

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A MARCA SUPER
BOCK NA CHINA

ZHANG LANXI

OUTUBRO – 2020

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A MARCA SUPER
BOCK NA CHINA

ZHANG LANXI

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO – 2020

RESUMO

Este projeto tem como principal objetivo desenvolver um Plano de Marketing Internacional para a Super Bock na China – uma marca líder portuguesa de cerveja que está presente no mercado chinês desde 2009. O foco deste plano está no desenvolvimento de uma estratégia e planos de ação para promover o crescimento da marca e aumentar a visibilidade da marca na China.

O projeto divide-se em duas componentes. A componente teórica permite uma visão geral das principais categorias ligadas ao plano de marketing e quais as estratégias que devem ser adotadas para a sua implementação.

A componente prática é a continuação da teórica, onde se aprofunda pormenorizadamente a situação do mercado chinês. Foi aplicada uma *action-research*, com base numa abordagem de método mista para recolher os dados primários e secundários. Os dados primários foram recolhidos através de um questionário *online*, com o objetivo de medir a notoriedade da marca, caracterizar os clientes e definir o *target*, ao qual se obteve resposta de 206 consumidores chineses de cerveja.

Considerando todos os dados recolhidos, realizou-se uma análise externa, interna e a análise SWOT, concluindo-se que a China representa um mercado “promissor”, e com elevado potencial de crescimento para os próximos anos.

Por fim, as táticas de marketing-mix foram desenvolvidas para cumprir aos objetivos e estratégias de marketing definidos no plano de marketing. As táticas de marketing foram definidas para o período de janeiro a dezembro de 2021. As ações de marketing representam maior foco quando aplicadas numa distribuição intensiva e numa estratégia de comunicação online.

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

ABSTRACT

This project aims to develop an International Marketing Plan for Super Bock in China – a leading Portuguese beer brand that has been present in the Chinese market since 2009. This marketing plan focuses on developing a strategy and action plans in order to promote the growth of the brand and to raise the brand awareness in China.

The project consists of theoretical part which gives overview of the main categories connected with marketing plan and analysis that needs to be done.

The practical part of this project extends the literature review and provides comprehensive information about the Chinese market. An action research was conducted, using a mixed-method approach to collect both primary and secondary data. Primary data was collected through an online survey conducted with 206 Chinese beer customers in order to measure the brand awareness, to characterize the clients and to define the target.

Considering all data gathered, external, internal and SWOT analyses were conducted, which proved that China is a “promising” market offering the possibility of potential growth to expect in the following years.

Finally, the tactics of marketing-mix were developed to meet the defined marketing objectives and strategies. These marketing tactics were set for the period starting from January and finishing in December 2021. The proposed marketing actions focus mainly on the intensive distribution and online communication strategy.

Keywords: Marketing Planning, Internationalization, Brand Equity, Marketing- mix

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos os que me apoiaram nesta fase e em todo o meu percurso académico.

Em primeiro lugar, um agradecimento grande à minha orientadora, Professora Joanna Santiago, por toda a disponibilidade, apoio e paciência prestado ao longo da realização deste projeto.

Agradeço à Maria pela sua disponibilidade, ajuda, que permitiram a realização do projeto.

À minha Meimei, que partilhou esta etapa bem de perto, dando sempre o seu contributo e apoio.

Quero também agradecer às amigas na China e à minha família, aos meus pais e o meu avô, pela paciência ao longo de todos estes anos, e por acreditarem em mim e estarem sempre presentes.

Por último, uma obrigada a todos os professores do ISEG que transmitiram os seus conhecimentos ao longo do curso.

A todos

Muito obrigado

ÍNDICE

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização Teórica.....	1
1.2 Relevância do Tema.....	2
1.3 Objetivos do Estudo.....	2
1.4 Estrutura do Projeto	2
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 Plano de Marketing	3
<i>2.1.1 Definição de Plano de Marketing.....</i>	<i>3</i>
<i>2.1.2 Estrutura</i>	<i>3</i>
2.2 Marketing Internacional.....	4
<i>2.2.1 Globalização</i>	<i>4</i>
<i>2.2.2 Internacionalização</i>	<i>5</i>
<i>2.2.3 Marketing Internacional</i>	<i>6</i>
<i>2.2.4 Estandarização vs. Adaptação</i>	<i>8</i>
2.3 A Marca	10
<i>2.3.1 Capital da Marca e Capital da Marca Centrado no Cliente (CBBE).....</i>	<i>10</i>
<i>2.3.2 Notoriedade da Marca.....</i>	<i>12</i>
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	12
4. METODOLOGIA.....	14
4.1 Objetivo e Tipo de Estudo.....	14
4.2 Estratégia de Investigação	14
4.3 Método de Recolha de Dados.....	15
4.4 Amostragem	15

5. PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL.....	16
5.1 Análise Externa.....	16
5.1.1 <i>Análise do Macro Ambiente – PEST</i>	16
5.1.2 <i>Análise do Micro Ambiente</i>	19
5.2 Análise Interna.....	22
5.2.1 <i>Apresentação da Super Bock</i>	22
5.2.2 <i>Visão, Missão e Valores</i>	23
5.2.3 <i>Recursos Humanos</i>	23
5.2.4 <i>Recursos Financeiros</i>	23
5.2.5 <i>Recursos Fornecedores</i>	24
5.2.6 <i>Marketing-Mix Presente (em Portugal)</i>	24
5.3 Análise SWOT.....	27
5.4 Pressupostos	28
5.5 Segmentação, Targeting e Posicionamento	28
5.5.1 <i>Segmentação</i>	28
5.5.2 <i>Targeting</i>	29
5.5.3 <i>Posicionamento</i>	29
5.6 Objetivos de Marketing.....	30
5.6.1 <i>Objetivos Quantitativos e Objetivos Qualitativos</i>	30
5.6.2 <i>Estratégia Genérica</i>	30
5.7 Táticas de Marketing-Mix Propostas	31
5.8 Planeamento, Implementação e Controlo	32
5.8.1 <i>Calendarização e Orçamento</i>	32
5.8.2 <i>Implementação e Controlo</i>	33
6. CONCLUSÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Quadro de Referência.....	13
Tabela II – Concorrência Direta.....	21
Tabela III - Receitas Anuais do Grupo Super Bock do Ano 2015-2018.....	23
Tabela IV – Produtos da Super Bock.....	24
Tabela V – SWOT da Super Bock.....	27
Tabela VI - Objetivos do Plano de Marketing.....	30
Tabela VII-- Matriz Ansoff.....	30
Tabela VIII - Táticas de Marketing Mix Propostas para 2021.....	31
Tabela IX – Calendarização e Orçamentação.....	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Processo do Plano de Marketing de Westwood (2007)	41
Anexo B - Processo do Plano de Marketing de Mcdonald (2008)	41
Anexo C - Processo do Plano de Marketing de Wood (2017)	42
Anexo D - Processo do Plano de Marketing de Kotler e Amstrong (2018)	42
Anexo E - Guião do Questionário.....	43
Anexo H – Resultados do Questionário.....	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Teórica

O principal resultado do rápido desenvolvimento a nível mundial em termos tecnológicos de comunicação meios de transporte, e fluxo de capital é a redução das barreiras mundiais promovendo a fluidez e interligação no mundo em todos os setores. Desta forma, na ótica das empresas e do consumidor é possível a realização de negócios em quase qualquer país do mundo graças aos avanços no comércio internacional. Segundo a Organização Mundial do Comércio, o valor das exportações globais aumentou 5 vezes entre 1960 e 2019. Assim, “muitos países consideram vantajoso ter uma participação importante no mercado internacional”, expõe Czinkota e Ronkainen (2003, p. 5).

A internacionalização tem se tornado cada vez mais um fator chave para a competitividade de empresas de todos os ramos e dimensões. Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, surge a necessidade das empresas reduzirem a dependência dos mercados domésticos. Neste cenário a maioria das empresas adota uma estratégia global que passa pelo foco em atividades que geram oportunidades não apenas para o crescimento da receita, mas também para a troca de conhecimento e o reforço das capacidades, fortalecendo assim a competitividade no longo prazo da empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

O mercado chinês marca posição como um gigante económico no cenário mundial, revelando um crescimento contínuo e um futuro muito promissor. Na China, em termos demográficos, verifica-se um rápido crescimento, o conseqüente aumento do rendimento disponível, o aumento das despesas dos consumidores e ainda um ambiente de negócios cada vez mais favorável proporcionaram uma vantagem competitiva para o mercado, uma vez que o investimento estrangeiro tem vindo a fixar-se no país numa variedade de setores. O investimento estrangeiro na China também poderá ter tido origem na conseqüente queda das vendas nos mercados domésticos destes países, o que forçou muitas empresas americanas e europeias a realocar os seus recursos para o mercado chinês, assumindo este mercado como o centro das estratégias de crescimento global no longo prazo. Por este motivo, e em resultado do sucesso obtido muitas outras empresas estão a iniciar a sua política de internacionalização em direção ao gigante asiático.

Ciente desta premissa, a Super Bock, empresa líder no mercado de cerveja em Portugal, decidiu internacionalizar a sua cerveja para o mercado chinês. A Super Bock entrou no mercado chinês em 2009, sendo que em 2019 registou-se um consumo exponencial o que representa 30% das exportações do grupo e a China continua a ser o principal mercado externo da Super Bock. O CEO da empresa, Rui Lopes Ferreira admite que a distância e as diferenças culturais são desafios diários na relação com este mercado, mas garante que o futuro passa por "dar continuidade à estratégia de exportação e expansão nesta geografia, com a prudência necessária"(Ferreira, 2019).

Com o objetivo de responder melhor aos desafios e aumentar a notoriedade neste mercado, deverá ser elaborado um plano de orientação estratégica de marketing.

1.2 Relevância do Tema

O plano de marketing deve ser visto como uma das principais ferramentas estratégicas para as empresas, pois criar um bom plano de marketing ajudará a empresa a identificar e usar efetivamente os recursos necessários para atingir objetivos de marketing propostos (Wood, 2010).

No caso da Super Bock, embora seja uma marca de renome em Portugal, a sua notoriedade ainda é relativamente baixa para os consumidores chineses. Adicionalmente, a Super Bock marca presença em principalmente só em duas províncias - Zhejiang e Fujian. Contudo o mercado chinês é vasto, portanto as possibilidades de investimento para a marca são múltiplas devido a outras regiões para as quais se podem expandir. Sendo assim, existe necessidade de desenvolver um plano estratégico de marketing que apoie a expansão da marca e aumente a notoriedade da marca.

1.3 Objetivos do Estudo

O objetivo geral definido para a investigação é desenvolver um Plano de Marketing Internacional a fim de desenvolver estratégias para alargar a presença da marca Super Bock para novas regiões e aumentar consequentemente a sua notoriedade na China. Neste processo, não só é importante ter conhecimento do comportamento do consumidor chinês, bem como da situação atual do mercado de cerveja, das necessidades existentes, e os seus diversos potenciais.

Também foram definidos três objetivos específicos:

1. Enquadramento da situação do mercado de cerveja na China;
2. Definição do público-alvo da cerveja Super Bock;
3. Desenvolvimento de estratégias e táticas que visem a expansão da marca e o aumento da notoriedade.

1.4 Estrutura do Projeto

O trabalho apresenta-se estruturado em duas partes. A primeira parte inclui a revisão da literatura (Capítulo 2), que apresenta os conceitos das principais temáticas, que se encontram sumarizadas no Quadro de Referências (Capítulo 3), seguindo-se a descrição da Metodologia utilizada (Capítulo 4). A segunda parte apresenta o plano de marketing (Capítulo 5), através de uma análise situacional interna e externa da empresa e ainda a análise SWOT. Posteriormente, são apresentados os objetivos do plano de marketing, o STP, as estratégias e o plano tático. Neste projeto consta também uma calendarização e também o orçamento com a estimativa de custos. Por fim, identifica quais as medidas de controlo do plano de marketing que deverão ser aplicadas para aferir o sucesso da implementação desta ferramenta estratégica. No final do presente projeto de mestrado encontram-se apresentadas as principais conclusões (Capítulo 6).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Plano de Marketing

2.1.1 Definição de Plano de Marketing

O plano de marketing deve ser visto como uma das ferramentas estratégicas para as empresas. Criar um bom plano de marketing ajudará a empresa a usar efetivamente os recursos das empresas para atingir seus objetivos de marketing.

De acordo com Westwood (2006) pode-se definir o plano de marketing como um processo sistemático que envolve a avaliação de oportunidades e recursos de marketing, a determinação dos objetivos de marketing e o desenvolvimento de um plano para implementação e controle.

Do seu lado, Kotler e Armstrong (2007, p. 7) indicam que o plano de marketing serve para “documentar como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing tendo o cliente como ponto de partida”.

Conforme McDonald (2007) planeamento de marketing pode ser definido como uma série de atividades que tem como finalidade definir objetivos para uma determinada organização e desenvolver um plano para alcançá-los. É o processo que estabelece um conjunto de ações a ser seguido e atua. O autor também refere que os benefícios de plano de marketing incluem os seguintes elementos: o plano de marketing ajuda a identificar fontes de vantagem competitiva, planeamento obriga uso de uma abordagem organizada, garante relacionamentos consistentes, serve para informar, ajuda obter recursos e suporte, ajuda criar compromissos, ajuda definir objetivos e estratégias e especificar o mix desejado de produtos e serviços.

De acordo com Wood (2010), o plano de marketing é um processo estruturado que implica tomadas de decisão e ações específicas a serem aplicadas num determinado espaço temporal e numa determinada organização.

Em resumo, o objetivo geral do plano de marketing e o seu foco principal é a identificação e criação de vantagem competitiva que permite às empresas uma avaliação realista sobre suas verdadeiras competências, potencial e exposições.

2.1.2 Estrutura

Planeamento de marketing usa várias formas e vários autores (Westwood, 2007; McDonald, 2008; Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018) sugerem estruturas com algumas diferenças (ver Anexo A a D).

Todas elas seguem uma linha orientadora para o planeamento de marketing: 1) análise/auditoria de marketing, 2) análise SWOT, 3) objetivos e estratégias de marketing, 4) programas de marketing, 5) orçamentação, 6) implementação e controlo.

2.2 Marketing Internacional

2.2.1 Globalização

A globalização e a internacionalização são vistas como processos distintos, contudo intimamente relacionados. De seguida realizou-se uma breve contextualização dos conceitos de globalização e internacionalização, por forma a obter uma perceção profunda sobre a temática. Nesta ótica, o conceito de globalização é definido como “o fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias além das fronteiras; a globalização afeta cada país de uma maneira diferente devido à história, tradições e cultura” (Knight & de Wit, 1997, p. 6).

Estruturalmente, a globalização tornou-se possível e necessária, enquanto fenómeno, devido ao desenvolvimento de duas tecnologias transformadoras - transporte e comunicação (Boyd & Mitchell, 2005).

Neste contexto, surgiram diferentes visões do conceito de globalização por parte de um grupo distinto de autores. No caso de Tomlison (1999), este adota a primeira dessas visões - a visão espacial - no seu livro *Globalization and Culture*. Na perspetiva do autor, a globalização trata-se de um fenómeno transversal no mundo, sendo uma referência comum para todos. Esta noção é compartilhada por muitos autores. De acordo com Robertson (2011, as cited in Currie, 1998) a globalização surge como um mundo compactado onde o tempo e o espaço são comprimidos. Neste contexto, a globalização também se refere aos pontos de ligação entre as diversas culturas, que contribuíram para uma aproximação cada vez maior entre culturas distantes, surgindo assim a ideia de que atualmente fazemos parte e vivemos numa aldeia global, ou seja, “*global village*” (McLuhan, 2007). Para esses autores, a essência da globalização é encontrada em novas formas de pensar sobre espaço e tempo (Carnoy & Rhoten, 2002).

A segunda visão da globalização - a visão do processo de interação - é defendida em obras de autores como Morrow e Torres (2000), Rizvi (2004), Beerkens (2003), Armstrong (2007) e Spring (2008). A visão do processo de interação define a globalização como uma prática de crescente interação social e interligação entre indivíduos no mundo inteiro, criando inevitavelmente laços de interdependência económica, social, cultural, política, ambiental, científica e tecnológica (Levin, 2001).

Em suma, a visão espacial defende que o fenómeno da globalização concentra mais atenção nas tecnologias de transporte, enquanto que a visão do processo de interação

tende a priorizar as inovações na comunicação. Por um lado, as inovações nos meios de transporte originam melhorias efetivas no que diz respeito à comunicação direta e pessoal, como resultado da aproximação física dos indivíduos, por outro lado a comunicação instantânea elimina as barreiras espaciais – conceito de aldeia global.

2.2.2 *Internacionalização*

Tal e qual como o conceito de globalização, a internacionalização também se assume como um conceito popular e frequentemente utilizado, refletindo-se em contextos variados e para diversos propósitos. Contudo, alguns autores consideram que o significado operacional deste termo permanece igualmente vago e indefinido (Knight, 1999; Stier 2003).

Contrariamente à globalização, a internacionalização concentra a atenção nas ações intencionais de indivíduos, grupos e instituições sociais, à medida que atravessam fronteiras nacionais em busca de benefícios sociais, económicos, políticos ou culturais.

Importa referir que no decorrer do presente projeto, e no âmbito do conceito da internacionalização, o projeto irá focar-se na vertente da internacionalização das empresas. Nessa lógica, a internacionalização caracteriza-se como a extensão em que uma empresa se encontra envolvida nos negócios internacionais. Tal inclui a exportação, a presença de subsidiárias estrangeiras, partilha do capital da empresa com acionistas estrangeiros e a ainda a possível nomeação de estrangeiros para integrar a estrutura organizacional interna.

Calof e Beamish (1995, p.116) definem a internacionalização como “o processo de adaptar as operações de uma empresa (estratégia, estrutura e recursos, etc.) a cada contexto”. Segundo Buckley e Casson (2009), a internacionalização é um princípio geral que explica os limites de uma organização. Por sua vez, Buckley e Casson (1976) sugerem que as empresas procuram desenvolver e implantar os seus recursos para além das fronteiras nacionais e lançar-se no espaço internacional, com vista a obter vantagens com recurso ao conhecimento e os variados recursos da organização.

Bartlett e Ghoshal (2000) identificaram dois tipos de motivações principais para a internacionalização das empresas, sendo que se dividem em motivações tradicionais e motivações emergentes. No que diz respeito ao primeiro tipo – motivações tradicionais – estas refletem a necessidade primária de qualquer organização, ou seja, garantir o abastecimento de matéria-prima, especialmente minerais, energia, ou qualquer outro recurso. Relativamente ao segundo tipo - motivações emergentes - assentam noutro princípio importante da internacionalização, tal como a procura por entrar no mercado. Em muitos casos, estes tipos de motivação foram impulsionados por um conjunto de fatores, tais como o desenvolvimento económico, tecnológico e social que tornaram a

internacionalização essencial para uma empresa sobreviver em determinadas áreas de negócios. Como resultado da internacionalização das empresas e os resultados obtidos no decorrer deste processo, as empresas que historicamente focaram a sua atividade exclusivamente nos mercados domésticos não viram outra alternativa senão também abraçar o processo de internacionalização, caso contrário poderiam enfrentar o risco associado a uma posição frágil no mercado e inevitavelmente encerrar o negócio. Neste cenário, uma vez que nem todos os países dispunham de todos os recursos necessários para suportar negócios que dependessem exclusivamente do fornecimento dos mercados domésticos, sendo por isso imperativo operar e penetrar nos mercados estrangeiros para obter os recursos necessários à organização.

Em suma é possível depreender que o conceito da globalização tem sido muitas vezes, erradamente, confundido pelo conceito de internacionalização. De modo a compreender os dois conceitos de forma isolada, Knight (1999) debruçou-se sobre a temática, contribuindo para uma distinção clara entre os dois termos e o que estes efetivamente representam. De acordo com o autor, “a globalização pode ser pensada como o catalisador, enquanto a internacionalização é a resposta” (Knight, 1999, p.14). No fundo, a internacionalização representa o ponto de partida para a globalização, pois só através da internacionalização é possível atingir a globalização. De acordo com o ponto de vista de Nielsen (2011), a internacionalização pode ser e deve ser encarada como uma variável líder, uma vez que incentiva e facilita o processo de globalização, não constituiu assim apenas uma variável de resposta, que descreve de que forma as instituições respondem à presença da globalização nas áreas da economia, política, cultura e interações sociais. Em conclusão, a internacionalização promove o processo de globalização, sendo por isso que ambos os conceitos se encontram interligados entre si.

2.2.3 *Marketing Internacional*

Como mencionado anteriormente, a fluidez e a rapidez de todos os acontecimentos e constantes transformações que atualmente as organizações se encontram sujeitas, como resultado do processo de globalização, representa um novo mundo de desafios a nível organizacional. Neste contexto, o dia-a-dia das organizações tende a adaptar-se em todas as vertentes organizacionais. O marketing internacional assume-se assim como uma realidade inegável: empresas de todos os tamanhos, indústrias e nações procuram envolver-se mais profundamente e sistematicamente em atividades comerciais a nível internacional, como resultado de políticas de liberalização do comércio, integração económica regional, desenvolvimento dos transportes, meios de comunicação e tecnologias da informação etc. (Czinkota & Ronkainen, 2007). A revolução digital está a transformar o mercado num “espaço de mercado”, limitado apenas por fronteiras virtuais, permitindo assim que as empresas alcancem clientes em todos os cantos do mundo.

Presença internacional significa não apenas oportunidades de crescimento, mas também uma medida de sobrevivência num ambiente cada vez mais competitivo (Czinkota & Ronkainen, 2007).

De forma a contextualizar o surgimento do marketing internacional, o conceito foi introduzido pela primeira vez em 1960, a sua evolução permitiu que atualmente os empresários usem o conceito de marketing internacional para ativar e maximizar todo o potencial comercial das suas empresas, (Keegan & Green, 2016). Existem muitas definições de marketing internacional, sendo que a maioria dos autores usa o conceito de marketing internacional para enfatizar o aspeto de coordenação das atividades de marketing além-fronteiras e a orientação para as necessidades globais dos consumidores.

Hollensen (2007, p. 7) define marketing global como "o compromisso da empresa em coordenar as suas atividades de marketing além das fronteiras nacionais, a fim de encontrar e satisfazer melhor as necessidades dos clientes globais do que a concorrência". Implicitamente, o conceito marketing internacional pode sugerir a utilização de um método estandardizado de gestão de atividades relacionadas com o marketing (Samiee, 1997). De acordo com Ghauri e Cateora (2005), a nível do marketing internacional, as empresas operam no mundo como se este se tratasse de um único mercado. Nesse mesmo sentido, a *American Marketing Association* (AMA) considera o marketing internacional como uma estratégia que conscientemente aborda clientes, mercados e concorrência globais.

Os autores Sheth e Partaviyar (2001) apresentam três elementos chave para a compreensão das práticas de marketing internacional adotadas pelas empresas. O primeiro elemento chave centra-se nas descrições comparativas que explicam de que forma o marketing explorado e aplicado em diferentes países. O segundo elemento chave baseia-se nas explicações comparativas que descrevem quais os elementos estruturais e como estes variam de acordo com as diferenças nacionais. O terceiro elemento chave traduz-se nas prescrições comparativas, que reflete a forma como um país se posiciona relativamente a estratégias de marketing, em específico aquelas adotadas por empresas multinacionais. Em conclusão é possível afirmar que o foco principal do marketing internacional se centra na descrição, explicação e controle de gestão das práticas de marketing além das fronteiras nacionais (Toyne, 1989).

Ainda de acordo com outra perspectiva, Sheth (2001, p.7) propõe que o “marketing internacional seja substituído pelo marketing global integrado, sendo que este processo, iria ocorrer de forma bidimensional”. Numa primeira mudança, o marketing integrado concentrar-se-ia menos numa adaptação funcional além das fronteiras nacionais e iria aumentar o foco de atenção na integração e coordenação multifuncionais. Numa segunda

mudança concentrar-se-ia menos nas diferenças internacionais e mais nas semelhanças transnacionais com vista os mercados-alvo estrangeiros.

2.2.4 *Estandarização vs. Adaptação*

Atividades de marketing-mix internacional, envolvendo uma ou mais decisões de marketing-mix fora do país de origem da organização, são críticas para a prosperidade de muitas organizações empresariais que operam na economia altamente globalizada e competitiva (Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002). Neste sentido, como mencionado anteriormente, as empresas tendem a concentrar-se mais no marketing internacional, no que diz respeito à dinamização de atividades de negócio como forma de facilitar a adaptação e estandarização do fluxo de bens e serviços, perante as constantes mudanças externas, que podem afetar consumidores em diversos países (Ghauri & Cateora, 2011).

A estandarização refere-se, portanto, a uma abordagem comum para todos os negócios no mundo, enquanto que a adaptação requer uma abordagem diferente para cada mercado. O debate sobre a estandarização ou adaptação do marketing-mix em diferentes mercados tem sido alvo de variados estudos (Quelch, Vrontis & Kitchen, 2005).

Os estudos em torno do conceito de estandarização remontam à década de sessenta do século XX, quando Elinder (1965) analisou pela primeira vez a estandarização da promoção. Atualmente, os estudos de estandarização abrangem todos os elementos do marketing-mix - produto, promoção, preço e distribuição, (Vrontis & Kitchen, 2005). Em termos gerais, a estandarização foi analisada em torno de duas perspectivas - estandarização de processos de marketing e programas de marketing. A primeira diz respeito à filosofia, princípios e tecnologia usados no planeamento e na implementação de decisões de marketing. A última refere-se aos elementos do marketing-mix. (Brei, Ávila, Camargo & Engels, 2011)

Apesar da realização de alguns estudos em torno do conceito de estandarização, ainda não foi possível alcançar um entendimento comum por parte da comunidade académica (Ryans, Griffith & White, 2003). Estandarização é o uso do mesmo programa de marketing em diferentes países ou regiões, em relação ao produto oferecido, à promoção adotada, ao preço estabelecido e ao processo de distribuição escolhido (Elinder, 1965; Jain, 1989, 2007; Levitt, 1983; Sands, 1979; Viswanathan & Dickson 2007). O principal argumento que sustenta a estratégia de estandarização é a crença de que cada vez mais o mundo apresenta características homogêneas, principalmente como resultado do desenvolvimento dos meios de comunicação e meios tecnológicos (Jain, 1989; Levitt, 1983). Consequentemente, os interesses pessoais refletem-se numa unificação das diferentes culturas. A homogeneização a nível global é reflexo dos consumidores, que partilham preferências, necessidades semelhantes, (Jain, 1989, 2007; Levitt, 1983;

Vrontis & Pappasolomou, 2005). A semelhança da procura pelos consumidores, aliada à redução de barreiras permite às empresas vender produtos mais estandardizados, com recurso a programas, ou, estratégias de marketing de estandardização (Zou & Cavusgil 2002).

No entanto os mercados apresentam características distintas entre si, mesmo em países marcadamente industrializados. Para resolver essas diferenças, pode ser necessário recorrer a algumas medidas, tais como alterações no design, na embalagem, no preço ou na distribuição de mercadorias. Além disso, torna-se necessário equacionar a viabilidade, custos de comunicação, diferença entre possíveis canais de distribuição, intermediários, recursos financeiros e know-how, estes aspetos podem constituir uma barreira caso não sejam devidamente equacionados (Samiee & Roth, 1992). Em suma, a aplicação de uma estratégia de estandardização total pode levar a empresa à rotura, principalmente se não considerar as diferenças existentes entre consumidores, administradores e nações. Nesta ótica a adaptação a este tipo de consumidores surge como uma alternativa estratégica (Newbury & Yakova, 2006).

O conceito de adaptação assenta no princípio de que os elementos presentes nos produtos (marca, design, rótulo, linha de produtos e qualidade) são adaptados aos mercados externos, como forma de se adaptarem às diferenças no ambiente, comportamento do consumidor, padrões de uso e competitividade. (Brei, Avila, Camargo & Engels, 2011) Assim, a adaptação envolve o uso de estratégias específicas em cada distinto mercado, onde a organização adapta o seu *marketing mix* a cada ambiente, (Ang & Massingham, 2007). Por outro lado, Sands (1979) define adaptação como o uso de estratégias de marketing sem elementos comuns. Os defensores da adaptação acreditam que os mercados se encontram constantemente sujeitos a mudanças num quadro macro ambiental, onde se inserem variáveis tais como clima, idioma, raça, profissão, educação, gostos, barreiras legais e políticas e questões socioeconómicas (Baalbaki & Malhotra, 1993; Jain, 1989).

Alguns investigadores pensam que a questão central não é se estandardizar ou adaptar estratégias de marketing, mas sim quão profunda deve ser essa adaptação (Cavusgil & Zou, 1994; Jain, 1989, 2007). De acordo com Cavusgil, Zou & Naidu (1993) o grau de adaptação do produto e promoção é significativamente influenciado pelas características, produtos e indústria da empresa, bem como pelas características do mercado externo. Assim, muitos autores rejeitam o uso extremo de apenas uma estratégia. Em vez disso, eles acreditam que é necessário usar simultaneamente ambas as estratégias, em que o grau de estandardização ou adaptação deve depender de fatores interiores e exteriores (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993; Jain, 1989; Vrontis & Pappasolomou, 2005). De acordo com autores, as empresas multinacionais devem concentrar-se simultaneamente

nos aspetos que consideram necessário estandardizar e naqueles que exigem apenas uma variação local (Vrontis, 2003); incorporando assim elementos presentes em ambas as estratégias, ou seja, estandardizar os elementos que produzem maiores benefícios e adaptar aqueles que atendem às necessidades do mercado local (Vrontis & Kitchen, 2005).

2.3 A Marca

2.3.1 *Capital da Marca e Capital da Marca Centrado no Cliente (CBBE)*

O termo "marca" dispõe de vários significados. Segundo Murphy (1990), uma marca não é apenas um produto real, mas também a propriedade exclusiva de um proprietário específico. Foi desenvolvido ao longo do tempo, de modo a abranger um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, cujo objetivo é diferenciar adequadamente os produtos.

As marcas são cada vez mais consideradas capital principal em muitas indústrias. O interesse inicial no capital da marca surgiu nos anos noventa como uma importante área de investigação em marketing (Barwise, 1993). Atualmente, o conceito e a mensuração do capital da marca interessam os académicos e os profissionais há mais de uma década, principalmente devido à importância de construção, manutenção e uso de marcas para obter vantagens competitivas no mercado atual. Embora não exista uma definição universalmente aceite referente a um capital da marca, há um consenso em que o capital da marca se refere ao valor que marca pode fornecer a um produto (Farquhar, 1989). Esse valor pode servir como um elo de ligação entre o passado e experiência anterior de uma marca e onde esta pretende chegar no futuro (Keller, 2003).

De acordo com Baalbaki e Guzmán (2012), existem três perspetivas diferentes para considerar o capital da marca: (1) uma perspetiva com base financeira (*financial-based brand equity*), que define o capital de uma marca como uma medida financeira; (2) a perspetiva com base nos colaboradores (*employee-based brand equity*), refere-se ao efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta de um funcionário ao seu ambiente de trabalho; (3) e uma perspetiva com base no consumidor (*customer-based brand equity* - CBBE). No presente projeto será adotada esta última perspetiva, pois encontra-se alinhada de encontro com os objetivos propostos.

Aaker (1991) e Keller (1993) desenvolveram a base de investigações de CBBE. Aaker (1991, p.15) define o capital de uma marca como “conjunto de ativos ou de encargos que estão ligados a uma marca, ao seu nome e imagem, que é acrescentado ou retirado ao valor que advém de um produto ou serviço, para uma empresa ou para os seus clientes”. O mesmo autor (1991) também identificou quais as dimensões conceituais do capital da marca: notoriedade da marca, associações da marca, qualidade percebida, lealdade da marca e outros ativos de propriedade da marca. As quatro primeiras dimensões do capital de uma marca representam perceções e reações do consumidor à

marca, enquanto os outros ativos de propriedade da marca não são pertinentes ao CBBE. Isso tornou-se uma das classificações mais comuns para o capital de uma marca.

Por um lado, Keller (1993) desenvolve uma visão alternativa e define o conceito do CBBE como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor à atividade do marketing. Neste contexto, Keller (1993) também conceptualizou o conhecimento da marca com dois componentes, sendo eles a notoriedade da imagem e a imagem da marca. Para criar um CBBE positivo, o consumidor deve encontrar-se familiarizado com o nome de uma marca e dispor de uma imagem positiva associada a uma marca com características favoráveis, fortes e únicas.

Por outro lado, Yoo, Donthu e Lee (2000) estendem o modelo de Aaker (1991) colocando o capital da marca como um elemento distinto entre as dimensões do capital da marca, o valor para o cliente e para a empresa. Os autores também adicionam elementos como o preço, imagem da loja, intensidade de distribuição, gastos com publicidade e acordos de preços como antecedentes do capital da marca, tendo em conta os efeitos significativos nas dimensões do capital da marca.

Em estudos posteriores, Yoo e Donthu (2002) testaram o modelo de processo de formação de capital da marca elaborado por Yoo et al. (2000). Com base na estrutura conceitual do modelo de Aaker (1991), o modelo estrutural de formação do capital da marca de Yoo et al. (2000) baseia-se em três componentes: elementos de marketing-mix, dimensões do capital de uma marca e o capital total da marca. Dados resultantes deste estudo realizado por Yoo et al. (2002), sugeriram que os gestores devem exibir produtos que disponham de boa apresentação e distribuí-los amplamente para servir convenientemente o seu propósito de venda, economizar tempo e tornar o serviço mais acessível para os consumidores. Os dados também indicaram que se os gerentes desejam melhorar o valor da marca, devem considerar investir em publicidade. Por fim, se as empresas praticarem promoções frequentes nos preços, tais como descontos, os consumidores podem presumir erradamente que os produtos com desconto são produtos de baixa qualidade. Neste âmbito, a realização de estratégias de desconto no valor dos produtos deve ser analisada cuidadosamente. Os dados deste estudo revelaram ainda que a lealdade a uma marca se apresenta como a dimensão mais importante do capital da marca.

O presente projeto tem em vista a elaboração de estratégias para aumentar a notoriedade e visibilidade da marca Super Bock na China. Por esta razão será abordada nos próximos capítulos em maior profundidade esta dimensão do CBBE.

2.3.2 Notoriedade da Marca

A notoriedade da marca é um elemento essencial para o capital de uma marca, componente geralmente ignorada (Aaker, 1996). O primeiro passo para criar o capital de uma marca é criar, portanto, a notoriedade da marca. Essa dimensão refere-se à “capacidade de um potencial comprador de reconhecer ou lembrar que uma marca é membro de uma determinada categoria de produto” (Aaker, 1991, p. 134).

Segundo Keller (1993), a notoriedade da marca consiste em lembrança (*recall*) e reconhecimento (*recognition*) da marca. Por um lado, *brand recall* ocorre quando os consumidores observam determinada categoria de um produto e dispõe da capacidade de recordar o nome de uma marca em específico. Por outro lado, *brand recognition* é considerado como o processo de reconhecer uma marca com a qual o consumidor já se deparou anteriormente. De acordo com estes dois conceitos, os consumidores possuem a capacidade de identificar e relembrar uma marca corretamente, de acordo com as suas características específicas.

Aaker (1996), acrescenta ainda que a notoriedade da marca pode assentar em mais elementos do que apenas na lembrança e reconhecimento da marca. Esses elementos no total são reconhecimento da marca, lembrança de marca, *top of mind*, dominância da marca, conhecimento e opinião sobre a marca.

Aaker (1996) e Keller (1993) concordam que a notoriedade da marca desempenha um papel importante na intenção de compra, dado que os consumidores tendem a comprar um produto conhecido e familiar (Keller, 1993). Além disso, a notoriedade da marca pode ajudar os consumidores a reconhecer uma marca afeta a uma categoria de produto específica e a tomar mais facilmente uma decisão de compra (Percy & Rossiter, 1992). A notoriedade da marca desempenha uma grande influência no processo de seleção por parte dos consumidores e pode constituir um elemento fundamental na ponderação de compra de uma determinada categoria de produto (Hoyer & Brown, 1990). Em síntese, um produto que disponha de elevado nível de notoriedade de marca tem tendência a ser alvo de maior preferência por parte dos consumidores, impulsionado pela marca subjacente, como resultado de um maior posicionamento no mercado e com base na avaliação da qualidade dos produtos na ótica dos consumidores (Grewal, Monroe & Krishnan, 1998).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo por base nas estruturas de planeamento apresentadas na revisão de literatura, e com o objetivo de encontrar os conteúdos e estrutura mais indicada para o caso da Super Bock, segue-se o quadro de referência para este trabalho (ver Tabela I).

Tabela I – Quadro de Referência

ESTRUTURA PARA O PLANO DE MARKETING	AUTORES
Marketing Internacional	Knight & de Wit (1997); Boyd & Mitchell (2005); McLuhan (2007); Armstrong (2007); Spring (2008); Levin (2001); Knight (1999); Buckley & Casson (2009); Nielsen (2011); Czinkota & Ronkainen (2007); Keegan & Green (2016); Hollensen (2007).
Marca	Keller (2003); Baalbaki & Guzmán (2012); Aaker (1991); Yoo & Donthu (2002).
<p style="text-align: center;">Análise da Situação</p> <p>Análise Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do Macro Ambiente: Fatores PEST <ul style="list-style-type: none"> -Político-Legais -Económicos -Sociodemográficos -Tecnológicos • Análise do Microambiente: <ul style="list-style-type: none"> -Análise do setor -Concorrência <p>Análise Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão e valores • Recursos Humanos • Recursos Financeiros • Recursos de Fornecedores • Elementos do Marketing-mix. 	McDonald (2008); Wood (2017); Kotler & Armstrong (2018); Westwood (2007); Keller (1993).
Análise SWOT	McDonald (2008); Kotler & Armstrong (2018); Westwood (2007).
Pressupostos	McDonald (2008); Westwood (2007).
<p style="text-align: center;">Estratégia STP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentação • <i>Targeting</i> • Posicionamento 	Wood (2017); Kotler & Armstrong (2018); McDonald (2008);
<p style="text-align: center;">Objetivos e Estratégias de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Marketing • Estratégias de Marketing 	Westwood (2007); McDonald (2008); Wood (2017).
<p style="text-align: center;">Táticas de Marketing-Mix propostas (China)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço • Produto • Distribuição 	Wood (2017); Kotler & Armstrong (2018); McDonald (2008); Westwood (2007); Lovelock & Wirtz (2011).

• Comunicação	
Implementação e Controlo	
• Calendarização • Orçamentação • Controlo	Wood (2017); Kotler & Armstrong (2018).

Fonte: elaboração própria

4. METODOLOGIA

4.1 Objetivo e Tipo de Estudo

No presente projeto optou-se pela realização de um estudo conclusivo com carácter descritivo. O estudo descritivo é caracterizado, segundo Malhotra & Birks (2007, p. 73), como um estudo estruturado e pré-planeado que define de forma clara a informação necessária através da “formulação de questões de investigação específicas e hipóteses”. Pretende-se com este estudo, enquadrar a organização-alvo do projeto em questão, no que diz respeito ao seu ambiente externo e interno, procurando reunir informação sobre possíveis pontos menos positivos e ainda quais os pontos positivos da organização (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

4.2 Estratégia de Investigação

A estratégia adotada é a *action research*. Existem muitas definições da *action research*, mas uma das mais citadas surge em Rapoport (1970, p. 499): “A *action research* visa contribuir para as preocupações práticas das pessoas numa situação problemática imediata e para os objetivos das ciências sociais pela colaboração conjunta dentro de uma estrutura ética mutuamente aceitável.” Dessa forma, a *action research* reúne investigadores e, no caso da pesquisa empresarial, organizações. Em outras palavras, a *action research* procura desconstruir os problemas (research) e providenciar-lhes uma justificação por meio da prática (*action*), ou seja, assume um carácter prático. Tanto as pesquisas, quanto a própria ação fazem parte dos resultados desse processo. Além disso, a participação da organização no estudo eleva a autenticidade e a confiabilidade dos resultados, pois a análise é realizada de forma colaborativa. (Malhotra et al., 2007). Desta forma, os investigadores obtêm informações mais rigorosas, significando que o estudo produzido apresenta mais valor para a entidade que o realiza.

De acordo com Malhotra et al. (2007), este afirma que uma *action research* é um processo que envolve (1) a pesquisa (baseada em técnicas de recolha de dados quantitativas ou qualitativas, ou numa combinação das duas, e a posterior análise e interpretação), (2) a participação, ou colaboração, entre investigador e membros de uma organização, e (3) a ação que visa alterar a situação inicial da organização.

Note-se que o presente projeto consiste apenas nos dois primeiros passos da *action research*, apenas inclui o planeamento da ação, pois as táticas propostas não passam de uma proposta inserida no plano de marketing, ainda não foram analisadas e abordadas em termos práticos.

Devido à limitação temporal, o estudo é *cross-sectional*, uma vez que o projeto analisa um fenómeno em particular, num período de tempo específico (Saunders et al., 2009).

4.3 Método de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo foi selecionado o *mixed method research*. De acordo com Saunders et al. (2009), esta é uma abordagem de combinação de técnicas qualitativas e quantitativas de recolha de dados e procedimentos de análise.

Nesta ótica, em primeiro lugar, aplicou-se o método qualitativo para a recolha de informação sobre a empresa através de dados secundários. Todos os dados secundários utilizados para construir a base de informação para as análises interna e externa da Super Bock foram recolhidos através de revistas científicas, livros, *websites* e notícias.

Em segundo lugar, recorreu-se ao método quantitativo para recolha de informação sobre a notoriedade da empresa na China, usando um questionário *online*. O questionário foi desenvolvido através do website www.wjx.com, sendo divulgado através do meio digital, mais especificamente através da rede social Facebook, Weixin e envio de emails para consumidores chineses.

Foi elaborado um questionário com 19 perguntas, que seguiu uma estrutura dividida em duas partes distintas, sendo que a primeira parte do questionário procurou recolher informação sobre o comportamento e aspirações de compra dos consumidores chineses, e a segunda parte visou obter informação sobre a notoriedade da marca Super Bock na China e qual a perceção relativamente aos produtos de marca portuguesa por parte dos consumidores chineses.

Antes do lançamento oficial do questionário foi realizado um pré-teste a 10 indivíduos, sendo eles consumidores chineses, para que fosse possível aferir se a linguagem e estrutura utilizada na elaboração do questionário era compreensível, com o intuito de minimizar as lacunas e possíveis falhas.

4.4 Amostragem

A partilha do questionário caracteriza a amostra como uma amostra não probabilística de conveniência (Saunders et al., 2009). Após o questionário ter sido publicado online, foram rececionadas um total de 206 respostas, dos quais 204 foram válidas, sendo essa a amostra final. Entre os 204 inquiridos, 69.31% são do sexo feminino

e 30.69% do sexo masculino. Os grupos etários mais relevantes centraram-se entre os 18 e os 36 anos (46%). Por fim, concluiu-se que 66.34% dos inquiridos, encontra-se atualmente empregado. Em termos de rendimento mensal, a maioria dos inquiridos respondeu que auferem um salário mensal entre 5000 e 10000 RMB (625- 1250€).

5. PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL

5.1 Análise Externa

5.1.1 Análise do Macro Ambiente – PEST

Fatores Político-Legais

Desde 1978, data que marca a abertura da China em termos de estratégia e reformas no país, que se verifica uma transformação nas relações que este estabelece e a forma como se posiciona no mercado internacional, tal deve-se à constituição de um ambiente político estável, transparente e previsível.

Atualmente, a China lançou o denominado 14º plano, com atuação prevista num intervalo de cinco anos (2021–25), cujo principal objetivo é orientar e definir linhas estratégicas de atuação económica no país. Neste contexto, a China destacou a reforma estrutural adotada dentro do novo modelo de crescimento, concentrando-se os principais investimentos na inovação e tecnologia, além de capital físico. Os resultados previstos da implementação deste plano, apresentam uma transformação no país nos próximos 30 a 40 anos.

Além da preocupação com as medidas em torno do crescimento económico, a China é também um membro permanente do conselho de segurança da ONU (Organização das Nações Unidas). A sua participação enquanto país membro estende-se ainda à OMC, APEC, BRICKS e G20. Em suma, o país investe na manutenção de relações diplomáticas duradouras e sólidas com as potências mundiais, tanto na política internacional, como na área comercial. No entanto, as relações e interação estabelecida com os Estados Unidos nos últimos anos têm se verificado desafiadoras.

No âmbito do projeto de dissertação de mestrado, torna-se importante referir o enquadramento legal da atividade económica da Super Bock na China, uma vez que o país estabelece a necessidade de diferentes licenças para cada tipo de atividade operacional.

No que diz respeito à importação de álcool na China, as empresas, ou, organizações que exportam o produto deverão desenvolver uma relação comercial com a empresa que pretende importar o produto em causa, bebidas alcoólicas. A empresa cliente na China deverá possuir uma licença comercial de importação válida, juntamente com certificados

personais, empresariais e de CIQ (*China Inspection and Quarantine*), conforme a legislação chinesa sobre a matéria de importação de produtos estrangeiros. Uma vez acordadas as condições e verificando-se o cumprimento das exigências burocráticas é possível proceder à formalização de um contrato comercial entre ambas as partes, ou seja, entre a empresa exportadora do produto e a empresa chinesa cliente de importação chinês, sob a aprovação da Administração Geral de Supervisão de Qualidade (AQSIQ).

Desde a entrada da China na Organização Mundial do Comércio em 2001, que os impostos e tarifas afetas à importação de bebidas alcoólicas provenientes do estrangeiro reduziu. De acordo com a política tributária mais recente, não se verifica nenhuma tarifa de importação aplicada a cervejas, no entanto os importadores são obrigados a pagar um imposto sobre o valor agregado (17%) e ainda um imposto sobre o consumo, que ronda o valor de RMB250 (US \$ 42) / RMB220 (US \$ 37) por tonelada. (State Taxation Administration of The People's Republic of China, 2020).

Fatores Económicos

A China é considerada a segunda maior economia mundial, o país com maior volume de exportação no mercado internacional e aquele que possui as maiores reservas cambiais do mundo. Sendo por isso considerado o país com uma das mais robustas economias em termos de poder de compra. A maior parte das reformas que impulsionaram o rápido crescimento económico da China centraram-se no final da década de 70 do século passado. O país passou de uma economia planeada a nível central, para uma economia de mercado o que provocou e o crescimento exponencial do PIB, que atingiu em média quase 10% ao ano (The World Bank, 2020).

No entanto, embora a China tenha registado nas últimas décadas um crescimento rápido e estável do PIB comparativamente a outros países, observou-se em 2019 um ligeiro decréscimo económico, alcançando 6,1%, contra 6,8% em 2018. Tal facto reside numa desaceleração estrutural, verificando-se na medida em que a economia se afasta de um modelo de crescimento baseado nos investimentos e o governo implementa políticas para reduzir vulnerabilidades financeiras. Além disso, novos setores, tais como o *e-commerce* e outro tipo de serviços financeiros *on-line*, têm alcançando uma larga visibilidade e adesão por parte das empresas, refletindo-se numa economia dominada por setores orientados para a exportação. Prevê-se que a tendência do PIB caia para 1,2% em 2020 devido à pandemia de COVID-19 e suba para 9,2% em 2021, de acordo com as previsões realizadas e divulgadas a 14 de Abril de 2020 pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) .

No panorama a atual a China é possível afirmar que o país se encontra com alguns desafios e questões estruturantes em mãos, tais como o envelhecimento da população e

consequente redução da força de trabalho, falta de abertura do seu sistema político e questões de competitividade numa economia dependente de elevados custos de capital e expansão de crédito. Verifica-se ainda, apesar do elevado desenvolvimento tecnológico no país, um elevado fosso entre o padrão de vida nas cidades e no campo, entre as zonas urbanas no litoral do país e o interior e zona oeste, bem como entre as classes médias urbanas e aqueles que não foram capazes de lucrar com o crescimento das últimas décadas. As permanências de desigualdades fraturantes na sociedade constituem uma preocupação cada vez maior para as autoridades e investidores chineses.

Este ano, a pandemia de Covid-19 provocou uma crise a nível mundial e para a China. O poder e disponibilidade económica do país foi investido numa série de medidas estatais sem precedentes com o intuito máximo de conter o vírus que reverteu a escalada de casos e controlou a emergência médica. Neste momento, a China irá a entrar na próxima fase económica, verificando-se o final do período de isolamento social, aspirando uma gradual abertura da economia chinesa.

Fatores Socioculturais

A China é o país mais populoso do mundo, com uma população total de aproximadamente 1,4 biliões (Medidores Mundiais, 2020). O crescimento exponencial da população nas últimas décadas alcançou números de aproximadamente 15 milhões a cada ano. Este rápido crescimento verificou-se porque a taxa de mortalidade caiu acentuadamente. No entanto, apesar de se ter verificado uma redução na taxa de natalidade, tal não se refletiu de forma evidente na população.

Em termos sociais, o volume populacional do país é acompanhado por um vasto mercado interno de produtos de consumo. Neste contexto, observou-se um aumento do salário médio nacional ao longo dos anos, que se reflete num poder de compra cada vez maior e consequente resultando aumento nas despesas dos consumidores. Também vale a pena mencionar que na população chinesa há certos grupos de indivíduos, a par do que se verifica com outros países desenvolvidos e de economias emergentes, que anseiam por símbolos de *status* como carros de luxo, *smartphones* de gama alta e roupas elaboradas por estilistas de *haute couture*, na expectativa que estes bens e produtos reflitam o seu sucesso. Sem dúvida, o aumento da despesa do consumidor e os símbolos de *status* constituem grandes e valiosas oportunidades para empresas nacionais e estrangeiras, que procuram dar resposta a este segmento de mercado.

No outro extremo, a China também atingiu progressos notáveis na redução da pobreza. Segundo um relatório publicado pelo Escritório do Grupo Líder do Conselho do Estado para Alívio à Pobreza e Desenvolvimento da China, o país tirou mais de 68

milhões de pessoas da pobreza nos últimos cinco anos. Deve-se mencionar que a China pretende eliminar a pobreza absoluta até 2020 (Brand, 2017).

Em suma, o Estado encontra-se intimamente ligado ao sucesso económico chinês, seja através dos apoios concedidos a empresa, seja através da melhoria das condições da população para o incentivo ao consumo nacional. Nesta ótica as empresas chinesas quando negociam em mercados internacionais optam por recorrer a intermediários de confiança para negociar. As relações económicas são delicadamente construídas num registo bastante formal, o que leva tempo e requer uma dose de paciência para alcançar um negócio de sucesso. O Estado chinês intervém neste processo através da burocracia inerente para a formalização de contratos comerciais, parcerias, entre outros contratos de negócio entre empresas nacionais e estrangeiras, o que de certa forma reflete os padrões culturais do país.

Fatores Tecnológicos

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

A China tem a maior população online do mundo, com cerca de 829 milhões de usuários (CNNIC, 2019). Existem algumas empresas que são consideradas as grandes gigantes da tecnologia na China, sendo as maiores por exemplo, Baidu, Alibaba e Tencent. O grau de alcance e de abrangência destes gigantes tecnológicos é tão elevado que outras empresas da mesma área, não tão poderosas, mas de grande alcance no seu país de origem, falharam a sua implementação na China.

A China estabeleceu a visão de se tornar um líder mundial em ciência e tecnologia. Para alcançar o seu objetivo, o país lançou o programa '*Mass Entrepreneurship and Innovation*' em 2019. Este programa visa disseminar o empreendedorismo por toda a China. Também visa ajudar o país a passar de uma economia intensiva e dependente de mão-de-obra para uma economia impulsionada pela inovação. Portanto, não é difícil imaginar quão grandes são as oportunidades na China para empresas nacionais e internacionais, particularmente nos setores de ciência e tecnologia.

5.1.2 Análise do Micro Ambiente

Análise do Setor de Cervejas na China

A China tem uma longa história de produção e consumo de álcool. O povo chinês desenvolveu na antiguidade várias bebidas alcoólicas usando ingredientes que poderiam variar entre cereais, frutas a flores (Luo & He 2001; Nelson 2005).

As primeiras cervejarias na China foram estabelecidas por russos, alemães e tchecos durante o século XIX (Bai, Huang, Rozelle & Boswell, 2011; Ascher, 2012). À medida que o país implementava reformas económicas e o rendimento disponível de residentes urbanos e rurais aumentou durante os anos 90, a indústria de cerveja da China começou a alcançar os valores e padrões dos seus colegas ocidentais (Chen 2009; Bai et al., 2011).

Neste contexto observou-se o crescimento rápido do mercado, embora o nível inicial de produção tenha sido bastante baixo. Por exemplo, durante o início dos anos 90, o mercado de cerveja da China era de apenas 7,64 mil milhões de litros em volume, ou cerca de 30% da produção de cerveja dos EUA durante o mesmo período (Euromonitor, 2014). No entanto, em 2001 o mercado de cerveja da China havia ultrapassado o mercado de cerveja dos EUA em volume e em 2018 havia ultrapassado o mercado de cerveja dos EUA em valor e se tornado o maior mercado de cerveja do mundo (Euromonitor, 2019).

No entanto, quase todas as partes interessadas na indústria cervejeira acreditam que o mercado chinês de cerveja não atingiu todo o seu potencial (Holliday, 2014; Scipioni 2016). Embora o consumo de cerveja per capita na China tenha aumentado notavelmente na última década, ainda é baixo. Segundo Kirin Report (2019), o consumo de cerveja per capita da China em 2018 foi de apenas 38 litros (a Coreia do Sul atingiu 46 litros per capita e o Japão 43 litros per capita em 2018, segundo; os EUA bebiam 74 litros per capita e na Alemanha esse número era 109 litros em 2014). Como resultado, quase todas as empresas de cerveja a nível internacional procuram atualmente formas de explorar este mercado na China (Taveekitikun, 2007).

Embora o rápido crescimento do mercado emergente de cerveja da China seja bastante apelativo, competir nunca foi fácil. O mercado de cerveja da China exibe um carácter elástico e *fast-changing*. A cooperação e a competição entre empresas de cerveja domésticas, como Tsingtao, Snow e Yanjing, e empresas internacionais como Anheuser-Busch InBev, SABMiller e Heineken, transformaram o mercado chinês de cerveja num ambiente de negócios dinâmico. No início dos anos 90, após a reforma e abertura política e comercial, a esmagadora maioria dos produtores de cerveja na China ficaram fascinados pela tecnologia associada ao processo de fabrico da cerveja e pelos modelos de negócio avançados empreendidos pelos concorrentes internacionais. A reforma e a abertura incitaram a um aumento significativo do investimento estrangeiro no mercado de cerveja da China. Este aumento na indústria cervejeira trouxe não só um enorme capital de investimento na área da produção de cerveja, mas também trouxe variadas e novas técnicas como resultada da elevada tecnologia e culturas vincadas por um maior consumismo (Chung e Smith, 2007).

Enquanto isso, as cervejarias domésticas nunca deixaram de competir pela participação de mercado da China e estabelecer as suas próprias marcas. Depois que a

China ingressou na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, a consolidação e a aquisição entre empresas produtoras de cerveja nacionais e internacionais levaram a uma reformulação contínua e inovadora do mercado da cerveja (Bai et al., 2011). A contínua expansão, fusão e aquisição dos cinco principais fabricantes de cerveja da China (China Resources Enterprise, Tsingtao, AB InBev, Beijing Yanjing Brewery e Henan Jinxing Brewery Group) provocou uma redução no desenvolvimento dos fabricantes de cerveja a nível regional. Em 2017, Tsingtao representou uma participação de 13,7% do mercado de cerveja na China em volume, tornando-a a maior marca de cerveja do país. No entanto, em 2018, a China Resources Enterprise (CRE) assumiu a posição de liderança com uma participação de volume de 23,9% (Euromonitor 2019). Em termos da cerveja importada, embora a concorrência internacional seja já formidável e estável na China com quase todos os países que tradicionalmente vendem cerveja a consumidores chineses (UE-PME 2015), denota-se que a Alemanha e México juntos ocupam quase 56% do total importado (Euromonitor 2019).

Análise da Concorrência

O número de empresas concorrentes da Super Bock na China pode ser considerado alto, principalmente quando comparado às empresas produtoras de cerveja chinesas.

Devido à possibilidade da presença de muitos concorrentes, verificou-se a necessidade de realizar uma análise procurando elencar as principais forças e fraquezas das empresas selecionadas. A seleção das empresas realizou-se com base em características essenciais para este estudo, como por exemplo, sabor, distribuição e presença no meio digital, entre outras. No que diz respeito aos concorrentes identificados, os primeiros representam uma marca chinesa a Tsingtao, e as marcas estrangeiras são representadas pela Budweiser e a Heineken.

A análise da concorrência foi efetuada com base nos *websites* das empresas concorrentes, que se seguiu de forma resumida através de Tabela II com base na informação recolhida.

Tabela II – Concorrência Direta

Marca	Introdução	Forças	Fraquezas
Tsingtao	A Tsingtao Brewery Co. Ltd. é a segunda maior produtora de cerveja da China, com cerca de 15% de participação no mercado doméstico. Foi fundada em 1903 por colonos alemães em	<ul style="list-style-type: none"> • Muita notoriedade; • Preços relativamente baixos; • Marca chinesa; • Sabor tradicional chinês; • Loja online; • Presença no canal Horeca em todo o país; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> – pouco apelativo, desatualizado; • Weibo – poucos seguidores (3 milhões); • Fraca comunicação para os clientes.

	Qingdao, na província de Shandong.	<ul style="list-style-type: none"> Oito variedades de produtos; Presença em eventos e festivais de cerveja -- Qingdao International Beer Festival. 	
Budweiser	A Anheuser-Busch Companies, foi formada por meio de fusões de três grupos produtores de cerveja internacionais. Desde 2008, é a maior cervejaria do mundo. A Budweiser entrou no mercado chinês em 1995. Com sua excelente qualidade, ocupa uma posição dominante absoluta no mercado de cerveja high-end.	<ul style="list-style-type: none"> Muitos eventos e patrocínios; Loja online; Imagem high-end; <i>Press release</i>; Publicidade divulgada nos vários canais (televisões, redes sociais e painéis); Mais seguidores em Weibo (4 milhões); Forte presença nos media nacionais e internacionais; Muitas parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> Preços relativamente altos; Menos presença no canal Horeca.
Heineken	Heineken International é uma empresa produtora de cerveja holandesa, fundada em 1863 na cidade de Amsterdão. A Heineken é a terceira maior empresa produtora de cerveja do mundo. Em meados da década de 1990, a Heineken entrou no mercado chinês.	<ul style="list-style-type: none"> Imagem high-end; Loja online; Publicidade divulgada nos vários canais (televisões, redes sociais e painéis). 	<ul style="list-style-type: none"> Poucas parcerias; Pouca interação com os clientes; Fraca comunicação; <i>Website</i> – pouco apelativo, desatualizado; Menos presença no canal Horeca.

Fonte: elaboração própria

5.2 Análise Interna

5.2.1 Apresentação da Super Bock

O Super Bock Group é a maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes, com uma estratégia multimarca e multimercado, cuja atividade principal assenta principalmente na produção de Cervejas e de Águas engarrafadas (“Super Bock Group”, 2020). A marca Super Bock nasce em 1927 e em 1967 são lançados os primeiros anúncios sob o *slogan* "A cerveja que supera a sua exigência". Em 1992, a Super Bock atinge a liderança do mercado português (“Super Bock Group”, 2020).

A Super Bock tem feito uma forte aposta na internacionalização, especialmente em países europeus (entre os quais França e Inglaterra) e lusófonos (Brasil, Angola e Moçambique), tendo vindo a consagrar-se como a cerveja portuguesa mais vendida no mundo. O ano de 2009 marca o ano em que a Super Bock iniciou o seu negócio na China.

5.2.2 *Visão, Missão e Valores*

A visão do grupo Super Bock é “Paixão Local, Ambição Global” (“Visão, Missão e Valores”, 2020).

A missão do grupo Super Bock é elucidada através de um conjunto de objetivos: 1) ser uma empresa com credenciais cervejeiras que se dedica, com paixão, à produção de bebidas e ao desenvolvimento de marcas, excelentes e apreciadas por todos; 2) inovar continuamente para cativar e surpreender clientes e consumidores; 3) apostar no crescimento e valorização das nossas pessoas e das nossas marcas, os maiores ativos da empresa; 4) gerar impacto positivo, a médio e longo prazo, na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, obtendo o reconhecimento e a valorização adequados por parte da comunidade e dos acionistas (“Visão, Missão e Valores”, 2020).

Os valores da empresa são sumarizados como: “Superamos com ambição, confiamos nas pessoas e fazemos com excelência” (“Visão, Missão e Valores”, 2020).

5.2.3 *Recursos Humanos*

O grupo é hoje composto por mais de 1300 colaboradores, dos quais 99% são a tempo total e 99% trabalham em Portugal. Entre o total de colaboradores, o número de empregadores contratados representava 14% do capital humano da empresa. Do ponto de vista da idade, predomina o escalão entre os 30 aos 50 anos (cerca de 62%), enquanto a média etária se situa nos 41 (Relatório de Gestão do Super Bock, 2018). As áreas de atuação na qual estes se segmentam são o Diretor, Manager, Gestor, Técnico Superior e Técnico (Relatórios de Gestão do Grupo Super Bock, 2018). Existe um acréscimo no volume global de formação do Super Bock Group, com aumento das participações, de forma transversal em todos os grupos funcionais.

5.2.4 *Recursos Financeiros*

Com os dados mostrados no Relatório de Gestão do Super Bock de 2018 (o mais recente disponível) foi possível retirar as seguintes conclusões. Nos Relatórios de Gestão que a empresa disponibiliza é possível ver a evolução da sua atividade do ano 2014 até o ano 2018 e de que impacto teve nas finanças da empresa (ver Tabela III).

Tabela III - Receitas Anuais do Grupo Super Bock do Ano 2015-2018

(Milhares de Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas	449.951	425.493	420.203	485.540	424.461

Fonte: Relatórios de Gestão, 2015,2016,2017 e 2018

Relativamente a 2017, as receitas de 2018, diminuiu cerca de 13%, sendo abaixo de 1.4% em comparação com a 2017 proforma. Mas a Super Bock continua a ser um líder no mercado de cervejas em Portugal.

Nos mercados de exportação, a China tem vindo a ganhar expressão no negócio do Super Bock Group, sendo, atualmente, o seu primeiro destino internacional, ou seja, o segundo mercado da empresa a seguir a Portugal. Em 2018, a exportação representa um quinto da receita, e o mercado chinês representou 30% das vendas nos mercados externos, nomeadamente de cerveja Super Bock.

5.2.5 *Recursos Fornecedores*

A produção de bebidas é baseada com uma grande variedade de matérias-primas de origem vegetal – principalmente cereais (malte de cevada, griz de milho e cevada), concentrados de fruta, uvas, lúpulo, açúcares, outros extratos e aromas naturais. A sua utilização obedece a requisitos exigentes de boas práticas em matéria de qualidade, segurança alimentar e gestão de existências (Relatório de Gestão do Unicer, 2012). Por isso, pretende-se uma utilização otimizada, com um mínimo de perdas possível. No ano 2018, a Super Bock Group adquiriu mais de 49.409 toneladas de cereais dos quais 33.306 toneladas de diferentes tipos de malte, 13.090 toneladas de Griz e 3.013 toneladas de cevada. Foram adquiridas neste processo mais de 141 toneladas de “açúcares” (Relatório de Gestão do Super Bock, 2018).

No setor da produção de cervejas, o vidro é o maior grupo em termos de material colocado a circular – destaque para a fração de garrafas de vidro TP (tara perdida), que tem crescido, com tendência para aumentar via exportação.

Por questões de confidencialidade não será referido a origem dos produtos, nem os nomes dos fornecedores.

5.2.6 *Marketing-Mix Presente (em Portugal)*

Produto

A Super Bock Group tem uma grande carteira de produtos. Cada tipo de produto está com distintas características para satisfazer necessidades específicas dos diferentes públicos-alvo. Este trabalho é sobre a marca de cerveja Super Bock, sendo que só se encontram apresentados na próxima Tabela IV de análise os principais produtos produzidos pela marca em termos de cerveja.

Tabela IV – Produtos da Super Bock

Produto	Aroma	Aparência	Sabor	Álcool	Público-Alvo
Super Bock Original	Rico e complexo, ligeiramente frutado	Cor dourada, espuma branca, cremosa, abundante e consistente	Suave e moderadamente amargo	5%	Apreciadores de cerveja
Super Bock Stout	Suave, caramelizado e ligeiramente frutado	Cor escura e espuma escura e abundante	Ligeiramente tostado de malte, equilíbrio entre amargo e doce	5%	Conhecedores maduros
Super Bock Green	Destaca-se o limão do aroma da cerveja	Turva, espuma branca, cremosa e abundante	Ligeiramente doce, com um pouco de limão	4%	Consumidores ocasionais
Super Bock Abadia	Cerveja forte	Coloração mais intensa, alaranjada	Suave e confortante	6,4%	Apreciadores de produtos diferentes
Super Bock Sem Álcool	Todo o aroma de uma cerveja com álcool	Cor dourada, espuma branca, cremosa, abundante e consistente	Suave e moderadamente amargo	<0,5%	Apreciadores de cerveja
Super Bock Sem Álcool Preta	Suave, caramelizado e ligeiramente frutado	Cor escura, espuma escura e abundante	Doce e ligeiro	<0,5%	

Fonte: www.superbock.pt**Preço**

De acordo com Kotler e Armstrong (2016), o preço deve ser encarado como uma ferramenta estratégica para criar e capturar valor, visto que é o único elemento do mix que gera receita, sendo também o mais flexível. A estratégia de preço é definida com base da estratégia da empresa, contudo todas as decisões sobre o preço, quer seja tática ou estratégica, baseadas num conjunto complexo de fatores, que podem ser agrupados em três temas: os custos, a procura, e a concorrência. As duas abordagens, através do custo e através da procura, não são antagónicas: mas sim complementares, e devem além disso, ter em consideração os preços da concorrência. (Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

No caso da Super Bock, no que diz respeito à venda em grandes superfícies comerciais a empresa possui contratos, nos quais os preços e os volumes estão acordados diretamente com os clientes. Contudo, quanto aos pequenos clientes, a empresa vende ao preço de fabrico a que se soma a margem, pelo que não tem qualquer tipo de controlo sobre o preço final que vai ser cobrado ao consumidor final.

Distribuição

A rede de distribuição da Super Bock está separada em dois grandes canais: o *Off-Trade* e o *On-Trade*.

De forma objetiva, *On-Trade* e *Off-Trade* são dois tipos de mercados pelos quais são divididas as vendas das indústrias de consumo.

O *Off-Trade* é composto pelos pontos de venda como supermercados, hipermercados, mercearias, talhos, quiosques e lojas de varejo em geral nas quais o consumidor faz a compra de um produto e o leva diretamente para casa. Ou seja, não há consumo nestes estabelecimentos.

Já o *On-Trade* é formado por locais nos quais o consumidor também faz o papel de consumidor e compra um produto para consumi-lo ou usá-lo imediatamente. Estão nessa categoria, bares, restaurantes, cafés, padarias, casas noturnas, hotéis, etc.

Como *Off-Trade* encontra-se o retalho moderno, grossistas e Horeca Organizado. Essencialmente na ótica do consumidor trata-se do consumo doméstico e das cadeias de restauração de gestão centralizada, tipicamente de *fast food*.

O *On-Trade* abrange essencialmente a rede Horeca, para o consumidor em hotéis, restaurantes e cafés. O abastecimento do produto e a negociação com este tipo de clientes (hotéis, restaurantes e cafés) é feito via distribuidor. Nestes casos, um distribuidor Super Bock normalmente estabelece um contrato de exclusividade com a empresa cliente e presta um serviço mais próximo e personalizado, essencialmente nas mesmas categorias de produto que se podem encontrar disponíveis a qualquer cliente, este contrato reflete também uma ligação geográfica, quer dizer, o território de Portugal Continental está dividido entre os vários distribuidores e aguarda uma parceria forte entre estes e a empresa para alcançarem resultados que satisfaçam ambas as partes.

Comunicação

A estratégia de comunicação social da Super Bock é conhecida pelo alto investimento em publicidade (Facebook, Instagram, etc.). A marca desenvolveu e apresentou várias publicidades de sucesso que tem uma posição de liderança em área de comunicação. Além disso, o número de seguidores da Super Bock está notável em cada rede social, comparativamente com uma das suas concorrentes diretas, a Sagres. No caso

da Super Bock a sua presença descatável nas redes sociais (Facebook, Instagram, etc.) origina também uma ligação forte com o consumidor – através de publicações que refletem a atualidade, por vezes de caráter cómico, sendo que se verifica uma preocupação a nível da gestão de redes sociais, pois promovem uma interação próxima com os seus consumidores, que recebem sempre resposta.

Apesar de garantirem presença contínua nos meios de comunicação durante todo o ano, é no Verão que as campanhas mais dinâmicas e atraentes são postas em prática. O festival Super Bock Super Rock (SBSR) garante à marca visibilidade a nível internacional, reconhecimento por parte do consumidor (tornando-a uma *top of mind brand*) e um consequente aumento significativo das vendas.

Não só a respeito de meios de redes sociais, mas também nas interações físicas com os clientes, a Super Bock estabeleceu um espaço único turístico – a Casa da Cerveja Super Bock, situada perto da fábrica da empresa – que conta a história, momentos e grandes eventos mais decisivos sobre a marca com o tempo. No desporto, a Super Bock patrocina dois dos maiores clubes de futebol de Portugal, o Futebol Clube do Porto e o Sporting Clube de Portugal.

5.3 Análise SWOT

Após a realização da análise externa e interna, e com base na informação recolhida através dos questionários, foi possível desenvolver a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) que diz respeito à Tabela V, da marca Super Bock no mercado de cervejas da China. Segundo Blythe e Megicks (2010), esta análise representa a recolha da informação-chave para uma posterior formulação de estratégia de atuação da empresa na China, pois é vital fazer uma análise pormenorizada e um balanço entre as várias componentes da análise SWOT.

Tabela V – SWOT da Super Bock

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na qualidade; • Capacidade de inovação no desenvolvimento de novos produtos; • Produto 100% reciclável; • Imagem de marca jovem e internacional; • Processo de produção de produto avançado; • Base financeira sólida; • O conceito pioneiro de <i>pull-off cap</i> (abertura fácil); 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa notoriedade na China; • Forte concorrência na China; • Custos de produção elevados (não há fábrica na China, dependendo de importação); • Preço relativamente alto; • Fraco investimento no marketing; • Fraca promoção do produto; • Insuficiência de canais de distribuição. • Distância geográfica entre Portugal e China

<ul style="list-style-type: none"> • Design de embalagem especial e atraente. 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O crescente mercado de cerveja de classe médio a alto da China; • A ascensão gradual do mercado emergente de cerveja clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de marcas concorrentes; • O impacto das marcas domésticas chinesas (alta participação de mercado de marcas domésticas); • Risco de entrada de marcas internacionais.

Fonte: elaboração própria

5.4 Pressupostos

No presente projeto, pressupõe-se a estabilidade de alguns elementos-chave para que seja possível a implementação deste projeto nas condições mais favoráveis, sendo que os principais pressupostos assentam em que o setor de bens de grande consumo seja altamente volátil, a estabilidade política cada vez mais consolidada, um crescimento económico estável e exponencial do país, o crescimento gradual do PIB e da taxa de inflação, pois o pressuposto de tais fatores poderá traduzir-se num aumento das despesas em bebidas alcoólicas e ainda no aumento do poder de compra dos consumidores. Neste cenário favorável para o desenvolvimento do projeto em causa, adotou-se um cenário que perspetiva um crescimento positivo no setor da cerveja importada direcionado à classe média a alta.

5.5 Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

5.5.1 Segmentação

Atualmente a adoção de uma estratégia de marketing de massa não representa uma das opções mais rentáveis para as grandes empresas, uma vez que se verifica um elevado nível de competição entre as organizações pelo seu posicionamento no mercado. Uma alternativa diferenciada e com uma taxa de sucesso mais confortável revela-se através da adoção de uma estratégia de marketing diferenciado, onde as empresas têm a possibilidade de dividir o mercado em segmentos menores e diferenciados, target determinados segmentos e desenhar um pacote de produto ou serviço para cada um deles de forma específica (Kotler & Armstrong 2016).

A segmentação do mercado divide o mercado em diferentes grupos de consumidores com necessidades, características ou comportamentos específicos (Amstrong & Kotler 2016). Para este projeto selecionou-se um conjunto de variáveis que mais se adequam ao segmento de mercado pretendido, sendo que as principais variáveis assentam em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

As variáveis de segmentação definem-se da seguinte forma:

- Variável Geográfica: Indivíduos residentes na China, com maior foco nas regiões litorais urbanas;
- Variável Demográfica: Indivíduos de ambos os sexos, com mais de 18 anos e inferior a 35 anos, com pelo menos o ensino médio completo (maior parte tem o ensino superior completo), auferir um rendimento superior a 8000 RMB mensais, indivíduos que encaixem nos padrões de Classe Alta e Média Alta (A/B) Classe Média (C);
- Variável Psicográfica: Indivíduos consumidores de cerveja, que procuram produtos de classe média a alta, apreciadores de música e futebol, praticantes e aspirantes de um estilo de vida dinâmica e jovem;
- Variável Comportamental: Indivíduos apreciadores e consumidores de cerveja europeia de alta qualidade, e procuram produtos de estilo único.

5.5.2 Targeting

Depois de segmentar o mercado, é hora de escolher os segmentos que a empresa deve atender. Dependendo dos recursos disponíveis, as empresas podem escolher quais os métodos mais rentáveis a adotar entre os métodos de segmentação existentes, tais como estratégias de marketing indiferenciado (massa), diferenciado (segmentado), concentrado (nicho) ou micro (local ou individual) (Amstrong & Kotler 2007).

O público-alvo da SuperBock são os segmentos de consumidores que têm mais dos 18 anos, habitam na zona litoral urbana da China, e pertencem às Classe Alta e Média Alta (A/B) Classe Média (C) que gostam de novas experiências e procuram ter uma vida dinâmica e de alta qualidade.

5.5.3 Posicionamento

Posicionamento é o processo de diferenciar o produto ou serviço com base no que os clientes apreciam. Quanto mais forem as qualidades de diferenciação comparativamente aos concorrentes, maior é a vantagem competitiva enquanto *brand builders*. O posicionamento como parte da estratégia de marketing é realizado após o processo de segmentação e targeting (Wood, 2011).

Posto isto, a Super Bock pretende posicionar-se como uma marca de cerveja importada de gama média e alta para jovens adultos (na faixa etária de 18 a 35 anos). Para tal, a marca irá colaborar e marcar presença em eventos musicais e desportivos, com o objetivo de destacar e promover a sua imagem de marca jovem, dinâmica e *fashion*. Além disso, não existem muitos produtos de marca portuguesa no mercado chinês, o que por si só pode constituir uma vantagem. Quando os chineses pensam em cerveja importada, a primeira coisa que pensam é produtos oriundos da Alemanha, Estados Unidos ou Japão. No âmbito da política de *One Belt One Road* da China, existem cada vez mais

intercâmbios entre a China e Portugal, e gradualmente os chineses já adquirem mais conhecimento e desenvolvem a sua curiosidade em torno de Portugal. A Super Bock também pode aproveitar esta oportunidade para promover o seu produto “Made in Portugal”. É importante referir que a Super Bock se diferencia da imagem tradicional da cerveja importada no mercado e vai trazer uma nova escolha aos jovens consumidores.

5.6 Objetivos de Marketing

5.6.1 *Objetivos Quantitativos e Objetivos Qualitativos*

Para o presente projeto, com implementação planeada para o ano de 2021, foram definidos os seguintes objetivos qualitativos e quantitativos (Tabela VI).

Tabela VI - Objetivos do Plano de Marketing

Objetivos Quantitativos	Objetivos Qualitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 20% das vendas • Aumentar o número de <i>followers</i> no <i>Weibo</i> (de 110.000 para 200.000); • Aumentar o <i>budget</i> de comunicação e marketing em 20%; • Alargar presença da marca a três novas províncias; • Criação de uma nova agência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a notoriedade da marca; • Atrair o segmento pretendido; • Diversificar e dinamizar os canais de comunicação <i>online</i>; • Aumentar a presença em eventos.

Fonte: elaboração própria

5.6.2 *Estratégia Genérica*

Para ter sucesso em qualquer tipo de negócio é fundamental desenvolver um planeamento estratégico que permita uma marca alcançar os objetivos delineados.

A matriz do Ansoff constitui uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar e planear suas estratégias empresariais de crescimento. A matriz evidencia quatro estratégias (Tabela VII), cujo uma empresa pode recorrer para aumentar o seu crescimento.

Tabela VII-- Matriz do Ansoff

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

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta as estratégias de crescimento existentes, será adotada uma estratégia de penetração de mercado que se concentra em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente.

5.7 Táticas de Marketing-Mix Propostas

Para alcançar os objetivos propostos, e tendo em conta os questionários realizados e ainda a análise externa, interna e SWOT da Super Bock, foram elaboradas as seguintes propostas que representam as táticas de marketing-mix mais adequadas para o mercado chinês (ver Tabela VIII).

Tabela VIII - Táticas de Marketing Mix Propostas para 2021

Elementos do Marketing- Mix	Nº da Tática	Táticas de Marketing-Mix
Produto (A)	A1	<ul style="list-style-type: none"> Manter os produtos atuais;
	A2	<ul style="list-style-type: none"> Lançar cervejas de embalagens formato lata;
	A3	<ul style="list-style-type: none"> Criar pack de degustação: <ul style="list-style-type: none"> - Pack Normal, com um Super Bock Classic, um Super Bock Stout e dois Super Bock Mini; - Pack <i>Premium</i>, com um Super Bock Gold, um Super Bock Crystal 1927 e um Seleção 1927;
	A4	<ul style="list-style-type: none"> Criar embalagens especiais para as datas especiais – Dia dos Namorados, Ano Novo Chinês, Natal etc.
Preço (B)	B1	<ul style="list-style-type: none"> Manter a nível de preço praticado atualmente: <ul style="list-style-type: none"> Linha Normal: <ul style="list-style-type: none"> - Classic 250ml*24 um = 129 RMB¹ - Stout 250ml*24 um = 134.1 RMB - Mini 200ml*24 um = 124.2 RMB Linha <i>Premium</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Gold 200ml*24 um = 159 RMB - Crystal 1927 208ml*24 um = 197.1 RMB - Seleção 1927 330ml*12 um = 134.1 RMB
	B2	<ul style="list-style-type: none"> Fazer preço promocional para pack de degustação: <ul style="list-style-type: none"> - Pack Normal = 18 RMB em vez de 21.3 RMB; - Pack <i>Premium</i> = 22 RMB em vez de 26 RMB;
	B3	<ul style="list-style-type: none"> Fazer campanhas promocionais em épocas específicas— nos verões, na época de eventos desportivos e nos festivais de E-commerce, Black Friday etc. – descontos de 10%.
Distribuição (C)	C1	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir em supermercados high-end como o BHG, ALDI e OLE etc., superfícies que comercializam produtos importados;

¹ 1 RMB = 0.13€

	C2	• Estabelecer mais uma agência local na Província de Zhejiang;
	C3	• Parcerias com mais distribuidores locais e aumentar presença em maior número de províncias e cidades -- da Província de Fujian para a Xangai;
	C4	• Entrar nas mais plataformas de <i>e-commerce</i> , como Pinduoduo;
	C5	• Estabelecer mais um bar de Super Bock.
Comunicação (D)		Redes Sociais
	D1	• Melhorar da gestão do Weibo e publicar novidades da marca com conteúdos diversos: (pelo menos 2 <i>posts</i> por semana) - Eventos e presenças; - Novos produtos; - Notícias sobre o mercado; - As histórias da Super Bock;
	D2	• Realizar atividades de <i>give-away</i> . Os participantes devem seguir a página de Weibo da Super Bock, <i>retweet</i> as publicações/publicidades e <i>tag</i> os seus amigos/conhecidos. Depois do sorteio, é atribuído ao vencedor um pack de cerveja gratuito.
	D3	• Estabelecer parcerias com <i>influencers</i> do Weibo e Xiaohongshu:
		Publicidade
	D4	• Desenvolvimento de vídeos e <i>posters</i> promocionais para divulgação no website e redes sociais;
	D5	• Afixar cartazes publicitários no exterior (outdoors) em zonas com maior circulação.
		Patrocínios e Eventos
D6	• Patrocinar eventos e festivais musicais (ex. Shanghai Summer Music Festival);	
D7	• Negociar um contrato de parceria com a seleção nacional chinesa de futebol.	

Fonte: elaboração própria

5.8 Planeamento, Implementação e Controlo

5.8.1 Calendarização e Orçamento

A Tabela IX apresenta a programação em termos de calendarização e orçamento para cada uma das táticas propostas. Reflete o horizonte temporal que compreende o

período de um ano, com início em janeiro de 2021. Os códigos apresentados na seguinte tabela referem-se a A (Produto), B (Distribuição), C (Preço) e D (Comunicação), seguindo-se o número referente à ação.

Tabela IX – Calendarização e Orçamentação

ÁREA	Nº DA TÁTICA	ORÇAMENTO (€)	CALENDARIZAÇÃO DO ANO 2021 (por mês)												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Produto	A1	0													
	A2	70.000													
	A3	40.000													
	A4	25.000													
Preço	B1	0													
	B2	0													
	B3	0													
Distribuição	C1	15.000													
	C2	100.000													
	C3	0													
	C4	15.000													
	C5	80.000													
Comunicação	D1	10.000													
	D2	1000													
	D3	10.000													
	D4	10.000													
	D5	20.000													
	D6	200.000													
	D7	100.000													
Custo Total		616.000 (+/- 5.000.000 RMB)													

Legenda: Azul – fase de implementação e duração da atividade.

Fonte: elaboração própria

5.8.2 Implementação e Controlo

Após a implementação do plano de marketing, é necessário realizar uma avaliação e controlo periódico dos resultados obtidos após a sua implementação, por forma a verificar a existência de lacunas, possíveis falhas, e problemas que tenham decorrido do processo de implementação.

Neste controlo/avaliação do plano de marketing, é importante verificar as ações nas datas de execução, confrontando com os resultados esperados. No que diz respeito aos planos de ação, deverá ser verificado se todas as estratégias foram concretizadas nas datas propostas e se os custos com a implementação dos respetivos planos não ultrapassam o valor orçamentado, caso aconteçam desvios ou imprevistos, será necessário modificar as

ações referidos e, por isso mesmo os orçamentos e calendarização. Por fim, com vista a avaliação dos resultados obtidos pelas táticas adotadas, deverá realizar-se uma medição periódica semestral do volume de vendas e margem de lucro. Outro ponto fulcral de avaliação passa também avaliação do feedback dos consumidores através da monitorização mensal das redes sociais da marca, bem como verificar o aumento, ou, diminuição do número de seguidores, outra medida para aferir o nível de satisfação dos consumidores poderá ser através da realização e aplicação semestral de questionários de satisfação aos clientes.

6. CONCLUSÕES

O projeto elaborado no âmbito da conclusão do Mestrado em Marketing teve como principal objetivo o desenvolvimento um plano de marketing exequível e que correspondesse aos objetivos de marketing de uma determinada marca, bem como às tendências de mercado e à situação atual da empresa selecionada para o projeto. Nesta ótica o plano de marketing desenvolvido foi direcionado para a marca Super Bock, tendo todo o projeto sido construído em torno desta marca e do seu mercado.

No que diz respeito à A Super Bock, esta entrou no mercado chinês há 11 anos, sendo que já alcançou num curto período de tempo algumas conquistas consideráveis. Considerando o mercado chinês, este representa 30% das vendas para os mercados externos da marca, sendo por isso o primeiro destino internacional da empresa. No entanto, as oportunidades e a potencialidade para o investimento da marca no mercado chinês são bastante consideráveis. Atualmente a Super Bock depara-se com uma baixa representatividade da marca em território chinês, pois encontra-se essencialmente presente em duas províncias chinesas, sendo elas Zhejiang e Fujian. Além disso, o resultado de um questionário da marca aplicado aos consumidores deu conhecimento que a notoriedade da marca ainda está relativamente baixa, o que representa uma oportunidade para aumentar a visibilidade, o investimento e a expansão da marca no mercado chinês.

Neste projeto a metodologia adotada assumiu um carácter mista, ou seja, permitiu a recolha de dados a nível qualitativo e quantitativo. No âmbito da investigação, esta consistiu na recolha de dados secundários e de um questionário online. Os dados recolhidos sobre a atual situação da empresa providenciaram informação sobre as tendências atuais do mercado, os objetivos de longo prazo da empresa, etc. Após a análise dos dados em questão, procedeu-se a uma análise externa, interna e SWOT.

Em termos das variáveis analisadas, o contexto em torno da organização foi avaliado tendo em conta essencialmente fatores políticos-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos, que permitiram a maximização das oportunidades de mercado da empresa. A investigação de mercado também foi necessária para desenvolver táticas de marketing

mais eficientes. A análise da concorrência representou qual a melhor estratégia construtiva a adotar, pois permitiu identificar as forças e fraquezas e possíveis vantagens da Super Bock. Os ambientes externo e interno foram estudados com recurso a uma análise SWOT, que orientou a delinear as principais ações do plano de marketing. As características da empresa foram avaliadas através de duas categorias internas; pontos fortes e fracos, e as categorias externas; oportunidades e ameaças.

A análise dos dados do questionário permitiu aferir as percepções dos clientes em relação à marca, permitiu identificar qual o segmento dos clientes atuais e identificar o público-alvo. Por forma a avaliar os resultados obtidos, a amostra inicial de 204 consumidores de vinho foi dividida em clientes e potenciais clientes das cervejas da Super Bock. Em conclusão, o target, dizem respeito ao segmento "jovens adultos (na faixa etária de 18 a 35 anos) integrados em Classe Alta, Média Alta e Média que gostam de novas experiências e procuram ter uma vida dinâmica e de alta qualidade".

O plano de marketing elaborado teve em consideração as principais características e capacidades da Super Bock, bem como a atitude e a visão da administração em termos da política de internacionalização da marca. O plano de marketing teve também por base as informações e conclusões, resultado das diferentes análises realizadas. Desta forma, e com vista a implementação futura deste plano as táticas propostas visam contribuir para um aumento de notoriedade e imagem de marca, aumentando o seu capital. As táticas propostas detêm o foco de ação no mix da comunicação, promoção da educação e informação para os públicos-alvo, essencialmente através do marketing digital e de patrocínio de eventos; na distribuição, não só através das atuais relações com parceiros económicos, mas também com outras possíveis redes de distribuição, aumentando os pontos de venda em locais de uma gama média/média alta frequentados pelo target.

Por fim, todas as ações que constam no plano de marketing foram planeadas para a situação atual da empresa. É importante ter em conta que as circunstâncias são mutáveis e, portanto, encontram-se em constante transformação o que requer uma necessidade de adaptação por parte das organizações. Em suma, a Super Bock deverá desenvolver estratégias de acordo com o ambiente externo que a rodeia e condiciona o rumo da organização para que seja possível acompanhar as tendências e manter a satisfação dos seus consumidores. Além disso é imperativo não desconsiderar o papel fulcral que as redes sociais assumem neste mercado e para a nova realidade das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-20.
- Ang, Z., & Massingham, P. (2007). National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 5-21. doi: 10.1108/13673270710738889
- Armstrong, L. (2007). Competing in the global higher education marketplace: Outsourcing, twinning, and franchising. *New Directions for Higher Education*, 2007, 131-138. doi: 10.1002/he.287.
- Baalbaki, I. B., & Malhotra, N. K. (1993). Marketing management bases for international market segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate. *International Marketing Review*, 10(1), 19-44. doi: 10.1108/02651339310025839
- Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management*, 23, 3, 229–251. doi:10.1057/bm.2016.11
- Bai, J., Huang, J., Rozelle, S., & Boswell, M. (2011). Beer Battles in China: The Struggle over the World's Largest Beer Market. doi:10.1093/acprof:oso/9780199693801.003.0015.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000). Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, March-April, 132-142.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10, 93-104. doi:10.1016/0167-8116(93)90036-X
- Beerens, E. (2003). Globalization and Higher Education Research. *Journal of Studies in International Education*, 7, 128-148.
- Brei, V. A., D'Avila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: a meta-analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 8(3), 266-287. doi: 10.1590/S1807-76922011000300004
- Buckley, P.G., & Casson, M.C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan
- Buckley, P.G., & Casson, M.C. (2009). The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *International Business Studies*, 40, 63–80.
- Calof, J. L., & Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–132.
- Carnoy, M. & Rhoten, D. (2002). What does globalization mean for educational change? A comparative approach. *In Comparative Education Review*, 46(1), 1-9.

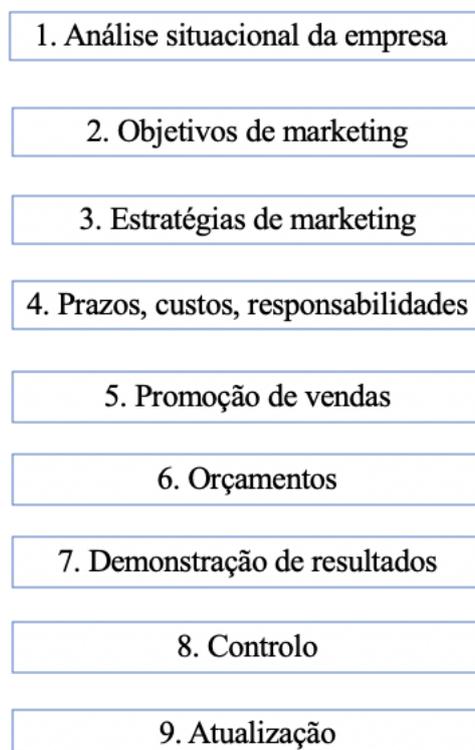
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490242
- Chae, M., & Hill, J. S. (2000). Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality. *International Marketing Review*, 17, 538 – 563. doi: 10.1108/02651330010356609
- Currie, J. (1998). *Introduction*. In J. Currie & J. Newson (Eds.) *Universities and globalization*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2007). *International Marketing* (8th ed.). Cengage Learning.
- Directions for Higher Education*. Wiley Productions, Inc.
- Douglas, S.P., & Craig, C.S. (1992). Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291-318. doi: 10.1016/0167-8116(92)90002-3
- Douglas, S.P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.
- Elinder, E. (1965). How international can European advertising be? *Journal of Marketing*, 29(2), 7.
- Farquhar, P.H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1, 24-33.
- Ferreira, A. (2019). *Super Bock Group sobe a parada na China*. Retrieved Sep 1, 2020, from <https://expresso.pt/economia/2019-07-12-Super-Bock-Group-sobe-a-parada-na-China>
- Garcés, A., & Alfaro-Tanco J. A. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, January 2020. doi:10.1177/1609406920917489
- Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2010). *International Marketing* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62(2), 46-59.
- Grosse, R., & Kujawa, D. (1992). *International Business: Theory and Managerial Applications*. Boston: Irwin.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89. doi: 10.1509/jppm.21.1.78.17600

- Hovell, P.J., & Walters, P.G.P. (1993). International marketing presentations: some options. *European Journal of Marketing*, 6(2), 69-79. doi: 10.1108/EUM0000000005126
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 141-148.
- Jain, S.C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79. doi: 10.1177/002224298905300106
- Jonas Stier (2003). Internationalisation, *Ethnic Diversity and the Acquisition of Intercultural Competencies*, *Intercultural Education*, 14:1, 77-91, doi: 10.1080/1467598032000044674
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2016). *Global Marketing* (9th ed.). Boston: Pearson.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi: 10.1177/002224299305700101
- Knight, J. (1999) Internationalization of higher education. *Quality of Internationalization in Higher Education*, 13–28.
- Knight, J., & de Wit, H. (1997). Internationalisation of higher education in Asia Pacific countries. *European Association for International Education*, 1997, 186.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Kustin, R. (1993). A philosophy of globalization. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(2), 4-8. doi: 10.1108/02634509310027873
- Latifi, M. M., & Azimi, S. H. (2012). Establishing a Marketing Plan for Nowdar Company Applying a Taxonomy Method. *Advanced Materials Research*, 601, 426-431. doi: 10.4028/www.scientific.net/AMR.601.426
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00133-8
- Levin, J. S. (2001). *Globalizing the community college: strategies for change in the twenty-first century* (1st ed.). New York: Palgrave.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May-June, 92-102.
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hall/Financial Times.

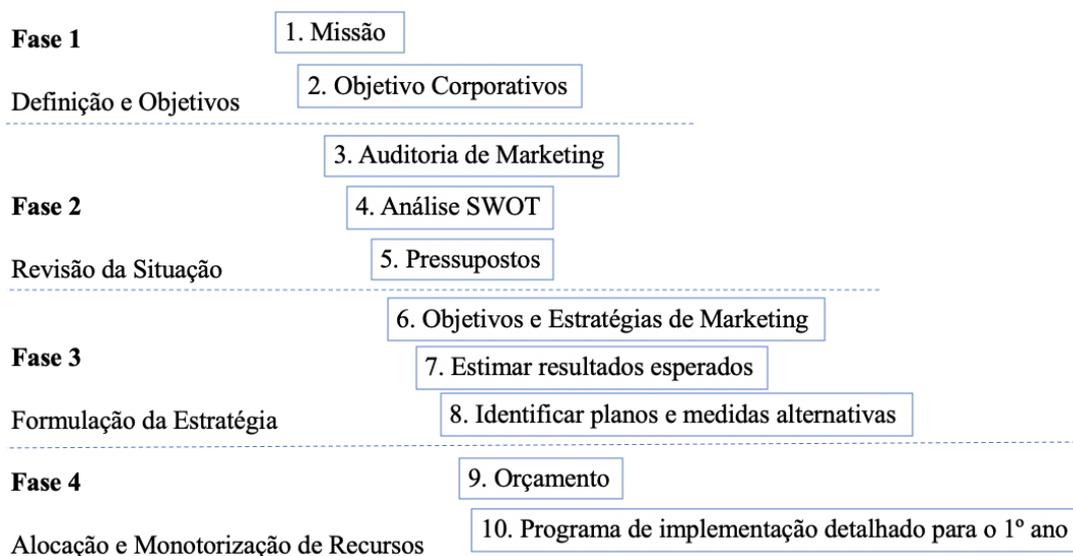
- Martin, H. (1998). McLuhan, or Modernism in Reverse. *Canadian Journal of Communication*, 23(4).
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London e Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them* (7th Ed.). Sussex, UK: John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: McGraw-Hill.
- Morrow, R. A. & Torres, C. A. (2000). *The State, globalization and educational policy*. New York, NY. Routledge.
- Murphy, J. (1990), Assessing the value of brands. *Long Range Planning*, 23, 23-29.
- Newbury, W., & Yakova, N. (2006). Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 44- 60. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400179
- Pearce, J.A., Freeman, E.B., & Robinson, R.B. Jr. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12, 658.
- Percy, L., & Rossiter, J. R. (1992). A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies. *Psychology & Marketing*, 9, 263-274. doi: 10.1002/mar.4220090402
- Rizvi, F. (2004). Debating globalization and education after September 11. *In Comparative Education*, 40(2), 157-171.
- Ryans, J. K., Jr., Griffith, G. A., & White, D. S. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy. *International Marketing Review*, 20(6), 588-603. doi: 10.1108/02651330310505204
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Sands, S. (1979). Can you standardize international marketing strategy? *Academy of Marketing Science*, 7(1-2), 117-134.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Sheth, J. N. (2001) From international to integrated marketing. *Journal of Business Research*, 51, 5-9.
- Simkin, L., Dibb, S., Ferrell, O. C., & Pride, W. M. (2016). *Marketing: Concepts and Strategies* (7th ed.). Cengage Learning, Inc.

- Spring, J. (2008). Research on Globalization and Education. *Review of Educational Research*, 78, 330-363.
- Terpstra, V., & Russow, L. (1999). *International Dimensions of Marketing* (4th ed.). South-Western.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1994). *International Marketing*. Chicago: The Dryden Press.
- Tomlison, J. (1999). *Globalization and Culture*. The University of Chicago Press.
- Toyne, B. (1989). International Exchange: A Foundation for Theory Building in International Business. *Journal of International Business Studies*, 20, 1-17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490348>
- Visão, Missão e Valores. (2020). Retrieved Sep 14, 2020, from <https://www.superbockgroup.com/detalhe/sobre-o-grupo/>
- Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24(1), 46-63. doi: 10.1108/02651330710727187
- Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry Methods and international marketing decision making: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 87-110.
- Vrontis, D., & Pappasolomou, I. (2005). The use of entry methods in identifying multinational companies' AdapStand behavior in foreign markets. *Review of Business*, 26(1), 13-20
- Walters, P.G.P. (1986). International marketing policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy. *Journal of International Business Studies*, 17 (2), 55-69. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490424
- Westwood, J. (2006). *How to write a Marketing Plan* (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. Edinburgh: Pearson Education.
- Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2002), Testing cross-cultural invariance of brand equity creation process, *Journal of Product and Brand Management*, 11, 380-398. doi: 10.1108/10610420210445505
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. doi:10.1177/0092070300282002
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56. doi: 10.1509/jmkg.66.4.40.18519

ANEXOS

Anexo A - Processo do Plano de Marketing de Westwood (2007)

Fonte: Adaptado de Westwood (2007)

Anexo B - Processo do Plano de Marketing de McDonald (2008)

Fonte: Adaptado de McDonald (2008)

Anexo C - Processo do Plano de Marketing de Wood (2017)

1. Sumário Executivo
2. Situação atual de marketing
3. Análise SWOT
4. Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento
5. Objetivos e questões
6. Estratégia de marketing
7. Programas de marketing
8. Orçamentos
9. Métrica e Controlo de implementação

Fonte: Adaptado de Wood (2017).

Anexo D - Processo do Plano de Marketing de Kotler e Armstrong (2018)

1. Sumário Executivo
2. Análise situacional
3. Análise de oportunidades
4. Objetivos
5. Estratégias de marketing
6. Programa de ação
7. Demonstração de resultados
8. Controlos

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2018).

Anexo E - Guião do Questionário

*1. 您已年满18周岁吗? Tem mais de 18 anos de idade?

已满 Sim

未满 Não

*2. 您平时会喝啤酒吗? É consumidor de cerveja?

会喝 Sim

从不喝 Não

*3. 您一般多久喝一次啤酒? Com que frequência consome cerveja?

每天 Todos os dias

一周三次以上 Mais de 3 vezes por semana

一周一到两次 1-2 vezes por semana

一个月一到三次 1-3 vezes por mês

很少喝 Raramente

*4. 您一般会在哪里购买啤酒? Em que local é realizada a compra da cerveja? 【最少选择1项】

超市 Supermercado

网购 Online

酒类专卖店 Loja especializada

餐厅或酒吧 Restaurantes

其它 Outros _____

*5. 当您想到啤酒时, 会想到什么品牌? Quando pensa em cerveja, quais as marcas que lhe vêm à cabeça?

【最少选择1项】

青岛啤酒 Tsingtao

燕京啤酒 Yanjing

哈尔滨啤酒 Harbin

雪花啤酒 Snow

崂山啤酒 Laoshan

百威啤酒 Budweiser

喜力啤酒 Heineken

科罗纳啤酒 Corona

朝日啤酒 Asahi

其他品牌 Outras

- *6. 您最常买以下哪些牌子的啤酒? Quais das seguintes marcas de cerveja costuma comprar com maior frequência? 【最少选择1项】

青岛啤酒 Tsingtao

燕京啤酒 Yanjing

哈尔滨啤酒 Harbin

雪花啤酒 Snow

崂山啤酒 Laoshan

百威啤酒 Budweiser

喜力啤酒 Heineken

科罗纳啤酒 Corona

朝日啤酒 Asahi

其他品牌 Outras _____

- *7. 当您在购买啤酒时, 以下几个方面对您购买决策的影响程度分别是? Relativamente à decisão de compra de e cerveja, avalie o grau de importância dos aspetos abaixo:

选项1代表---完全不重要, 程度依次递增, 选项5为---非常重要。Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – nada importante e 5 – muito importante.

1

2

3

4

5

价格 Preço

味道 Sabor

包装 Embalagem

热量 Calorias

质量 Qualidade

商品原产国 País de origem do produto

品牌名气 Notoriedade da marca

- *8. 您认为啤酒用什么材质的包装最好? Em termos de características de embalagem, para si qual o formato que a cerveja ideal deveria ter?

玻璃 Vidro

易拉罐 Latas

纸质包装 Papel

塑料包装 Plástico

其他包装 Outras _____

***9. 下列关于葡萄牙国家形象的表述，请您选择相应的选项。Qual é a sua opinião relativamente à *country image* de Portugal?**

选项1代表---完全不同意，程度依次递增，选项5为---完全同意。Indique por favor das 5 características abaixo indica das qual o grau de concordância com cada uma delas. Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

1 2 3 4 5

葡萄牙人受教育水平高。O povo de Portugal é bem-educado.

葡萄牙人很勤劳。O povo de Portugal é trabalhador.

葡萄牙人非常具有创造力。O povo de Portugal é criativo.

葡萄牙劳动力的技术水平很高。As competências técnicas da força de trabalho portuguesa são elevadas.

葡萄牙人追求高标准。O povo de Portugal está motivado para alcançar padrões elevados.

***10. 下列关于葡萄牙品牌和商品的表述，请您选择相应的选项。Qual é a sua opinião relativamente à qualidade dos produtos de marca portuguesa?**

选项1代表---完全不同意，程度依次递增，选项5为---完全同意。Indique por favor das 4 características abaixo indica das qual o grau de concordância com cada uma delas. Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

1 2 3 4 5

我认识一些葡萄牙品牌。Conheço marcas portuguesas.

葡萄牙品牌的商品都是高品质。Os produtos de marca portuguesa têm uma qualidade elevada.

我信任葡萄牙品牌的商品。Os produtos de marca portuguesa são de confiança.

我能很快想到一些葡萄牙品牌的特性。Algumas características das marcas portuguesas vêm à minha cabeça rapidamente.

***11. 您有意愿购买葡萄牙啤酒吗？ Estaria disposto a comprar uma marca de cerveja portuguesa?**

有 Sim

不会 Não

***12. 您认识葡萄牙啤酒品牌超级波克（Super Bock）吗？ Conhece uma marca de cerveja portuguesa chamada Super Bock?**

认识 Sim

不认识 Não

*13. 您是怎样知道超级波克(Super Bock)这个品牌的? Como conheceu a Super Bock? 【最少选择1项】

微博 Weibo

网页广告 Publicações na Internet

宣传册 Folhetos

应用软件中的广告 Publicações nas aplicações

朋友推荐 Recomendações dos amigos

其它 Outros _____

*14. 下列关于超级波克品牌和商品的表述, 请您选择相应的选项。Qual é a sua opinião relativamente à marca Super Bock?

选项1代表---完全不同意, 程度依次递增, 选项5为---完全同意。Indique por favor das 6 características abaixo indica das qual o grau de concordância com cada uma delas. Considerando uma escala de 1 a 5, onde 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente.

1 2 3 4 5

我认识超级波克这个品牌和他的商品。Eu conheço bem a marca Super Bock e os produtos que esta marca vende.

相比其他品牌的啤酒, 超级波克的啤酒比较特别。As cervejas da Super Bock são distintas face às cervejas da concorrência.

我能想到一些超级波克的品牌特征(比如: 颜色, 商标或标语)。Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.

我信任超级波克啤酒的质量。Eu confio nas cervejas da Super Bock.

我会向别人推荐超级波克。Eu recomendaria a marca.

我是超级波克啤酒的忠实客户。Eu considero-me fiel aos produtos desta marca.

*15. 您的性别是: Sexo:

女 Feminino

男 Masculino

*16. 您的年龄: Idade:

18至25岁 18-25 anos

26至35岁 26-35 anos

36至45岁 36-45 anos

46至55岁 46-55 anos

56至65岁 56-65 anos

65岁以上 >65 anos

***17. 您的学历是： Grau de escolaridade:**

- 小学 Ensino primário
- 中学 Ensino secundário
- 中专 Ensino profissional secundário
- 大专 Ensino profissional superior
- 本科 Licenciatura
- 硕士 Mestrado
- 博士 Doutoramento
- 其它 Outro

***18. 您现在的职业状况是： Situação profissional atual:**

- 工作中 Trabalhador
- 学生 Estudante
- 退休 Reformado
- 失业/待业 Desempregado
- 在职学生 Trabalhador-estudante
- 其它 Outros

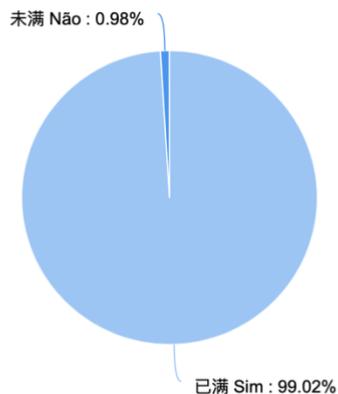
***19. 请问您的月收入在哪个区间（人民币）？ Qual o seu rendimento mensal líquido? (RMB)**

- 三千元以下 Até 3000
- 三千至五千元 3000-5000
- 五千至一万元 5000-10000
- 一万至一万五千元 10000-15000
- 一万五千至两万元 15000-20000
- 两万元以上 Mais de 20000

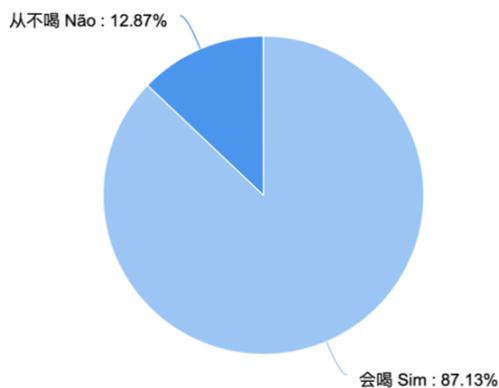
Anexo H – Resultados do Questionário

Repostas Totais - 206; Respostas válidas - 204; Amostra - 204.

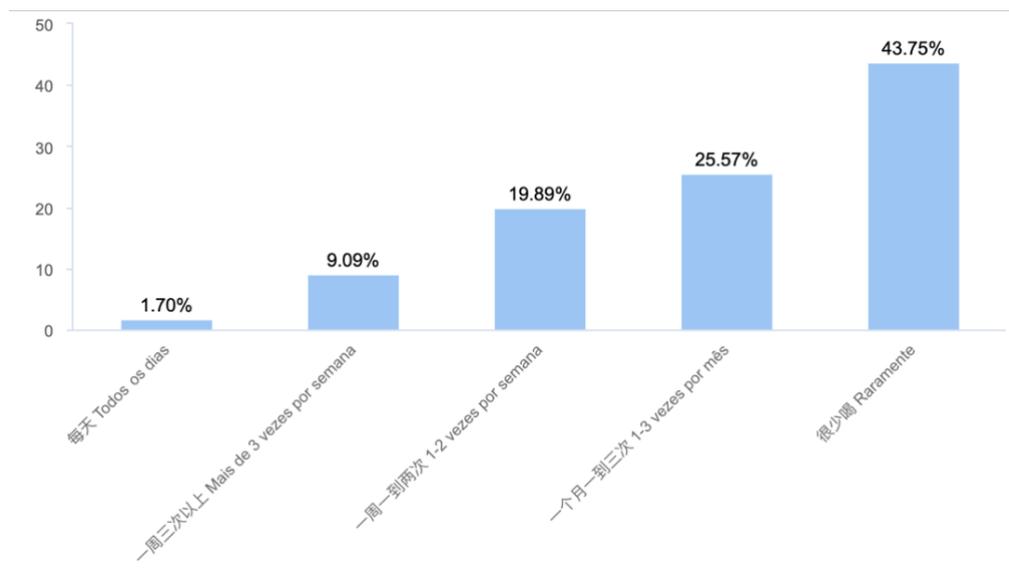
Q1. Tem mais de 18 anos de idade? 您已年满 18 周岁吗? (N=204)



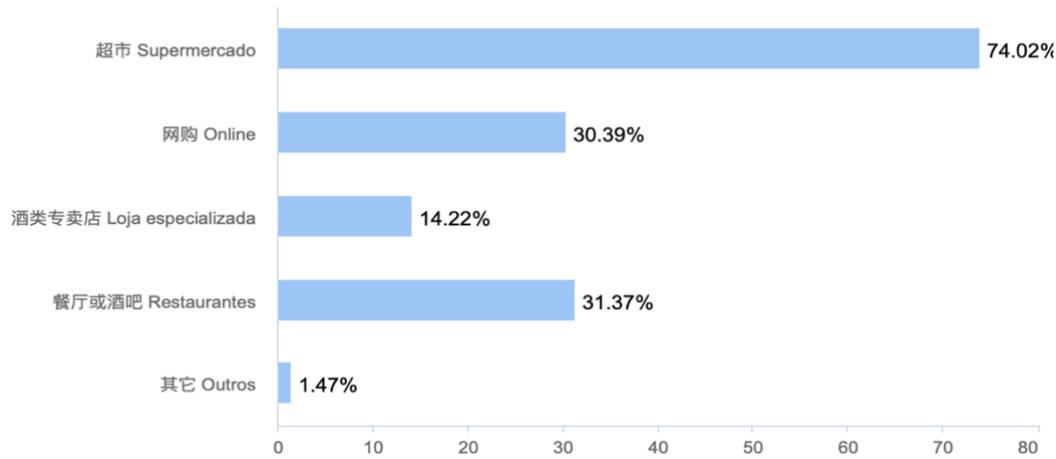
Q2. É consumidor de cerveja? 您平时会喝啤酒吗? (N=202)



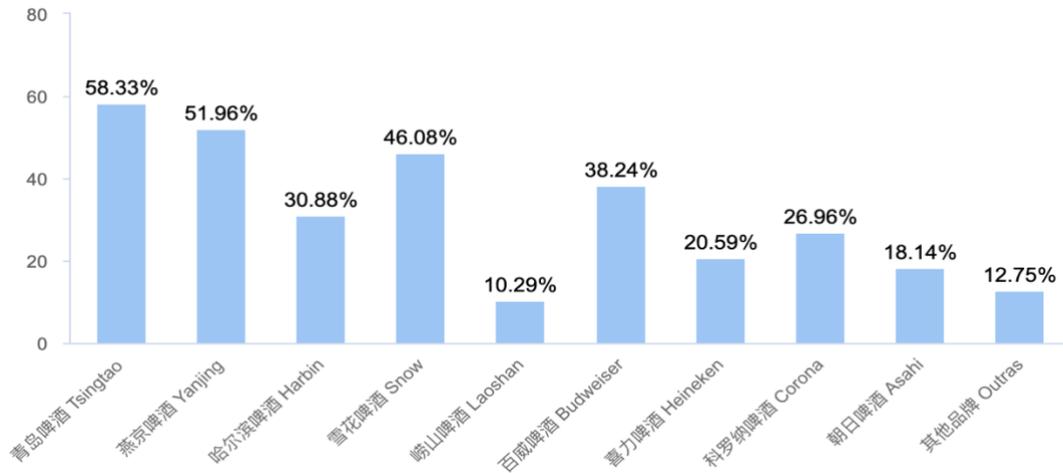
Q3. Com que frequência consome cerveja? 您一般多久喝一次啤酒? (N=176)



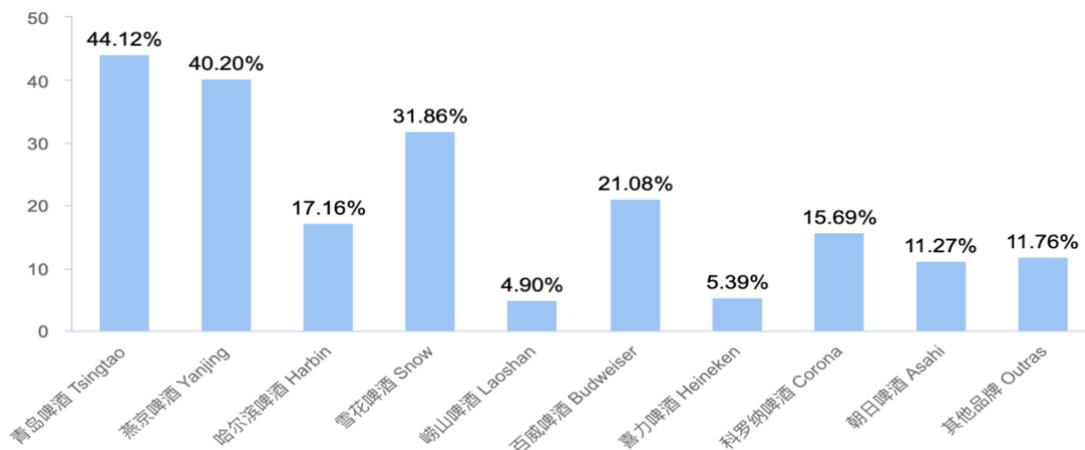
Q4. Em que local é realizada a compra da cerveja? 您一般会去哪里购买啤酒? (N=176)



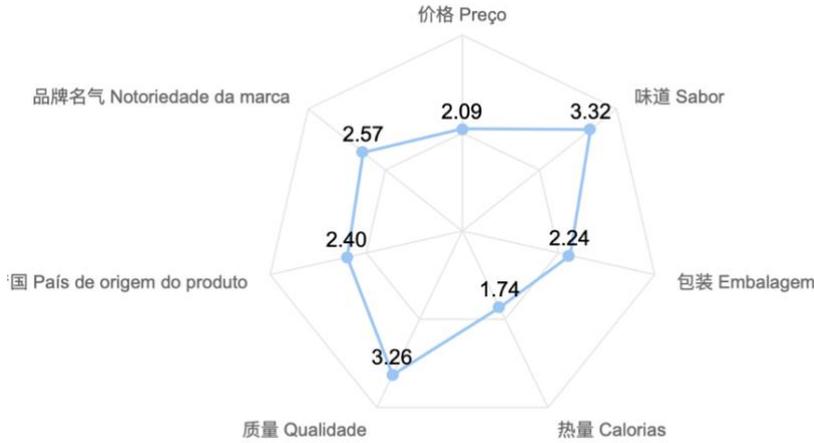
Q5. Quando pensa em cerveja, quais as marcas que lhe vêm à cabeça? 当您想到啤酒时，会想到什么品牌? (N=176)



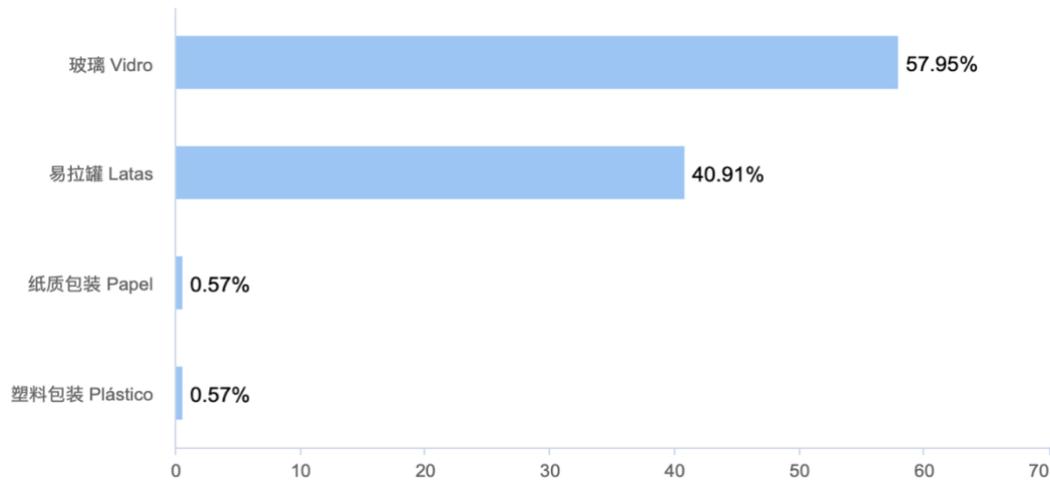
Q6. Quais das seguintes marcas de cerveja costuma comprar com maior frequência? 您最常买以下哪些牌子的啤酒? (N=176)



Q7. Relativamente à decisão de compra de cerveja, avalie o grau de importância dos aspetos abaixo: 当您在购买啤酒时，以下几个方面对您购买决策的影响程度分别是？(N=176)



Q8. Em termos de características de embalagem, para si qual o formato que a cerveja ideal deveria ter? 您认为啤酒用什么材质的包装最好？(N=176)



Q9. Qual é a sua opinião relativamente à country image de Portugal? 下列关于葡萄牙国家形象的表述，请您选择相应的选项。(N=176)

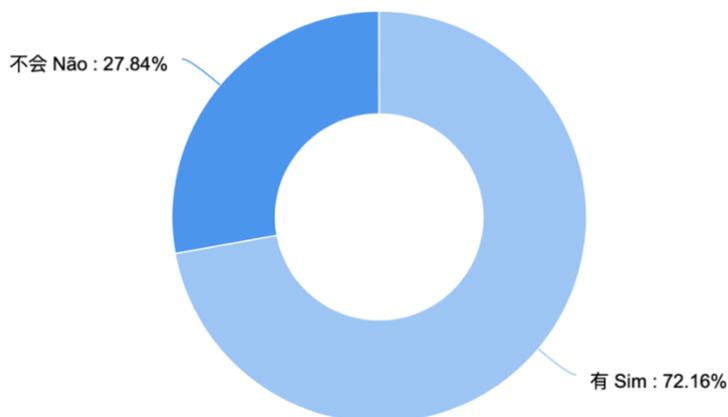
	Amostra Válido	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Mediana
O povo de Portugal é bem-educado. 葡萄牙人受教育水高。	176	3.153	1.000	5.000	1.039	3.000
O povo de Portugal é trabalhador. 葡萄牙人很勤劳。	176	2.818	1.000	5.000	1.101	3.000
O povo de Portugal é criativo.	176	3.057	1.000	5.000	1.110	3.000

	Amostra Válido	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Mediana
葡萄牙人非常具有创造力。						
As competências técnicas da força de trabalho portuguesa são elevadas. 葡萄牙劳动力的技术水平很高。	176	2.915	1.000	5.000	1.013	3.000
O povo de Portugal está motivado para alcançar padrões elevados. 葡萄牙人追求高标准。	176	3.063	1.000	5.000	1.043	3.000

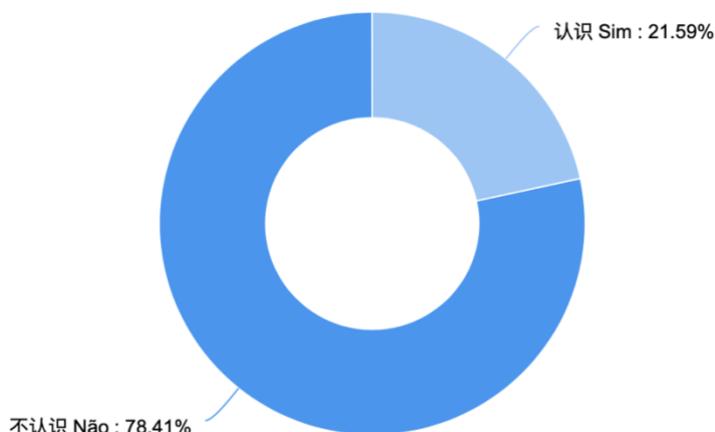
Q10. Qual é a sua opinião relativamente à qualidade dos produtos de marca portuguesa? 下列关于葡萄牙品牌和商品的表述，请您选择相应的选项。(N=176)

	Amostra Válido	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Mediana
Conheço marcas portuguesas. 我认识一些葡萄牙品牌。	176	2.364	1.000	5.000	1.244	2.000
Os produtos de marca portuguesa têm uma qualidade elevada. 葡萄牙品牌的商品都是高品质。	176	2.710	1.000	5.000	1.075	3.000
Os produtos de marca portuguesa são de confiança. 我信任葡萄牙品牌的商品。	176	2.898	1.000	5.000	1.147	3.000
Algumas características das marcas portuguesas vêm à minha cabeça rapidamente. 我能很快想到一些葡萄牙品牌的特性。	176	2.324	1.000	5.000	1.177	2.000

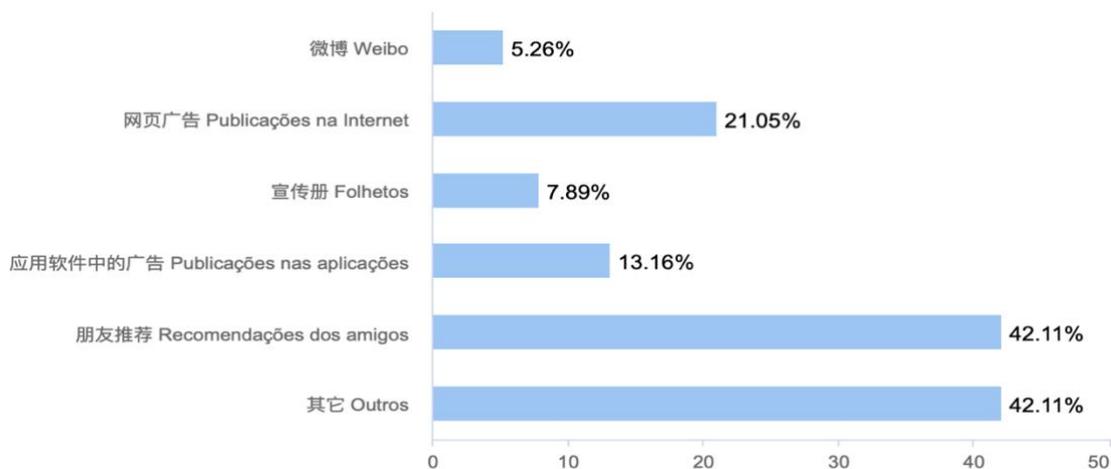
Q11. Estaria disposto a comprar uma marca de cerveja portuguesa? 您有意愿购买葡萄牙啤酒吗？(N=176)



Q12. Conhece uma marca de cerveja portuguesa chamada Super Bock? 您认识葡萄牙啤酒品牌超级波克 (Super Bock) 吗? (N=176)



Q13. Como conheceu a Super Bock? 您是怎样知道超级波克(Super Bock)这个品牌的? (N=38)

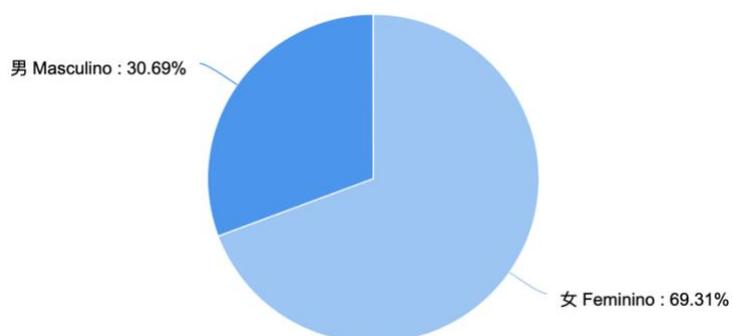


Q14. Qual é a sua opinião relativamente à marca Super Bock? 下列关于超级波克品牌和商品的表述，请您选择相应的选项。(N=38)

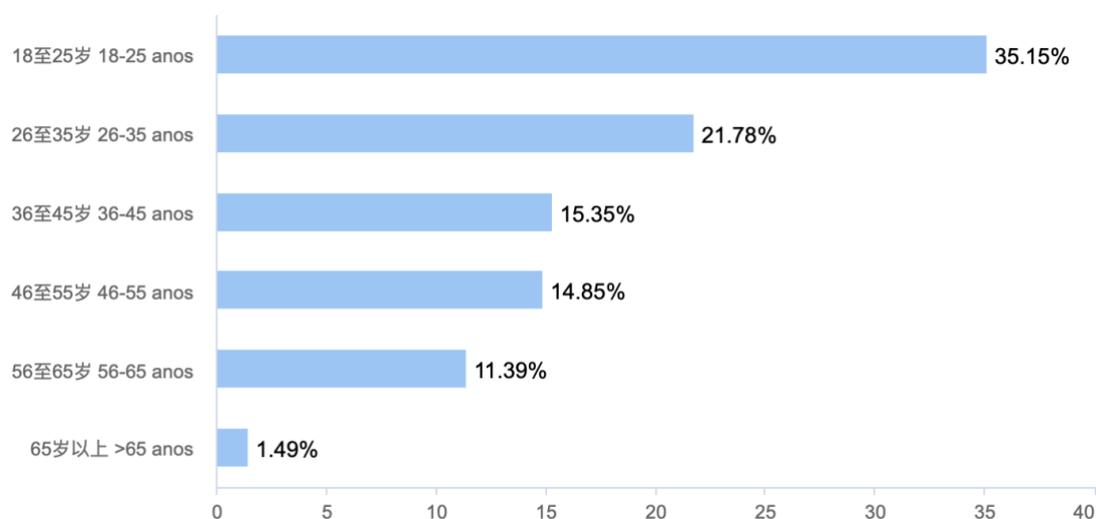
	Amostra Válido	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Mediana
Eu conheço bem a marca Super Bock e os produtos que esta marca vende. 我认识超级波克这个品牌和他的商品。	38	4.053	2.000	5.000	1.038	4.000
As cervejas da Super Bock são distintas face às cervejas da concorrência. 超级波克的啤酒比较特别。	38	3.526	1.000	5.000	1.133	3.000

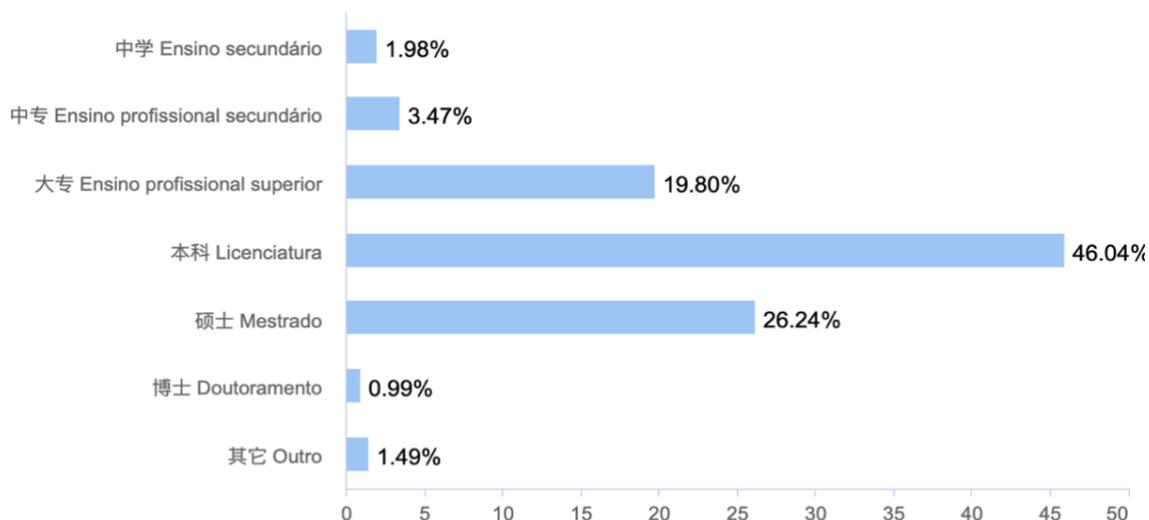
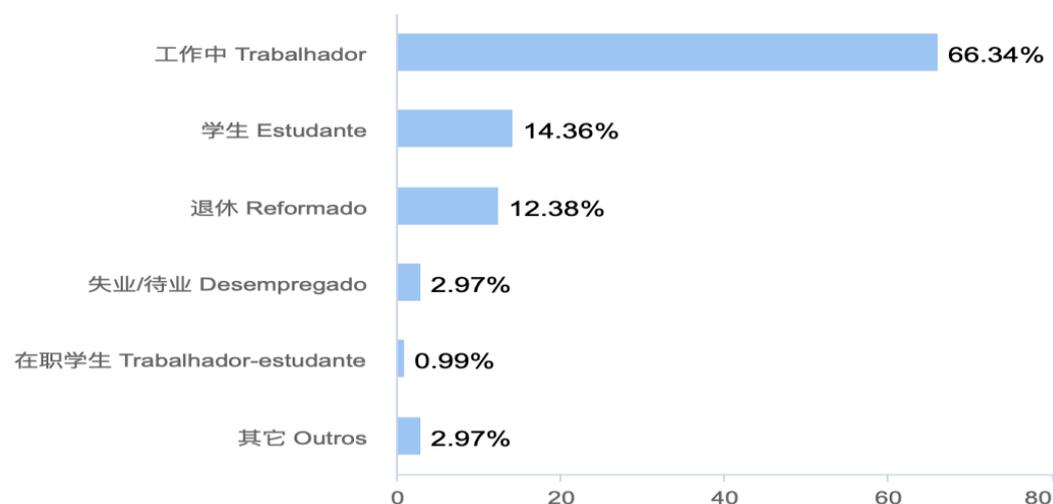
	Amostra Válido	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Mediana
Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca. 我能想到一些超级波克的品牌特征。	38	3.711	1.000	5.000	1.183	4.000
Eu confio nas cervejas da Super Bock. 我信任超级波克啤酒的质量。	38	3.921	2.000	5.000	0.997	4.000
Eu recomendaria a marca. 我会向别人推荐超级波克。	38	3.711	1.000	5.000	1.183	4.000
Eu considero-me fiel aos produtos desta marca. 我是超级波克啤酒的忠实客户。	38	2.868	1.000	5.000	1.417	3.000

Q15. Género 性别 (N=202)



Q16. Idade 年龄 (N=202)



Q17. Grau de escolaridade 学历 (N=202)**Q18. Situação profissional 职业状况 (N=202)****Q19. Rendimento Mensal Líquido (RMB) 月收入 (N=202)**