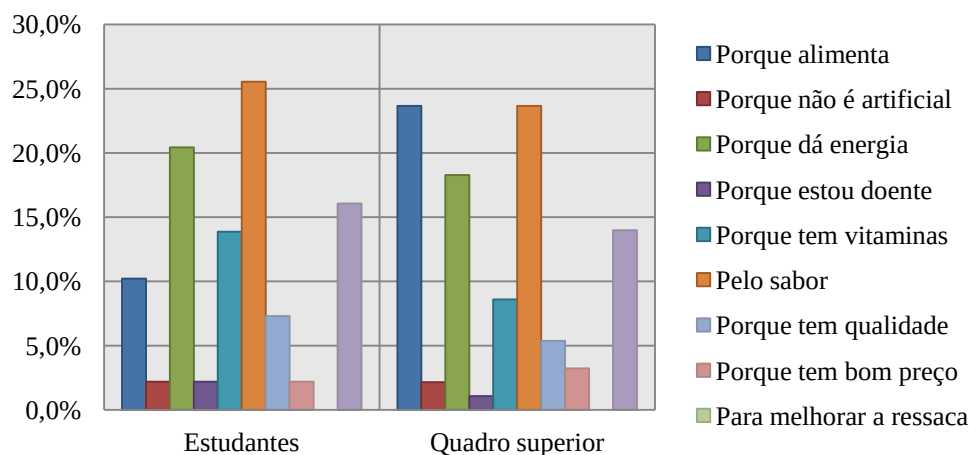


Gráfico 23 - Motivos de consumo, conforme a profissão dos inquiridos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal
- Nos dois grupos, a maioria dos inquiridos nas duas profissões respondeu entre 97 a 101 escudos cabo-verdianos (tabela 75 - anexo).

Concluída a análise dos diferentes segmentos de consumo que constituem o mercado das bebidas de malte escuras, torna-se relevante descrever os locais onde os inquiridos em geral costumam comprar a bebida de malte escura, quando a bebem fora de casa, ou em casa. Assim, tendo em conta que o consumo é feito fora de casa, verifica-se que o local que se destaca, é a mercearia, com uma frequência de 76 respostas, seguido do café, com uma frequência de 72 respostas (Tabelas 76, 77, 78, 79 e 80 - anexo). De referir, que o bar noturno foi a opção menos escolhida entre os inquiridos. Quando a bebida é comprada para ser consumida em casa, cerca de 105 consumidores escolhem a mercearia, seguida pelo supermercado com 85 respostas (Tabelas 81, 82 e 83 - anexo).

Interessa também examinar se existe alguma correlação, entre a frequência de compra da bebida de malte escura, e o preço até onde os consumidores estão dispostos a pagar pela bebida ideal, sendo possível determinar esta questão através do coeficiente de correlação *Spearman* (adequado para variáveis ordinais). Foi possível concluir que

existe uma correlação negativa, e uma intensidade reduzida entre estas duas variáveis (P-value = - 0,206), ou seja, à medida que a periodicidade de compra do produto aumenta, o valor que os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida de malte ideal é ligeiramente menor (Tabela 84 - anexo).

No que respeita às embalagens, foi possível constatar que a maioria dos consumidores não pretende que exista diferenças quanto à forma, cor da garrafa e rótulo, pois a percentagem de respostas a estas características foi de 43,6%, 41,6%, e 26,7% respetivamente. Contudo, importa salientar que a opção "diferença média" foi a segunda escolha mais respondida, na totalidade das características apresentadas, o que indicia que o consumidor vê com bons olhos, uma ligeira diferença na embalagem (Tabelas 85, 86 e 87 - anexo).

Ainda em relação às embalagens, mais especificamente ao material utilizado, observa-se que 70,9% dos inquiridos prefere o vidro como material, seguindo-se a lata com 21,8%, e o cartão, com uma percentagem que não ultrapassa os 8% (Tabela 88 - anexo). Por fim, são poucos os consumidores que pretendem um tamanho de embalagem diferente do que aquele que existe atualmente no mercado (33 cl), pois 10,2% responderam 25 cl, 14,5% responderam 50 cl, e 15,7% responderam, contra os cerca de 60% que preferem 33 cl (Tabela 89 - anexo).

3.5.1.4 Ligação dos Consumidores às Marcas

Começando pela questão 13, verifica-se que as pessoas que bebem a bebida de malte escura, e que ao mesmo tempo vivem em família, metade costumam consumir apenas uma marca, sendo que a sua maioria prefere a 3 Horses (50%) (gráfico 24). Para aqueles que vivem em família, e normalmente consomem mais do que uma marca, as suas preferências recaem mais sobre a Weidmann (28,4%), 3 Horses (20,3%), e VitaMalt (18,9%).

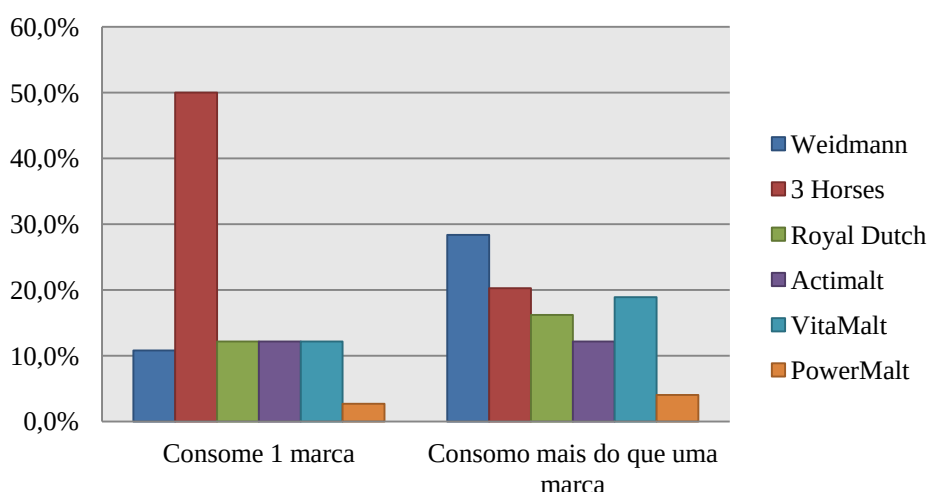


Gráfico 24 - Hábitos de consumo em família.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando algumas medidas de localização, relativamente ao número de unidades consumidas por semana e por fim-de-semana, para cada uma das marcas preferidas dos consumidores, é possível extrair que, dos que consomem a marca Power Malt, a sua média por semana é de 2,13 garrafas, seguindo-se a Actimalt com 1,89 garrafas, e a 3 Horses e a VitaMalt com 1,7 garrafas (Tabela 90 - anexo). A marca que tem uma maior variância e desvio padrão de unidades consumidas por semana é a VitaMalt, aparecendo em segundo lugar a Actimalt, e em terceiro lugar a 3 Horses, sendo que em relação aos valores mínimos e máximos, todas as marcas têm um mínimo de 1 garrafa, mas em termos de máximo, cada uma apresenta valores diferentes.

Na perspetiva do fim de semana, quem tem maior média, variância e desvio padrão de unidades consumidas é a Actimalt, sucedendo a VitaMalt, e a 3 Horses. Tal como durante a semana, o valor mínimo é de 1 garrafa para todas as marcas, em que a amostra referente à 3 Horses apresenta um máximo superior, face a generalidade das marcas (7 garrafas) (Tabela 91 - anexo).

O gráfico que se segue mostra que a marca com maior notoriedade *top-of-mind* (a marca indicada, espontaneamente, em primeiro lugar) é a VitaMalt (28 respostas), seguida da Actimalt (26 respostas), 3 Horses (24 respostas), Weidmann (18 respostas), Royal Dutch (12 respostas), e PowerMalt (10 respostas). As restantes marcas indicadas não pertencem ao mercado das bebidas de malte escura em Cabo Verde (SuperMalt,

Kandi Malz, Heineken, e Amstel). Já para a notoriedade espontânea, que corresponde ao somatório das referências totais de uma marca, a 3 Horses foi a mais indicada, com 40 respostas, seguida pela Actimalt (36 respostas), VitaMalt (32 respostas), e Weidmann (27 respostas).

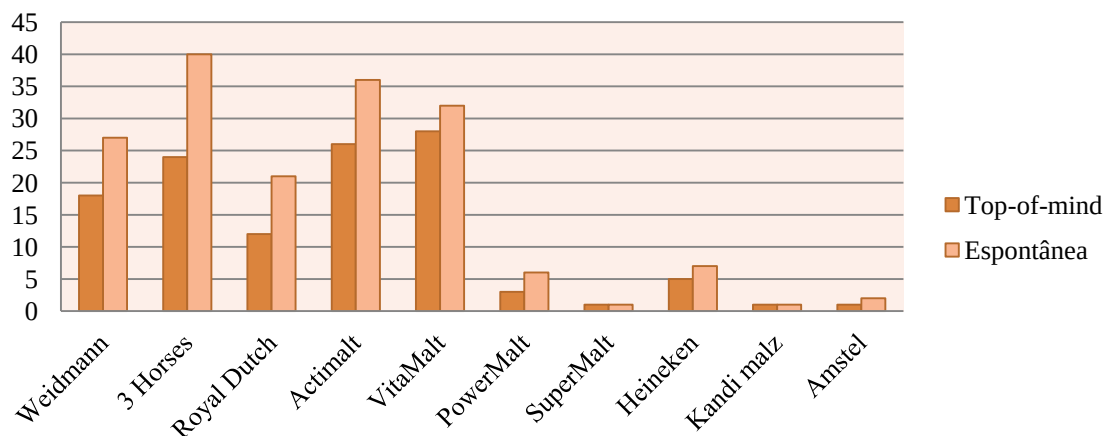


Gráfico 25 - Notoriedade das marcas presentes no mercado de Cabo Verde.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre qual a marca preferida, cerca de 32,1% inquiridos responderam 3 Horses. A segunda marca mais escolhida foi a Weidmann (21,2%), seguindo-se a VitaMalt (16,4%), a Royal Dutch (13,9%), a Actimalt (11,5%), e a PowerMalt (4,8%) (Gráfico 26). Em relação à marca que foi bebida na última vez, a 3 Horses foi a mais respondida (27,3%), ficando em segundo lugar a VitaMalt (21,2%), em terceiro lugar a Weidmann (20,6%).

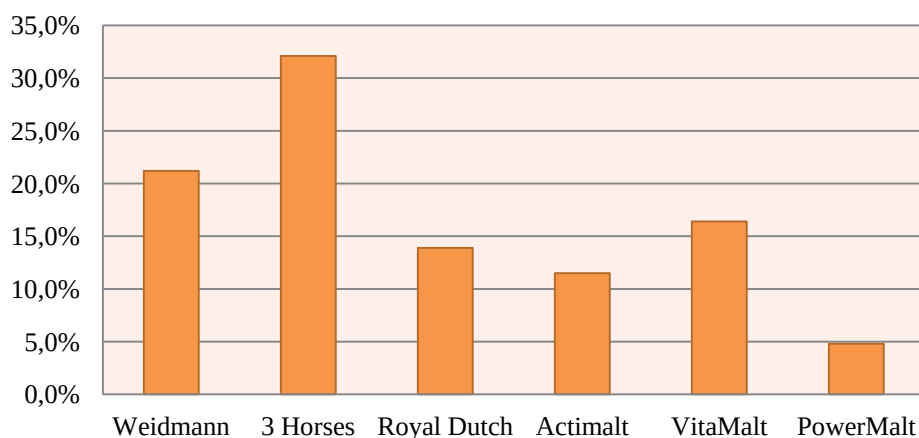


Gráfico 26 - Preferência pelas marcas presentes no mercado de Cabo Verde.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As marcas Weidmann e 3 Horses são consumidas maioritariamente em casa, com uma percentagem de 80% e 77,4, enquanto que, relativamente às outras marcas, existe um maior equilíbrio quanto ao local de consumo (Tabela 92 - anexo).

Note-se que, o consumo com a família ganha destaque nas marcas Weidmann, 3 Horses, Royal Dutch, e Actimalt, ao passo que o consumo na companhia de amigos predomina para as marcas VitaMalt e PowerMalt (Tabela 93 - anexo).

Quando questionados sobre se gostariam de experimentar uma nova marca, 97,6% dos consumidores estão interessados, o que significa que, os consumidores estão abertos a dar o primeiro passo e provar uma nova bebida no mercado (Tabela 94 - anexo).

Através da funcionalidade *Crosstab* é possível analisar o cruzamento entre duas variáveis, e verificar se existe ou não relação entre as mesmas, pelo que considerou-se pertinente estudar as variáveis "marca preferida" e "fatores valorizados nessas marcas". Neste ponto, irei usar o teste do *Qui-quadrado de independência*, para perceber se o facto de preferir uma marca ou outra qualquer reflete, do ponto de vista estatístico, uma tendência para valorizar certos aspetos ligados à marca.

A formulação de hipóteses será a seguinte:

- H0: existe independência entre a marca preferida e os fatores valorizados nessas marcas (ser produzido em Cabo Verde; ser importada; o sabor; ter tradição; ter qualidade; ser de confiança; e ser encorpada);
- H1: existe dependência entre a marca preferida e os fatores valorizados nessas marcas.

O teste do Qui-quadrado de independência permitiu concluir que, os fatores que apresentam relevância estatisticamente significativa são: ser produzido em Cabo Verde (P-value = 0,001); ser importada (P-value = 0,043); o sabor (P-value = 0,009); ter qualidade (P-value = 0); e ser de confiança (P-value = 0); contudo não são estatisticamente relevantes os fatores: tradição (P-value = 0,142); e ser encorpada (P-value = 0,257). De notar que, perante o nível de significância e amostra considerada, a decisão a tomar será a de rejeitar H0 caso $\alpha < 5\%$. Assim, conclui-se que não existe

relação entre as marcas preferidas, e a *tradição* e o facto da *bebida ser encorpada* (Tabelas 95, 96, 97, 98, 99, 100 e 101 - anexo).

A informação extraída a partir do último teste estatístico permitiu considerar apenas as principais características que são valorizadas pelos consumidores, garantindo que o cruzamento correto entre as marcas preferidas.

A tabela que se segue, mostra que as características *sabor* e *qualidade* têm influência em quase todas as marcas preferidas. De todas as marcas, a Royal Dutch é aquela que possui uma maior valorização da qualidade (45,5%), enquanto que a Weidmann sobressai mais pelo sabor (44,6%). Importa realçar que o fator "confiança", ganha mais destaque junto dos consumidores de 3 Horses (19,1%), e que o fator "produção em Cabo Verde" é mais valorizado pelos consumidores de Actimalt (34,6%).

MARCAS	Weidmann	3 Horses	Royal Dutch	Actimalt	VitaMalt	PowerMalt
Produção em Cabo Verde	1,8%	6,1%	6,8%	34,6%	10%	0%
Importada	10,7%	0,9%	4,5%	0%	2%	0%
Sabor	44,6%	40,9%	27,3%	30%	38%	40%
Qualidade	32,1%	33%	45,5%	11,5%	34%	25%
Confiança	10,7%	19,1%	15,9%	3,8%	16%	35%

Tabela 4 - Características mais valorizadas por cada marca.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.5.1.5 Síntese do Estudo

Com o objetivo de obter uma visão mais simplificada dos resultados atrás analisados, seguem-se 3 tabelas com as principais características dos consumidores relativas à bebida de malte escura, e às marcas que existem no mercado, por faixa etária, sexo e profissão.

IDADE POR CLASSES (a classe "idosos" não está representada, pois apenas existem 3 inquiridos com esta idade)	Crianças	Adolescentes	Jovens/Adultos	Adultos
Frequência de consumo (pelo menos 2/3 vezes por semana)	43,8%	31,4%	13,3%	15,2%
Medidas de localização (quantidade consumida por semana / fim-de semana)	Média = 2,78 / 1,67; Mediana = 3/1	Média = 1,64 / 1,8; Mediana = 1/1	Média = 1,54 / 1,34; Mediana = 1/1	Média = 1,60 / 1,44; Mediana = 1/1
Local de consumo	Em casa (100%)	Em casa (60,7%)	Em casa (57,9%)	Em casa (85,7%)
Companhia no consumo	Com família (75%)	Com família (53,6%)	Com família (35,1%) / Na companhia de amigos (33%) / Sozinho (31,9%)	Com família (64,3%)
Ocasões de consumo (3 mais respondidas)	1ª (almoço); 2ª (durante a tarde); 3ª (pequeno-almoço)	1ª (durante a tarde); 2ª (ao fim da tarde); 3ª (almoço)	1ª (ao fim da tarde); 2ª (almoço e durante a tarde com a mesma percentagem)	1ª (almoço); 2ª (ao fim da tarde); 3ª (durante a tarde e pequeno-almoço com a mesma percentagem)
Preferências quanto ao produto	Nada amarga; muito doce; totalmente natural; com muita espuma; e totalmente refrescante	Nada amarga; muito doce; muito natural; com espuma média; e totalmente refrescante	Nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média; e totalmente refrescante	Nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média; e uma frescura que varia entre o grau "muito" e "totalmente"
Motivos de consumo (3 mais respondidos)	1ª (energia); 2ª (alimenta); 3ª (vitaminas e sabor com a mesma percentagem)	1ª (sabor); 2ª (energia); 3ª (refresca)	1ª (sabor); 2ª (energia); 3ª (alimenta)	1ª (energia); 2ª (alimenta); 3ª (sabor)
Preço pela bebida ideal - escudos cabo-verdianos (com mais respostas)	107 a 112	97 a 101	97 a 101	97 a 101
Marca preferida (3 mais respondidas)	Weidmann (66,7%); 3 Horses (16,7%); Actimalt (16,7%)	3 Horses (42,9%); Weidmann (32,1%); PowerMalt (14,3%)	3 Horses (33%); VitaMalt (23,4%); Royal Dutch (16%)	3 Horses (28,6%); Weidmann (25%); Royal Dutch (21,4%)

Tabela 5 - Síntese do estudo de segmentação, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

SEXO	Homem	Mulher
Frequência de consumo (pelo menos 2/3 vezes por semana)	15,3%	22,5%
Medidas de localização (quantidade consumida por semana / fim-de-semana)	Média = 1,58 / 1,53; Mediana = 1 / 1;	Média = 1,69 / 1,38; Mediana = 1/1
Local de consumo	Em casa (61,7%)	Em casa (70,6%)
Companhia no consumo	Com família (44,4%) / Sozinho (32,1%) / Na companhia de amigos (23,5)	Com família (46,4%) / Na companhia de amigos (34,5%) / Sozinho (19%)
Ocasões de consumo (3 mais respondidas)	1ª (almoço); 2ª (durante a tarde); 3ª (ao fim de tarde)	1ª (durante a tarde); 2ª (almoço); 3ª (ao fim da tarde)
Preferências quanto ao produto	Nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média; e totalmente refrescante	Nada amarga; doçura média; muito natural; com espuma média; e totalmente refrescante
Motivos de consumo (3 mais respondidos)	1ª (energia); 2ª (sabor); 3ª (alimenta)	1ª (sabor); 2ª (energia); 3ª (refresca)
Preço pela bebida ideal - escudos cabo-verdianos (com mais respostas)	97 a 101	97 a 101
Marca preferida (3 mais respondidas)	3 Horses (23,8%); Weidmann (21,3%); VitaMalt (20%)	3 Horses (40%); Weidmann (21,2%); VitaMalt (12,9%)

Tabela 6 - Síntese do estudo de segmentação, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

PROFISSÃO	Estudantes	Quadros superiores
Frequência de consumo (pelo menos 2/3 vezes por semana)	26,1%	15,1%
Medidas de localização (quantidade consumida por semana / fim-de-semana)	Média = 1,72 / 1,5; Mediana = 1 / 1	Média = 1,45 / 1,13; Mediana = 1 / 1
Local de consumo	Em casa (63,2%)	Em casa (63,4%)
Companhia no consumo	Com família (54,4%)	Com família (46,3%)
Ocasões de consumo (3 mais respondidas)	1ª (durante a tarde); 2ª (almoço); 3ª (pequeno-almoço)	1ª (ao fim da tarde); 2ª (almoço); 3ª (durante a manhã, durante a tarde, e depois do trabalho com a mesma percentagem)
Preferências quanto ao produto	Nada amarga; doçura média; muita naturalidade; com espuma média; e total frescura	Nada amarga; doçura média; naturalidade média; com espuma média; e muita frescura
Motivos de consumo (3 mais respondidos)	1ª (sabor); 2ª (energia); 3ª (refresca)	1ª (sabor); 2ª (alimenta, e energia com a mesma percentagem)
Preço pela bebida ideal - escudos cabo-verdianos (com mais respostas)	97 a 101	97 a 101
Marca preferida (3 mais respondidas)	3 Horses (33,3%); Weidmann (29,8%); VitaMalt (14%)	Royal Dutch (32,5%); 3 Horses (20%); Actimalt e VitaMalt com 17,5%

Tabela 7 - Síntese do estudo de segmentação, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.5.2 Seleção do Público Alvo

De seguida, é necessário escolher um segmento de mercado que vá ao encontro dos objetivos e recursos da empresa. Para tal, as empresas têm a possibilidade de recorrer a quatro níveis de segmentação: mercado total, a especialização em múltiplos segmentos, a concentração num segmento único e a aposta no marketing individual (Kotler e Keller, 2012).

Dos quadros síntese apresentados, definiu-se como target os *adolescentes estudantes*, com idades compreendidas entre os *13 e os 19 anos*, de ambos os sexos, sendo que estes evidenciam os seguintes comportamentos:

- *Local de consumo*: em casa;
- *Companhia no consumo*: em família;
- *Principais ocasiões de consumo*: durante a tarde; ao fim de tarde e almoço;
- *Motivos de consumo*: Sabor; energia e frescura;
- *Preferências quanto ao sabor*: nada amarga; muito/médio doce; muito natural; com espuma média e totalmente refrescante.

Considerou-se como primeiro critério de seleção, a frequência de consumo, e a quantidade consumida por semana e fim-de-semana. A faixa etária que se destaca mais em termos da alta frequência de consumo (pelo menos 2/3 vezes por semana) são as crianças (43,8%), enquanto que, os adolescentes surgem em segundo lugar (31,4%). Da mesma forma, relativamente às medidas de localização, são as crianças que se destacam comparativamente com os outros grupos analisados, com uma média de 2,78 unidades.

Com base no critério referido atrás, seria lógico optar por escolher as crianças como target de consumo para o produto, no entanto não se pode deixar de ter em conta qual é o posicionamento e o target das marcas concorrentes do mercado. A Actimalt é a marca que direciona a sua gestão de comunicação para o público juvenil, e a que possui um nível de preços mais reduzido do mercado. Salienta-se ainda que a Actimalt é a única marca que tem distribuição própria, pelo que é a que possui maior capacidade de vender em mais pontos de venda. Ao ponderar estes fatores, percebe-se que será difícil, para uma nova marca, entrar neste segmento de consumo, o que poderia implicar para a Unicer grandes custos de comunicação, e de campanhas promocionais, caso a empresa pretendesse crescer rapidamente no mercado.

Assim, escolheu-se os adolescentes como o target mais aconselhável para montar a estratégia de marketing. Quanto ao sexo, com base na tabela 7, verificamos que não existem diferenças assinaláveis no que respeita à frequência de consumo e à quantidade consumida por semana e fim-de-semana, o que nos permite concluir que se trata de um produto unisexo. Pelo mesmo critério utilizado (frequência de consumo e

quantidade consumida), optou-se por escolher os estudantes como target, em vez dos quadros superiores.

3.5.3 Posicionamento Desejado para a Marca

A última fase do processo de STP – posicionamento – diz respeito à concretização da oferta e imagem distinta que a empresa pretende ocupar na mente do público-alvo (Ries e Trout, 2000). O objetivo será introduzir a marca na mente dos consumidores, como forma a maximizar o benefício potencial para a empresa. (Kotler e Keller, 2012).

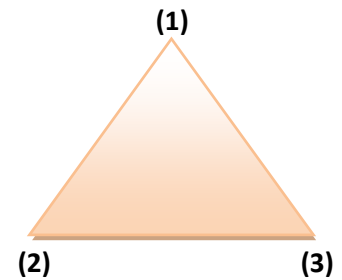
Para definir os atributos distintivos que suportam o posicionamento da empresa, o marketer deve ter em conta três fatores principais: expectativas dos consumidores face à categoria do produto em análise; posicionamento dos produtos concorrentes presentes no mercado; e trunfos potenciais do próprio produto face à concorrência (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004). Estes fatores formam o chamado "triângulo de ouro", que permite obter resposta a três questões sobre a eficácia do posicionamento: a nossa proposta vai ao encontro das expectativas dos consumidores?; o posicionamento é coerente com os trunfos do nosso produto?; é possível diferenciarmos da concorrência?.

Após termos definido as três dimensões do triângulo do posicionamento, o marketer pode apoiar-se no estudo do posicionamento das ofertas dos concorrentes, como forma a decidir o seu posicionamento ideal. Para tal, deve-se, em primeiro lugar, identificar os dois atributos relativamente à categoria de produtos em estudo, que os clientes mais valorizam, e numa segunda etapa, selecionar um conjunto de marcas concorrentes. A partir daqui, foi traçado um mapa percetual, na qual as marcas existentes no mercado ficam situadas de acordo com as expectativas dos clientes.

Para os mesmos autores, a eficácia de um bom posicionamento está relacionada com o alcance de três qualidades fundamentais: na formulação - ser claro, simples e conciso; no conteúdo - ser atrativo, credível e específico; e quanto às modalidades - ser lucrativo e durável.

Triângulo de ouro

O triângulo de ouro, conforme foi referido por Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2004) foi definido da seguinte forma:



Expectativas do consumidor (1): Sabor; energia e frescura.

Posicionamento dos concorrentes (2) (obtido a partir das respostas dos inquiridos e do conhecimento do mercado por parte da Unicer):

- **3 HORSES:** Marca generalista, preferida por todas as faixas etárias, que agrada ao consumidor pelo sabor e qualidade, sendo a marca que inspira mais confiança aos consumidores, comparando com todas as outras;
- **WEIDMANN:** Marca generalista, preferida maioritariamente pelas crianças, adolescentes e adultos, sendo valorizada pelo sabor e qualidade.
- **ACTIMALT:** Marca direcionada para as crianças, que faz apelo à família (imagem presente no rótulo), e que é preferida pelo sabor, e pelo facto de ser uma marca produzida no país. Interessa referir que de todas as marcas, esta é a que é vista como tendo menor qualidade.
- **ROYAL DUTCH:** Surge como uma das marcas preferidas pelos jovens/adultos e adultos, que, segundo os consumidores, evidencia uma maior qualidade comparativamente com os concorrentes. Esta marca está posicionada com o maior preço do mercado, transmitindo assim uma imagem de "topo de gama".
- **VITAMALT:** Marca que aparece em 2º lugar nas preferências dos jovens/adultos, sendo valorizada pelo sabor e qualidade. O seu posicionamento assenta na energia, vitalidade, espírito positivo, e promoção de uma vida saudável.
- **POWER MALT:** Marca que ocupa o 3º lugar nas preferências dos adolescentes, pelo sabor e confiança. A Power Malt foi originalmente desenvolvida como uma bebida direcionada para os militares africanos, como forma de melhorar o seu desempenho físico e mental. A sua comunicação é orientada para as propriedades energéticas da bebida, nomeadamente para a prática de desporto.

Trunfos potencias do produto Unicer (3) - Formulação de um produto com um nível de sabor, e características (naturalidade, espuma e refresco) que vão ao encontro das preferências dos consumidores.

- **Diferenciação:** Marca reconhecida como um produto da família Unicer / SuperBock, ou seja, que transmite confiança e credibilidade ao consumidor. Tendo em conta que a natureza do produto não permite que exista uma grande diferença face às outras marcas, a diferenciação terá de ser feita através da marca. Nesse sentido, sendo a Super Bock uma marca com qualidade reconhecida e líder no mercado das cervejas, a associação do novo produto com a Super Bock seria uma forma de o diferenciar no mercado das bebidas de malte.
- **Promessa de valor:** Oferecer uma bebida saborosa que promove o bem-estar através de energia saudável.
- **Slogans:** "Energia para todo o dia"; "A energia saudável e gostosa"; "A energia saudável que sabe bem".

Posteriormente, para criar um mapa percentual, seria necessário identificar os dois atributos mais valorizados pelos consumidores no conjunto das marcas concorrentes, e colocá-los sobre um plano cartesiano, com quatro quadrantes. Conforme o estudo de segmentação que realizei, foi possível detetar que esses atributos são sabor, e a qualidade (tabela 5), porém não consegui identificar qual foi o grau de variação relativamente à qualidade das marcas, comprometendo assim a construção do mapa percentual.

3.6 Marketing-Mix

3.6.1 Produto

A base de qualquer negócio é um produto ou uma oferta (Kotler, 2000). A empresa aspira a apresentar um produto ou uma oferta diferente e superior face à concorrência, para que o mercado alvo decida comprar e pagar um preço melhor. Como tal, serão analisados os aspetos mais importantes relativamente a esta dimensão.

3.6.1.1 Níveis do Produto

Um produto pode ser interpretado por uma combinação de fatores tangíveis e intangíveis (Levitt, 1980). Para corresponder aos desejos e necessidades dos consumidores, os marketers devem planejar uma oferta de mercado de acordo com quatro níveis de produto, sendo que cada nível hierárquico, acrescenta mais valor para o consumidor.

O primeiro nível, produto genérico, é a base que possibilita à empresa entrar e competir no mercado, e corresponde ao serviço ou benefício que o consumidor está a comprar.

O segundo nível, produto expectável, representa as condições mínimas de compra dos clientes, isto é, o conjunto de atributos que os clientes normalmente esperam que o produto venha a proporcionar.

Num terceiro nível, a empresa desenvolve o produto aumentado, o que significa uma aposta na diferenciação para além das expectativas dos consumidores. Este nível do produto é uma consequência da maturidade do mercado, e da experiência e sofisticação dos clientes. Se os clientes consideram que têm toda a informação ao seu dispor, e que estão totalmente satisfeitos com os produtos oferecidos, então as empresas devem testar essa condição estudando ofertas que acrescentem mais valor aos clientes e que impeçam uma tendência de concorrência pelos preços.

Antes de descrever os níveis do produto para a nossa bebida, importa fazer uma contextualização desta indústria de bebidas, em termos qualitativos e quantitativos.

Os produtos com malte são conhecidos por fornecer um impulso de energia natural, com vitaminas, minerais e micronutrientes que satisfazem a procura de bebidas saudáveis e naturais. As componentes nutritivas e saudáveis, como a vitamina B, posicionam este produto como sendo adequado para a prática de atividades desportivas, e de bem-estar natural.

As bebidas com malte podem ser categorizadas segundo o seu processo de fabrico, nomeadamente:

- Produção baseada na fermentação: cerveja sem álcool;
- Produção baseada na fermentação interrompida: cerveja sem álcool;

- Produção sem fermentação: bebida de malte.

A partir do processo de fabricação surgem diferentes tipos de bebidas. A cerveja sem álcool é uma bebida fermentada e elaborada com os mesmos ingredientes naturais de uma cerveja tradicional - água, malte de cevada, lúpulo – e que depois pode ser desalcoholizada totalmente ou parcialmente. Por outro lado, as bebidas de malte são produzidas sem fermentação, sendo que daqui derivam as *bebidas de malte escuras*. De referir que, em qualquer processo de produção, existe a possibilidade de adicionar aromas frutados.

Neste seguimento, para situar a bebida de malte escura no contexto das bebidas de malte, é apresentado na seguinte figura uma classificação das bebidas segundo o seu nível de doçura, amargor, sabor frutado e sabor a malte:

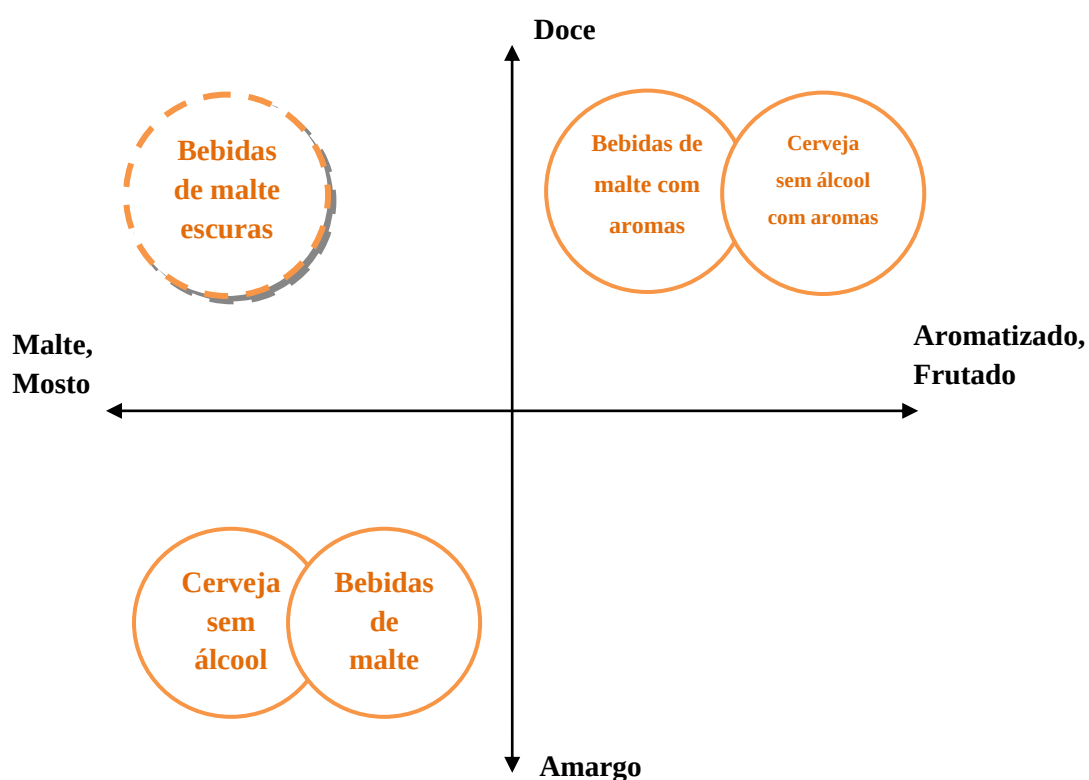


Figura 8 - Enquadramento dos produtos à base de malte.

Fonte: Unicer.

Em termos quantitativos, o volume do mercado das bebidas de malte mundialmente, em 2010, foi de 1.649 milhões de litros, com um crescimento de 12%

relativamente ao ano anterior (Fonte: Grupo Unicer). O lançamento de novos produtos nesta indústria tem aumentado desde 2006 até 2011 (Fonte: Grupo Unicer). O top 3 de lançamentos de novos produtos nesta indústria (2007-2011) foi constituído pela Alemanha, Arábia Saudita e Egipto (Fonte: Grupo Unicer). Em concreto, os mercados do Médio Oriente e Norte de África cresceram 19%, de 2009 para 2010, correspondendo a 59% do mercado total (Fonte: Grupo Unicer).

Quanto aos níveis do produto foi considerado o seguinte:

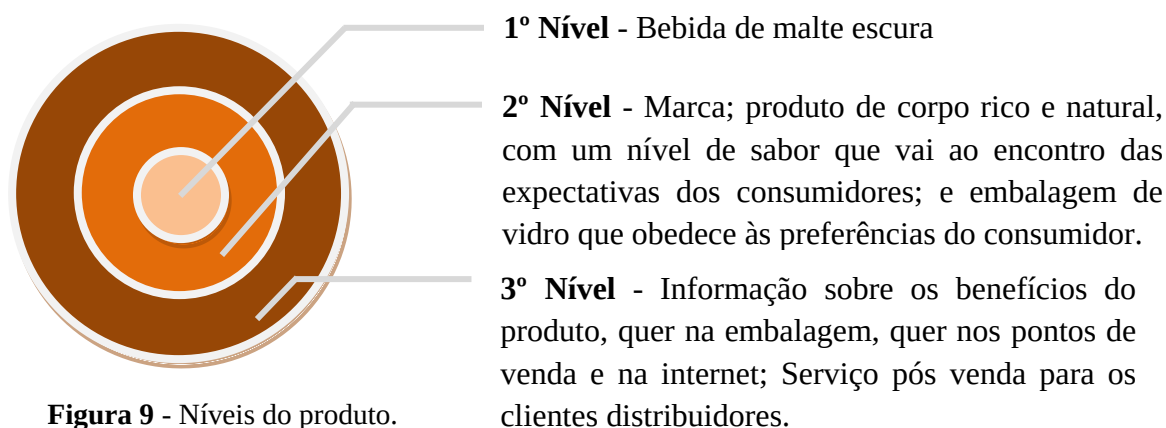


Figura 9 - Níveis do produto.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.6.1.2 Ciclos de Vida do Produto e do Mercado

É importante saber em que fase do ciclo de vida do produto é que a empresa se situa, uma vez que a estratégia de posicionamento, as condições de competição, o portefólio de produtos e o mercado diferem consoante as várias etapas (Kotler e Keller, 2012). Segundo estes autores, a curva do ciclo de vida do produto normalmente é dividida segundo quatro etapas: Introdução; Crescimento; Maturidade e Declínio.

A teoria do ciclo de vida do produto menciona que na fase do lançamento de um produto no mercado, o crescimento das vendas é reduzido e os lucros são inexistentes, em virtude dos encargos financeiros inerentes a esta fase. A teoria do ciclo de vida do mercado chama a atenção para o elevado investimento e risco no lançamento de um produto num mercado em maturidade.

No caso do lançamento da bebida de malte escura para o mercado de Cabo Verde, tal como foi referido na análise de mercado, em concreto nos níveis de procura,

verificou-se que o mercado se encontra na fase de maturidade. Apesar de teoricamente, esta condição representar um obstáculo à entrada de novas marcas, a decisão de lançar um novo produto neste mercado, prende-se com o facto de, neste caso concreto, este projeto permitir à empresa:

- Aproveitar a sua cadeia de distribuição, rentabilizando-a;
- Produzir a bebida com um investimento industrial nulo;
- Aproveitar as sinergias com materiais de embalagens que são utilizados noutros produtos;
- Beneficiar da associação da bebida à marca Unicer / Super Bock, contribuindo para o imediato reconhecimento de qualidade;
- Ser um investimento de reduzida complexidade ao nível da produção.

Por outro lado, o inquérito realizado evidenciou que, na perspetiva dos consumidores, é possível identificar-se as seguintes oportunidades:

- Das pessoas que bebem a bebida de malte escura, e que ao mesmo tempo vivem em família, cerca de metade costumam consumir mais do que uma marca, ou seja, pode-se afirmar que a fidelização às marcas não é grande;
- Cerca de 98% dos consumidores, que responderem ao inquérito, estão interessados em experimentar uma nova marca, ou seja, do ponto de vista do comportamento dos consumidores esta situação configura a procura de variedade;
- Fraca e quase inexistente aposta da concorrência em campanhas de comunicação, o que indicia alguma inércia do mercado.

Neste sentido, ao pesar todos estes fatores, pode-se acreditar que o lançamento desta bebida de malte não exige grande investimento por parte da Unicer, antes pelo contrário, permite rentabilizar o investimento já realizado. Acresce ainda que o mercado está recetivo a experimentar uma nova marca.

3.6.1.3 Design e Embalagem

O design da embalagem envolve uma série de questões que variam desde a embalagem como proteção do conteúdo, até à embalagem como forma de comunicação da marca (Orth e Malkewitz, 2008) e (Birkner, 2011). Para Bassin (1988), a embalagem deve cumprir os seguintes objetivos: identificar a marca; comunicar no ponto de venda;

facilitar o transporte do produto e protegê-lo; armazenar o produto em casa e facilitar o consumo do produto.

Para Limon, Kahel e Orth (2009), o design da embalagem tem o efeito de estimular os consumidores relativamente aos valores da marca e criar intenções de compra, num ambiente multicultural. Este facto implica que a conceção de uma embalagem para vários países, deve ser vista como um veículo de comunicação global.

Embora a Unicer esteja presente em vários países, o lançamento desta bebida está direccionado apenas para o mercado de Cabo Verde, como tal a embalagem terá em consideração apenas a realidade do mercado de Cabo Verde e em consequência as respostas ao inquérito realizado.

Tendo em conta, o público alvo, o posicionamento desejado e as preferências do consumidor que resultaram da análise dos dados recolhidos, propomos:

<u>Conceção</u>	
○ Material utilizado	Vidro; caixa de cartão.
○ Forma	Garrafa bujão.
○ Sistema de fecho	Tampa de enroscar (corresponde a uma inovação no mercado).
<u>Facilidade de transporte</u>	Embalagens leves e pequenas (33 cl); caixa de cartão com capacidade de transporte de 24 unidades.
<u>Funcionalidade</u>	<u>Funções técnicas:</u> Proteger contra as agressões suscetíveis de alterar o produto; facilitar o transporte; embalagem ecológica, pois é reciclável; abertura da garrada sem abre cápsulas. <u>Função de comunicação:</u> Impacto visual, reconhecimento da marca; expressão do seu posicionamento; impulso de compra ao consumidor.
<u>Decoração</u>	Considerou-se cores quentes, jovens e atrativas de modo a adequarem-se à cultura natural dos cabo-verdianos, e em concreto à dos adolescentes (target): ➤ Amarelo: sol, alegria, luz;

	➤ Laranja: energia, calor, atividade; ➤ Verde: natureza, vida, saúde; ➤ Azul: frescura.
--	---

Tabela 9 - Sugestões relativas às características da embalagem.

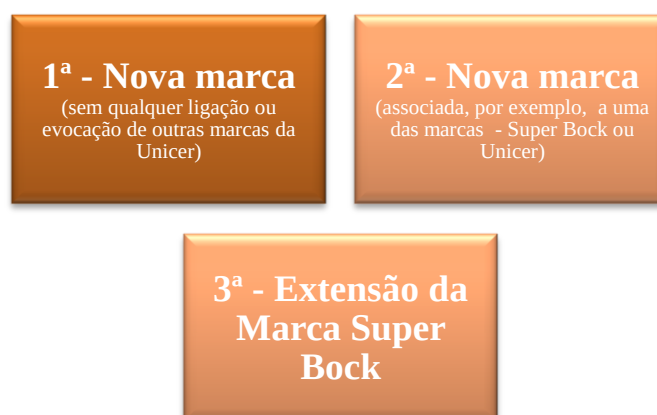
Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Sugestões relativas ao rótulo: A garrafa será constituída por um rótulo e contra-rótulo. No rótulo, para além da referência à quantidade de líquido, sugiro a existência de informação acerca do tipo de produto, dos seus benefícios, das características de sabor, bem como uma pequena referência ao facto de pertencer à família de produtos Unicer / Super Bock, e ainda uma menção "beba fresco", no canto superior esquerdo, na oblíqua, e num fundo azul. Já no contra-rótulo podem constar as características específicas do produto, ou seja, o seu valor nutricional, ingredientes, e outras exigências legais.

3.6.1.4 Marca

A arte do marketing é, em boa parte, a arte de construção de uma marca (Kotler, 2000). Um artigo sem marca, será provavelmente visto como uma simples mercadoria, e neste contexto, o preço passa a ser a única variável a dar informação acerca dele. Para construir uma marca é necessário um conjunto de ferramentas para fortalecer e projetar a imagem de marca, nomeadamente uma ideia própria, um slogan, uma cor, um símbolo e um conjunto de histórias.

Para a criação da marca, a Unicer pode optar por uma das seguintes opções:



Cada uma das opções acarreta vantagens e desvantagens. A primeira opção tem como principal vantagem o reconhecimento mais direto de que se trata de uma marca pertencente ao setor das bebidas de malte escura, todavia os consumidores têm total desconhecimento acerca da sua qualidade. Este défice histórico de presença no mercado, obriga a um maior investimento de comunicação para atrair os consumidores e aumentar a quota de mercado.

A segunda opção mantém-se como sendo uma nova marca, mas neste caso com a garantia de qualidade dada pela associação à Super Bock que têm uma imagem de elevada qualidade. Neste caso, é bem provável que a perceção gerada na mente dos consumidores seja o reconhecimento pela qualidade da marca mãe, garantindo ao mesmo tempo que o posicionamento da marca Super Bock não se confunde com a nova marca.

Por fim, a terceira opção seria criar extensão da marca Super Bock, aproveitando assim a sua notoriedade e liderança de mercado, para transmitir uma imagem de qualidade e reduzir custos de comunicação. No entanto, esta opção é a mais arriscada, pois a Super Bock é vista como uma marca especialista em cerveja e como tal pode gerar confusão com o posicionamento que se pretende dar à marca da bebida de malte. Acresce que uma estratégia de extensão de marca é sempre mais arriscada pois se algo correr mal afeta o valor da marca existente.

De todas as opções, eu sugiro a 2ª opção, por ser aquela que evidência menos desvantagens, e a que ao mesmo tempo beneficia da garantia de qualidade dada pela marca Super Bock.

Para a constituição da marca, temos de ter em conta que os produtos com malte são constituídos por componentes nutritivas e saudáveis, e que o nosso público alvo (adolescentes, de ambos os sexos, estudantes) consome esta bebida, essencialmente devido ao sabor, energia, e frescura. Como tal, devemos criar uma marca com uma personalidade *jovem e divertida*, que traduza a *alegria de viver com saúde*. Considerando que este produto tem potencial para ser vendido para além de Cabo Verde, nomeadamente noutros países africanos, onde existem mercado, importa ter em mente que o nome da marca pode deve ser universal.

3.6.2 Determinação do Preço

Segundo Cateora, Gilly e Graham (2009), as decisões acerca do preço, em termos internacionais, podem ser vistas de duas formas: como um instrumento ativo para cumprir os objetivos de marketing, ou como um instrumento estático nas decisões negociais. No primeiro caso, as empresas estabelecem preços, segundo uma orientação estabelecida, com o propósito de, por exemplo, atingir certos resultados financeiros, e conquistar quota de mercado, entre outros. Quando o preço funciona como um elemento estático, provavelmente a empresa exporta mercadoria em excesso, encara os negócios internacionais com pouca prioridade e uma importância reduzida no volume total de vendas.

Cavusgil (1996) considera que a determinação do preço é complexa e geralmente subjetiva num mercado doméstico, sendo ainda mais problemática ao nível internacional, pois existem vários fatores que influenciam o preço, num contexto mundial, tais como múltiplas taxas de câmbio, barreiras à entrada em certos mercados, custos acrescidos, e canais de distribuição mais complexos. Os preços podem facilmente diminuir, em virtude do nível de concorrência do mercado, ou, por outro lado, atingir níveis mais elevados devido a tarifas, taxas, margens de lucro da cadeia de distribuição, entre outros. Portanto, esta variável é uma das mais flexíveis do marketing-mix, podendo ser alterada com relativa rapidez. O mesmo autor refere que existem seis condições que influenciam a estratégia de preço na exportação: natureza do produto/indústria; localização da unidade de produção; sistema de distribuição; ambiente do mercado externo; e diferenças cambiais.

Cateora, Gilly e Graham (2009) referem que empresas pouco habituadas ao marketing internacional, nomeadamente certas empresas industriais, orientam a sua estratégia de preço apenas com base nos custos. Este tipo de empresas deve decidir se imputam os custos dos seus produtos através dos custos variáveis, ou dos custos totais. Por outro lado, as empresas que consideram o preço como fazendo parte da sua estratégia de marketing-mix, para além de terem em conta a componente dos custos, estão preocupadas com a segmentação dos consumidores, nos vários mercados internacionais, tal como com o nível de competição, e as diferenças culturais na perceção dos preços. Neste sentido, ao entrar num mercado externo a empresa pode optar por duas alternativas: política de desnatação ou política de penetração.

A primeira política, parte do objetivo de alcançar um segmento de mercado que é relativamente insensível ao preço, e que está disposto a pagar um preço elevado, em contrapartida do valor percebido que o representa. Quando a empresa é o único player do mercado, vendendo um produto novo e inovador, então esta política pode ser adotada para maximizar os seus lucros, até que a entrada de novos players obrigue a uma diminuição do preço.

No caso da política de penetração, a empresa oferece preços baixos para o novo produto com o objetivo de alterar a dinâmica do mercado e alcançar um grande volume de vendas. Esta abordagem também serve para adquirir e manter quota de mercado, sendo mais rentável, comparativamente com a política de desnatação, no caso dos resultados sejam maximizados.

Sugerimos que na determinação do preço, a Unicer considere:

- Custos fixos de produção - imputação da componente horas/homem, e aluguer de máquinas;
- Custos variáveis de produção - materiais de embalagem (garrafa, rosca, rótulo e contra-rótulo, caixa de cartão); matérias primas consumidas (água, malte de cevada, lúpulo, xarope de glucose - fructose, adoçante E950C ou açúcar, corante E150C, e dióxido de carbono); eletricidade e água;
- Custos de distribuição e logística até ao porto de Leixões;
- Custos de comunicação.

Preço de Venda ao Público

Normalmente, é a partir dos custos que decorrem da atividade operacional que as empresas fixam o preço de venda. No entanto, é importante que esta decisão seja complementada com a procura do produto, uma vez que é necessário ter em conta o preço psicológico, isto é, o preço a que o consumidor está disposto a comprar.

De acordo com as respostas dos inquiridos, o preço pelo qual o nosso público alvo está disposto a pagar pela sua bebida de malte ideal situa-se *entre 97 e 101 escudos cabo-verdianos*. Esta informação é útil, no entanto deve ser confrontada com a estratégia de preços da concorrência. Neste sentido, e a partir da informação disponibilizada pela Unicer, os preços (escudos cabo-verdianos) praticados pelos concorrentes com maior quota de mercado, nas mercearias/supermercado e cafés, são:

	Weidmann		3 Horses		Actimalt
• 88 esc • 120 esc		• 81 esc • 110 esc		• 73 esc • 99 esc	

É possível observar que a líder de mercado (Weidmann) é a que possui o preço mais elevado, face às concorrentes, só sendo superada pela Royal Dutch. A diferença de preços que existe entre a mercearia/supermercado e o café é relevante, e informa-nos que este último ponto de venda pratica um *mark-up* de cerca de 36%.

Ao seguir apenas a informação extraída do inquérito, a Unicer pode ser influenciada a praticar um preço muito próximo do nível a que os consumidores estão dispostos a pagar, ou seja, 101 escudos cabo-verdianos. No entanto, é preciso também ter em conta os preços da concorrência e o nível de preço da Super Bock. Assim, praticando a Super Bock um preço elevado no mercado das cervejas (associado à qualidade), seria coerente que a bebida de malte tivesse também um preço elevado de acordo com a qualidade do produto.

Neste contexto, a Unicer deveria praticar um preço ligeiramente abaixo da Royal Dutch, que é percecionada com elevada qualidade. Atendendo a que a crise económica também se faz sentir, como foi dito anteriormente, o consumidor torna-se mais sensível ao preço. Como tal, sugerimos que o preço a praticar deveria ser ligeiramente abaixo do preço da Royal Dutch, e inscrito no intervalo de 97 a 101 escudos cabo-verdianos.

É importante que este preço cumpra os seguintes requisitos:

- se adequa ao target, visto que os consumidores ainda são, na sua maioria, estudantes sem remuneração, e por isso mesmo o preço não pode ser demasiado alto;
- cubra os custos de produção, distribuição e comunicação.

Convém referir que a Unicer pode diferenciar-se dos concorrentes, sem ser através preço, mais sim numa forte aposta pela qualidade do sabor (de acordo com as preferências dos consumidores), pela criação de uma embalagem mais atrativa face à concorrência, e investindo numa campanha inicial de comunicação.

3.6.3 Distribuição

Para Hortinha (2005), a primeira medida no planeamento da distribuição consiste em identificar os atores que formam os canais de distribuição no mercado, bem como as tarefas específicas desempenhadas por cada um dos mesmos, nomeadamente em termos de inventários, promoções, crédito, distribuição física e serviços. O passo seguinte será decidir se a empresa opta por uma presença própria internacional, ou a distribuidores independentes.

O sucesso desta abordagem está dependente da correta seleção de distribuidores independentes, da preparação dos aspetos contratuais, e dos suportes de marketing que promovam a notoriedade da marca.

Arnold (2000) refere uma série de condições que ajudam os executivos a antecipar e corrigir problemas potenciais que possam surgir a partir da relação com distribuidores independentes, nomeadamente a criação de relações duradouras que incentivem o distribuidor a investir ao longo prazo no mercado. O contrato de exclusividade é uma forma tradicional de fortalecer a relação com o distribuidor, no entanto será mais eficaz criar incentivos para atingir objetivos, como aumentar a quota de mercado, ou vender novos produtos.

Outra condição será investir diretamente no distribuidor, enviando colaboradores próprios da empresa, ou oferecendo formação, mas também garantindo uma colaboração monetária. Embora esta decisão envolva um maior risco para a empresa, será possível uma maior partilha de informação para as duas partes, o que significa uma vantagem competitiva.

A habilidade da empresa explorar a sua vantagem competitiva, reside na capacidade que o distribuidor tem para fornecer informação acerca do mercado. Em muitos mercados, os distribuidores são as únicas fontes de informação, a quem é possível recorrer. Muitas multinacionais, consideram que a capacidade do distribuidor fornecer informação acerca do mercado é um indicador de que a sua relação futura poderá ter sucesso.

Finalmente, a empresa terá que ter a capacidade de controlar os produtos que pretende vender, compatibilizar o posicionamento desejado para os produtos e estabelecer a orçamentação de marketing. Este controlo não deve impossibilitar a

independência que o distribuidor tem para adaptar a sua estratégia às condições locais do mercado.

Os canais de distribuição estão diretamente relacionados com a política de preços junto dos consumidores finais (Hortinha, 2005). Neste sentido, devem ser ponderadas várias questões, que ligam a escolha do canal ao preço. A decisão sobre garantir um maior controlo sobre os preços finais junto dos consumidores vai depender da opção de construir instalações próprias no país estrangeiro, ou de optar por um canal mais curto. De igual forma, se a empresa pretender praticar preços diferentes para variados segmentos de consumidores, poderá ser necessário recorrer a diferentes canais de distribuição para garantir este objetivo.

No caso da distribuição desta bebida de malte escura, esta questão da seleção do distribuidor não se coloca, porque a Unicer já possui em Cabo Verde o seu canal de distribuição, detendo uma relação de longo prazo para a distribuição da Super Bock.

A distribuição assume no lançamento desta bebida uma importância estratégica grande, na medida em que permite obter uma vantagem competitiva que resulta do facto do cliente distribuidor levar o produto ao retalhista, enquanto no caso das marcas concorrentes, é o retalhista quem tem de ir buscar o produto aos importadores grossistas, exceto a Actimalt que possui distribuição própria.

Para a estratégia de distribuição, fez-se uma divisão na vertente do canal de distribuição e do ponto de venda.

Canal de Distribuição

O circuito de distribuição será indireto (com cerca de 3 intermediários) e de baixa complexidade:

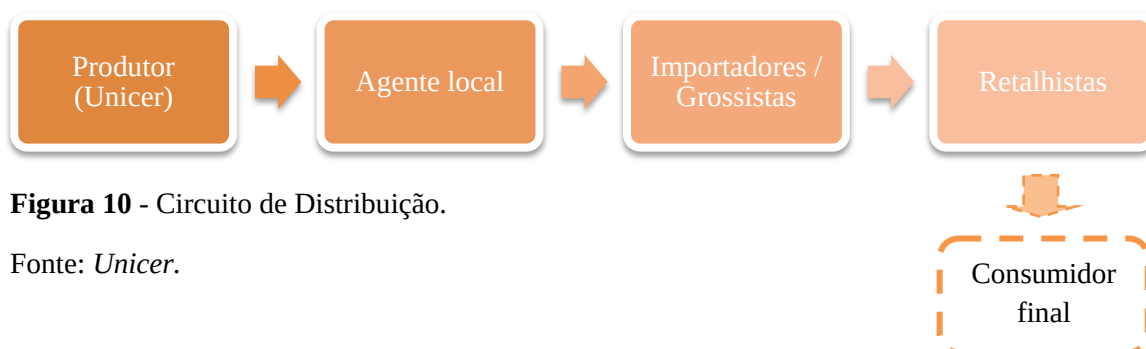


Figura 10 - Circuito de Distribuição.

Fonte: *Unicer*.

Este circuito será feito através da exportação, uma vez que a reduzida dimensão do mercado não justifica o investimento por uma distribuição própria em Cabo Verde. Tendo em conta que a Unicer apenas irá ser responsável pelo transporte do produto até ao porto marítimo de Leixões, delegando assim o custo de transporte para Cabo Verde, ao seu agente local, a empresa deve assegurar uma boa margem ao mesmo, para que este possa vender a um preço mais atrativo junto dos importadores, comparativamente com a concorrência. Apesar de não ser possível controlar totalmente o preço de venda ao consumidor, a Unicer, na transação feita com o agente local, irá definir indiretamente o nível desejado do preço que pretende vender no importador/grossista e no retalhista.

A função de cada interveniente da cadeia de distribuição seguirá a mesma linha do que se verificou em relação ao negócio da Super Bock em Cabo Verde (tabela 1).

Pontos de Venda

Com base no estudo de segmentação realizado, foi possível verificar que quando o consumo desta bebida é feito em casa, os locais de compra mais frequentados foram as mercearias e os supermercados, enquanto que, quando esse consumo é feito fora de casa, as mercearias e os cafés ganham destaque. Portanto o produto deve ser vendido nestes locais referenciados.

No âmbito dos supermercados, existem 2 aspetos que devem ser tidos em conta:

- Localização: linear das bebidas;
- Organização: na fase do lançamento, apostar na colocação de "ilhas" específicas, para destacar o produto e dar a conhecê-lo ao consumidor. Após a consolidação do produto junto dos consumidores, o produto mudaria a sua localização para as prateleiras.

3.6.4 Comunicação

A comunicação é uma forma das empresas informarem, persuadirem e recordarem os consumidores acerca dos produtos e marcas que são vendidos (Keller, 2009). Esta dimensão representa a "voz" que estabelece o diálogo e cria uma relação junto dos consumidores. O mix da comunicação pode ser resumido à utilização de oito ferramentas: publicidade; promoção de vendas; eventos ou experiências; relações

públicas; marketing direto; marketing interativo; marketing boca-a-boca; e venda pessoal (Kotler e Keller, 2012).

Estas diferentes tipologias de comunicação desempenham várias funções (Keller, 2009). Os consumidores podem ser informados sobre de que forma, e qual a razão pelo qual o produto é utilizado, bem como o tipo de pessoas que o consomem, e em que respetivos locais e ocasiões são consumidos. De igual forma, os consumidores podem ficar a conhecer a empresa que faz o produto, e posteriormente perceber qual o posicionamento que a marca pretende transmitir para o mercado. Neste contexto, a comunicação permite que as empresas associem as suas marcas a pessoas, lugares, eventos, experiências, sensações e objetos.

No entanto, devemos considerar que o ambiente dos meios de comunicação teve mudanças significativas nos últimos anos. A publicidade nos *mass media*, isto é, a televisão, a rádio, as revistas e os jornais têm vindo a perder o controlo sobre os consumidores. A tecnologia mudou o tempo, o lugar e a forma como os consumidores processam a comunicação.

Numa lógica de Comunicação de Marketing Integrada (IMC), ou seja, de coordenação das diversas ferramentas de comunicação, os meios digitais vieram potenciar a interatividade dos consumidores com as marcas (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes 2009). Os mesmos autores, consideram que estes meios produzem um efeito sinérgico, ou seja, colaboram e beneficiam da ação das atividades dos media tradicionais. A integração da comunicação on-line na estratégia de comunicação é tanto maior, quanto maior for a importância relativa do canal on-line para a venda; a afinidade dos targets de comunicação com o meio; a relação percebida entre o posicionamento da marca e o on-line; a natureza tática e a velocidade na alteração de conteúdos de comunicação; e a complexidade das mensagens, pela razão de obrigar a uma maior interatividade e relação dos temas. Esta estratégia é útil para captar feedback e atualizar mensagens de forma rápida; alavancar o potencial viral de uma ação de comunicação; e constituir uma base de dados de clientes e consumidores, através de concursos/passatempos que obrigam ao registo de dados pessoais e códigos de produtos.

O *mix de comunicação* para a marca pode ser dividido nas seguintes partes:

➤ **Finalidade da política de comunicação:** dar a conhecer o novo produto aos consumidores, suscitando o interesse para a sua experimentação e fidelização. Pretendemos transmitir a imagem de ser um produto natural, benéfico, rico, e revitalizante, com referência a imagens e símbolos emocionais, e alinhado com um carácter "*fun*".

➤ **Estratégia adotada:** *Push* e *Pull*. A Unicer se conseguir definir um preço competitivo para o produto, pode dar a oportunidade do agente local (empresa Salss), e do importador aplicarem uma margem comercial maior face às marcas concorrentes do mercado. Esta decisão implica a perda de rentabilidade para a empresa, mas representa um incentivo dentro do canal de distribuição para escolherem o nosso produto em detrimento dos concorrentes. Esta estratégia *Push* permite um acesso mais facilitado ao longo da cadeia de distribuição até aos pontos de venda.

Para aumentar a notoriedade da marca no mercado, sugiro que também seja feita uma comunicação direta aos consumidores. Importa realçar que quanto mais eficaz for a estratégia *Push*, menores serão os montantes de dinheiro necessários a investir numa estratégia *Pull*.

➤ **Alvo de comunicação:** Abrange os adolescentes, de ambos os sexos, com ocupação escolar, que procuram em determinados momentos algo mais nutritivo, que restabeleça energias para estarem sempre ativos.

➤ **Tipos de comunicação:** *Above the line* e *below the line*.

Above the line:

✓ Meios exteriores - cartazes publicitários no exterior (*outdoors*), em concreto, em zonas com maior circulação, e em escolas;

Below the line:

✓ Promoção de vendas - oferta de merchandising, e ações de degustação;

✓ Marketing Direto - Distribuição de amostras e folhetos em escolas e colégios;

✓ Internet - publicidade on-line no site oficial da Unicer; comprar a palavra "malta" no motor de buscar da internet (Google), encaminhando diretamente

para a promoção do produto; aposta na criação de uma página própria na rede social *Facebook*, como forma de existir uma propagação semelhante à da *word-of-mouth*;

✓ Patrocínio - negociar um contrato de parceria com a seleção nacional cabo-verdiana de futebol.

Capítulo 4 - Considerações finais

4.1 Conclusão

Este trabalho descreve a forma como se delineou a estratégia de internacionalização, na perspetiva do Marketing, considerando as ameaças e oportunidades que as empresas enfrentam nos mercados externos. No âmbito do lançamento de um novo produto da Unicer para Cabo Verde, realizou-se um plano de marketing, tendo por base um enquadramento exaustivo bibliográfico que permitiu ter uma perspetiva prática acerca da atratividade do mercado em estudo, e saber quais as etapas que devem ser seguidas para criar uma estratégia de entrada, e uma proposta credível de produto, preço, distribuição e comunicação.

Da análise macro ambiental ao mercado de Cabo Verde, importa destacar o fraco crescimento económico do país, nomeadamente o decréscimo do consumo e dos investimentos privados. A fraca evolução das componentes do PIB, tal como o aumento do desemprego, representam um obstáculo ao potencial negócio. Outro dos pontos a ter em conta nesta análise, prende-se com a evolução negativa do mercado da bebida em estudo, tanto em volume como em valor, o que significa que este tipo de produto se encontra em fase de maturidade. Estes indicadores indiciam a falta de atratividade do mercado de Cabo Verde para este tipo de produto, mas no caso da Unicer, verifica-se que existe um conjunto de capacidades internas que aumentam a viabilidade deste negócio.

Nestas circunstâncias, construiu-se um conjunto de cenários acerca da evolução futura do mercado, tal como citam Johnson, Scholes e Whittington (2008), de forma a definir uma estratégia que se adapte aos panoramas construídos. As questões que deram origem à formulação de cenários foram: a reação competitiva da concorrência e a evolução do consumo/rendimento disponível. Considerando a evolução recente da economia de Cabo Verde, foram ponderados dois cenários, que variam conforme a reação competitiva das marcas presentes no mercado. Perante estas condições, será crucial que a Unicer apresente custos de produção competitivos, pois face a uma grande intensidade concorrencial, terá mais sucesso a marca com maior capacidade de redução do preço e menor perda de margem comercial. No entanto, não existem certezas de qual será a reação dos concorrentes.

Mas os recursos e capacidades internas que a Unicer possui, fazem acreditar que seja possível alcançar uma quota de mercado significativa num futuro próximo. Através da matriz McKinsey-GE, e considerando a força da unidade de negócio e a atratividade do mercado, concluiu-se que a Unicer deve investir de forma cuidadosa neste negócio.

Por último, interessa realçar que o estudo de segmentação permitiu selecionar o público alvo e definir o posicionamento do negócio, servindo assim de base para a definição da estratégia de marketing mix. Os critérios de seleção para a escolha do público alvo, basearam-se na frequência de consumo e na relação dos consumidores com as marcas concorrentes. Daqui resultou como mais adequado a definição de uma estratégia de marketing para adolescentes estudantes.

Verificou-se que a tomada de decisão em gestão tem que ter em consideração múltiplos critérios, e que muitas vezes ela pode ser contrária àquilo que a teoria preconiza. Neste caso, embora o mercado esteja em maturidade, o facto da empresa ter capacidade produtiva disponível, ter uma vantagem competitiva na distribuição e ter uma boa imagem no mercado através da marca Super Bock, permite-lhe ser detentora de fatores chave de sucesso no lançamento do produto, num mercado onde o comportamento dos consumidores é ditado pela procura de variedade, e consequentemente por pouca fidelidade, e por outro lado o comportamento dos concorrentes denota alguma inercia.

4.2 Limitações e Aplicações Empresariais Futuras

O desenvolvimento deste relatório ficou marcado pela dificuldade em adquirir alguns dados quantitativos acerca das quotas de mercado das marcas presentes em Cabo Verde, tal como pela falta de informação sobre o número de pontos de vendas em que o produto está à venda. Atendendo que o mercado das bebidas em estudo é muito particular, e que Cabo Verde têm uma dimensão reduzida, não existem empresas de estudos de mercado no retalho alimentar que explorem este setor de bebidas.

Por outro lado, o estudo de segmentação colminou numa amostra de conveniencia que é pouco representativa e que é constituída por cabo-verdianos que vivem em Cabo Verde, mas também em Portugal, o que limitou de certa forma a análise

das suas características e hábitos de compra de consumo, pois os comportamentos dos mesmos podem ser diferentes de um país para o outro.

Este relatório de estágio constitui-se como um documento estratégico que pode ser seguido pela Unicer para lançamento da bebida de malte escura em Cabo Verde. Em linha de conta com a metodologia aplicada neste trabalho, foi possível sugerir uma conjunto etapas que podem ser replicadas para o lançamento de novos produtos pela Unicer.

Bibliografia

Livros e Artigos científicos:

- Ansoff, H. (1957). "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review*, 113 – 124.
- Arnold, D. (2000). "Seven Rules of International Distribution". *Harvard Business Review*, 131 – 137.
- Bassin, S. (1988). "Value-added Packaging Cuts Through Store Clutter". *Marketing news*, 21.
- Birkner, C. (2011). "Thinking outside of the box". *Marketing news*, 12 - 16.
- Carreira, A. (1983). *"Migrações nas ilhas de Cabo Verde"*, 2ª Edição, Instituto Cabo Verdiano do Livro. Cabo Verde.
- Cateora, P., Gilly, M. e Graham, J. (2009). *International Marketing. Edição 14ª*, McGraw-Hill/Irwin. Estados Unidos da América.
- Collis, D. e Rukstad, M. (2008). "Can You Say What your strategy is?". *Harvard Business Review*, 82 – 90.
- Cleveland, M. e Laroche, M. (2007). "Acculturaton to the Global Consumer Culture: Scale Development and Research Paradigm". *Journal of Business Research*, 249 – 259.
- Dionísio, P., Faria, J., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009) *b-Mercator: Blended Marketing. Edição 1ª*, Dom Quixote. Portugal.
- Douglas, S. e Craig, C. (2011). "The Role of Context in Assessing International Marketing Opportunities". *International Marketing Review*, 150 – 162.
- Empresa em Estudo. Informações Internas (2013).
- Frankel, J. e Rose, A. (2002). "An Estimate of the Effect of Common Currencies on Trade and Income". *Quarterly Journal of Economics*, 437 – 466.
- Ghemawat, P. (2001). "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion". *Harvard Business Review*, 137 – 147.

- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*. 1ª Edição, Harvard Business School Press. Estados Unidos da América.
- Gruing, R. e Kuhn, R. (2005). *Process-based Strategic Planning*, 3ª Edição, Springer. Suíça.
- Hax, A. e Majluf, N. (1983). "The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning". *Interfaces*, 46 – 60.
- Hax, A. e Majluf, N. (1983). "The Use of the Industry Attractiveness - Business Strength Matrix in Strategic Planning. *Interfaces*, 54 – 71.
- Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8ª Edição, Prentice Hall. Reino Unido.
- Keller, K. (2009). "Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment". *Journal of Marketing Communications*, 139 – 155.
- Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Marketing Management*, 14ª Edição, Pearson. Estados Unidos da América.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI*, 3ª Edição, Editorial Presença. Estados Unidos da América.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª Edição, McGraw-Hill. Portugal.
- Levitt, T. (1980). "Marketing success through differentiation - of anything". *Harvard Business Review*, 83 – 91.
- Limon, Y., Kahle, L. e Orth, U. (2009). *Journal of International Marketing*, 30 – 57.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição, Dom Quixote. Portugal.
- McDonald, M. e Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. 7ª Edição, Wiley. Reino Unido.
- Moon, Y. (2005). "Break Free From the Product Life Cycle". *Harvard Business Review*, 87 – 94.
- Orth, U. e Malkewitz, K. (2008). "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions". *Journal of Marketing*, 64 – 81.

- Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 24 – 41.
- Ries, A. e Trout, J. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*. 3ª Edição, McGraw-Hill. Estados Unidos da América.
- Steenkamp, J. e Hofstede, F. (2002). "International Market Segmentation: Issues and Perspectives". *International Journal of Research in Marketing*, 185 – 213.
- Sull, D. (2005). "Strategy as Active Waiting". *Harvard Business Review*, 120 – 129.
- Thompson, A ., Peteraf, M., Gambel, J. e Strickland, A. (2012). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Case*. 18ª Edição, McGraw-Hill/Irwin. Estados Unidos da América.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. 2ª Edição, Edições Sílabo. Portugal.

Sites da internet:

- Africam Economic Outlook, "Cape Verde 2012", <http://www.africaneconomicoutlook.org/en/countries/west-africa/cape-verde/>, acedido em 30 de Março de 2013;
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, "Cabo Verde - Dossier de Mercado", <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=a12d9a7e-e9f8-4917-b5ff-26730595e8bd>, acedido em 5 de Março de 2013;
- Banco de Cabo Verde, "Relatório anual 2012", <http://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/RCA2012.pdf>, acedido em 20 de Julho de 2013;
- Banco de Portugal, "Taxas de Câmbio de Referência Diárias", <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/EstatisticasCambiais/Paginas/Taxasdereferenciadiarias.aspx>, acedido em 10 de Março de 2013;
- Banco Mundial, "<http://data.worldbank.org/country/cape-verde>", acedido em 30 de Fevereiro de 2013;

- Fundo Monetário Internacional, "IMF Executive Board Concludes 2012 Article IV Consultation with Cape Verde", <http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2013/pn1346.htm>, acedido em 5 de Março de 2013;
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, "<http://www.ine.cv/actualise/dadostat/files/dd87774e-77ce-4e94-854e-4cb31bec4692evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20taxa%20de%20desempr ego,%202000%20a%202010.pdf>", acedido em 20 de Fevereiro de 2013;
- The Economist, http://www.sida.se/Global/About%20Sida/S%C3%A5%20arbetar%20vi/EIU_Democracy_Index_Dec2011.pdf, acedido em 30 de Março de 2013;
- World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report", http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf, acedido em 25 de Março de 2013;
- Wikipédia, "https://pt.wikipedia.org/wiki/Cabo_verde", acedido em 28 de Fevereiro de 2013.

Anexos

Anexo 1 - Dados Macro Ambientais de Cabo Verde

	2008	2009	2010	2011
População total	487.371	491.621	495.999	500.585
População rural	194094	191.712	189.308	187.326
População urbana	293.277	299.909	306.691	313.259

Tabela 9 - Evolução da população de Cabo Verde, entre 2008 e 2011.

Fonte: Banco Mundial.

Esperança média de vida	2009	2010	2011	2012
População total	73,59	73,77	73,92	73,99
População feminina	77,54	77,66	77,73	77,79
População masculina	69,82	70,08	70,29	70,48

Tabela 10 - Esperança média de vida em Cabo Verde, entre 2009 e 2012.

Fonte - Banco Mundial.

Taxa de natalidade	2009	2010	2011	2012
Percentagem de nascimentos	2,48	2,41	2,34	2,28

Tabela 11 - Taxa de natalidade em Cabo Verde, entre 2009 e 2012.

Fonte - Banco Mundial.

Taxa de mortalidade infantil	1990	2000	2010	2011
Percentagem de óbitos (recém nascidos)	20,7	15,7	10,2	9,8

Tabela 12 - Taxa de mortalidade infantil em Cabo Verde.

Fonte - Banco Mundial.

	Unidades	2010	2011	2012
Produto Interno Bruto	Variação real em %	1,5	1,7	1,0
Produto per capita	Em USD	1722,95	1868,03	1687,30

Tabela 13 - Evolução do PIB e PIB per capita de Cabo Verde, entre 2010 e 2012.

Fonte: Banco de Cabo Verde.

	2010	2011	2012
Balança Corrente	-18.722,3	-23.943,0	-17.954,5
1. Bens e serviços	-40.293,3	-46.757,1	-35.722,3

1.1 Bens	-56.821,8	-67.206,1	-61.629,5
1.1.1 Exportações	11.282,3	16.758,9	15.776,6
1.1.2 Importações	-68.104,1	-83.964,9	-77.406,1
1.2 Serviços	16.528,5	20.449,0	25.907,2
1.2.1 Exportações	41.633,8	45.749,4	51.275,5
1.2.2 Importações	-25.105,2	-25.300,4	-25.368,3
2. Rendimentos	-6.710,2	-5.654,6	-5.105,4
3. Transferências Correntes	28.281,2	28.468,8	22.873,2
Balança de Capital	3.310,8	985,0	1.106,7
Balança Financeira	22.348,1	23.023,0	17.641,2

Tabela 14 - Decomposição da Balança de Pagamentos de Cabo Verde, em milhões de escudos cabo-verdianos, entre 2010 e 2012.

Fonte: *Banco de Cabo Verde*.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Desemprego (%)	21,4	13,4	15,2	13	12	10,7	12,2	16,8

Tabela 15 - Taxa de desemprego em Cabo Verde, entre 2005 e 2012.

Fonte: *Banco de Cabo Verde e Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde*.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflação média anual (%)	2,1	4,5	2,5	4,0	3,3	2,8	2,5

Tabela 16 - Inflação média anual em Cabo Verde, com previsão para 2013, 2014, 2015 e 2016.

Fonte - *Banco de Cabo Verde e Fundo Monetário Internacional*.

Anexo 2 - Inquérito por Questionário

Estudo de Mercado Sobre as Bebidas de Malte Escuras ("maltas")

Este questionário é realizado por João Sá, aluno do Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Portugal), no âmbito de um estágio curricular, tendo como objetivo o estudo do sector das bebidas de malte escuras. Sem a sua colaboração não poderei realizar este meu trabalho pelo que agradeço antecipadamente a sua colaboração. Este questionário é completamente anónimo.

1. Idade

2. Sexo

- ☐ Homem
- ☐ Mulher

3. Residência

- ☐ Ilha da Boa Vista
- ☐ Ilha Brava
- ☐ Ilha do Maio
- ☐ Ilha do Sal
- ☐ Ilha de São Nicolau
- ☐ Ilha do Fogo
- ☐ Ilha de Santo Antão
- ☐ Ilha de Santiago
- ☐ Ilha de São Vicente

4. Profissão

- ☐ Estudante
- ☐ Administrativo
- ☐ Operário
- ☐ Trabalhador agrícola
- ☐ Quadro médio
- ☐ Quadro superior
- ☐ Artesão
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado
- ☐ Outro:

5. Indique o seu nível de habilitações académicas completo mais elevado

- ☐ Menos do 4º ano
- ☐ 4º ano completo
- ☐ 6º ano completo

- ☐ 9º ano completo
- ☐ 12º ano completo
- ☐ Ensino superior

6. Assinale quais destas bebidas bebeu na última semana?

- ☐ Água engarrafada
- ☐ Leite
- ☐ Néctares (ex: Compal)
- ☐ Refrigerantes (ex: Coca Cola, Fanta, Sprite)
- ☐ "Malta"
- ☐ Cerveja
- ☐ Vinho
- ☐ Bebidas espirituosas (ex: gin, vodka, whisky)
- ☐ Grogue
- ☐ Outro:

7. COSTUMA beber "Malta"?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐

8. Se NUNCA BEBE "MALTA", diga-nos qual a razão.

Se NUNCA BEBE "MALTA" o seu questionário termina aqui (por favor clique em CONTINUE e a seguir em SUBMETER que se encontra no final do questionário).

9. Com que FREQUÊNCIA bebe “Malta”? (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ Todos os dias
- ☐ 2/3 vezes por semana
- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 2/3 vezes por mês
- ☐ 1 vez por mês

10. Qual o número de “Maltas” que bebe, EM MÉDIA, por semana (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ 1 garrafa
- ☐ 2 garrafas
- ☐ 3 garrafas
- ☐ 4 garrafas
- ☐ 5 garrafas
- ☐ 6 garrafas
- ☐ Mais de 7 garrafas

11. Qual o número de “Maltas” que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ 1 garrafa
- ☐ 2 garrafas
- ☐ 3 garrafas
- ☐ 4 garrafas
- ☐ 6 garrafas
- ☐ Mais de 7 garrafas

12. Quando pensa em "Malta", quais as marcas que se lembra? (Responda no máximo a 4 marcas)

13. Se vive em família, COSTUMA consumir apenas 1 marca?

Se não vive em família passe por favor para a questão 14.

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Onde COSTUMA beber "Malta" com mais frequência? (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ Em casa
- ☐ Fora de casa

15. Com quem COSTUMA beber "Malta"? (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ Sozinho
- ☐ Na companhia de amigos
- ☐ Com família

16. Em que ocasiões COSTUMA beber "Malta"? (Responda no máximo a 3 opções)

- ☐ Pequeno-almoço
- ☐ Durante a manhã
- ☐ Almoço
- ☐ Durante a tarde

- ☐ Ao fim da tarde
- ☐ Depois do trabalho
- ☐ Jantar
- ☐ Depois do jantar

17. Quando bebe “Malta” FORA DE CASA, em que sítio costuma ser COMPRADA? (Responda no máximo a 2 opções)

- ☐ Bar noturno
- ☐ Supermercado
- ☐ Café
- ☐ Mercearia
- ☐ Restaurante
- ☐ Outro:

18. Quando bebe “Malta” EM CASA, em que sítio costuma ser COMPRADA? (Responda no máximo a 2 opções)

- ☐ Supermercado
- ☐ Mercearia
- ☐ Outro:

19. Quando bebe "Malta" EM CASA, quantas garrafas, em média, costuma COMPRAR de cada vez (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ 1 garrafa
- ☐ 2 garrafas
- ☐ 3 garrafas
- ☐ 4 garrafas
- ☐ 5 garrafas
- ☐ 6 garrafas
- ☐ Mais de 6 garrafas

20. Porque bebe “Malta”? (Assinale no máximo as 3 razões mais importantes).

- ☐ Porque alimenta
- ☐ Porque não é artificial
- ☐ Porque dá energia
- ☐ Porque estou doente
- ☐ Porque tem vitaminas
- ☐ Pelo sabor

- ☐ Porque tem qualidade
- ☐ Porque tem bom preço
- ☐ Para melhorar a ressaca
- ☐ Porque me refresca
- ☐ Outro:

21. Para si como deveria ser a “Malta” ideal? (Indique por favor das 5 características abaixo indicadas qual o grau de concordância com cada uma delas, variando desde NADA IMPORTANTE até TOTALMENTE IMPORTANTE).

	Nada	Pouco	Médio	Muito	Totalmente
Amarga	☐	☐	☐	☐	☐
Doce	☐	☐	☐	☐	☐
Natural	☐	☐	☐	☐	☐
Com espuma	☐	☐	☐	☐	☐
Refrescante	☐	☐	☐	☐	☐

22. Qual a marca de “malta” que bebeu da ÚLTIMA VEZ? (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ Weidmann ("2 cachorros")
- ☐ 3 Horses ("3 cavalos")
- ☐ Royal Dutch
- ☐ Actimalt
- ☐ VitaMalt
- ☐ PowerMalt
- ☐ Outro:

23. Quais destas marcas de “Malta” bebe NORMALMENTE? (Pode escolher mais do que 1 opção)

- ☐ Weidmann ("2 cachorros")
- ☐ 3 Horses ("3 cavalos")
- ☐ Royal Dutch
- ☐ Actimalt
- ☐ VitaMalt
- ☐ PowerMalt

- ☐ Outro:

24. Qual a sua marca de “Malta” PREFERIDA? (Escolha apenas 1 opção)

- ☐ Weidmann ("2 cachorros")
 ○ ☐ 3 Horses ("3 cavalos")
 ○ ☐ Royal Dutch
 ○ ☐ Actimalt
 ○ ☐ VitaMalt
 ○ ☐ PowerMalt
 ○ ☐ Outro:

25. O que é que VALORIZA mais na sua marca preferida de “Malta”? (Escolha no máximo 3 opções)

- ☐ Ser produzida em Cabo Verde
 ○ ☐ Ser importada
 ○ ☐ O sabor
 ○ ☐ Ter tradição
 ○ ☐ Ter qualidade
 ○ ☐ Ser de confiança
 ○ ☐ Ser encorpada
 ○ ☐ Outro:

26. Até quanto estaria disposto a PAGAR pela sua "Malta" ideal? (Escudos)

- ☐ Mais de 112 Escudos
 ○ ☐ 107 - 112 Escudos
 ○ ☐ 102 - 106 Escudos
 ○ ☐ 97 - 101 Escudos
 ○ ☐ 88 - 96 Escudos
 ○ ☐ 79 - 87 Escudos

27. No que respeita às embalagens de "Malta" (garrafa bujão/âmbar), indique por favor quais das características apresentadas abaixo gostaria que fossem DIFERENTES das que existem no mercado.

	Nada diferente	Pouco diferente	Diferença média	Muito diferente	Completamente diferente
Forma	☐	☐	☐	☐	☐
Cor da garrafa	☐	☐	☐	☐	☐

	Nada diferente	Pouco diferente	Diferença média	Muito diferente	Completamente diferente
Rótulo	☐	☐	☐	☐	☐

28. No que respeita ao material utilizado das embalagens de "Malta", indique por favor como preferiria que elas fossem.

- ☐ Em vidro
- ☐ Em lata
- ☐ Em cartão (tetra pack)

29. No que respeita ao tamanho das embalagens de "Malta", indique por favor como preferiria que elas fossem.

- ☐ 25 cl
- ☐ 33 cl
- ☐ 50 cl
- ☐ 75 cl

30. Gostaria de experimentar uma nova marca de "Malta"?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Anexo 3 - Resultados do Questionário Efetuado aos Consumidores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	69	34,5	34,5	34,5
Administrativo	9	4,5	4,5	39,0
Operário	9	4,5	4,5	43,5
Trabalhador agrícola	4	2,0	2,0	45,5
Quadro médio	12	6,0	6,0	51,5
Quadro superior	53	26,5	26,5	78,0
Valid Artesão	1	,5	,5	78,5
Desempregado	20	10,0	10,0	88,5
Reformado	8	4,0	4,0	92,5
Bancário	1	,5	,5	93,0
Psicóloga	1	,5	,5	93,5
Enfermeira	1	,5	,5	94,0
Estagiária	1	,5	,5	94,5

Copeiro	4	2,0	2,0	96,5
Cozinheira	3	1,5	1,5	98,0
Doméstica	2	1,0	1,0	99,0
Padeiro	1	,5	,5	99,5
18	1	,5	,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 17 - Profissão dos inquiridos.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	19	9,5	9,5	9,5
Valid Sim	181	90,5	90,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 18 - Bebidas consumidas na última semana (Água engarrafada).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	56	28,0	28,0	28,0
Valid Sim	144	72,0	72,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 19 - Bebidas consumidas na última semana (Leite).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	106	53,0	53,0	53,0
Valid Sim	94	47,0	47,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 20 - Bebidas consumidas na última semana (Néctares).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	115	57,5	57,5	57,5
Valid Sim	85	42,5	42,5	100,0

Total	200	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Tabela 21 - Bebidas consumidas na última semana (Refrigerantes).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	114	57,0	57,0	57,0
Valid Sim	86	43,0	43,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 22 - Bebidas consumidas na última semana (Bebida de malte escura).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	117	58,5	58,5	58,5
Valid Sim	83	41,5	41,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 23 - Bebidas consumidas na última semana (Cerveja).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	145	72,5	72,5	72,5
Valid Sim	55	27,5	27,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 24 - Bebidas consumidas na última semana (Vinho).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	186	93,0	93,0	93,0
Valido Sim	14	7,0	7,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 25 - Bebidas consumidas na última semana (Bebidas espirituosas).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	169	84,5	84,5	84,5
Valido Sim	31	15,5	15,5	100,0

Total	200	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Tabela 26 - Bebidas consumidas na última semana (Grogue).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Todos os dias	8	4,0	4,0	4,0
2/3 vezes por semana	30	15,0	15,0	19,0
1 vez por semana	42	21,0	21,0	40,0
Valid 2/3 vezes por mês	46	23,0	23,0	63,0
1 vez por mês	40	20,0	20,0	83,0
Nunca	34	17,0	17,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela 27 - Frequência de consumo da bebida de malte escura.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Idade por classes		Statistic	Std. Error
Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	Crianças	Mean	2,78	,465
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,71
			Upper Bound	3,85
		5% Trimmed Mean	2,75	
		Median	3,00	
		Variance	1,944	
		Std. Deviation	1,394	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	3	
		Skewness	,146	,717
		Kurtosis	-1,060	1,400
	Adolescentes	Mean	1,64	,172
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,28
			Upper Bound	2,00
		5% Trimmed Mean	1,56	
		Median	1,00	
		Variance	,740	
		Std. Deviation	,860	

		Minimum		1	
		Maximum		4	
		Range		3	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		1,234	,464
		Kurtosis		,861	,902
	Jovens/Adultos	Mean		1,54	,114
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,31	
			Upper Bound	1,77	
		5% Trimmed Mean		1,37	
		Median		1,00	
		Variance		1,108	
		Std. Deviation		1,053	
		Minimum		1	
		Maximum		7	
		Range		6	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,835	,261
		Kurtosis		9,833	,517
	Adultos	Mean		1,60	,245
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,09	
			Upper Bound	2,11	
		5% Trimmed Mean		1,41	
		Median		1,00	
		Variance		1,500	
		Std. Deviation		1,225	
		Minimum		1	
		Maximum		6	
		Range		5	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,485	,464
		Kurtosis		6,531	,902
	Idosos	Mean		1,33	,333
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,10	
			Upper Bound	2,77	
		5% Trimmed Mean		.	
		Median		1,00	

Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana		Variance		,333	
		Std. Deviation		,577	
		Minimum		1	
		Maximum		2	
		Range		1	
		Interquartile Range		.	
		Skewness		1,732	1,225
		Kurtosis		.	.
	Crianças	Mean		1,67	,289
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,00	
			Upper Bound	2,33	
		5% Trimmed Mean		1,63	
		Median		1,00	
		Variance		,750	
		Std. Deviation		,866	
		Minimum		1	
		Maximum		3	
		Range		2	
		Interquartile Range		2	
		Skewness		,825	,717
		Kurtosis		-1,079	1,400
	Adolescentes	Mean		1,80	,245
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,29	
			Upper Bound	2,31	
		5% Trimmed Mean		1,63	
		Median		1,00	
		Variance		1,500	
		Std. Deviation		1,225	
		Minimum		1	
		Maximum		6	
		Range		5	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,041	,464
		Kurtosis		4,829	,902
	Jovens/Adultos	Mean		1,34	,103
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,14	

		Upper Bound		1,55	
		5% Trimmed Mean		1,17	
		Median		1,00	
		Variance		,894	
		Std. Deviation		,946	
		Minimum		1	
		Maximum		7	
		Range		6	
		Interquartile Range		0	
		Skewness		3,760	,261
		Kurtosis		16,651	,517
	Adultos	Mean		1,44	,209
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,01	
			Upper Bound	1,87	
		5% Trimmed Mean		1,26	
		Median		1,00	
		Variance		1,090	
		Std. Deviation		1,044	
		Minimum		1	
		Maximum		6	
		Range		5	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		3,755	,464
		Kurtosis		16,121	,902

Tabela 28 - Medidas de localização relativamente à quantidade consumida por semana e por fim de semana, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	1 garrafa	2	12,5	16,7	16,7
	2 garrafas	5	31,3	41,7	58,3
	Valid 3 garrafas	2	12,5	16,7	75,0
	4 garrafas	3	18,8	25,0	100,0
	Total	12	75,0	100,0	
	Missing System	4	25,0		
	Total	16	100,0		

Adolescentes	Valid	1 garrafa	11	31,4	39,3	39,3
		2 garrafas	6	17,1	21,4	60,7
		3 garrafas	4	11,4	14,3	75,0
		4 garrafas	3	8,6	10,7	85,7
		5 garrafas	1	2,9	3,6	89,3
		6 garrafas	2	5,7	7,1	96,4
		Mais de 6 garrafas	1	2,9	3,6	100,0
		Total	28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos	Valid	1 garrafa	35	31,0	37,2	37,2
		2 garrafas	20	17,7	21,3	58,5
		3 garrafas	8	7,1	8,5	67,0
		4 garrafas	14	12,4	14,9	81,9
		5 garrafas	1	,9	1,1	83,0
		6 garrafas	10	8,8	10,6	93,6
		Mais de 6 garrafas	6	5,3	6,4	100,0
		Total	94	83,2	100,0	
	Missing	System	19	16,8		
	Total		113	100,0		
Adultos	Valid	1 garrafa	7	21,2	25,9	25,9
		2 garrafas	3	9,1	11,1	37,0
		3 garrafas	2	6,1	7,4	44,4
		4 garrafas	5	15,2	18,5	63,0
		6 garrafas	10	30,3	37,0	100,0
		Total	27	81,8	100,0	
	Missing	System	6	18,2		
	Total		33	100,0		
Idosos	Valid	2 garrafas	1	33,3	33,3	33,3
		4 garrafas	1	33,3	33,3	66,7
		6 garrafas	1	33,3	33,3	100,0
		Total	3	100,0	100,0	

Tabela 29 - Quantidade comprada por semana, quando bebem em casa, por faixa etária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	7	43,8	58,3	58,3
		Sim	5	31,3	41,7	100,0
		Total	12	75,0	100,0	

Adolescentes	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
		Não	26	74,3	92,9	92,9
	Valid	Sim	2	5,7	7,1	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
Jovens/Adultos	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
		Não	83	73,5	86,5	86,5
	Valid	Sim	13	11,5	13,5	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
Adultos	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
		Não	21	63,6	75,0	75,0
	Valid	Sim	7	21,2	25,0	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
Idosos	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
	Valid	Não	3	100,0	100,0	100,0

Tabela 30 - Consumo ao pequeno-almoço, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças		Não	9	56,3	75,0	75,0
	Valid	Sim	3	18,8	25,0	100,0
	Total		12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes		Não	26	74,3	92,9	92,9
	Valid	Sim	2	5,7	7,1	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos		Não	81	71,7	84,4	84,4
	Valid	Sim	15	13,3	15,6	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
Adultos		Não	24	72,7	85,7	85,7
	Valid	Sim	4	12,1	14,3	100,0

			Total	28	84,8	100,0	
			Missing	System	5	15,2	
			Total	33	100,0		
Idosos	Valid	Não		3	100,0	100,0	100,0

Tabela 31 - Consumo durante a manhã, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	6	37,5	50,0	50,0
		Sim	6	37,5	50,0	100,0
		Total	12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	Não	16	45,7	57,1	57,1
		Sim	12	34,3	42,9	100,0
		Total	28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos	Valid	Não	58	51,3	60,4	60,4
		Sim	38	33,6	39,6	100,0
		Total	96	85,0	100,0	
	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
Adultos	Valid	Não	15	45,5	53,6	53,6
		Sim	13	39,4	46,4	100,0
		Total	28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
Idosos	Valid	Não	3	100,0	100,0	100,0

Tabela 32 - Consumo durante o almoço, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	6	37,5	50,0	50,0
		Sim	6	37,5	50,0	100,0
		Total	12	75,0	100,0	

Adolescentes	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
		Não	10	28,6	35,7	35,7
	Valid	Sim	18	51,4	64,3	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
Jovens/Adultos	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
		Não	58	51,3	60,4	60,4
	Valid	Sim	38	33,6	39,6	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
Adultos	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
		Não	21	63,6	75,0	75,0
	Valid	Sim	7	21,2	25,0	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
Idosos	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
		Não	1	33,3	33,3	33,3
	Valid	Sim	2	66,7	66,7	100,0
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 33 - Consumo durante a tarde, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças		Não	10	62,5	83,3	83,3
	Valid	Sim	2	12,5	16,7	100,0
	Total		12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes		Não	15	42,9	53,6	53,6
	Valid	Sim	13	37,1	46,4	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos		Não	56	49,6	58,3	58,3
	Valid	Sim	40	35,4	41,7	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		

Adultos	Valid	Não	18	54,5	64,3	64,3
		Sim	10	30,3	35,7	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
Idosos	Valid	Não	2	66,7	66,7	66,7
		Sim	1	33,3	33,3	100,0
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 34 - Consumo ao fim da tarde, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	12	75,0	100,0	100,0
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	Não	28	80,0	100,0	100,0
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos	Valid	Não	81	71,7	84,4	84,4
		Sim	15	13,3	15,6	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
Adultos	Valid	Não	27	81,8	96,4	96,4
		Sim	1	3,0	3,6	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
Idosos	Valid	Não	3	100,0	100,0	100,0

Tabela 35 - Consumo depois do trabalho, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	11	68,8	91,7	91,7
		Sim	1	6,3	8,3	100,0
	Total		12	75,0	100,0	

	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
		Não	27	77,1	96,4	96,4
	Valid	Sim	1	2,9	3,6	100,0
Adolescentes	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
		Não	79	69,9	82,3	82,3
Jovens/Adultos	Valid	Sim	17	15,0	17,7	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
Adultos		Não	21	63,6	75,0	75,0
	Valid	Sim	7	21,2	25,0	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
Idosos	Total		33	100,0		
		Não	2	66,7	66,7	66,7
	Valid	Sim	1	33,3	33,3	100,0
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 36 - Consumo ao jantar, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Não	12	75,0	100,0	100,0
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes		Não	27	77,1	96,4	96,4
	Valid	Sim	1	2,9	3,6	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
Jovens/Adultos	Total		35	100,0		
		Não	94	83,2	97,9	97,9
	Valid	Sim	2	1,8	2,1	100,0
	Total		96	85,0	100,0	
Adultos	Missing	System	17	15,0		
	Total		113	100,0		
	Valid	Não	28	84,8	100,0	100,0
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		

Idosos	Valid	Não	3	100,0	100,0	100,0
--------	-------	-----	---	-------	-------	-------

Tabela 37 - Consumo depois do jantar, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Nada	9	56,3	75,0	75,0
		Pouco	2	12,5	16,7	91,7
		Médio	1	6,3	8,3	100,0
		Total	12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	Nada	17	48,6	60,7	60,7
		Pouco	7	20,0	25,0	85,7
		Médio	4	11,4	14,3	100,0
		Total	28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos	Valid	Nada	57	50,4	60,0	60,0
		Pouco	27	23,9	28,4	88,4
		Médio	9	8,0	9,5	97,9
		Muito	2	1,8	2,1	100,0
	Total		95	84,1	100,0	
	Missing	System	18	15,9		
Adultos	Valid	Nada	15	45,5	53,6	53,6
		Pouco	9	27,3	32,1	85,7
		Médio	3	9,1	10,7	96,4
		Totalmente	1	3,0	3,6	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
Idosos	Valid	Nada	2	66,7	66,7	66,7
		Médio	1	33,3	33,3	100,0
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 38 - Preferência quando ao amargor, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Médio	4	25,0	33,3	33,3
		Muito	7	43,8	58,3	91,7
		Totalmente	1	6,3	8,3	100,0
		Total	12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	Pouco	1	2,9	3,6	3,6
		Médio	11	31,4	39,3	42,9
		Muito	14	40,0	50,0	92,9
		Totalmente	2	5,7	7,1	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
Total		35	100,0			
Jovens/Adultos	Valid	Nada	2	1,8	2,1	2,1
		Pouco	15	13,3	15,8	17,9
		Médio	53	46,9	55,8	73,7
		Muito	18	15,9	18,9	92,6
	Totalmente	7	6,2	7,4	100,0	
	Total		95	84,1	100,0	
Missing	System	18	15,9			
Total		113	100,0			
Adultos	Valid	Nada	1	3,0	3,6	3,6
		Pouco	3	9,1	10,7	14,3
		Médio	15	45,5	53,6	67,9
		Muito	8	24,2	28,6	96,4
	Totalmente	1	3,0	3,6	100,0	
	Total		28	84,8	100,0	
Missing	System	5	15,2			
Total		33	100,0			
Idosos	Valid	Médio	3	100,0	100,0	100,0

Tabela 39 - Preferência quanto à doçura, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Médio	1	6,3	8,3	8,3
		Muito	7	43,8	58,3	66,7
		Totalmente	4	25,0	33,3	100,0

Adolescentes	Total		12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
	Nada		3	8,6	10,7	10,7
	Pouco		1	2,9	3,6	14,3
	Valid	Médio	4	11,4	14,3	28,6
		Muito	14	40,0	50,0	78,6
		Totalmente	6	17,1	21,4	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
Jovens/Adultos	Total		35	100,0		
	Nada		3	2,7	3,2	3,2
	Pouco		6	5,3	6,3	9,5
	Valid	Médio	29	25,7	30,5	40,0
		Muito	33	29,2	34,7	74,7
		Totalmente	24	21,2	25,3	100,0
	Total		95	84,1	100,0	
	Missing	System	18	15,9		
	Total		113	100,0		
	Pouco		1	3,0	3,6	3,6
Adultos	Médio		7	21,2	25,0	28,6
	Valid	Muito	12	36,4	42,9	71,4
		Totalmente	8	24,2	28,6	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
	Pouco		1	33,3	33,3	33,3
	Valid	Totalmente	2	66,7	66,7	100,0
		Total	3	100,0	100,0	
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 40 - Preferência quanto à naturalidade, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Pouco		1	6,3	8,3	8,3
	Médio		4	25,0	33,3	41,7
	Valid	Muito	5	31,3	41,7	83,3
		Totalmente	2	12,5	16,7	100,0
	Total		12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		

Adolescentes	Total		16	100,0		
	Valid	Nada	1	2,9	3,6	3,6
		Pouco	8	22,9	28,6	32,1
		Médio	12	34,3	42,9	75,0
		Muito	5	14,3	17,9	92,9
		Totalmente	2	5,7	7,1	100,0
	Total		28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
Jovens/Adultos	Valid	Nada	3	2,7	3,2	3,2
		Pouco	25	22,1	26,3	29,5
		Médio	37	32,7	38,9	68,4
		Muito	20	17,7	21,1	89,5
		Totalmente	10	8,8	10,5	100,0
	Total		95	84,1	100,0	
	Missing	System	18	15,9		
	Total		113	100,0		
Adultos	Valid	Nada	1	3,0	3,6	3,6
		Pouco	2	6,1	7,1	10,7
		Médio	14	42,4	50,0	60,7
		Muito	9	27,3	32,1	92,9
		Totalmente	2	6,1	7,1	100,0
	Total		28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
Idosos	Valid	Médio	2	66,7	66,7	66,7
		Totalmente	1	33,3	33,3	100,0
		Total	3	100,0	100,0	

Tabela 41 - Preferência quanto à espuma, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	Médio	1	6,3	8,3	8,3
		Muito	3	18,8	25,0	33,3
		Totalmente	8	50,0	66,7	100,0
		Total	12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	Médio	2	5,7	7,1	7,1

Jovens/Adultos		Muito	6	17,1	21,4	28,6
		Totalmente	20	57,1	71,4	100,0
		Total	28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		
	Total		35	100,0		
		Nada	1	,9	1,1	1,1
		Médio	8	7,1	8,6	9,7
		Muito	36	31,9	38,7	48,4
	Valid	Totalmente	48	42,5	51,6	100,0
	Total		93	82,3	100,0	
Adultos	Missing	System	20	17,7		
	Total		113	100,0		
		Médio	4	12,1	14,3	14,3
		Muito	12	36,4	42,9	57,1
		Totalmente	12	36,4	42,9	100,0
	Valid	Total	28	84,8	100,0	
	Missing	System	5	15,2		
	Total		33	100,0		
		Muito	2	66,7	66,7	66,7
		Totalmente	1	33,3	33,3	100,0
	Total		3	100,0	100,0	

Tabela 42 - Preferência quanto à frescura, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Idade por classes			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crianças	Valid	79 - 87 Escudos	1	6,3	8,3	8,3
		88 - 96 Escudos	1	6,3	8,3	16,7
		102 - 106 Escudos	3	18,8	25,0	41,7
		107 - 112 Escudos	7	43,8	58,3	100,0
		Total	12	75,0	100,0	
	Missing	System	4	25,0		
	Total		16	100,0		
Adolescentes	Valid	88 - 96 Escudos	2	5,7	7,1	7,1
		97 - 101 Escudos	13	37,1	46,4	53,6
		102 - 106 Escudos	3	8,6	10,7	64,3
		107 - 112 Escudos	10	28,6	35,7	100,0
		Total	28	80,0	100,0	
	Missing	System	7	20,0		

Jovens/Adultos	Total	35	100,0		
	79 - 87 Escudos	10	8,8	10,5	10,5
	88 - 96 Escudos	14	12,4	14,7	25,3
	97 - 101 Escudos	39	34,5	41,1	66,3
	Valid 102 - 106 Escudos	7	6,2	7,4	73,7
	107 - 112 Escudos	19	16,8	20,0	93,7
	Mais de 112 Escudos	6	5,3	6,3	100,0
	Total	95	84,1	100,0	
	Missing System	18	15,9		
	Total	113	100,0		
Adultos	79 - 87 Escudos	4	12,1	14,3	14,3
	88 - 96 Escudos	4	12,1	14,3	28,6
	97 - 101 Escudos	7	21,2	25,0	53,6
	Valid 102 - 106 Escudos	3	9,1	10,7	64,3
	107 - 112 Escudos	9	27,3	32,1	96,4
	Mais de 112 Escudos	1	3,0	3,6	100,0
	Total	28	84,8	100,0	
	Missing System	5	15,2		
	Total	33	100,0		
	97 - 101 Escudos	1	33,3	33,3	33,3
Idosos	Valid 107 - 112 Escudos	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Tabela 43 - Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal, por faixa etária.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Sexo		Statistic	Std. Error
Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	Mean	1,58	,110
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,36
		Upper Bound	1,80
	5% Trimmed Mean	1,46	
	Median	1,00	
	Variance	,835	
	Std. Deviation	,914	
	Minimum	1	
	Maximum	5	
	Range	4	
	Interquartile Range	1	
	Skewness	1,780	,289
	Homem		

Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de- semana	Mulher	Kurtosis		2,973	,570
		Mean		1,69	,141
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,41	
			Upper Bound	1,97	
		5% Trimmed Mean		1,50	
		Median		1,00	
		Variance		1,540	
		Std. Deviation		1,241	
		Minimum		1	
		Maximum		7	
		Range		6	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,285	,272
		Kurtosis		5,573	,538
	Homem	Mean		1,52	,130
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,26	
			Upper Bound	1,78	
		5% Trimmed Mean		1,35	
		Median		1,00	
		Variance		1,165	
		Std. Deviation		1,079	
		Minimum		1	
		Maximum		6	
		Range		5	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,725	,289
		Kurtosis		7,887	,570
		Mean		1,38	,107
	Mulher	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,17	
			Upper Bound	1,60	
		5% Trimmed Mean		1,23	
		Median		1,00	
		Variance		,889	
		Std. Deviation		,943	
		Minimum		1	
		Maximum		7	
		Range		6	

Interquartile Range	0	
Skewness	3,634	,272
Kurtosis	16,733	,538

Tabela 44 - Medidas de localização relativamente à quantidade consumida por semana e por fim de semana, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	1 garrafa	26	26,5	32,5	32,5
	2 garrafas	17	17,3	21,3	53,8
	3 garrafas	4	4,1	5,0	58,8
	4 garrafas	16	16,3	20,0	78,8
	5 garrafas	2	2,0	2,5	81,3
	6 garrafas	13	13,3	16,3	97,5
	Mais de 6 garrafas	2	2,0	2,5	100,0
	Total	80	81,6	100,0	
	Missing System	18	18,4		
Total		98	100,0		
Mulher	1 garrafa	29	28,4	34,5	34,5
	2 garrafas	18	17,6	21,4	56,0
	3 garrafas	12	11,8	14,3	70,2
	4 garrafas	10	9,8	11,9	82,1
	6 garrafas	10	9,8	11,9	94,0
	Mais de 6 garrafas	5	4,9	6,0	100,0
	Total	84	82,4	100,0	
	Missing System	18	17,6		
Total		102	100,0		

Tabela 45 - Quantidade comprada, quando bebem em casa, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Não	68	69,4	84,0	84,0
	Valid Sim	13	13,3	16,0	100,0
	Total	81	82,7	100,0	
	Missing System	17	17,3		

Total			98	100,0		
Não			72	70,6	83,7	83,7
Mulher	Valid	Sim	14	13,7	16,3	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 46 - Consumo ao pequeno-almoço, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Não		72	73,5	88,9	88,9
	Valid	Sim	9	9,2	11,1	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Não		71	69,6	82,6	82,6
	Valid	Sim	15	14,7	17,4	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 47 - Consumo durante a manhã, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Não		48	49,0	59,3	59,3
	Valid	Sim	33	33,7	40,7	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Não		50	49,0	58,1	58,1
	Valid	Sim	36	35,3	41,9	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 48 - Consumo ao almoço, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Valid	Não	49	50,0	60,5	60,5
		Sim	32	32,7	39,5	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Valid	Não	47	46,1	54,7	54,7
		Sim	39	38,2	45,3	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 49 - Consumo durante a tarde, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Valid	Não	50	51,0	61,7	61,7
		Sim	31	31,6	38,3	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Valid	Não	51	50,0	59,3	59,3
		Sim	35	34,3	40,7	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 50 - Consumo ao fim da tarde, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Valid	Não	70	71,4	86,4	86,4
		Sim	11	11,2	13,6	100,0
		Total	81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		

Total			98	100,0		
Não			81	79,4	94,2	94,2
Mulher	Valid	Sim	5	4,9	5,8	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 51 - Consumo depois do trabalho, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Não		69	70,4	85,2	85,2
	Valid	Sim	12	12,2	14,8	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Não		71	69,6	82,6	82,6
	Valid	Sim	15	14,7	17,4	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 52 - Consumo ao jantar, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Não		80	81,6	98,8	98,8
	Valid	Sim	1	1,0	1,2	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Não		84	82,4	97,7	97,7
	Valid	Sim	2	2,0	2,3	100,0
	Total		86	84,3	100,0	
	Missing	System	16	15,7		
	Total		102	100,0		

Tabela 53 - Consumo depois do jantar, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Valid	Nada	53	54,1	65,4	65,4
		Pouco	20	20,4	24,7	90,1
		Médio	7	7,1	8,6	98,8
		Muito	1	1,0	1,2	100,0
		Total	81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
	Total		98	100,0		
Mulher	Valid	Nada	47	46,1	55,3	55,3
		Pouco	25	24,5	29,4	84,7
		Médio	11	10,8	12,9	97,6
		Muito	1	1,0	1,2	98,8
		Totalmente	1	1,0	1,2	100,0
	Total		85	83,3	100,0	
	Missing	System	17	16,7		
Total			102	100,0		

Tabela 54 - Preferência quanto ao amargor, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Valid	Nada	1	1,0	1,2	1,2
		Pouco	10	10,2	12,3	13,6
		Médio	43	43,9	53,1	66,7
		Muito	21	21,4	25,9	92,6
		Totalmente	6	6,1	7,4	100,0
	Total		81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3		
Mulher	Valid	Nada	2	2,0	2,4	2,4
		Pouco	9	8,8	10,6	12,9
		Médio	43	42,2	50,6	63,5
		Muito	26	25,5	30,6	94,1
		Totalmente	5	4,9	5,9	100,0
	Total		85	83,3	100,0	
	Missing	System	17	16,7		

Missing	System	17	16,7		
Total		102	100,0		

Tabela 55 - Preferência quanto à doçura, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Nada	4	4,1	4,9	4,9
	Pouco	4	4,1	4,9	9,9
	Valid				
	Médio	24	24,5	29,6	39,5
	Muito	29	29,6	35,8	75,3
	Totalmente	20	20,4	24,7	100,0
	Total	81	82,7	100,0	
Mulher	Missing	System	17	17,3	
	Total		98	100,0	
	Nada	2	2,0	2,4	2,4
	Pouco	5	4,9	5,9	8,2
	Valid				
	Médio	17	16,7	20,0	28,2
	Muito	37	36,3	43,5	71,8
	Totalmente	24	23,5	28,2	100,0
	Total	85	83,3	100,0	
	Missing	System	17	16,7	
	Total	102	100,0		

Tabela 56 - Preferência quanto à naturalidade, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Nada	2	2,0	2,5	2,5
	Pouco	17	17,3	21,0	23,5
	Valid				
	Médio	34	34,7	42,0	65,4
	Muito	20	20,4	24,7	90,1
	Totalmente	8	8,2	9,9	100,0
	Total	81	82,7	100,0	
	Missing	System	17	17,3	
	Total		98	100,0	
	Nada	3	2,9	3,5	3,5
Mulher	Valid				
	Pouco	19	18,6	22,4	25,9

	Médio	35	34,3	41,2	67,1
	Muito	19	18,6	22,4	89,4
	Totalmente	9	8,8	10,6	100,0
	Total	85	83,3	100,0	
Missing	System	17	16,7		
Total		102	100,0		

Tabela 57 - Preferência quanto à espuma, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	Médio	9	9,2	11,1	11,1
	Muito	29	29,6	35,8	46,9
	Totalmente	43	43,9	53,1	100,0
	Total	81	82,7	100,0	
	Missing	17	17,3		
	System				
Mulher	Nada	1	1,0	1,2	1,2
	Médio	6	5,9	7,2	8,4
	Muito	30	29,4	36,1	44,6
	Totalmente	46	45,1	55,4	100,0
	Total	83	81,4	100,0	
	Missing	19	18,6		
Total		102	100,0		

Tabela 58 - Preferência quanto à frescura, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

Sexo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Homem	79 - 87 Escudos	7	7,1	8,6	8,6
	88 - 96 Escudos	9	9,2	11,1	19,8
	97 - 101 Escudos	29	29,6	35,8	55,6
	Valid 102 - 106 Escudos	9	9,2	11,1	66,7
	107 - 112 Escudos	23	23,5	28,4	95,1
	Mais de 112 Escudos	4	4,1	4,9	100,0
	Total	81	82,7	100,0	
	Missing	17	17,3		
Total		98	100,0		

Mulher		79 - 87 Escudos	8	7,8	9,4	9,4
		88 - 96 Escudos	12	11,8	14,1	23,5
		97 - 101 Escudos	31	30,4	36,5	60,0
	Valid	102 - 106 Escudos	7	6,9	8,2	68,2
		107 - 112 Escudos	24	23,5	28,2	96,5
		Mais de 112 Escudos	3	2,9	3,5	100,0
		Total	85	83,3	100,0	
	Missing	System	17	16,7		
Total			102	100,0		

Tabela 59 - Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal, por sexo.

Fonte: *Elaborado pelo autor*

	Profissão		Statistic	Std. Error
Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	Estudante	Mean	1,72	,157
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,41
			Upper Bound	2,03
		5% Trimmed Mean	1,59	
		Median	1,00	
		Variance	1,226	
		Std. Deviation	1,107	
		Minimum	1	
		Maximum	5	
		Range	4	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	1,622	,337
		Kurtosis	1,893	,662
	Quadro superior	Mean	1,45	,123
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,20
			Upper Bound	1,70
		5% Trimmed Mean	1,36	
		Median	1,00	
		Variance	,578	
		Std. Deviation	,760	
		Minimum	1	
		Maximum	4	
		Range	3	
		Interquartile Range	1	
		Skewness	1,744	,383

Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana	Estudante	Kurtosis		2,605	,750
		Mean		1,50	,135
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,23	
			Upper Bound	1,77	
		5% Trimmed Mean		1,36	
		Median		1,00	
		Variance		,908	
		Std. Deviation		,953	
		Minimum		1	
		Maximum		6	
		Range		5	
		Interquartile Range		1	
		Skewness		2,800	,337
		Kurtosis		9,872	,662
	Quadro superior	Mean		1,13	,086
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	,96	
			Upper Bound	1,31	
		5% Trimmed Mean		1,03	
		Median		1,00	
		Variance		,280	
		Std. Deviation		,529	
		Minimum		1	
		Maximum		4	
		Range		3	
		Interquartile Range		0	
		Skewness		4,794	,383
		Kurtosis		24,752	,750

Tabela 60 - Medidas de localização relativamente à quantidade consumida por semana e por fim de semana, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Valid 1 garrafa	20	29,0	35,7	35,7
	2 garrafas	11	15,9	19,6	55,4
	3 garrafas	8	11,6	14,3	69,6
	4 garrafas	11	15,9	19,6	89,3
	5 garrafas	1	1,4	1,8	91,1
	6 garrafas	4	5,8	7,1	98,2
	Mais de 6 garrafas	1	1,4	1,8	100,0
	Total	56	81,2	100,0	

Quadro superior	Missing	System	13	18,8		
	Total		69	100,0		
		1 garrafa	10	18,9	25,0	25,0
		2 garrafas	11	20,8	27,5	52,5
		3 garrafas	3	5,7	7,5	60,0
	Valid	4 garrafas	8	15,1	20,0	80,0
		5 garrafas	1	1,9	2,5	82,5
		6 garrafas	4	7,5	10,0	92,5
		Mais de 6 garrafas	3	5,7	7,5	100,0
		Total	40	75,5	100,0	
	Missing	System	13	24,5		
	Total		53	100,0		

Tabela 61 - Quantidade comprada, quando bebem em casa, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Não	44	63,8	77,2	77,2
	Valid	Sim	13	18,8	22,8	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior		Não	37	69,8	88,1	88,1
	Valid	Sim	5	9,4	11,9	100,0
		Total	42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
	Total		53	100,0		

Tabela 62 - Consumo ao pequeno-almoço, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Não	51	73,9	89,5	89,5
	Valid	Sim	6	8,7	10,5	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior		Não	33	62,3	78,6	78,6
	Valid	Sim	9	17,0	21,4	100,0
		Total	42	79,2	100,0	

Missing	System	11	20,8		
Total		53	100,0		

Tabela 63 - Consumo durante a manhã, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Não	29	42,0	50,9	50,9
	Valid	Sim	28	40,6	49,1	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
		Total	69	100,0		
Quadro superior		Não	32	60,4	76,2	76,2
	Valid	Sim	10	18,9	23,8	100,0
		Total	42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
		Total	53	100,0		

Tabela 64 - Consumo ao almoço, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Não	24	34,8	42,1	42,1
	Valid	Sim	33	47,8	57,9	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
		Total	69	100,0		
Quadro superior		Não	33	62,3	78,6	78,6
	Valid	Sim	9	17,0	21,4	100,0
		Total	42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
		Total	53	100,0		

Tabela 65 - Consumo durante a tarde, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Não	36	52,2	63,2	63,2
	Valid	Sim	21	30,4	36,8	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		

Quadro superior	Total		69	100,0		
	Não		25	47,2	59,5	59,5
	Valid	Sim	17	32,1	40,5	100,0
	Total		42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
	Total		53	100,0		

Tabela 66 - Consumo ao fim da tarde, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Não		56	81,2	98,2	98,2
	Valid	Sim	1	1,4	1,8	100,0
	Total		57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior	Não		33	62,3	78,6	78,6
	Valid	Sim	9	17,0	21,4	100,0
	Total		42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
	Total		53	100,0		

Tabela 67 - Consumo depois do trabalho, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Não		51	73,9	89,5	89,5
	Valid	Sim	6	8,7	10,5	100,0
	Total		57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior	Não		34	64,2	81,0	81,0
	Valid	Sim	8	15,1	19,0	100,0
	Total		42	79,2	100,0	
	Missing	System	11	20,8		
	Total		53	100,0		

Tabela 68 - Consumo ao jantar, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Valid	Não	56	81,2	98,2	98,2
		Sim	1	1,4	1,8	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior	Valid	Não	42	79,2	100,0	100,0
	Missing	System	11	20,8		
	Total		53	100,0		

Tabela 69 - Consumo depois do jantar, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Valid	Nada	34	49,3	59,6	59,6
		Pouco	18	26,1	31,6	91,2
		Médio	5	7,2	8,8	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
	Total		69	100,0		
Quadro superior	Valid	Nada	26	49,1	63,4	63,4
		Pouco	10	18,9	24,4	87,8
		Médio	4	7,5	9,8	97,6
		Muito	1	1,9	2,4	100,0
	Total	41	77,4	100,0		
	Missing	System	12	22,6		
	Total		53	100,0		

Tabela 70 - Preferência quanto ao amargor, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Valid	Nada	1	1,4	1,8	1,8
		Pouco	5	7,2	8,8	10,5
		Médio	26	37,7	45,6	56,1

Quadro superior		Muito	23	33,3	40,4	96,5
		Totalmente	2	2,9	3,5	100,0
		Total	57	82,6	100,0	
	Missing	System	12	17,4		
		Total	69	100,0		
		Pouco	9	17,0	22,0	22,0
		Médio	24	45,3	58,5	80,5
		Muito	5	9,4	12,2	92,7
	Valid	Totalmente	3	5,7	7,3	100,0
		Total	41	77,4	100,0	
	Missing	System	12	22,6		
		Total	53	100,0		

Tabela 71 - Preferência quanto à doçura, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante		Nada	3	4,3	5,3
		Pouco	3	4,3	10,5
		Médio	10	14,5	28,1
	Valid	Muito	27	39,1	75,4
		Totalmente	14	20,3	100,0
	Total		57	82,6	100,0
Quadro superior	Missing	System	12	17,4	
		Total	69	100,0	
		Nada	2	3,8	4,9
		Pouco	2	3,8	9,8
		Médio	14	26,4	43,9
	Valid	Muito	10	18,9	68,3
		Totalmente	13	24,5	100,0
	Total		41	77,4	100,0
	Missing	System	12	22,6	
		Total	53	100,0	

Tabela 72 - Preferência quanto à naturalidade, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Nada	3	4,3	5,3	5,3
	Pouco	16	23,2	28,1	33,3
	Médio	21	30,4	36,8	70,2
	Muito	13	18,8	22,8	93,0
	Totalmente	4	5,8	7,0	100,0
	Total	57	82,6	100,0	
	Missing System	12	17,4		
Quadro superior	Total	69	100,0		
	Nada	1	1,9	2,4	2,4
	Pouco	10	18,9	24,4	26,8
	Médio	19	35,8	46,3	73,2
	Muito	8	15,1	19,5	92,7
	Totalmente	3	5,7	7,3	100,0
	Total	41	77,4	100,0	
	Missing System	12	22,6		
	Total	53	100,0		

Tabela 73 - Preferência quanto à espuma, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	Nada	1	1,4	1,8	1,8
	Médio	5	7,2	8,8	10,5
	Muito	18	26,1	31,6	42,1
	Totalmente	33	47,8	57,9	100,0
	Total	57	82,6	100,0	
	Missing System	12	17,4		
Quadro superior	Total	69	100,0		
	Médio	5	9,4	12,5	12,5
	Muito	18	34,0	45,0	57,5
	Totalmente	17	32,1	42,5	100,0
	Total	40	75,5	100,0	
	Missing System	13	24,5		
Total		53	100,0		

Tabela 74 - Preferência quanto à frescura, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Profissão		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	79 - 87 Escudos	3	4,3	5,3	5,3
	88 - 96 Escudos	3	4,3	5,3	10,5
	97 - 101 Escudos	20	29,0	35,1	45,6
	Valid 102 - 106 Escudos	9	13,0	15,8	61,4
	107 - 112 Escudos	21	30,4	36,8	98,2
	Mais de 112 Escudos	1	1,4	1,8	100,0
	Total	57	82,6	100,0	
	Missing System	12	17,4		
	Total	69	100,0		
Quadro superior	79 - 87 Escudos	7	13,2	17,1	17,1
	88 - 96 Escudos	8	15,1	19,5	36,6
	97 - 101 Escudos	15	28,3	36,6	73,2
	Valid 102 - 106 Escudos	2	3,8	4,9	78,0
	107 - 112 Escudos	7	13,2	17,1	95,1
	Mais de 112 Escudos	2	3,8	4,9	100,0
	Total	41	77,4	100,0	
	Missing System	12	22,6		
	Total	53	100,0		

Tabela 75 - Preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal, por profissão.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	161	80,5	96,4	96,4
	Sim	6	3,0	3,6	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 76 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando a consomem fora de casa (Bar noturno).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	120	60,0	71,9	71,9
	Sim	47	23,5	28,1	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 77 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando a consomem fora de casa (Supermercado).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	95	47,5	56,9	56,9
	Sim	72	36,0	43,1	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 78 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando a consomem fora de casa (Café).

Fonte: *Elaborado pelo autor*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	91	45,5	54,5	54,5
	Sim	76	38,0	45,5	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 79 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando a consomem fora de casa (Mercearia).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	147	73,5	88,0	88,0
	Sim	20	10,0	12,0	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 80 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando a consomem fora de casa (Restaurante).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	82	41,0	49,1	49,1
	Sim	85	42,5	50,9	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 81 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando consomem em casa (Supermercado).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	62	31,0	37,1	37,1
	Sim	105	52,5	62,9	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 82 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando consomem em casa (Mercearia).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	165	82,5	98,8	98,8
	Sim	2	1,0	1,2	100,0
	Total	167	83,5	100,0	
Missing	System	33	16,5		
Total		200	100,0		

Tabela 83 - Local onde os consumidores costumam comprar a bebida, quando consomem em casa (Café).

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Com que FREQUÊNCIA bebe "Malta"?	Até quanto estaria disposto a PAGAR pela sua "Malta" ideal?
Spearman's rho	Com que FREQUÊNCIA bebe	Correlation Coefficient	1,000
	"Malta"?	Sig. (2-tailed)	-,206**
	N	200	166
	Até quanto estaria disposto a	Correlation Coefficient	1,000
	PAGAR pela sua "Malta" ideal?	Sig. (2-tailed)	-,206**
	N	166	166

Tabela 84 - Correlação entre a frequência de consumo e o valor que os consumidores estão dispostos a pagar pela sua bebida ideal.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada diferente	72	36,0	43,6	43,6
	Pouco diferente	21	10,5	12,7	56,4
	Diferença média	35	17,5	21,2	77,6
	Muito diferente	24	12,0	14,5	92,1
	Completamente diferente	13	6,5	7,9	100,0
	Total	165	82,5	100,0	
Missing	System	35	17,5		
Total		200	100,0		

Tabela 85 - De que forma os consumidores preferem a forma das embalagens.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada diferente	69	34,5	41,6	41,6
	Pouco diferente	24	12,0	14,5	56,0
	Diferença média	37	18,5	22,3	78,3
	Muito diferente	22	11,0	13,3	91,6
	Completamente diferente	14	7,0	8,4	100,0
	Total	166	83,0	100,0	
Missing	System	34	17,0		
Total		200	100,0		

Tabela 86 - De que forma os consumidores preferem a cor das embalagens.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada diferente	43	21,5	26,7	26,7
	Pouco diferente	24	12,0	14,9	41,6
	Diferença média	41	20,5	25,5	67,1
	Muito diferente	30	15,0	18,6	85,7
	Completamente diferente	23	11,5	14,3	100,0
	Total	161	80,5	100,0	
Missing	System	39	19,5		
Total		200	100,0		

Tabela 87 - De que forma os consumidores preferem o rótulo das embalagens.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Em vidro	117	58,5	70,9	70,9
	Em lata	36	18,0	21,8	92,7
	Em cartão	12	6,0	7,3	100,0
	Total	165	82,5	100,0	
Missing	System	35	17,5		
Total		200	100,0		

Tabela 88 - De que forma os consumidores preferem o material das embalagens.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 cl	17	8,5	10,2	10,2
	33 cl	99	49,5	59,6	69,9
	50 cl	24	12,0	14,5	84,3
	75 cl	26	13,0	15,7	100,0
	Total	166	83,0	100,0	
Missing	System	34	17,0		
Total		200	100,0		

Tabela 89 - De que forma os consumidores preferem o tamanho das embalagens.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Qual a sua marca de "Malta" PREFERIDA?		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
0	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	1	1	1	1,00	.
	Valid N (listwise)	1				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	33	1	6	1,67	1,164
Weidmann	Valid N (listwise)	33				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	53	1	7	1,70	1,186
	Valid N (listwise)	53				
3 Horses	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	23	1	3	1,26	,541
	Valid N (listwise)	23				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	19	1	5	1,89	1,243
Actimalt	Valid N (listwise)	19				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	27	1	6	1,70	1,325
	Valid N (listwise)	27				
VitaMalt	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	8	1	4	2,13	1,126
	Valid N (listwise)	8				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por semana	8				
	Valid N (listwise)	8				

Tabela 90 - Medidas de localização - quantidade consumida, por semana, referente a cada marca.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Qual a sua marca de "Malta" PREFERIDA?		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
0	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana	1	1	1	1,00	.
	Valid N (listwise)	1				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana	29	1	2	1,24	,435
Weidmann	Valid N (listwise)	29				
	Qual o número de "Maltas" que bebe, EM MÉDIA, por fim-de-semana	50	1	7	1,50	1,111
	Valid N (listwise)	50				

Royal Dutch	Qual o número de "Maltas" que bebe,	21	1	2	1,10	,301
	EM MÉDIA, por fim-de-semana					
	Valid N (listwise)	21				
Actimalt	Qual o número de "Maltas" que bebe,	17	1	6	1,71	1,448
	EM MÉDIA, por fim-de-semana					
	Valid N (listwise)	17				
VitaMalt	Qual o número de "Maltas" que bebe,	25	1	6	1,68	1,282
	EM MÉDIA, por fim-de-semana					
	Valid N (listwise)	25				
PowerMalt	Qual o número de "Maltas" que bebe,	6	1	2	1,50	,548
	EM MÉDIA, por fim-de-semana					
	Valid N (listwise)	6				

Tabela 91 - Medidas de localização - quantidade consumida, por fim-de-semana, referente a cada marca preferida pelos consumidores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Qual a sua marca de "Malta" PREFERIDA?			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	Valid	Em casa	1	2,9	100,0	100,0
	Missing	System	34	97,1		
	Total		35	100,0		
Weidmann		Em casa	28	80,0	80,0	80,0
	Valid	Fora de casa	7	20,0	20,0	100,0
	Total		35	100,0	100,0	
3 Horses		Em casa	41	77,4	77,4	77,4
	Valid	Fora de casa	12	22,6	22,6	100,0
	Total		53	100,0	100,0	
Royal Dutch		Em casa	12	52,2	52,2	52,2
	Valid	Fora de casa	11	47,8	47,8	100,0
	Total		23	100,0	100,0	
Actimalt		Em casa	11	57,9	57,9	57,9
	Valid	Fora de casa	8	42,1	42,1	100,0
	Total		19	100,0	100,0	
VitaMalt		Em casa	13	48,1	48,1	48,1
	Valid	Fora de casa	14	51,9	51,9	100,0
	Total		27	100,0	100,0	
PowerMalt		Em casa	4	50,0	50,0	50,0
	Valid	Fora de casa	4	50,0	50,0	100,0
	Total		8	100,0	100,0	

Tabela 92 - Local de consumo relativamente cada marca preferida pelos consumidores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Qual a sua marca de "Malta" PREFERIDA?			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	Valid	Sozinho	1	2,9	100,0	100,0
	Missing	System	34	97,1		
	Total		35	100,0		
Weidmann	Valid	Sozinho	9	25,7	25,7	25,7
		Na companhia de amigos	10	28,6	28,6	54,3
		Com família	16	45,7	45,7	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
3 Horses	Valid	Sozinho	7	13,2	13,5	13,5
		Na companhia de amigos	15	28,3	28,8	42,3
		Com família	30	56,6	57,7	100,0
		Total	52	98,1	100,0	
	Missing	System	1	1,9		
Royal Dutch	Valid	Total	53	100,0		
		Sozinho	8	34,8	34,8	34,8
		Na companhia de amigos	5	21,7	21,7	56,5
		Com família	10	43,5	43,5	100,0
		Total	23	100,0	100,0	
Actimalt	Valid	Sozinho	7	36,8	36,8	36,8
		Na companhia de amigos	4	21,1	21,1	57,9
		Com família	8	42,1	42,1	100,0
		Total	19	100,0	100,0	
VitaMalt	Valid	Sozinho	8	29,6	29,6	29,6
		Na companhia de amigos	10	37,0	37,0	66,7
		Com família	9	33,3	33,3	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
PowerMalt	Valid	Sozinho	2	25,0	25,0	25,0
		Na companhia de amigos	4	50,0	50,0	75,0
		Com família	2	25,0	25,0	100,0
		Total	8	100,0	100,0	

Tabela 93 - Companhia de consumo relativamente cada marca preferida pelos consumidores.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	4	2,0	2,4	2,4
	Sim	160	80,0	97,6	100,0
	Total	164	82,0	100,0	

Missing System	36	18,0	
Total	200	100,0	

Tabela 94 - Aceitação dos consumidores a novas marcas no mercado.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,357 ^a	5	,001
Likelihood Ratio	19,930	5	,001
Linear-by-Linear Association	3,873	1	,049
N of Valid Cases	165		

Tabela 95 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ser produzida em Cabo Verde").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,458 ^a	5	,043
Likelihood Ratio	11,312	5	,046
Linear-by-Linear Association	3,997	1	,046
N of Valid Cases	165		

Tabela 96 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ser importada") .

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,393 ^a	5	,009
Likelihood Ratio	17,349	5	,004
Linear-by-Linear Association	,083	1	,773
N of Valid Cases	165		

Tabela 97 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "O sabor").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,276 ^a	5	,142
Likelihood Ratio	8,425	5	,134
Linear-by-Linear Association	4,174	1	,041

N of Valid Cases	165		
------------------	-----	--	--

Tabela 98 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ter tradição").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,837 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	28,161	5	,000
Linear-by-Linear Association	,400	1	,527
N of Valid Cases	165		

Tabela 99 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ter qualidade").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,767 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	25,108	5	,000
Linear-by-Linear Association	1,738	1	,187
N of Valid Cases	165		

Tabela 100 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ser de confiança").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,541 ^a	5	,257
Likelihood Ratio	8,165	5	,147
Linear-by-Linear Association	,427	1	,514
N of Valid Cases	165		

Tabela 101 - Teste do Qui-quadrado ("Marca preferida" e "Ser encorpada").

Fonte: *Elaborado pelo autor.*