



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado Publicidade e Marketing

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA:
SALSS – IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO LDA.

(Projeto com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing)

Andrea Rodrigues Spencer Salomão

Trabalho orientado pelo Professor João Carlos do Rosário

Novembro de 2014

Declaração Anti-plágio

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Andrea Rodrigues Spencer Salomão

RESUMO

O objetivo geral deste Projeto Científico é o de elaborar um Plano de Marketing para a empresa Cabo-verdiana “*Salss - Importação e Comércio, Lda.*”, com o intuito de aumentar as vendas e melhorar a notoriedade da empresa. A ‘*Salss - Importação e Comércio, Lda.*’ desenvolve as suas atividades no ramo da importação e distribuição, onde comercializa cinco categorias de produtos. Contudo, o *core business* da empresa consiste na comercialização de bebidas, nomeadamente, cervejas, águas e refrigerantes, e bebidas espirituosas.

A estrutura do Projeto abrange quatro etapas. A primeira incide na revisão da literatura respeitante aos temas pertinentes para a investigação, que é seguida pela fase de caracterização da empresa onde será implementado o Plano de Marketing. A terceira etapa descreve o método utilizado na investigação de suporte, e por último, procede-se à apresentação do Projeto, onde se analisa tanto o meio interno como o envolvente.

A fim de atingir os objectivos pretendidos, foram traçadas as seguintes ações estratégicas: apoio ao ponto de venda; localização do escritório e do armazém da Salss -São Vicente num único espaço; reforço das parcerias nas ilhas do Sal e da Boa Vista; ativação dos pontos de venda perto dos hotéis *all inclusive*; criação de uma plataforma online; adequação da página do *Facebook* da marca ‘Super Bock Cabo Verde’ à realidade do mercado; organização de duas festas anuais, uma na ilha de São Vicente e outra na de Santiago; ativação de pontos de venda com ligação ao futebol; divulgação do conceito ‘Cabo Verde é calor e festa o ano todo’.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Cabo Verde; *Business to Business*; Importação; Cervejas; Bebidas espirituosas.

ABSTRACT

The general objective of this Scientific Project is to elaborate a Marketing Plan for the Cape-verdian company 'Salss – Imports and Exports Ltd', aimed at increasing sales and improving the company image. 'Salss – Imports and Exports Ltd' develops its activities in the branch of import and distribution, commercializing five categories of products. However, its core business is directed at sales of beverages, namely beer, bottled water, soft drinks and liquors.

The Project structure consists of four stages. The first one focuses on the review of literature concerning relevant themes for the research, followed by the phase of characterization of the company where the Marketing Plan will be implemented. The third stage describes the methodology used in the research and, in conclusion, the last part is directed at the project presentation, where both internal and outside environment are analysed.

In order to achieve the intended objectives, the following strategic actions were drawn up: support to the outlet; location of the company office and warehouse in the same space; reinforcement of the partnerships on the islands of Boa vista and Sal; activation of the outlets near all-inclusive hotels; creation of an online platform; redesign of the Facebook page of the brand "Super Bock Cabo Verde to adjust it to the market reality; organization of two annual parties, one on São Vicente island, another on Santiago; activation of the outlets connected to football; dissemination of the concept: "Cabo Verde – party and heat around the year".

Key-words: *Marketing Plan; Cape Verde; Business to business; Import; Beer; Liquors.*

AGRADECIMENTOS

A concretização deste Projeto só foi possível devido à colaboração e apoio do meu orientador, Professor João do Rosário, que se mostrou incansável. Os meus sinceros agradecimentos, pelo apoio, pela disponibilidade, pela paciência e principalmente pelo otimismo no decorrer da orientação.

Na mesma medida agradeço à empresa Salss – Importação e Comércio, Lda., por toda a disponibilidade e suporte, e aos entrevistados pela atenção.

Aos meus excepcionais pais, a quem dedico este Projeto, por acreditarem em mim, por todos os ensinamentos, por tudo o que me proporcionaram e transmitiram ao longo da minha vida.

À minha irmã Dalila e à pequena Kayla por estarem presentes, à minha companheira académica e amiga Vanessa e à Tânia pela companhia e incentivo.

Um sincero obrigada a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste Projeto, quer a nível profissional, académico ou pessoal.

Dedico este Projeto ainda aos meus avós que tive o prazer de conhecer, obrigada por tudo.

Ao Cândido, à Antonina, à Dalila e à Kayla.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO	10
1.1 - Plano de Marketing	10
1.2 - <i>Business to Business</i>	12
1.3 - Análise da Envlovente	15
1.3.1 - Análise PEST	15
1.3.2 - Cadeia de Valor	18
1.3.3 - Modelo de 5 Forças de Porter	20
1.3.4 - Fatores Críticos de Sucesso	24
1.3.5 - Análise da Concorrência	26
1.3.6 - Análise do Consumidor/Cliente	27
1.4 - Análise da Empresa	31
1.4.1 - Análise SWOT	31
1.4.2 - Marketing-mix	33
CAPÍTULO 2 - CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
SALSS - IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO, LDA.	38
2.1 - História	38
2.2 - Colaboradores	40
2.3 - Clientes	41
2.4 - Fornecedores	42
CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE	44
3.1 - Objetivos Específicos	44
3.2 - Método	44
3.3 - Análise de Resultados	45
3.3.1 - Análise de Resultados da entrevista a Jorge Serradas (Salss)	45
3.3.2 - Análise de Resultados da Entrevista a Marcos Pereira (Unicer)	49
3.4 - Discussão e Conclusões dos Resultados das Entrevistas	50
CAPÍTULO 4 - PROJETO – PLANO DE MARKETING	51
4.1 - Análise PEST	51
4.1.1 - Fatores Político-Legais	51
4.1.2 - Fatores Económicos	55
4.1.3 - Fatores Socioculturais	61

4.1.4 - Fatores Tecnológicos.....	63
4.2 – Modelo de 5 Forças de Porter	64
4.3 – Fatores Críticos de Sucesso	65
4.4 – Análise da Concorrência.....	66
4.5 - Análise do Consumidor/ Cliente.....	68
4.6 – Análise SWOT	69
4.6.1 – Análise SWOT do Mercado de Cabo Verde	69
4.6.2 - Análise SWOT da Salss – Importação e Comércio, Lda.....	70
4.7 – Marketing-mix.....	70
4.7.1 – Produto.....	70
4.7.2 – Preço	71
4.7.3 – Distribuição.....	72
4.7.4 – Comunicação	74
4.8 – Estratégia de Marketing	75
4.8.1 – Estratégia de Produto/Serviço	76
4.8.1.1 – Estratégia de Produto	76
4.8.1.2 - Estratégia de Serviço	76
4.8.2 – Estratégia de Preço	78
4.8.3 – Estratégia de Distribuição	78
4.8.4– Estratégia de Comunicação	79
4.8.5 – Calendarização das Ações de Comunicação	82
4.8.6 – Orçamento das Ações de Comunicação	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de FCS identificados na literatura	25
Quadro 2 – Divisão em níveis da carteira de clientes por Valor de Compra	41
Quadro 3 – Empresas Fornecedoras por Tipo/ País/ Valor	42
Gráfico 7 – Índice do Preço do Consumidor (IPC) Anual	58
Quadro 4 – Evolução da Balança Comercial	60
Quadro 5 – Países Fornecedores	60
Quadro 6 – Análise SWOT do Mercado de Cabo Verde	69
Quadro 7 - Análise SWOT da Salss – Importação e Comércio, Lda	70
Quadro 8 - Plano de Ação da Estratégia de Serviço	76
Quadro 9 - Plano de Ação da Estratégia de Distribuição	78
Quadro 10 - Plano de Ação da Estratégia de Comunicação	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ocorrência dos FCS dentro da literatura	24
Gráfico 2 – Percentagem Clientes por Valor de Compra	41
Gráfico 3 – Percentagem dos Fornecedores por Valor de Compra	43
Gráfico 4 – Indicador de Clima Económico de Cabo Verde nos anos de 2012 e 2013	56
Gráfico 5 – Variação Anual do Produto Interno Bruto (PIB)	57
Gráfico 6 – Taxa de Inflação Anual (%)	58

INTRODUÇÃO

Este projeto de tese consiste em apresentar um Plano de Marketing para a empresa cabo-verdiana Salss – Importação e Comércio, Lda., que é uma pequena empresa de importação e distribuição. Os seus produtos são divididos em cinco categorias, cervejas, bebidas espirituosas, águas, pilhas e eletrodomésticos. Os objetivos são o aumento das vendas e melhorar a notoriedade da empresa. O projeto irá abordar apenas as categorias das bebidas que são o principal foco da empresa.

A empresa tem vindo gradualmente a conquistar mercado e hoje em dia várias das marcas que representa são líderes de mercado. Porém ela não tem qualquer tipo de Plano de Marketing formal, vai adaptando a sua gestão às condições de mercado. É importante que as organizações se conservem competitivas e não dependerem simplesmente da eficiência e eficácia operacional, é indispensável apresentar diferenciação. E para que isso aconteça é preciso implementar mecanismos que melhorem a competitividade. O Plano de Marketing é um instrumento necessário e importante para maximizar a produção e conseqüentemente uma alavanca para o crescimento contínuo da empresa.

É importante mencionar que por Cabo Verde ser um país com uma grande taxa de emigrantes, existem alturas de épocas altas para o comércio em geral, mas com especial impacto em empresas que atuam no sector das bebidas. As épocas altas compreendem os meses de Junho, Julho, Agosto, Setembro, Dezembro, Janeiro e Fevereiro, que correspondem às férias do verão, Natal e fim do ano, e do Carnaval. É necessário desenvolver uma estratégia de marketing específica para as épocas em que a procura desses produtos é menor.

A Salss – Importação e Comércio, Lda. vende os seus produtos para retalhistas e grossistas, não interage diretamente com o consumidor final ou seja, consiste em um negócio *business to business* (B2B).

A elaboração do Plano de Marketing torna-se pertinente na medida em que a empresa Salss – Importação e Comércio, Lda. não possui esse tipo de instrumento. Com o Plano de Marketing será possível identificar as oportunidades da empresa, ter

um maior conhecimento sobre o mercado, sobre a própria empresa, os concorrentes, posicionar-se de forma adequada, e estabelecer quais os objetivos da empresa de forma a atingi-los com maior probabilidade de sucesso.

A estrutura do projeto começa por uma breve introdução, apresentando a empresa e os motivos da escolha do projeto.

Em seguida no primeiro capítulo, *Conceptualização do Projeto*, abordar-se-á os temas pertinentes, o conceito de Plano de Marketing, o conceito *business to business*, a análise da envolvente através da , análise PEST, modelo de Porter – 5 forças, fatores críticos de sucesso, análises da concorrência e do consumidor, e a análise interna através da análise SWOT, e do marketing-mix.

O capítulo seguinte aborda a *Caraterização da Empresa* descrevendo a sua história desde a sua origem até à atualidade, apresentado as mudanças por que passou, a sua estrutura, assim como os seus fornecedores e clientes.

A *Investigação de Suporte* consiste em mostrar o método utilizado na investigação, conseqüentemente a análise dos resultados da investigação e a conclusão.

O último capítulo, *Apresentação do Projeto*, será dedicado à aplicação dos temas revistos anteriormente no Plano de Marketing na empresa em estudo, a *Salss – Importação e Comércio, Lda*.

CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO

1.1 - Plano de Marketing

Planear em marketing para muitas empresas não é uma tarefa prioritária, porque absorve tempo que é retirado de outras atividades produtivas. No entanto é necessário planear. Por vezes o processo de planear pode ser mais importante do que o plano que resulta dele. Para planear é necessário que os gestores programem tempo para pensar, que pensem nos acontecimentos passados e presentes e nos futuros possíveis acontecimentos. É necessário definir e comunicar os objetivos a todos os níveis, avaliar o progresso e empregar medidas corretivas caso os objetivos não sejam atingidos. Por isso o planeamento é inerente à boa gestão (Kotler, 2010).

Planear é tomar decisões antecipadamente a fim de executar acertadamente as atividades pretendidas, é tomar em simultâneo um conjunto de decisões e não uma a seguir à outra, é também tomar decisões de forma formal e clara. Tendo em conta estes aspectos o Plano de Marketing é um instrumento vantajoso de comunicação e controlo. Possibilita apresentar de forma nítida a todas as partes interessadas os objetivos e ações, e respetiva implementação e controlo. (Lindon et al., 2010).

É fundamental apresentar o conceito de Plano de Marketing, tendo em conta que é o objetivo deste projeto. Pode-se definir Plano de Marketing como o processo sistemático e organizado das atividades para atingir os objetivos da empresa. A sua importância está na capacidade do *marketeer* utilizar as técnicas e estratégias de marketing, de forma a atingir os objetivos estipulados, levando a empresa ao lucro (Skacel, 1991).

O Plano de Marketing é essencial para uma empresa sobreviver no mercado atual, é uma ferramenta que leva a empresa a decidir qual a melhor forma de usar poucos recursos para atingir seus objetivos empresariais. O Plano de Marketing é o passaporte para o futuro (Westwood, 2002).

A gestão de uma empresa tem várias funções, ambas igualmente importantes, desde os planos, a passar pelas políticas e processos, até às estratégias e táticas. O

Plano de Marketing faz parte do Plano Empresarial ou Corporativo, do plano global da empresa. Tal como existe o Plano de Marketing, existem planos individuais das diferentes áreas e/ou produtos da empresa. Estes têm que estar em concordância com o Plano de Marketing global, sendo considerados assim como sub-planos (Westwood, 2002).

Segundo Legrain e Magain (1992), para definir um Plano de Marketing é necessário compreender um conjunto de decisões e determinar os recursos a empregar para realizar essas decisões. Planejar opõe-se ao improviso. Criar um Plano de Marketing consiste em realizar uma auditoria ou diagnóstico da situação empresarial no mercado e prever o futuro com base nos resultados passados e presentes.

O Plano de Marketing captura a análise e o pensamento estratégico no centro do processo de planeamento e concentra-se nos programas de marketing e na implementação das atividades. O planeamento de marketing por ter um foco nas atividades de marketing distingue-se de forma clara do planeamento estratégico de negócios, que abrange uma ótica maior dos objetivos corporativos e das escolhas estratégicas e táticas através do qual podem alcançá-los (Dibb et al, 2008).

O Plano de Marketing reconhece as oportunidades que conduzem a bons resultados para a empresa, e mostra como posicioná-la no mercado. Com um mercado tão competitivo é preciso saber as necessidades e os desejos dos consumidores, por isso a relevância em executar um Plano de Marketing, observando e tirando o melhor benefício do mercado (Westwood, 2006).

O Plano de Marketing é necessário mesmo para uma pequena empresa. Não é necessário ter um departamento específico, mas é erróneo uma empresa, por ser pequena, não investir no marketing (Nunes et al, 2008).

O planeamento de marketing tem princípios devidamente identificados e estudos realizados mostram que é adotado pela maioria das grandes empresas e por muitas Pequenas e Médias Empresas (PME). Assegura que existe uma ligação entre as estratégias de marketing bem-sucedidas e a aplicação de abordagens de planeamento (Dibb et al, 2008).

As Pequenas e Médias Empresas (PME) desempenham um papel crucial na maioria das economias, como fornecedores, distribuidores e consumidores na maioria das indústrias. Portanto, as capacidades de gestão e de marketing, bem como o desempenho das PME, têm repercussões significativas sobre o desempenho de outras empresas. A globalização dos mercados e da produção resultou em PME cada vez mais focados em estratégias que visam atingir e manter a competitividade global. Ter um maior conhecimento das estratégias das PME nas relações *Business to Business* B2B é uma questão importante (Ndubisi et al, 2011).

1.2 - *Business to Business*

Business to Business (B2B) é a designação do comércio instituído entre empresas. Este termo é muito associado à internet, nomeadamente à troca de informações e à compra e venda *on-line* substituindo operações físicas, à exceção das operações logísticas que serão sempre físicas.

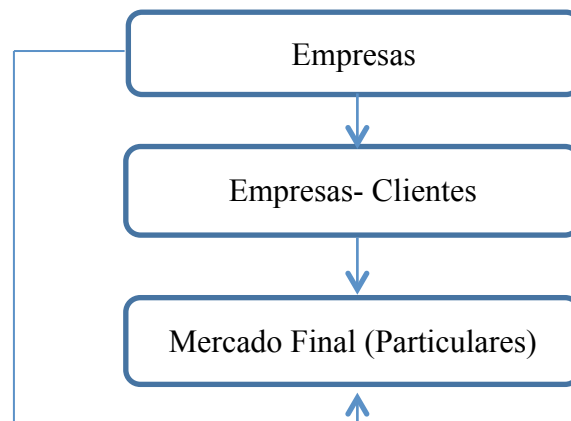
O marketing B2B é a venda de produtos e serviços entre empresas. É um dos mais complexos e atrativos porque na generalidade visa um consumidor final, não evidente no início do ciclo, ou seja, embora seja o comércio entre empresas há que ter sempre em consideração o consumidor final. (Lindon et al, 2010).

Os mercados B2B adequam-se nos mercados de consumo intermediário. Isto é, um mercado industrial insere-se numa fila composta por todos os mercados intermediários, até ao mercado final, contudo esta fila pode-se aplicar em mercados não industriais (Lindon et al, 2010).

Existem três dimensões na atividade do marketing que se interligam (Lindon et al, 2010). O Marketing B2B corresponde à dimensão 1.

1. Da empresa às suas empresas-clientes;
2. Das empresas-clientes ao mercado final;
3. Da empresa diretamente ao mercado final.

Figura 1 – Dimensões na atividade do marketing



Fonte: Adap. Lindon et al. (2010)

As vendas através dos distribuidores nos mercados B2B normalmente são feitas de forma direta, possibilitando o desenvolvimento de relações singulares necessárias para ajustar às necessidades particulares de cada cliente. As forças de vendas internas são muito importantes nos mercados B2B, são compostas pelos técnicos comerciais que fazem a prospecção, as vendas e o acompanhamento dos clientes (Lindon et al, 2010).

No mercado B2B há um número consideravelmente mais reduzido de clientes em relação aos mercados que lidam com o consumidor final, pelo que é necessário a empresa encarar os seus clientes de forma particular. Esta delimitação nas quantidades de clientes traduz-se, no entanto, numa oportunidade de identificar os compradores com maior relevância para a empresa, podendo assim oferecer-lhes regalias consideráveis com o objetivo de desenvolver uma relação mais próxima e duradoura (Peppers et al, 2001).

As empresas de comércio B2B de todos os sectores adotam o Plano de Marketing estratégico. Elas usam esta abordagem para desenvolverem uma estratégia de marketing e um plano tático que se transforma num quadro de direção, implementação e controlo de atividades de marketing (Dibb et al, 2008).

Frequentemente empresas envolvidas no planeamento de marketing encontram barreiras que impedem o seu progresso, e isto acontece igualmente em empresas B2B. Para ultrapassar as barreiras é necessário um processo de planeamento de

marketing sistemático e rigoroso. Planos de Marketing rigorosos só são desenvolvidos e implementados se os *marketeers* agirem eficazmente para identificarem e ultrapassarem as barreiras encontradas. Essas barreiras variam de questões de liderança, de cultura, e de comunicação, a escassez de dados, de pessoal e outros recursos (Dibb et al, 2008), exemplos:

- Determinação de estratégias isoladamente de análises ou formulações de programas táticos;
- Compreensão limitada das forças do meio envolvente externo;
- Marketing *Intelligence* inadequada disponível dentro nas empresas;
- Pouca partilha de Marketing *Intelligence* entre as funções e os níveis de gestão;
- Apoio inadequado da gestão de topo para a atividade de planeamento de marketing;
- Comunicação interna pobre dentro do departamento de marketing, entre as funções, unidades de negócios e níveis de gestão;
- Programas de marketing ou o plano de implementação pouco detalhados;
- A incapacidade de romper com formas existentes de funcionamento;
- Falta de confiança e ou convicção entre os responsáveis pelo planeamento de marketing;
- Visão insuficiente ou a capacidade de pensar lateralmente.

É essencial identificar as barreiras nas diferentes fases do processo, umas encontram-se no início do planeamento, outras afetam o próprio processo de planeamento, mas maioritariamente estão na fase de implementação. As empresas B2B usam o planeamento de marketing para coordenar e controlar suas atividades de marketing, entre outras práticas. Através deste processo sistemático as oportunidades de marketing são avaliadas e a estratégia de marketing da empresa é projetada e implementada (Dibb et al, 2008).

1.3 - Análise da Envoltente

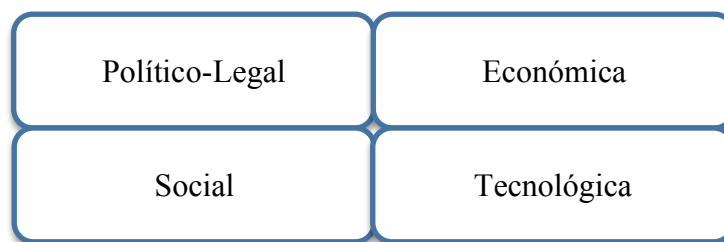
1.3.1 - Análise PEST

“A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta.” (Freire, 2007, p.65)

As empresas atuam num determinado ambiente, por isso é imprescindível pesquisar sobre o mesmo. É necessário investigar nos mercados e posteriormente recolher a informação e analisá-la no contexto da comercialização de produtos (Westwood, 2006). O comportamento de clientes e mercados é visivelmente afetado pelo meio envolvente, pelas suas tendências e pelo seu desenvolvimento (Lindon et al., 2010).

A análise PEST é composta pelos fatores Político-Legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico, sendo o meio envolvente avaliado nestes contextos. Não se pode, no entanto, pensar nestes fatores apenas no ambiente nacional, pois a empresa também se encontra envolvida num ambiente internacional e, conseqüentemente, sofre influência do mesmo (Nunes et al., 2008).

Figura 2 – Modelo PEST



Fonte: Adap. Freire (2007)

- Fatores Político-legais

Análise da política governamental, estabilidade política e do contexto legal da sociedade são influências que uma empresa está sujeita a ter. É necessário estar

atento às mudanças na legislação, relativamente à proteção do consumidor, informações, segurança, salários e meio-ambiente, e no cenário político. O processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse, cada um procurando promover valores e objetivos. Assim sendo, o potencial dos grupos de interesse para influenciar o processo político é cada vez maior.

- Fatores Económicos

Estudar os indicadores económicos tais como o rendimento nacional, a produção nacional, a poupança, os investimentos, a taxa de desemprego, taxa de inflação, taxa de juros, o custo dos fatores produtivos e a produtividade analisando o seu efeito sobre a empresa e o sector onde se insere. Quanto melhor a percepção do comportamento dos diversos indicadores, o conhecimento de sua cadeia de valor e capacidade de relacionar os indicadores e os seus efeitos na cadeia, maior será a sua capacidade de se mostrar confiante para possíveis investidores.

- Fatores Socioculturais

O êxito do produto ou serviço de toda a empresa está relacionado à dimensão sociocultural em que está inserido. O êxito depende particularmente de como os clientes compreendem o serviço ou produto. Portanto compreender os clientes, seus interesses, suas tendências e necessidades são medidas essenciais para avaliar o futuro desempenho do negócio. É inversamente proporcional a quantidade de segmentos da sociedade compreendidos pelos seus negócios, com os riscos para a empresa, ou seja, quanto mais segmentado estiver o mercado menor serão os riscos para as empresas, isto possibilita adequarem-se a clientes específicos. Quando a sociedade dispõe de capacidade empreendedora de prováveis clientes e parceiros, boa qualificação da mão-de-obra, estrutura, disponibilidade de bens e serviços, isto são incentivos ao desenvolvimento de negócios no geral. Certos negócios dependem de conhecimento específico para serem executados, tendo inclusive clientes localizados, portanto a localização da empresa também é pertinente para uma menor taxa de risco. No caso do comércio B2B tem-se que ter em conta os fatores que influenciam a compra do consumidor final, por isso, é necessário analisar os clientes intermédios e os finais.

- Fatores Tecnológicos

Analisar os indicadores tecnológicos implica considerar as alterações e o

surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação tanto do mercado nacional como do internacional que possam ter impacto na atividade da empresa. É essencial para uma empresa ter em consideração o progresso tecnológico que envolve o meio, este altera a gestão da atividade. Os obstáculos no ciclo de vida de um negócio muitas vezes são solucionados pelos concorrentes através de decisões ou renovações tecnológicas. Por isso é necessário investir em novas investigações e desenvolvimento. Principalmente no negócio B2B onde a informação é cada vez mais informatizada e as operações são cada vez mais *on-line*.

1.3.2 - Cadeia de Valor

“A implementação de qualquer estratégia envolve sempre a execução de uma grande variedade de ações que, conjuntamente, determinam o nível de desempenho da empresa” (Freire, 2007,p. 494).

A cadeia de valor mostra o conjunto de atividades executadas por uma empresa, ao desagrupar uma empresa em suas atividades de importância estratégica. É possível estudar o comportamento dos custos e das fontes existentes, assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. Segundo Porter (1986), cadeia de valor de uma empresa é constituída por atividades primárias e por atividades de suporte realizadas por uma organização.

Figura 3 – Cadeia de Valor, Porter (1986)



a – Atividades de Suporte

b – Atividades Primárias

Fonte: Adapt. de Porter (1986)

As atividades primárias compreendem logísticas interna e externa, operações, marketing e vendas, e os serviços, essas são as atividades que referem à criação ou modificação dos produtos e serviços (Porter, 1986).

A logística interna refere às atividades relacionadas com a recepção, armazenamento e distribuição dos produtos, as operações são as atividades relacionadas à transformação dos *inputs* no produto final; a logística externa

corresponde às atividades associadas à recolha, armazenamento e distribuição física do produto para compradores; marketing e vendas englobam as atividades agregadas à oferta de um meio onde se consiga comprar o produto e estimular a fazer isto, e o serviço refere às atividades associadas à prestação de serviços com o intuito de reforçar ou conservar o valor do produto (Moori e Zilber, 2003).

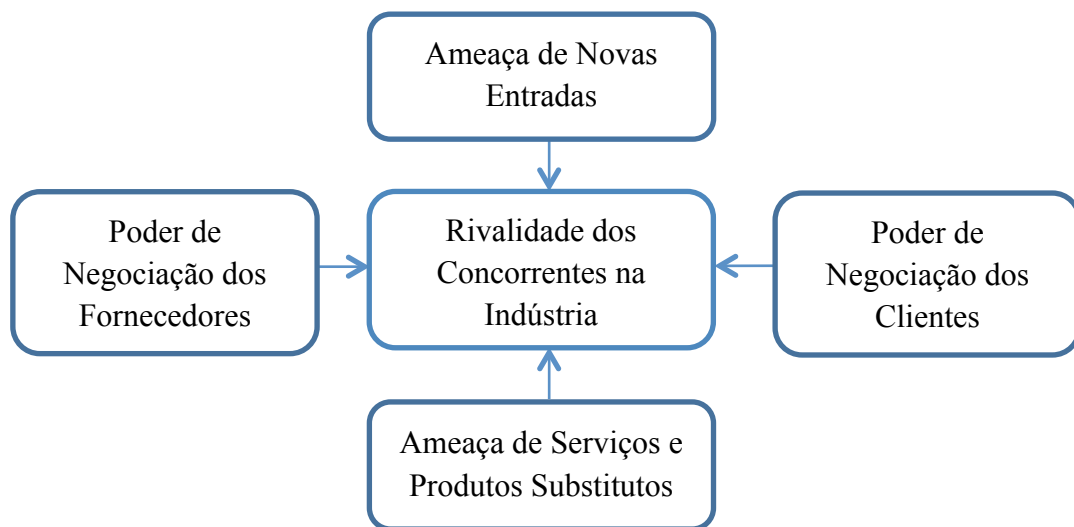
As atividades de suporte incluem as infraestruturas, a gestão de recursos humanos, a inovação tecnológica e a aquisição, são as atividades que sustentam, de forma direta ou indireta, as atividades primárias. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da concretização das atividades de valor e diz-nos se a empresa é ou não rentável (Porter, 1986).

A aquisição refere-se à tarefa de compra de bens ou serviços aplicados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios bens e serviços adquiridos. Nessa categoria englobam matérias-primas, equipamentos e outros suplementos. Apesar de os bens ou serviços adquiridos estarem associados a atividades primárias, estão simultaneamente presentes em cada atividade, incluindo atividades de suporte. Por sua vez o desenvolvimento de tecnologia consiste em diversas atividades que podem ser agrupadas, genericamente, em sinergia para aprimorar o produto e o processo, consequentemente apoia toda a cadeia produtiva. A gestão de recursos humanos consiste em atividades relacionadas com o recrutamento, a contratação, o treinamento, o desenvolvimento e a compensação de todo o tipo de pessoal. A infraestrutura da empresa compreende uma série de atividades, incluindo gestão global, planeamento, finanças, contabilidade, jurídica, questões governamentais e gestão de qualidade, ao contrário de outras atividades de suporte, genericamente, dá suporte a toda a cadeia produtiva e não unicamente às atividades individuais (Moori e Zilber, 2003).

1.3.3 - Modelo de 5 Forças de Porter

As Cinco Forças Competitivas são definidas através de um quadro de determinantes que as caracterizam no mercado. O modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1998) pode ser entendido como um instrumento que ajuda a definição da estratégia da empresa, tendo em consideração tanto o ambiente externo como o interno. Cada força deve ser analisada detalhadamente porque para a empresa desenvolver uma estratégia competitiva necessita de estar em concordância com tal estrutura. As 5 forças são as ameaças de novas entradas, poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, as ameaças de serviços ou produtos substitutos, e a rivalidade entre as empresas existentes, os concorrentes na indústria (Figura 4).

Figura 4 – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Adapt. de Porter (1998).

O conjunto destas forças determina o potencial de desempenho. A análise dos fatores relacionados com modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um determinado sector e definir a importância de cada um deles nessa conjuntura. Assim sendo, é possível entender a complexidade e os fatores críticos que condicionam o desempenho, e desenvolver estratégias para adequá-los. Através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos da empresa (Porter, 1998).

- Ameaça de novas entradas

Esta força é relativa ao grau de competitividade do mercado, ou até, que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Segundo Porter esta força consiste em trazer novas capacidades, o desejo de ganhar parcelas no mercado.

As barreiras à entrada estão relacionadas com:

- Economias de escala;
- A existência de aprendizagem e experiência de efeitos da curva;
- Preferências de marca e fidelidade do cliente;
- Requisitos de capital;
- Desvantagens de custos independentes de tamanho;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Ações e políticas governamentais.

- Ameaça de serviços e produtos substitutos

Esta força é a principal variável que define o preço no mercado e dinamiza a concorrência. Mas é a qualidade do produto ou serviço que no limite determinará a escolha do consumidor.

Em relação à força competitiva dos produtos substitutos Porter (1998) explica:

- O preço e a disponibilidade de aceitar substitutos para um determinado produto colocam um limite nos preços que os produtores desse produto podem cobrar;
- A não ser que os vendedores de um determinado produto possam aumentar a qualidade, reduzir preços através da redução de custos, ou de outra forma diferenciar os seus produtos dos substitutos, arriscam-se a uma baixa taxa de crescimento nas vendas e lucros por causa da incursão que os produtos substitutos podem fazer;
- A forma de competição dos produtos substitutos é afetada pela facilidade com que o comprador pode mudar para o produto substituto. Os elementos-chave são normalmente os custos de mudança dos compradores e os custos que enfrentam de uma só vez em mudar de um produto para um substituto.

- Poder de negociação dos fornecedores

Esta força é capaz de ameaçar as empresas através da subida dos preços ou da diminuição da qualidade dos produtos e serviços.

Empresas fornecedoras têm mais poder de negociação quando:

- O *input* é, de uma forma ou de outra, importante para o cliente;
- A indústria fornecedora é dominada por uma pequena quantidade de grandes produtores que usufruem de posições razoavelmente seguras e não estão cercadas por condições extremamente competitivas;
- Produtos dos respetivos fornecedores são diferenciados de tal forma que é difícil ou caro para os clientes mudarem de fornecedor;
- As empresas de compra não são importantes clientes dos fornecedores;
- Um ou mais fornecedores representam uma ameaça de integração.

- Poder de negociação dos clientes

Tal como os fornecedores, os clientes também têm capacidade de obrigar a diminuir os preços e exigir um aumento na qualidade dos produtos e serviços.

A influência e o poder da negociação dos clientes tende a ser relativamente maior:

- Quando os clientes são poucos e quando compram em grandes quantidades;
- Quando os clientes compradores representam uma percentagem considerável do total das vendas da indústria de vendas;
- Quando a indústria fornecedora é composta por uma grande quantidade de relativamente pequenos vendedores;
- Quando o item a ser adquirido é suficientemente estandardizado entre os vendedores, que os clientes não só podem encontrar vendedores alternativos, mas também mudar de fornecedores com praticamente custo zero;
- Quando os clientes apresentam uma ameaça credível de integração para trás;
- Quando o produto a ser adquirido não é um *input* importante;
- Quando é economicamente possível para os clientes comprar o *input* de vários fornecedores ao em vez de um.

- Rivalidade entre as empresas existentes (concorrentes na indústria)

A competição de uma empresa no seu sector tem consequências significativas nos seus concorrentes, que podem estimular forças para conter as ações de retaliação. Se um sector for controlado por um estreito número de empresas é possível que elas determinem ou exerçam uma função de coordenador do sector.

Em relação à rivalidade no mercado, Porter (1998) explica:

- A rivalidade tende a intensificar consoante o número de concorrentes aumenta e na medida que tornam-se mais equilibrados em termos de tamanho e capacidade;
- A rivalidade é normalmente mais forte quando a procura do produto cresce devagar.
- A rivalidade é mais intensa quando os concorrentes são tentados pelas condições da indústria para usar cortes de preço ou outras armas competitivas para impulsionar o volume de unidade;
- A rivalidade é mais forte quando os produtos ou serviços dos concorrentes são tão fracamente diferenciados que os clientes envolvem-se em custos baixos em mudar de uma marca para outra;
- A rivalidade aumenta em proporção do tamanho do pagamento de um movimento estratégico de sucesso;
- A rivalidade tende a ser mais vigoroso quando custa mais sair do negócio do que ficar e competir;
- Rivalidade torna-se mais incerta e imprevisível quanto mais diverso forem os concorrentes em termos das suas estratégias, das suas personalidades, das suas prioridades corporativas, dos seus recursos e dos seus países de origem.
- A rivalidade aumenta quando fortes companhias, fora da indústria, adquirem fracas empresas na indústria e lançam movimentos agressivos e bem financiados para transformar o recém-adquirido concorrente num grande candidato no mercado.

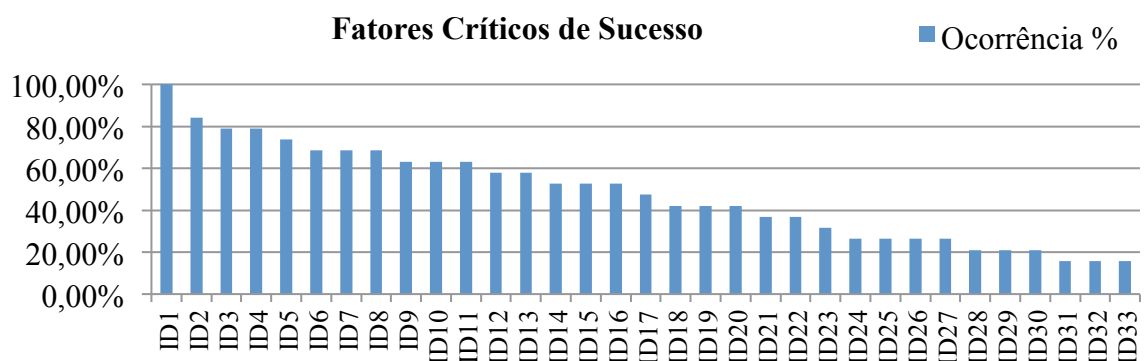
1.3.4 - Fatores Críticos de Sucesso

“Fatores críticos de sucesso (FCS) são atividades ou variáveis de gestão que têm de ser bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio” (Freire, 2007,p. 95).

Tanto Rockart (1979) como Esteves e Pastor (2001) definem FCS como o número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um comportamento competitivo de sucesso para as organizações. Rockart (1979) explicita que eles são das poucas áreas chave onde as etapas devem ser feitas corretamente para o negócio progredir. Se os resultados nestas áreas não são adequados, os esforços da organização para o período serão menores do que o necessário.

Ahmad e Cuenca (2013) identificaram os FCS com maior ocorrência na literatura, apresentados no Gráfico 1, e observaram que o apoio à gestão e empenho ID1, a comunicação interdepartamental ID2, a composição da equipa de projeto/ competências da equipa ID3, o processo reengenharia ID4, a cooperação interdepartamental ID5, a gestão de projetos ID6, as metas e objetivos claros ID7 e a monitorização e progresso de avaliação ID8 foram os mais frequentemente destacados pelos autores.

Gráfico 1 – Ocorrência dos FCS dentro da literatura



Fonte: Adapt. Ahmad e Cuenca (2013)

Quadro 1 – Lista de FCS identificados na literatura

ID	FCS	Ocorrência %
ID1	Apoio à gestão e empenho	100,00%
ID2	Comunicação Interdepartamental	84,21%
ID3	Composição da equipa de Projeto / Competências da equipa	78,95%
ID4	Processo reengenharia	78,95%
ID5	Cooperação Interdepartamental	73,68%
ID6	Gestão de Projeto	68,42%
ID7	Metas e objetivos claros	68,42%
ID8	Monitorização e progresso de avaliação	68,42%
ID9	Gestor de projeto experiente - liderança	63,16%
ID10	Plano de projeto formalizado / horário	63,16%
ID11	Metodologia Formal – (SIGE) Estratégia de Implementação	63,16%
ID12	O uso adequado de consultores	57,89%
ID13	Questões políticas/ Mudança cultural	57,89%
ID14	Formação em software	52,63%
ID15	Seleção de software SIGE adequada	52,63%
ID16	Sistema de informação e requisitos cuidadosamente definidos	52,63%
ID17	Projeto papel campeão	47,37%
ID18	Educação em novos processos de negócios	42,11%
ID19	Recursos adequados	42,11%
ID20	Resolução de problemas reduzido – Projeto de Risco	42,11%
ID21	Personalização de Software	36,84%
ID22	Sistemas legados	36,84%
ID23	Configuração de Software	31,58%
ID24	Apoio ao vendedor	26,32%
ID25	Boa gestão do objetivo do projeto	26,32%
ID26	Comité de Direção	26,32%
ID27	Tecnologia apropriada	26,32%
ID28	Expectativas da Gestão	21,05%
ID29	Ferramentas de Vendedor	21,05%
ID30	Gestão de Consultores	21,05%
ID31	A análise e conversão dos dados	15,79%
ID32	Confiança entre os parceiros	15,79%
ID33	Decisores fortes	15,79%

Fonte: Adapt. Ahmad e Cuenca (2013)

Existem constantemente alterações no meio envolvente de atuação das empresas pelo que é necessário rever com frequência os Fatores Críticos de Sucesso. Logo que sejam identificadas alterações do meio envolvente, a empresa deve avaliar o impacto das mesmas.

1.3.5 - Análise da Concorrência

As organizações em geral não são únicas no mercado, e conseqüentemente sofrem com o impacto da concorrência, que por norma, quanto mais desenvolvido e saturado for o mercado mais agressivo é. Por isso é essencial estudar este campo, para evitar surpresas, que muitas vezes pode ser o caso de ser retirada por não estar apto para defrontar a concorrência (Nunes et al, 2008).

As empresas precisam estar bem informadas no que diz respeito à concorrência. O concorrente mais direto de uma empresa é o que se aparenta mais com a mesma, possui o mesmo mercado como objetivo e utiliza os mesmos meios para venda. Quando duas empresas disputam os mesmos negócios, o predominante é o que adquire uma quantidade disforme de ofertas autorizadas pelos clientes. Porém, têm-se que ter em conta os concorrentes mais distanciados, que podem tornar-se mais arriscados, pois é mais possível uma empresa ser destruída por uma tecnologia do que por algum concorrente (Kotler, 2010).

Segundo Nunes et al. (2008), deve-se identificar algumas questões para analisar a concorrência¹.

- Para iniciar é necessário definir corretamente o tipo de concorrência. Pode ser interna, oriundo de mercados externos detendo como alicerce a exportação ou a representação no local, ou mesmo a internacionalização ou multinacionalização de concorrentes. E ainda pode ser uma concorrência de mercado global, em que cada vez mais há mais hipótese através das novas tecnologias, que por vezes o concorrente não tem que estar presente, nem diretamente nem por representação no local.
- O número de concorrentes, ou de possíveis concorrentes, faz toda a diferença ser uma grande quantidade ou uma mais estreita.
- Na dimensão da organização dos concorrentes o mais relevante é estudar os mais diretos, tal como os líderes de mercado. Quanto mais centralizado estiver o mercado em certos grandes concorrentes, mais difícil se torna para os restantes, porém, há a possibilidade de criar boas oportunidades com estratégias direcionadas a nichos de mercado.

¹ Ver quadro resumo das questões identificadas por Nunes et al. (2008) em Anexo 1.

- Existe a questão em relação à cobertura de mercado pelos concorrentes. Atualmente a localização da concorrência, à exceção do comércio em geral, não tem grande importância, devido às simplicidades e baixos custos dos transportes e da comunicação, porém em muitas áreas esta análise ainda é adequada. A cobertura direta do mercado pelos concorrentes, e quanto a isto não se está a referir à distribuição, apresenta quatro formas, homogénea, localizada, dispersa e fragmentada.
- Outras duas questões são o tipo de reação e o comportamento da concorrência à entrada de novos concorrentes no mercado. Em defesa dos seus clientes a reação pode ser, forte, violenta ou irrelevante.
- A evolução do concorrente é outra questão que se deve ter em atenção. Sujeita-se em grande dimensão ao grau de maturidade do próprio mercado, que pode estar em crescimento, estabilizado ou em retraimento.
- É importante identificar quais são as estratégias normalmente utilizadas pelos concorrentes para poder antecipar as que forem previsíveis, as mais frequentes são relacionadas com, guerra de preços, diferenciação de produtos, imagem de marca, qualidade, garantias e serviços, e a inovação.
- Outro ponto elementar é a determinação de concorrentes, diretos e indiretos. Tanto pode ser no mercado em geral, como no segmento alvo.
- E por último a dimensão dos principais concorrentes, dos mais diretos. Saber quem é o líder, o colíder e o seguidor.

1.3.6 - Análise do Consumidor/Cliente

A análise do consumidor/cliente é o centro do estudo de mercado e a própria razão do marketing. É com base no consumidor e ou cliente que se desenvolve toda a teoria do marketing. A função do marketing coloca-se na satisfação do consumidor/cliente, e é esta diretriz que possibilita o sucesso da empresa (Westwood, 2006).

Este fundamento em relação ao consumidor/cliente tem-se desenvolvido. Inicialmente a sua noção era abstracta, a de cliente tipo, de consumidor médio, do marketing massificado (anos 50 e 60). Passou para um significado mais próximo da

realidade, o de cliente/consumidor, delimitado em aspetos de segmento de mercado em que o consumidor se integra no segmento de mercado-alvo da empresa (anos 70 e 80). Na atualidade a propensão é para a individualização do conhecimento do cliente, personificação da oferta e interação entre as empresas e os seus clientes (Westwood, 2006).

Satisfazer as necessidades dos consumidores e ter lucro ao longo do percurso é o propósito do marketing. No entanto, as necessidades dos consumidores são diferentes e portanto satisfazê-las pode exigir abordagens diferentes. Identificar as necessidades e reconhecer as diferenças entre os segmentos de consumidores é o foco do marketing. O centro do marketing é a satisfação das necessidades dos clientes de forma rentável, e a alocação de recursos finitos, de forma que o lucro seja maximizado. Isso significa não perder tempo ou recursos para clientes que seriam menos rentáveis e tratar os principais, os clientes-chave, não como um universo homogéneo, mas como grupos distintos, com necessidades distintas. (Hague e Harrison, s.d.).

Por motivos económicos e produtivos esta vertente individualista não se adapta em todos os sectores de mercado, nomeadamente onde a produção é relativamente massificada. No entanto mesmo nestes sectores a propensão é para uma hiper-segmentação, criação e identificação de nichos de mercado, em que a procura é homogénea, ou seja, as necessidades, os desejos, interesses, gostos, possibilidades económicas, estilos de vida e hábitos de compra são muito consistentes. Satisfazer o cliente já não é suficiente é necessário surpreendê-lo de forma a fidelizá-lo. No marketing B2B a diretriz para a individualização e para a personificação já é uma realidade (Westwood, 2006).

Apesar da segmentação de clientes certamente, não puder ser considerada uma nova prática comercial, essa técnica experimentou níveis renovados de interesse porque as tecnologias recentemente introduzidas tornaram, efetivamente, a análise de um enorme volume de dados uma tarefa muito mais rápida e mais fácil. Apesar das empresas *business-to-business* (B2B) muitas vezes não enfrentarem exatamente a mesma avalanche de dados de clientes como os B2C, o processo de segmentação de clientes empresariais em grupos com necessidades ou características semelhantes continua a representar uma forma importante de geração de valor adicional para os

seus clientes. Também é uma boa forma de ganhar uma vantagem estratégica sobre os concorrentes que tratem todos os clientes da mesma forma (Vincent, 2012).

A segmentação, como o marketing em si, é sobre a satisfação lucrativa das necessidades dos clientes. Ela é projetada para ser uma ferramenta prática, equilibrar o idealismo contra os aspetos práticos e chegar a uma solução que maximize o lucro. Isso significa que, é preciso ser inteligente na segmentação das ofertas para os que realmente querem, precisam e estão dispostos a pagar por eles. Ou seja, há que escolher o próprio terreno onde está-se confiante de que é mais atraente do que os concorrentes. Esta observação precoce é fundamental, pois obriga a pensar de forma firme sobre onde não se quer vender o produto, tal como onde se quer vendê-lo (Hague e Harrison, s.d.).

Os benefícios para segmentar os clientes atravessam vários domínios funcionais dentro de uma empresa, incluindo tanto o lado da procura, como o da oferta. Por causa da natureza do marketing e das vendas ser voltada para o cliente, esses domínios são normalmente os primeiros a adotar esquemas de segmentação para apoiar tanto os objetivos do planeamento, como a gestão mais tática (Vincent, 2012).

Mitos comuns ao redor de segmentações dos clientes B2B

A maioria das organizações que vendem a um número razoável de empresas acham a segmentação de clientes um exercício valioso. Os pontos seguintes apresentam três dos mitos mais comuns que as organizações envolvidas em segmentação de clientes devem estar conscientes antes de tomar uma decisão (Vincent, 2012):

1. A segmentação de clientes é simplesmente uma técnica de prospecção de dados;

Os métodos para desenvolver segmentações dos clientes B2B, ao contrário da segmentação do consumidor final, agrupa os clientes com base em classificações da indústria² e outras características específicas da organização. Um segmento de clientes não traz valor para a organização ou clientes se não se fizer modificações em produtos e processos.

² Classificação das Atividades Económicas de Cabo Verde – Revisão 1 (CAE_CV_Rev.1), Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Revisão 3 (CAE_Rev.3) e Classificação Internacional Tipo, por Indústria, de todos os Ramos de Atividade Económica - Revisão 4 (CITA_Rev.4).

2. O marketing é o único departamento que pode usar a segmentação de clientes;

É verdade que os departamentos de marketing têm historicamente adotado a segmentação de clientes e, em alguns casos, tal ajudou a impulsionar a adoção de segmentações de clientes em outras funções. No entanto, os benefícios da segmentação de clientes corretamente executada servem para toda a empresa e não devem ser limitados ao marketing. Na verdade, os maiores retornos são muitas vezes vistos fora do marketing e são multiplicados quando todos usam uma única segmentação.

3. A segmentação de clientes B2B não é tão útil quanto a segmentação de clientes B2C

Este mito amplamente difundido por muitos anos nos mercados, começa a desaparecer tendo em conta que os ambientes competitivos têm forçado as empresas a procurar novas maneiras de se diferenciarem e essas organizações começaram a aprender com os seus homólogos B2C. Embora o número de variáveis disponíveis para a realização de análise de segmentação possa não ser tão vigoroso no B2B existem os mesmos benefícios que no B2C.

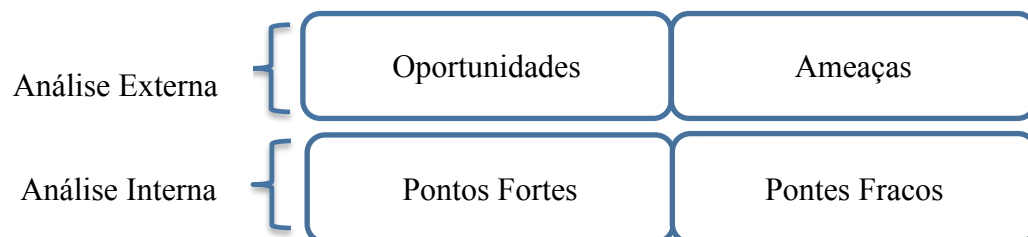
1.4 - Análise da Empresa

1.4.1 - Análise SWOT

Uma vez na posse de toda a informação necessária para a definição do plano é preciso analisar a empresa e o meio envolvente, com o objetivo de ajudar na tomada de decisão. Este procedimento é feito através do método da análise SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças.

Não é suficiente apenas a empresa conhecer bem o mercado para que tenha sucesso, é imprescindível conhecer-se a si mesma. A empresa que está a realizar o seu Plano de Marketing terá de se avaliar, de modo a conhecer as suas competências, reforça-las para aumentar os resultados, e conhecer as suas inabilidades para defrontar os riscos e ameaças para que possa sobreviver no mercado. São vários os sistemas que têm sido utilizados para realizar esse tipo de análises, dependente da ocasião, mas a análise SWOT tem feito escola. Esta análise procura essencialmente analisar a empresa de forma a encontrar, a todos os níveis, recursos e meios, os pontos fortes e fracos das suas atuais competências, para chegar às suas oportunidades, ameaças, riscos e constrangimentos (Westwood, 2002).

Figura 5 – Análise SWOT



Fonte: Adapt. Westwood (2002)

Os pontos fortes e fracos estão relacionados com a empresa, ou seja, tem a ver com o ambiente interno, enquanto as oportunidades e as ameaças estão relacionadas com o ambiente externo. A análise SWOT presume compreender e analisar as forças e as fraquezas e identificar as ameaças assim como as oportunidades de mercado.

Assim sendo, é possível explorar os pontos fortes, ultrapassar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças. Com a análise SWOT é possível determinar se a empresa tem capacidade de executar o plano e reconhecer as suas limitações (Westwood, 2006).

Segundo Westwood (2002), um item importante da análise SWOT tem a ver com a própria definição de Oportunidades e Ameaças. Estes fatores não podem ser avaliados de forma independente.

As oportunidades não se encontram simplesmente no mercado, a realização depende das competências da empresa. Porque potenciais oportunidades que não correspondam às competências necessárias que possibilitem à empresa aproveitá-las para alcançar os seus objetivos são oportunidades perdidas, que é o mesmo que dizer que não existem. Oportunidades são necessidades que podem acontecer no mercado, que a empresa procurará satisfazer de forma mais eficaz do que a média, ou no mínimo, do que os seus concorrentes (Westwood, 2002).

A ameaça é um constrangimento, ou qualquer fator exterior que possa acontecer e que seja contrário ou que ponha em causa a atividade da empresa, se a mesma não se puder precaver, defrontar ou dar a volta à situação, quando ela acontece, em prazos, curto, médio ou longo. Uma ameaça ou um constrangimento que possam surgir para a empresa, se forem defrontadas eficazmente, podem transformar-se em oportunidades de mercado (Westwood, 2002).

O processo consiste em executar uma sinopse da análise interna e externa, o que adiciona um valor complementar à análise, simplificando a tomada de decisões operacionais e estratégicas. Por um lado encontram-se os principais aspetos que diferenciam a empresa e os seus produtos dos principais concorrentes no mercado considerado, identificando pontos fortes e fracos. Por outro, reconhecem-se as óticas de desenvolvimento do mercado, através das principais ameaças e oportunidades (Lindon et al., 2010).

Quando a análise é bem executada é possível definir os pressupostos favoráveis e desfavoráveis, ou seja, reconhecer as capacidades particulares, que são os pontos fortes, os obstáculos da organização, os pontos fracos, reconhecer as oportunidades que a empresa deve usufruir, que são as oportunidades, e por último reconhecer os

constrangimentos e riscos que a empresa deve superar ou prevenir, as ameaças (Nunes et al., 2008).

A análise SWOT tem em atenção alguns cuidados essenciais no que diz respeito a aspetos formais e a aspetos de conteúdos de análise (Westwood, 2002).

No que considera a aspetos formais: Simplicidade - apesar da análise ser sempre complexa, ela deve ter conclusões simples e resumidas; Com impacto – as conclusões devem ser apresentadas de forma a ter um efeito durável na gestão da empresa.

No que considera a aspetos de conteúdos de análise: Âmbito da Análise – a análise deve abranger toda a estrutura da empresa e não só a área de marketing. É necessário avaliar todas as competências, recursos e meios, humanos, financeiros, materiais, produtivos, tecnológicos, de conhecimento, e de *know-how*, que possam refletir quer de forma positiva ou negativa na atividade e na estratégia da empresa; Fatores de Competitividade e Ajustamento ao Mercado – a análise não só avalia as competências da empresa, como compara-as à concorrência e às condicionantes externas de ambiente e do mercado (Westwood, 2002)

1.4.2 - Marketing-mix

O marketing-mix é o conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em ação no mercado a estratégia de marketing escolhida para realizar os objetivos decididos, através da satisfação dos clientes e consumidores (Nunes et al., 2008).

Essas variáveis abrangem o produto, o preço, distribuição e vendas e a promoção, os denominados 4 P's (*product, price, placement, promotion*). O marketing-mix foi inicialmente formulado por William Stanton e em seguida acolhido por Philip Kotler que formulou os 4P's. Esta fórmula tem sofrido várias adaptações, porém a estrutura inicial mantém-se atual (Nunes et al., 2008).

A variável produto tem como objetivo assentar as decisões estratégicas relativas à oferta, de forma clara, concisa e simples. Referencia as marcas e as suas qualidades e

carateriza os fatores fundamentais dos produtos (Nunes et al., 2008). No que se refere ao produto Westwood (2006) afirma, é necessário identificar a sua estratégia, marca, embalagem, descrição do produto que engloba o conceito, as funcionalidades, as vantagens diferenciadoras e a descrição da linha, objetivos de vendas, qualidade e serviço e ainda divulgar ações que conduzam a estes objetivos.

A variável preço tem como objetivo estabelecer decisões estratégicas em relação ao preço. Nível de preço para os diferentes canais e/ou clientes finais, os descontos de quantidade, o financiamento e crédito, determinar objetivos concorrenciais, margem, retorno do investimento, e promover ações que conduzam à execução dos objetivos estabelecidos (Nunes et al., 2008).

A distribuição aborda as estratégias relativas à utilização de canais de distribuição. A caraterização dos tipos de canais para cada estratégia definida, caraterização geográfica, definição de casuais serviços e garantias aos clientes, registar decisões relevantes que se possam adicionar à distribuição. Determinar a estratégia de distribuição, consiste também em identificar, a cobertura e os serviços, e a estratégia de força de vendas, nomeadamente, a dimensão e cobertura, a formação, as remunerações, a direção e supervisão, e os padrões de atuação e controlo, com o intuito de alcançar os objetivos de penetração e vendas nos canais e de vendas e fidelização de clientes na força de vendas (Nunes et al., 2008).

A variável comunicação trata da escolha e orientação dos recursos e meios reservados à comunicação, ao marketing. Definição de alvos, de estratégia criativa e de meios (Nunes et al., 2008). Westwood (2006) refere, é importante determinar a estratégia de comunicação para atingir os objetivos de notoriedade, imagem e ação, e desenvolver ações que conduzam aos objetivos. A promoção consiste em dirigir a mensagem precisa às pessoas certas.

As variáveis do marketing-mix nos mercados B2B segundo Lindon et al (2010):

- Principais tipos de produtos no mercado B2B

Nos mercados B2B existem diferentes categorias de produtos, que exigem abordagens diferentes em relação ao marketing, consoante as suas especificidades:

- Matérias-primas e energia: são produtos vulgarizados, para os quais o preço e a segurança de abastecimento são fatores decisivos de escolha;
 - Bens de equipamentos: produtos duráveis e amortizáveis, e que estão ligados importantes prestações de serviço;
 - Componentes: produtos integrados num produto final;
 - Consumíveis: produtos necessários ao funcionamento dos equipamentos, ou, de forma generalizada, ao funcionamento da empresa;
 - Bens de consumo: as variáveis do marketing-mix são decisivas;
 - Serviços: categoria com crescente importância. As principais variáveis estão relacionadas com o envolvimento do cliente na produção do serviço.
- Fixação dos preços no mercado B2B

a) Contexto

Os clientes B2B estão mais bem informados e têm uma percepção mais racional dos preços. A variável preço está sempre presente na decisão de compra, é mais conhecida e é representada por diferentes parâmetros: atividades técnicas, prazos, segurança de abastecimento, formas de pagamento, suportes técnicos disponibilizados pelo fornecedor, tal como a assistência técnica.

No mercado B2B existe uma relação de equilíbrio entre a procura e a oferta através dos produtos de substituição, sendo este um fenómeno mais importante em B2B do que em B2C. Os compradores B2B são especialmente mais sensíveis à elasticidade dos seus preços de venda e das novas margens resultantes das alterações no preço de compra, à elasticidade dos preços, onde as empresas tentam-se defender através dos contratos e à segurança dos fornecimentos.

O poder de compra no mercado B2B é muito mais forte, por isso os preços são negociados, isto é um princípio básico do negócio.

Por vezes banqueiros e investidores são fornecedores. O crédito é negociado diretamente junto a um estabelecimento financeiro.

b) Formas de fixação de preços

- Vendas ou aluguer; fornecedores de equipamentos podem vendê-los ou alugá-los.
- Existem três principais formas de tarifação, preço de catálogo, *cost plus* e preços sujeito a concursos.

No preço de catálogo o fornecedor divulga uma lista de preços, que é conhecida pela concorrência e pode ser acompanhada por uma lista de variações que altera consoante as quantidades compradas e as formas de pagamento. Preços fixados não impossibilitam negociação entre as partes envolvidas. Este é um método normalmente praticado em produtos standardizados.

No *cost plus* o preço é fixado a partir dos custos suportados pelo fornecedor, onde se acumula o montante reservado para cobrir as despesas fixas e assegurar a margem de fornecedor.

Nos preços sujeitos a concurso, o cliente divulga um caderno de encargos e lança um concurso aberto dirigido a um reduzido número de fornecedores selecionados.

– Preços fixos e variáveis; no mercado B2B os preços podem ser variáveis, admitindo os contratos cláusulas de revisão de preços. Este método encontra-se bem adaptado a negócios em que a execução se alarga a longo período e onde é difícil afixar preços anteriormente.

- Distribuição nos mercados B2B

A venda direta é a mais frequente, mas na comercialização de produtos standardizados que se dirigem a vários pequenos clientes, é praticada através de distribuidores independentes. Quando se tem um número limitado de clientes, e cada um representa um volume de negócios importante, justifica-se a venda direta, o que permite desenvolver relações pessoais importantes para a adequação às necessidades específicas de cada cliente.

Nos mercados B2B as empresas têm forças de vendas internas, integradas por técnico-comerciais que fazem a sondagem, a venda e o acompanhamento dos clientes. A sua remuneração é habitualmente composta por um salário fixo e por comissões ou prémios, calculados sobre os objetivos fixados pela empresa.

- Comunicação nos mercados B2B

- a) Importância da Comunicação

A comunicação é menos importante por razões objetivas e subjetivas. Razões subjetivas devem-se à predominância de uma cultura técnica nos mercados B2B, onde há a propensão para pensar que, basta um produto for bom, ele é apreciado e

vende bem. Razões objetivas: a comunicação entre as empresas não é uma comunicação de meios de massa, mas sim personalizada, direta para alvos específicos; a publicidade só faz sentido em suportes especiais, como é o caso da imprensa profissional personalizada; e a força de vendas, o marketing relacional e as relações públicas são instrumentos mais apropriados do que a publicidade.

b) Técnicas de Comunicação

	Comunicação <i>Business to Business</i>
Objetivos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Informar; – Criar imagem global favorável; – Obter um contato personalizado e ajudar os técnico-comerciais; – Fidelizar.
Alvos	– Complexos, múltiplos, interativos, diferentes de empresa para empresa, alteráveis no seio de uma mesma empresa.
Mix de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Componente técnica muito forte; – Numerosas fontes de comunicação com múltiplas ferramentas e predominância das comunicações interpessoais.
Marcas	– Importância das marcas institucionais.
Orçamentos	– Orçamentos aparentemente mais baixos.

Fonte: Adapt. Lindon et al (2010)

CAPÍTULO 2 - CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SALSS - IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO, LDA.

2.1 - História

Inicialmente a empresa denominava-se por Serradas – Equipamentos Informáticos, Lda., foi fundada a 23 de Abril de 2001 e atuava na área de equipamentos informáticos e telecomunicações, em que o negócio-chave eram os telemóveis. Era constituída por três sócios:

- Ricardo José Serradas & Companhia, Lda.;
- Jorge Manuel Silva Serradas;
- Antonina do Nascimento Nobre Rodrigues Spencer Salomão.

Um dos sócios-gerentes, Jorge Manuel Silva Serradas era simultaneamente sócio numa empresa portuguesa exportadora de alguns produtos alimentares e bebidas para Cabo Verde, a Serradas Comércio Internacional que vendia diretamente aos grossistas em Cabo Verde. A partir de determinada altura para incrementar as vendas a Serradas – Equipamentos Informáticos, Lda. passa a ser a importadora, fazendo a gestão e a comercialização na área do Barlavento³, ou seja, em vez da empresa Serradas Comércio Internacional, empresa portuguesa, vender diretamente aos grossistas em Cabo Verde, quem passa a deter esta função é a empresa cabo-verdiana Serradas – Equipamentos Informáticos, Lda..

Produtos representados pela Serradas Comércio Internacional em Cabo Verde:

- Whisky Grants
- Chocolates Cadbury
- Pilhas Rayovac
- Papas alimentícias da Honig
- Super Bock

³ O arquipélago de Cabo Verde é dividido em dois grupos, ao norte as ilhas de Barlavento que inclui as ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (desabitada), São Nicolau, Sal e Boa Vista, e ao sul as ilhas de Sotavento que inclui as ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava.

Dos produtos que a empresa representava a cerveja Super Bock era a que tinha maior expressão, era a marca líder na sua categoria, na área de Sotavento e a sul. Já no norte, Barlavento, a marca líder na categoria era a cerveja Sagres. Com o passar do tempo conseguiu-se implementar a cerveja Super Bock no Barlavento e hoje em dia a marca é líder em todo o Cabo Verde.

A partir do momento em que as operadoras de telecomunicações começaram a implementar os serviços de vendas de telemóveis a preços baixos, a Serradas – Equipamentos Informáticos, Lda. começou a perder expressão e consequentemente mercado na sua principal área de atuação, os equipamentos informáticos e telecomunicações enquanto que o negócio de bebidas crescia. A empresa foi-se desligando cada vez mais da sua área de atuação inicial e investindo nesta nova área. Em seguida deixou de representar os chocolates Cadbury e também as papas alimentícias Honig.

Ao longo do tempo foram acrescentando algumas outras marcas ao portfólio da empresa no segmento das bebidas, representando e comercializando hoje em dia em Cabo Verde as principais marcas de bebidas espirituosas⁴ mundiais.

Com o objetivo de se adequar a esta nova área a empresa sentiu necessidade de fazer algumas alterações, nomeadamente mudar a denominação para Salss – Salomão e Serradas, Lda., a 21 de Dezembro de 2008. Existe também uma alteração na constituição da sociedade, em que os novos sócios são:

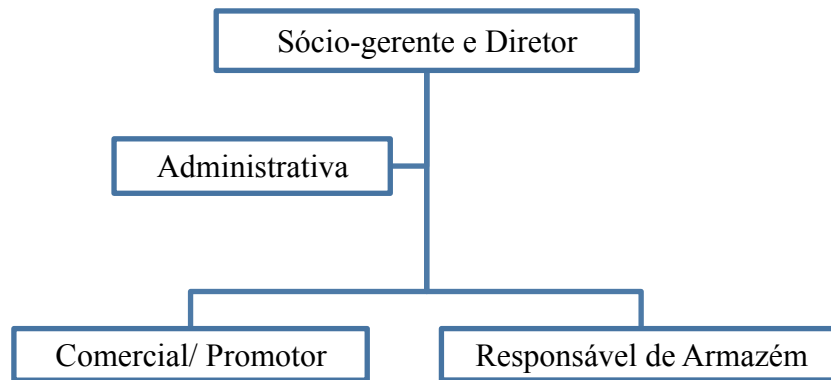
- Jorge Manuel Silva Serradas;
- Antonina do Nascimento Nobre Rodrigues Spencer Salomão;
- Cândido António Spencer Salomão.

Posteriormente pelo facto de associarem a Salss – Salomão e Serradas, Lda. à Casa Serradas, outro estabelecimento comercial local, os sócios decidiram alterar a denominação para Salss – Importação e Comércio, Lda., a 10 de Março de 2012.

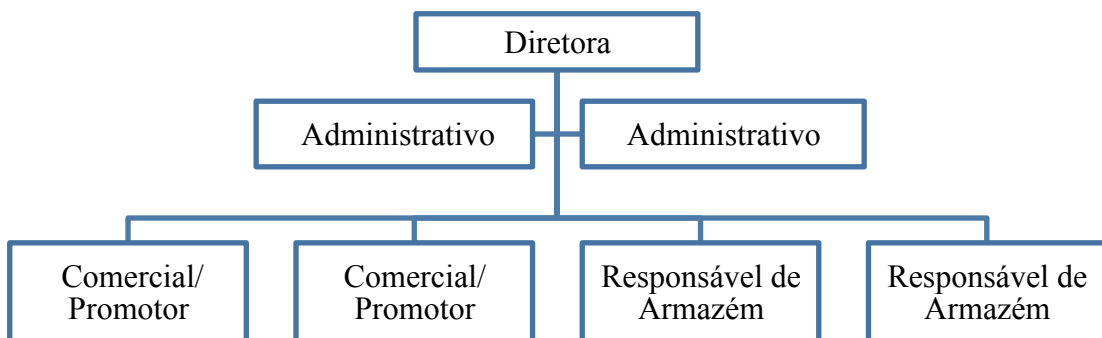
⁴ Categorias de bebidas espirituosas comercializadas pela Salss: whisky, licor, rum, vodca, gin, champanhe, conhaque, tequila e aguardente.

2.2 - Colaboradores

Na estrutura organizacional da Salss existem duas filiais, tendo a sede em Mindelo na ilha de São Vicente a seguinte estrutura:



Na cidade da Praia, ilha de Santiago, a estrutura é a seguinte:



A empresa divide os seus produtos⁵ em cinco grandes categorias: cervejas, bebidas espirituosas, águas e refrigerantes, pilhas e eletrodomésticos, sendo os eletrodomésticos a última categoria a integrar-se, já em 2011.

Em termos estratégicos, para atingir todas as ilhas do arquipélago a Salss São Vicente comercializa para as restantes ilhas da área Barlavento e a Salss Praia com as ilhas da área do Sotavento.

⁵ Ver Portfólio de produtos em Anexo 2.

2.3 - Clientes

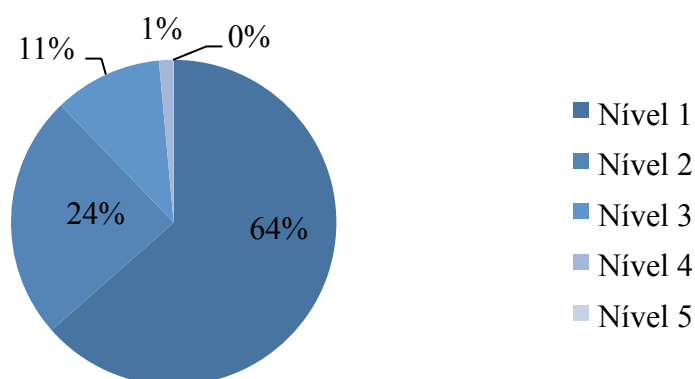
De acordo com o balancete contabilístico de 2013 da Salss, a empresa possui uma carteira de trezentos clientes, da qual foi feita uma divisão em cinco níveis justificada pelos montantes de valores de compras dos mesmos. O nível 1 corresponde aos clientes com valores de compras superiores a 10.000.000 CVE, o nível 2 corresponde aos clientes com compras entre 1.000.000 CVE e 9.999.999 CVE, nível 3 corresponde aos clientes com compras entre 100.000 CVE e 999.999 CVE, o nível 4 são os clientes com compras entre 10.000 CVE e 99.999 CVE, e o nível 5 são os clientes com compras em valores inferiores a 9.999 CVE, como consta no quadro abaixo.

Quadro 2 – Divisão em níveis da carteira de clientes por Valor de Compra

Níveis	Escudo Cabo-verdiano CVE		Número de Clientes	Valor %	
				Clientes	Compras
Nível 1		+ 10.000.000 CVE	8	3%	64%
Nível 2	1.000.000 CVE	a 9.999.999 CVE	33	11%	24%
Nível 3	100.000 CVE	a 999.999 CVE	103	34%	11%
Nível 4	10.000 CVE	a 99.999 CVE	121	40%	1%
Nível 5		- 9.999 CVE	35	12%	0%

Fonte: Salss – Importação e Comércio, Lda. (2013)

Gráfico 2 – Percentagem Clientes por Valor de Compra



Fonte: Salss – Importação e Comércio, Lda. (2013)

Podemos verificar que 64% das compras são feitas por 8 clientes que representam 3% do total de empresas clientes e os restantes 36% das compras dividem-se pelos outros 292 que compõem a carteira de clientes. Assim sendo, 24% corresponde a 33 clientes a representar 11% do total dos clientes, 11% das compras corresponde a 103 clientes, ou seja, 34% do total da carteira, 1% das compras são feitas por 121 clientes que representam 40% da carteira e 0% (0,00056) corresponde a 35 clientes que representam 12% do total da carteira de clientes.

Existe uma grande concentração de valores de compras num número reduzido de clientes, consequentemente riscos associados, um dos maiores riscos é perder um desses clientes, o que seria uma diminuição intensa nas vendas. Por isso é essencial manter uma relação próxima com os clientes, relação de confiança. Na mesma lógica nunca descartar os clientes que individualmente podem valer menos, pois num todo são importantes, manter sempre uma boa relação com os mesmos. Contudo nunca estar acomodado e procurar sempre novos clientes.

2.4 - Fornecedores

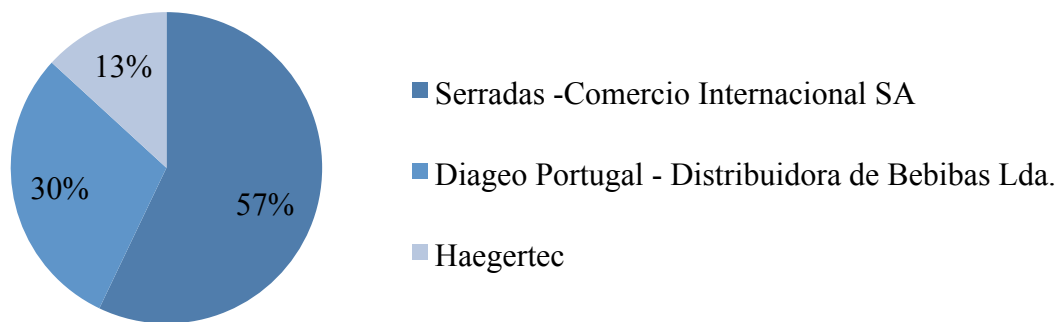
Segundo o balancete contabilístico 2013 existem apenas três empresas fornecedoras de mercadorias à Salss.

Quadro 3 – Empresas Fornecedoras por Tipo/ País/ Valor

País	Tipo Empresa	Empresa	Valor (%)
Portugal	<i>Trading</i>	Serradas - Comércio Internacional S.A.	57%
Portugal	Distribuidora	Diageo Portugal – Distribuidora de Bebidas Lda.	30%
Portugal	Fabricante	Haegertec	13%

Fonte: Salss – Importação e Comércio, Lda. (2013)

Gráfico 3 – Percentagem dos Fornecedores por Valor de Compra



Fonte: Salss – Importação e Comércio, Lda. (2013)

A Serradas – Comércio Internacional S.A. que representa 57% das compras efetuadas pela Salss é uma empresa de negociação e fornece produtos de quatro das categorias que a empresa possui, cervejas, águas e refrigerantes, bebidas espirituosas e pilhas. A Diageo Portugal – Distribuidora de Bebidas Lda. representa 30% das compras, é uma empresa de distribuição, fornece produtos da categoria bebidas espirituosas e por último, Haegertec que integrou como empresa fornecedora apenas em 2011 representa 13% das compras feitas pela Salss, é uma firma fabricante dos produtos da categoria eletrodomésticos.

CAPÍTULO 3 – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE

Esta seção consiste em apresentar os objetivos do projeto, o método de investigação, e a análise e discussão dos resultados que se terá em conta na concretização do Plano de Marketing para a empresa Salss – Importação e Comércio.

3.1 - Objetivos Específicos

Em consequência do objetivo geral, elaborar um Plano de Marketing formal à empresa Salss – Importação e Comércio, Lda., os objetivos mais específicos são:

- Fazer uma análise do mercado cabo-verdiano, que implica analisar: os fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos; os fatores críticos para o sucesso das atividades da empresa; a concorrência; e o consumidor/cliente.
- Fazer uma análise interna da empresa, através da análise SWOT e do marketing-mix.

3.2 - Método

Para a realização deste projeto teve-se como base pesquisas elaboradas na revisão da literatura apresentada no capítulo 1, tendo em conta os objetivos, e para complementar foram efetuadas entrevistas.

Define-se o tipo de investigação como dedutiva, pois parte-se de um pressuposto teórico para a experimentação. O tipo de estudo é qualitativo, e o instrumento para recolha de dados foram entrevistas. Realizou-se entrevistas com o objetivo de recolher informação de diferentes intervenientes na atividade da empresa Salss – Importação e Comércio, Lda. Este método de recolha resultou da ausência de algumas informações nos boletins fornecidos pela empresa necessários para analisar

a realidade do mercado e da empresa. Foram realizadas duas entrevistas⁶, uma ao sócio-gerente da empresa Salss, Jorge Manuel Serradas, e outra ao gestor da região África da empresa Unicer, Marcos Pereira, do qual a Salss representa os seus produtos em Cabo Verde. Os intervenientes tiveram acesso aos registos das entrevistas e permitiram a publicação.

Optou-se no domínio do projeto que não se iria realizar questionários aos clientes da empresa por recomendação, não só dos sócios da empresa como também de outras pessoas que se encontram envolvidas nesse sector de atividade no mercado cabo-verdiano, que é muito difícil não estando no terreno conseguir que as empresas respondam a questionários e caso o façam, que se consiga extrair informações concretas que levassem a alguma conclusão. E igualmente seria necessário muito tempo para a concretização do mesmo, algo que não seria possível no âmbito da realização do projeto.

3.3 - Análise de Resultados

Neste tópico serão analisados os resultados adquiridos na investigação qualitativa, as entrevistas.

3.3.1 - Análise de Resultados da entrevista a Jorge Serradas (Salss)

- Atividades da Salss - Importação e Comércio, Lda.;

As atividades principais da empresa Salss são importação e distribuição dos produtos que representa para o mercado de Cabo-Verde. Outras atividades integrantes da estratégia de marketing, são a promoção e divulgação das marcas que representa, o acompanhamento do mercado e elaboração de relatórios para as marcas.

⁶ Os guiões e as respetivas respostas encontram-se em anexo. Ver anexos 3, 4, 5 e 6.

- Fatores Críticos de Sucesso;

É indispensáveis para o sucesso das atividades da empresa a atenção à evolução do mercado e o surgimento de novos produtos, por isso é necessário acompanhar o produto no canal de vendas de modo a ter a percepção correta do modo como chega ao consumidor final, selecionar corretamente do canal de vendas para cada produto e adequar o produto ao mercado.

- Objetivos gerais a curto, médio e longo prazos;

Em termos de objetivos, a curto prazo é necessário incrementar as ações de promoção e dar a conhecer as novas gamas de produtos, nomeadamente os eletrodomésticos *haeger* e pilhas alcalina *varta*. A médio prazo, abrir uma loja de exposição e venda direta para os eletrodomésticos *haeger* na cidade de Mindelo em São Vicente, consequentemente expandir as vendas de eletrodomésticos, abrir pontos de venda em todas as ilhas através de distribuidores locais, aproximar ao canal de hotelaria *all inclusive*, criando parcerias de modo a incluir alguns produtos da nossa gama na oferta deste mercado. E a longo prazo, introduzir novos produtos na gama de bebidas.

- Plano de Marketing e ações de marketing da Salss;

Não existe um Plano de Marketing formal da empresa, mas sim estratégias já delineadas com antecipação que vai sendo aprimorado. A empresa tem vindo a implementar várias ações de marketing, nomeadamente:

- Ações cruzadas: em função das compras de determinado produto com maior volume de vendas, e em que a empresa é mais forte, os distribuidores e retalhistas recebem *vouchers*/cheques que poderão ser trocados por descontos noutra gama de produtos. Resultados: fidelizar os clientes, obrigando-os a comprar na empresa os produtos onde a concorrência é mais forte.
- Objetivos e prémios: negociação de objetivos com pontos-chave do canal de vendas, com prémios escalonados em função do posicionamento final versus o objetivo. Resultados: fidelização dos clientes às marcas da empresa.
- Ações de ponto de venda (PdV): implementação de ações no PdV incentivando o consumo por impulso, com prémios de sorte e de acumulação de pontos. Resultados: aumento de vendas no PdV.

- Estudos de Mercado elaborados pela Salss;

A Salss não realiza estudos de mercado às empresas clientes, contudo as marcas que representa fazem-no aos consumidores finais com o apoio da mesma.

- Posicionamento da Salss;

A empresa posiciona-se como um entreposto das marcas que representa, usando os canais de venda tradicionais de distribuição e, salvo situações pontuais, somente utiliza o contato com o retalhista para a promoção do produto, deixando o canal de distribuição nas mãos dos armazenistas/distribuidores. Neste contexto, a empresa aposta somente em produtos nos quais a marca é fator relevante e onde o investimento nesta possa ter resultados duradouros. Assim, no leque de produtos, mais de 95% são produtos de marcas com renome internacional ou com forte aceitação no universo do mercado com influência em Cabo-Verde. A empresa faz uma segmentação dos seus clientes pelo posicionamento no canal de vendas.

- Relação da Salss com os clientes;

No que diz respeito à relação com os clientes, a empresa aposta numa relação de proximidade com a sua clientela, procurando detetar os seus problemas e arranjando solução para os mesmos, com o objetivo de ser visto como um parceiro e não como simples fornecedor.

- Relação da Salss com os fornecedores;

No que diz respeito à relação com os fornecedores, a relação com a grande maioria dos fornecedores é de forte parceria, sendo extremamente forte a ligação às marcas por parte de toda a empresa, como se estas fossem pertença da própria empresa.

- Estratégias de marketing a nível de preço, produto, comunicação e distribuição;

Quanto ao marketing-mix a empresa posiciona-se como elemento de valor acrescentado ao produto. O posicionamento de preço deverá espelhar a qualidade do produto, pelo que nunca compete por preço mas sim, pela qualidade do produto e do serviço ao cliente. Em virtude do canal de distribuição no primeiro nível ter uma oferta muito pulverizada, o que resulta numa baixa agressividade comercial por parte dos armazenistas, e dão particular relevância à comunicação no ponto de venda, fazendo com que seja o consumidor final o motor da distribuição, ou seja,

comunicam de forma a passar as competências dos produtos/marcas ao consumidor final, fazendo com que solicite ao retalhista, que por sua vez se não possuir os mesmos, faça a partir daí a compra.

- Principais concorrentes;

A empresa é líder de mercado na maioria dos segmentos onde se enquadra. Os principais concorrentes a detalhar por categoria de produtos são:

Cerveja: sendo uma forte concorrência a produção nacional que em termos de preço, pelas taxas alfandegárias protetoras de mais de 50%, não pode-se acompanhar. Apesar dessa circunstância, são líderes no mercado de cerveja engarrafada, pois não conseguem apostar na cerveja de pressão, onde o fator preço é essencial.

Bebidas espirituosas: A Salss cobre o mercado com uma oferta de mais de 90% das marcas de renome internacional. Desta forma, salvo uma pequena concorrência através de importações paralelas e/ou de contrabando, a principal concorrência é do produto de baixa qualidade de linha branca ou contrafeitos, onde o principal *player* é o *grogue* contrafeito, feito à base de açúcar, álcool puro e sistemas eléctricos artesanais, altamente prejudicial à saúde.

- Análise Interna;

Em termos de análise interna, os pontos fracos são principalmente os meios humanos, a fraca formação dos meios humanos disponíveis no mercado de trabalho é um dos grandes entraves na gestão diária da empresa. O principal ponto forte é o conhecimento do mercado e estreita ligação com os clientes diretos e indiretos. Como ameaça, a produção local e a entrada de contrafação. E como oportunidade, uma população com uma média de idades bastante baixa e assim um mercado com grande potencial de crescimento. Uma perspetiva no crescimento do mercado turístico, que, apesar da aposta neste sector estar focada na hotelaria TI, sempre se cria emprego e, conseqüentemente, potencia o aumento do mercado. Um leque de produtos único no mercado.

3.3.2 - Análise de Resultados da Entrevista a Marcos Pereira (Unicer)

- Análise do mercado Cabo-verdiano;

Em relação ao mercado Cabo-verdiano para a Unicer os pontos fracos consistem em não haver produção local, o que implica custos adicionais quer de impostos, quer logísticos. Preço dos produtos Unicer superiores aos produtos locais o que reduz a competitividade, impossibilidade de ter uma solução económica viável para cerveja de barril e não existir ativação porta à porta. Como ponto forte refere o importador, a Salss, a relação forte que possuem, o facto do importador deter outras marcas fortes no mercado, o ter uma pessoa da Unicer no mercado a trabalhar alinhada com o importador. A principal ameaça é essencialmente o aumento dos custos de transportes e impostos, e as principais oportunidades passam por um possível envolvimento de um projeto de cerveja de barril, a criação de uma distribuição capilar e ter mais foco para as ilhas de Boa Vista e Sal.

- Relação da Unicer com a Salss;

Segundo Marcos Pereira, a relação da Unicer com a empresa Salss é ótima. A empresa espelha um importador ideal, veste a camisola das marcas, existe empenho e parceria. Mas ainda refere, que pode-se fazer melhorias apenas na distribuição capilar e otimizar as outras ilhas e não só São Vicente e Santiago.

- Fatores críticos de sucesso;

Os fatores críticos de sucesso na relação com um importador consiste em estar bem assente o conceito de parceria. A disponibilidade, o *timing*, o perfeito alinhamento estratégico, ou seja, a visão e a noção de necessidade de velocidade estratégica.

3.4 - Discussão e Conclusões dos Resultados das Entrevistas

Este tópico será dedicado à discussão e às conclusões dos resultados das entrevistas. Com base na análise dos resultados considera-se que a empresa encontra-se bem posicionada no mercado, apesar da ausência do Plano de Marketing. Posiciona-se como um entreposto das marcas que representa, utilizando os canais de venda tradicionais de distribuição, consequentemente aposta na representação de produtos de marcas com notoriedade internacional ou com forte aceitação.

Verificou-se que é imprescindível haver um acompanhamento do mercado e dos canais de venda para o sucesso das atividades da empresa. Os objetivos gerais passam por promover os produtos através de ações, expandir as vendas por todas as ilhas, focar mais no desenvolvimento do negócio dos eletrodomésticos e igualmente no negócio da categoria pilhas. Em relação à categoria bebidas é importante apostar cada vez mais no ramo turístico, consequentemente nos hotéis e introduzir sempre que possível novas marcas e ou produtos no portfólio da empresa.

Existe uma boa relação com os clientes, a apostar numa proximidade, com o objetivo de ser considerado como um parceiro e não apenas um fornecedor. O mesmo se diz em relação aos fornecedores.

CAPÍTULO 4 - PROJETO – PLANO DE MARKETING

4.1 - Análise PEST

4.1.1 - Fatores Político-Legais

Durante 500 anos Cabo Verde foi colonizado por Portugal. “Em 1956, Amílcar Cabral criou o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), lutando contra o colonialismo e iniciando uma marcha para a independência. A 19 de Dezembro de 1974 foi assinado um acordo entre o PAIGC e Portugal, instaurando-se um governo de transição em Cabo Verde. Este mesmo Governo preparou as eleições para uma Assembleia Nacional Popular que em 5 de Julho de 1975 proclamou a independência” (Governo de Cabo Verde, 2007).

A República de Cabo Verde tem como capital a Cidade da Praia na ilha de Santiago, é governada através de um sistema democrático parlamentar, fundamentada nos princípios da soberania popular, com eleições livres por votação direta e genérica para a Presidência da República, para o Órgão Legislativo, a Assembleia Nacional, e Autarquias. Desde de 25 de Novembro de 1992 Cabo Verde é provido de uma Constituição da República sucedida por duas revisões, uma extraordinária em 1995 e a ordinária em 1999 (Câmara de Comércio Indústria e Turismo Portugal e Cabo Verde, s.d.).

O atual Presidente da República, Dr. Jorge Carlos Fonseca, eleito em 2011 tem o fim do mandato em 2016, sendo sucessor do Comandante Pedro Verona Pires que presidiu dois mandatos, 2001-2006 e 2006-2011 que por sua vez possui dois antecessores Dr. António Mascarenhas Monteiro, 1991- 2001, e Aristides Maria Pereira o primeiro Presidente da República que assumiu o cargo logo após a conquista da Independência em 1975 até 1991, data em que realizaram-se as primeiras eleições livres multipartidárias (Câmara de Comércio Indústria e Turismo Portugal e Cabo Verde, s.d.).

O Governo é chefiado pelo Primeiro-Ministro, Dr. José Maria Neves, eleito em 2001, atualmente a cumprir o seu terceiro mandato com fim em 2016. Com apenas dois antecessores líderes do Governo, Dr. Carlos Veiga, 1991-2001, e o Comandante Pedro Verona Pires que assumiu a função em 1975, após a independência até 1991.

Em termos de política governamental, em 2013 a Ministra das Finanças declara que a “execução orçamental de 2013 esteve alinhada com o contexto internacional e nacional. Demos mais uma vez prova de rigor e firmeza, pois a política orçamental foi novamente chamada a desempenhar o papel de âncora da estabilidade macroeconómica do país. Contenção das despesas correntes, preservação das despesas de investimento e das despesas sociais, utilização prudente do endividamento interno, garantindo sempre os níveis possíveis de crescimento económico tendo em conta o contexto”, e “a estabilidade macroeconómica e reformas da gestão financeira do Estado, o balanço é positivo!” (Ministério das Finanças e Planeamento, 2014).

Em 2013 a Administração Tributária cabo-verdiana iniciou um plano profundo de reforma, atualização, com o objectivo ter executar um serviço à altura da importância das suas atribuições e competências. A Administração Aduaneira igualmente está sofrendo reformas, a acolher o sistema electrónico, a informatizar a Guia de Serviço, e a operacionalizar um módulo de gestão racional dos incentivos aduaneiros (Ministério das Finanças e Planeamento, 2014).

“A política de Cabo Verde tem sido largamente orientada para os consensos, com o governo de maioria e as liberdades civis a serem geralmente respeitados. Desde que obteve a independência de Portugal, em 1975, Cabo Verde não registou um único golpe de estado, um recorde na região, partilhado apenas com o Senegal. As eleições têm sido consideradas como livres e justas e os partidos têm alternado regularmente no poder. Atualmente, o Presidente e o Primeiro-ministro são apoiados por partidos políticos rivais, uma situação que as sólidas instituições de Cabo Verde têm gerido de forma exemplar” (*The World Bank*, 2014).

O comércio externo em Cabo Verde tem sofrido uma liberalização contínua e crescente. Extinguiu-se o regime de licenciamento prévio da importação de mercadorias em Fevereiro de 1999, tal como o respetivo documento de apoio, o

Boletim de Registo Prévio de Importação (BRPI). No mesmo ano, ainda, desincorporaram da competência do Estado certas atividades de natureza comercial, nomeadamente a importação de alguns produtos alimentares. No entanto, com o objetivo de efetuar uma aproximação às normas da Organização Mundial do Comércio⁷ (OMC), a título de simplificar os procedimentos e circuitos de registo e licenciamento das operações de comércio externo, foi publicado o Decreto-Lei n° 68/2005, que reverifica o regime legal em vigor nesta matéria. Com este Decreto-Lei é determinado um panorama liberal no âmbito de comércio externo, ou seja, as operações de importação são livres para os importadores devidamente credenciados nos termos da lei, a credenciação realiza-se através da emissão do certificado de operador comercial (Aicep – Portugal Global, 2014).

Em relação ao licenciamento das importações, o sistema administrativo abrange três modalidades:

- Importações isentas de licenciamento;
- Importações sujeitas a licenciamento automático;
- Importações sujeitas a licenciamento não automático.

No caso da Salss – Importação e Comércio, Lda., abrange o licenciamento automático que é concretizado com a apresentação da declaração aduaneira na Alfândega, cuja emissão é da competência do Ministério do Turismo, Investimentos e Desenvolvimento Empresarial.

Ainda no âmbito dos procedimentos de importação implica referir que, em 2010, foi aprovado o Código Aduaneiro⁸ (Decreto- Lei 4/2010), que, entre outras matérias, define o procedimento de desembaraço aduaneiro das mercadorias regularizado em 2014 (Decreto-Lei 23/2014)⁹ onde consagra o sistema informático aduaneiro.

No que diz respeito a documentos, existe a documentação geral que assiste o comércio internacional, fatura comercial, documentos de transporte, certificado de origem quando requerido pelo importador, e, o mercado cabo-verdiano pode exigir, conforme o produto importado, documentação específica a obter pelo exportador, tais como, certificados sanitários.

⁷ Cabo Verde tornou-se membro da Organização Mundial do Comércio em 23 de Julho de 2008.

⁸ Consultar Código Aduaneiro no site Alfândegas de Cabo Verde: http://www.alfandegas.cv/index.php/component/docman/cat_view/46-codigo-aduaneiro?Itemid=100091

⁹ Miranda Correia Amendoeira & Associados (2014).

Em relação a obrigações aduaneiras, existe a Pauta Aduaneira¹⁰ de Cabo Verde assentada no Sistema de Harmonização de Designação de Mercadorias, correspondente à Nomenclatura Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO¹¹), de que Cabo Verde é membro.

Em relação às atividades de importação e distribuição de cervejas, bebidas espirituosas, águas e refrigerantes e pilhas, no mercado de Cabo Verde é necessário ter em consideração os seguintes direitos:

- Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) – Introduzido em Janeiro de 2004, estabelece uma taxa no valor de 15%. Alguns bens (considerados essenciais no consumo) estão isentos (taxa 0%). A taxa do IVA é aplicada sobre o valor CIF (custo, seguro e frete) + DI (direitos de importação).
- Imposto de Consumos Especiais (ICE) – Aplicável aos bens supérfluos, de luxo ou indesejáveis por razões de política económica, social ou ambiental (ex.: bebidas espirituosas, os vinhos, os espumantes, a cerveja e o tabaco). A taxa base é de 10%, havendo alguns produtos com taxas mais elevadas de 40% (ex.: cerveja, vinhos, bebidas espirituosas).
- Taxa Ecológica (TE) – Estão sujeitos à Taxa Ecológica os produtos constantes do Anexo I da Lei n.º 17/VIII/2012, de 23 de agosto (ex.: pilhas, artigos de transporte ou de embalagem de plástico-incluindo rolhas - vidro, metal, papel e cartão revestidos, caixotes e caixas de madeira, entre outros). O valor da taxa é fixado em função de cada quilograma de produtos importados e constada Tabela I da referida Lei.

As entidades reguladoras do comércio e em específico da atividade de importação são:

- Câmara do Comércio Indústria e Turismo Portugal e Cabo Verde;
- Direção Geral do Comércio – Departamento do Ministério do Turismo Investimentos e Desenvolvimento Empresarial;
- Alfândegas de Cabo Verde;

¹⁰ Consultar Pauta Aduaneira no site Alfândegas de Cabo Verde: http://www.alfandegas.cv/index.php/component/docman/cat_view/48-pauta-aduaneira?Itemid=100091

¹¹ Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

O mercado cabo-verdiano está em constante desenvolvimento, a dar grandes passos nos últimos anos, proporcionando às empresas melhores condições, a incentivar o investimento, conferindo ao consumidor uma maior oferta às suas necessidades. Os fatores político-legais são relevantes e têm grande influência no comércio, sobretudo na importação, por mais não seja, por ser um país com fracos recursos naturais é imperativo ter condições político-legais favoráveis para estimular o comércio em geral e consequentemente investimentos externos.

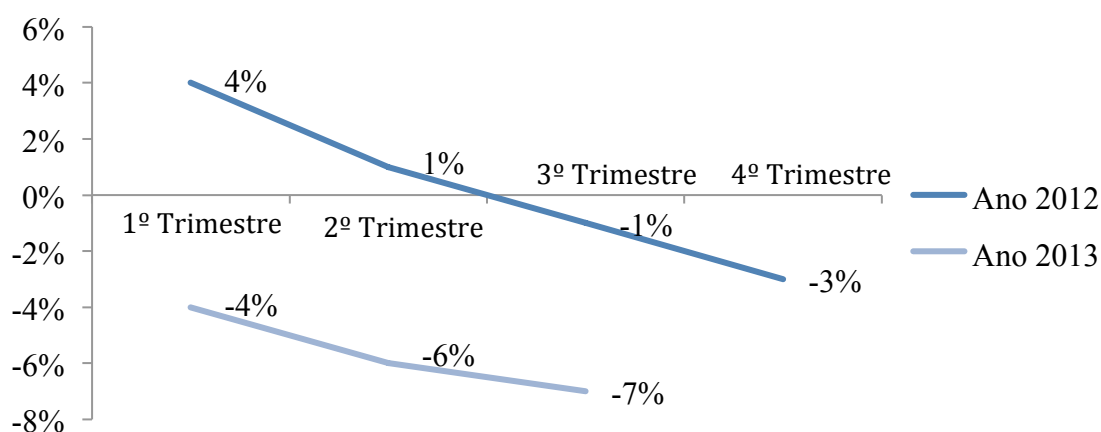
4.1.2 - Fatores Económicos

“Os recursos económicos de Cabo Verde dependem sobretudo da agricultura e da riqueza marinha. A agricultura sofre frequentemente os efeitos das secas. As culturas mais importantes são o café, a banana, a cana-de-açúcar, os frutos tropicais, o milho, os feijões, a batata-doce e a mandioca. O sector industrial encontra-se em pleno desenvolvimento e podemos destacar a fabricação de aguardente, vestuário e calçado, tintas e vernizes, o turismo, a pesca e as conservas de pescado e a extração de sal, não descurando o artesanato. A banana, as conservas de peixe, o peixe congelado, as lagostas, o sal e as confecções são os principais produtos exportados. A moeda corrente é o Escudo de Cabo Verde. As remessas da emigração, o auxílio externo e a gestão cuidada dos pagamentos ao exterior preservam a estabilidade da moeda cabo-verdiana. Atualmente vigora entre Cabo Verde e Portugal um acordo de cooperação cambial que estipula a convertibilidade do escudo cabo-verdiano face ao euro” (Governo de Cabo Verde, 2007).

“Com a inexistência de recursos naturais, e com uma posição estratégica entre os três continentes, Cabo Verde definiu o turismo e a prestação de serviços, com particular destaque para os serviços portuários e aeroportuários, como pilares essenciais do seu desenvolvimento. País altamente dependente das importações, incluindo dos produtos petrolíferos, Cabo Verde tem desenvolvido a sua agricultura, essencialmente para consumo interno, apesar dos efeitos da seca. A exploração dos recursos marinhos constitui também uma forte componente da economia cabo-verdiana” (Nações Unidas - Cabo Verde, s.d.).

Cabo Verde é uma pequena economia aberta extremamente delimitada pelo contexto externo, o que elucida a forte dependência à importação e aos fluxos de capitais provenientes do exterior, remessas de emigrantes e donativos. Assim sendo a economia foi fortemente afetada pela crise financeira mundial, principalmente da região euro. Isso pode-se verificar através dos gráficos abaixo que indicam o ambiente económico vivido.

Gráfico 4 – Indicador de Clima Económico¹² de Cabo Verde nos anos de 2012 e 2013



Fonte: INE- CV

Verifica-se que no 1º e 2º trimestres de 2012 o ambiente era positivo, porém a partir do 3º trimestre a situação mudou tornando-se o ambiente negativo, decrescendo cada vez mais até ao período homólogo de 2013 onde atingiu os -7%.

Segundo o Boletim Informativo nº5 do Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde no 4º trimestre de 2013¹³, averigua-se que o indicador do clima económico inverteu a tendência decrescente dos últimos trimestres, ou seja, o ritmo de crescimento económico voltou a acelerar no último trimestre do ano, entretanto, o indicador situa abaixo da média da série, e evoluiu negativamente relativamente ao mesmo período do ano 2012, a conjuntura económica era desfavorável¹⁴.

¹² Indicador de Clima Económico - Média aritmética simples das variáveis: Comércio em Estabelecimento (Vendas, Perspetiva de Encomendas, Atividade Atual e Perspetiva de Atividade) Turismo (Volume Negócios, Atividade Atual e Perspetiva de Atividades).

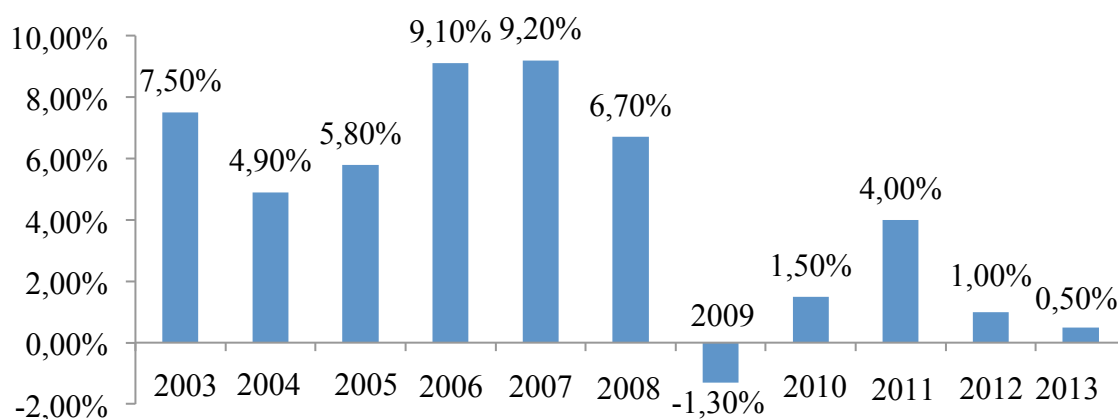
¹³ Nota: Indisponíveis os valores numéricos.

¹⁴ Este diagnóstico conjuntural resulta da síntese das apreciações transmitidas pelos empresários da construção, comércio em estabelecimento, turismo, indústria transformadora e transportes e serviços auxiliares aos transportes.

No 1º trimestre de 2014¹⁵, o indicador de clima económico volta a decrescer, o ritmo de crescimento económico abranda, e observa-se que também evoluiu negativamente relativamente ao mesmo período do ano de 2013, pelo que a conjuntura económica é desfavorável¹⁶.

Ao longo dos anos o Produto Interno Bruto (PIB) tem sofrido constantes oscilações, e isso pode confirmar-se no gráfico 5. Em 2009 registou-se o maior decréscimo nos últimos 10 anos.

Gráfico 5 – Variação Anual do Produto Interno Bruto (PIB)



Fonte: INE- CV

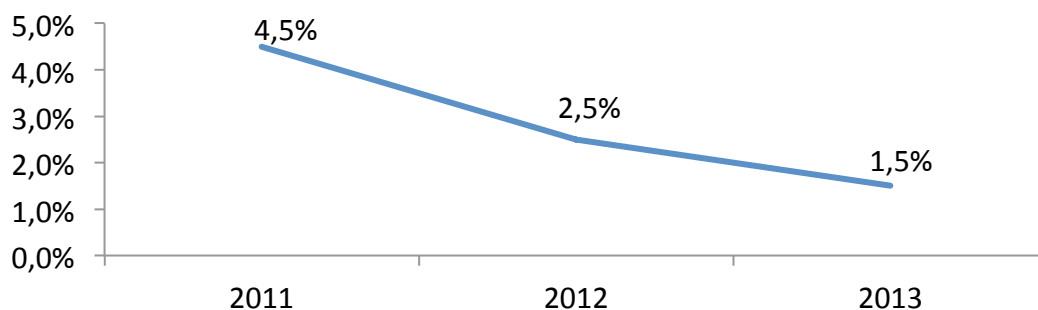
Após um crescimento do PIB de 1% em 2012, presenciou-se um recuo do ritmo de crescimento da atividade económica para um valor em volta de 0.5% em 2013, visivelmente abaixo do crescimento médio anual observado desde 2003. Segundo o Espírito Santo *Research* isto deve-se a uma menor tendência para o consumo privado que foi marcada ao nível dos bens de consumo duradouro, e, em termos do investimento, o abrandamento também foi visível nas despesas de investimento em construção e em equipamento e material de transporte. A desaceleração da procura interna foi, em parte, compensada pela tendência de evolução favorável da procura externa líquida, positivamente influenciada pelo aumento das receitas provenientes do turismo, ainda que em diminuição.

¹⁵ Nota: Indisponíveis os valores numéricos.

¹⁶ Boletim Informativo nº6 do Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

No decorrer dos últimos anos a taxa de inflação tem vindo a decrescer a partir de um valor de 4,5% em 2011.

Gráfico 6 – Taxa de Inflação Anual (%)

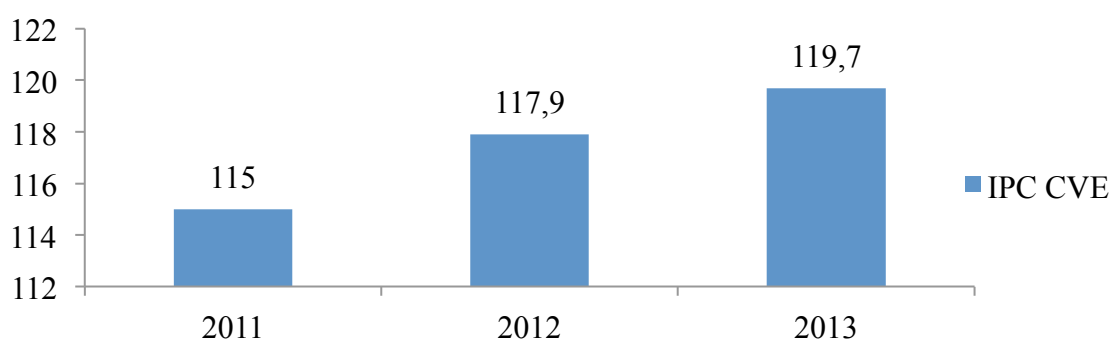


Fonte: INE- CV

A taxa de inflação foi de 4,5% em 2011, aumentando 2,4 pontos percentuais (p.p.) comparativamente a 2010. A taxa de inflação média anual ficou nos 2,5% em Dezembro de 2012, 2 p.p. abaixo do valor registado em período homólogo. A inflação média anual de 2013 decresceu 1 p.p. relativamente a 2012. A taxa de inflação até Setembro de 2014 encontrava-se em 0,5%

O índice de Preços no Consumidor¹⁷ (IPC) é um indicador que tem por finalidade medir a evolução no tempo dos preços de um conjunto de bens e serviços considerados representativos da estrutura de consumo da população residente em Cabo Verde.

Gráfico 7 – Índice do Preço do Consumidor (IPC) Anual



Fonte: INE- CV

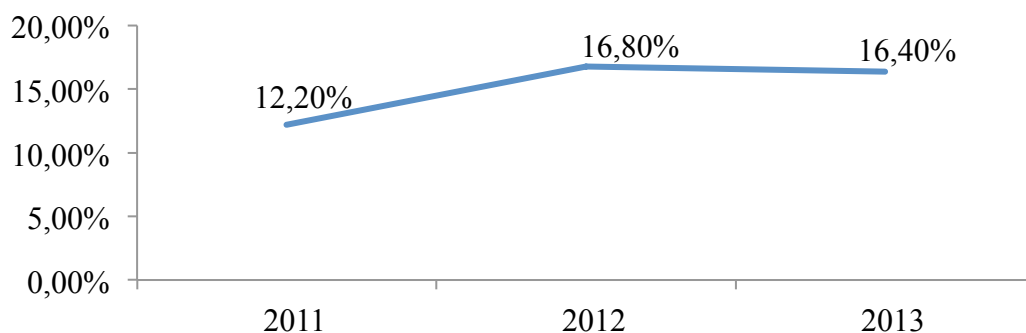
¹⁷ O IPC não é, desta forma, um indicador do nível de preços registado entre períodos diferentes mas antes um indicador da sua variação. A estrutura de consumo da atual série do IPC (2007 = 100) bem como os bens e serviços que constituem o cabaz do indicador foram inferidos com base no Inquérito às Despesas e Rendimentos das Famílias realizado entre Outubro de 2001 e Outubro de 2002.

Em Dezembro de 2011, a taxa de variação média do índice de preços no consumidor estabilizou, após 19 meses de sucessivo crescimento. O abrandamento do ritmo de crescimento do IPC em termos homólogos no último mês do ano reflete, fundamentalmente, a desaceleração dos preços das classes alimentares e bebidas não alcoólicas, das rendas de habitação, água, eletricidade e gás e outros combustíveis e dos transportes (BCV – Indicadores Económicos e Financeiros, 2011).

Os preços no consumidor estabilizam em termos médios anuais e aceleram em termos homólogos. A desaceleração dos preços no consumidor ao longo de 2012 reflete, em larga medida, a inversão da tendência dos preços internacionais de bens alimentares e combustíveis, bem como a estimada redução da procura interna (BCV – Indicadores Económicos e Financeiros, 2012).

Os preços no consumidor em 2013 aceleram em resultado, principalmente, da normalização da taxa do imposto sobre o valor acrescentado dos bens e serviços administrados (BCV – Indicadores Económicos e Financeiros, 2013). A média do índice preço do consumidor de Janeiro a Setembro de 2014 foi de 119,3 CVE, 4 p.p. abaixo da média de 2013.

Gráfico 8 – Taxa de Desemprego Anual (%)



Fonte: INE- CV

A taxa anual de desemprego aumentou 4,6 p.p. de 2011 a 2012 e sofreu uma ligeira diminuição, 0,4 p.p., entre 2012 e 2013. Tal como já se tinha referido anteriormente existe uma forte dependência a fluxos de investimentos oriundos principalmente da zona Euro, e com a crise da mesma consequentemente houve uma grande diminuição dos fluxos de investimentos, considerando assim, um dos maiores motivos para a diminuição da empregabilidade no mercado cabo-verdiano.

Quadro 4 – Evolução da Balança Comercial

10 ⁶ USD	2011	2012	2013
Exportação FOB (<i>free on board</i>)	69	53	69
Importação FOB	947	765	726
Saldo	-878	-712	-657
Coeficiente de cobertura (%)	7,3	6,9	9,5
• Posição no “ranking” mundial			
Como exportador	181°	185°	181°
Como importador	170°	174°	176°

Fonte: Organização Mundial do Comércio (OMC)

Sendo Cabo Verde uma pequena economia aberta e extremamente condicionada pela conjuntura externa, tem uma posição pouco significativo no comércio internacional, a ocupar, em 2013, a 176ª posição do ranking de importador e 181ª posição como exportador, e apresenta tradicionalmente uma balança comercial fortemente deficitária, com coeficientes de cobertura das importações pelas exportações, muito baixos.

Quadro 5 – Países Fornecedores

Mercado	2011		2012		2013	
	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição
Portugal	39,1	1ª	39,9	1ª	40,2	1ª
Países Baixos	15,6	2ª	12,5	2ª	20	2ª
Espanha	10	3ª	7,7	4ª	7,9	3ª
Brasil	3,8	4ª	4,1	5ª	3,5	4ª
China	2,6	9ª	3	6ª	3,1	5ª

Fonte: Organização Mundial do Comércio (OMC)

No que diz respeito às importações, que atingiram 726 milhões de USD em 2013¹⁸, averigua-se um decréscimo de 4,9% face ao ano anterior, originado pelas descidas significativas do consumo e do investimento.

Portugal é o principal país fornecedor a Cabo Verde, representando a primeira posição com 40,2 % de quota em 2013. Porém como fornecedor do mercado cabo-

¹⁸ Verificar no quadro 4 acima.

verdiano, e não obstante o aumento da quota, Portugal viu diminuída a sua posição destacada de principal fornecedor, sendo que os Países Baixos aumentaram de 12,5% para 20% a sua quota entre 2012 e 2013.

Conforme IV Recenseamento Empresarial (2012), Cabo Verde registava 10.101 empresas, 1.385 empresas a mais do que em 2007, ano de alusão do III Recenseamento Empresarial. O número de empresas ativas foi de 9.177 empresas, 1.665 empresas a mais do que em 2007, com cerca de 51.411 pessoas empregadas, 4.844 pessoas a mais do que em 2007, ou seja o real de empresas ativas cresceu 22,2% e o número de pessoal 10,4%. Empresas com contabilidade organizada evoluíram 62,4%, registando 3.067 empresas em 2012, 1.179 empresas a mais do que em 2007. Enquanto que as empresas sem contabilidade organizada registaram uma variação de 8,6% , com 6.110 empresas, 486 empresas a mais do que em 2007.

Existem sete aeroportos em Cabo Verde, uma em cada ilha com exceção de Santo Antão e Brava, dirigidos pela empresa pública Aeroportos de Segurança Aérea (ASA). Destes sete, quatro são internacionais, nas ilhas de Santiago, São Vicente, Sal e Boa Vista. No que diz respeito ao acesso marítimo, a empresa pública Enapor – Portos de Cabo Verde é que dirige as 9 infraestruturas portuárias, uma em cada ilha (Câmara de Comércio Indústria e Turismo Portugal e Cabo Verde, s.d.).

4.1.3 - Fatores Socioculturais

A população de Cabo Verde caracteriza-se como jovem, com a idade média situada nos 26,8 anos. Em 2010 quando foi realizado o último censo, a população Cabo-verdiana residente era de 491.875 habitantes¹⁹, dos quais 192 são sem abrigos. A taxa de crescimento médio anual foi de 1,2% de 2000 a 2010, 1,2 p.p. inferior à década homóloga. Isto justifica-se com desenvolvimento do país e devido a maior reforma familiar, com tendência a diminuir à medida que as famílias vão tendo maior domínio sobre o seu planeamento (INECV – Censo, 2010).

Entre os anos 1990 a 2010, a maioria da população, 61,8%, residiam no meio urbano, 303.979 habitantes, e os restantes 187.896 no meio rural (38,2%). A maioria

¹⁹ Ver Anexo 7.

da população habita na ilha de Santiago, com 274.044 pessoas, a segunda ilha mais habitada é São Vicente com 76.140 habitantes. Quanto ao género 50,5% da população Cabo-Verdiana é do sexo feminino e os restantes 49,5% do sexo masculino (INECV – Censo, 2010).

Segundo o censo 2010, em relação à educação²⁰, a taxa de alfabetização a partir dos 15 anos era de 82,8%, enquanto que a taxa juvenil (15 aos 24 anos) era de 96,6%, em que 40,2 % encontrava-se a frequentar a escola e 46,6% frequentou, mas já não frequenta mais. Quanto ao nível/ano de estudo, 12,5% da população nunca frequentou, 4,6% tem o pré-escolar, 1,7% a alfabetização, 43% tem o ensino básico, 31,2% tem o secundário, 1% curso médio e 5,1% tem o ensino superior, enquanto que o número médio de anos de estudo da população é de 5,7 anos. E 17.114 residentes declararam ter diploma de curso médio ou superior.

O povo cabo-verdiano por ter resultado da junção entre colonos europeus e escravos africanos, possui uma grande diversidade cultural. Tem uma forma de estar e viver derivada de influências culturais de sociedades distintas. A identidade cultural de Cabo Verde é muito própria. Existe uma grande cultura de festas, de hospitalidade, de comemoração, conseqüentemente há muito o hábito de consumir bebidas alcoólicas. Inclusive muitas pessoas que trabalham na agricultura, na pesca e na construção consomem diariamente *grogue*. Nos últimos anos tem havido uma grande contrafação do *grogue*, feito à base de açúcar, álcool puro, e sistemas elétricos tradicionais, sendo extremamente prejudicial à saúde.

Por norma na maioria das famílias quase todo o agregado tem hábito de almoçar em casa, salvo algumas exceções, como por exemplo pessoas que trabalham em fábricas ou no caso das ilhas mais agrícolas em que as pessoas trabalham nas zonas rurais. Contudo na capital, Praia, têm-se adquirido cada vez mais essa prática.

É importante também referir que existe uma tendência crescente de preocupação com a aparência física, com a saúde, conseqüentemente para a prática de exercício físico e frequência de ginásios. O que apesar de ainda não ter causado constrangimentos, pode ter impacto nas vendas de bebidas alcoólicas.

²⁰ Ver Anexo 8.

4.1.4 - Fatores Tecnológicos

A ciência e tecnologia representam um papel relevante no desenvolvimento económico e social de um país, como também é o caso de Cabo Verde, embora há insuficiência de recursos. Contudo a propensão é assegurar os poucos recursos financeiros e humanos livres para atividades de retorno a curto prazo, já que os investimentos em ciência e tecnologia apresentam retornos visíveis a médio e longo prazos.

A nível institucional, a Ciência e Tecnologia estão sob a dependência do Ministério da Educação e Valorização dos Recursos Humanos, que criou para o efeito a Direção de Ciência e Tecnologia enquadrada na Direção-Geral do Ensino Superior e Ciência.

Cabo Verde é uma economia aberta ao exterior e o povo segue as tendências internacionais. Entretanto, tem havido mudanças tecnológicas satisfatórias, principalmente por via das políticas que o país tem vindo a aprovar com o objetivo de atrair cada vez mais investimento interno e externo de forma a simplificar a transferência das tecnologias. Cada vez mais os cabo-verdianos têm acesso à informação e comunicação. Mo Censo 2010 registou-se que 73,9% da população tem televisão, 62,3% tem um aparelho de rádio, 44,4% tem telefone fixo e 75,7% dos agregados familiares tem pelo menos um telemóvel.

Em relação ao nível de desenvolvimento tecnológico em Cabo Verde, averigua-se que ainda existe um baixo investimento em ciência e tecnologia, e o que é realizado, maioritariamente é através de parcerias entre instituições e governos, sendo que existem muitas instituições públicas que operam tanto para o ensino superior como também para centros de pesquisa e desenvolvimento. Compreende-se que um dos modos para as empresas desenvolverem mais atividades inovadoras é através de parcerias com universidades e outras instituições de investigação. Porém, ainda há muito que desenvolver no país, apesar dos largos progressos ao longo do tempo.

4.2 – Modelo de 5 Forças de Porter

- Ameaça de Novas Entradas

O potencial de novas entradas no mercado das bebidas é amplo, o mercado cabo-verdiano em geral é de fácil acesso, devido à falta de recursos naturais há um grande incentivo ao investimento externo, contudo a Salss possui exclusividade das marcas que comercializa e já é reconhecida no mercado nacional pelo profissionalismo e qualidade das marcas que representa que tem credibilidade internacional. E a tendência é de cada vez mais fornecedores procurarem a empresa para representar as suas marcas. A Salss é a única importadora cabo-verdiano exclusiva de bebidas. As barreiras à entrada a nível de custos para no sector são bastante relevantes, principalmente para a categoria bebidas espirituosas, considerado um consumo de luxo com um imposto especial de 40% (ICE). Isto não facilita a entrada de novas empresas, não constitui uma ameaça determinante no sector.

- Ameaça de Serviços/Produtos Substitutos

A tensão dos produtos substitutos é uma grande ameaça no âmbito do sector alimentar, nomeadamente, nas bebidas. As variáveis preço e qualidade são as maiores impulsionadoras para a substituição de um produto e ou serviço em troca de outro. As categorias cervejas e bebidas espirituosas possuem custos elevados, como já tinha sido dito anteriormente. Porém no mercado nacional existe dois grandes competidores, a cerveja nacional, *Strela*, que tem produção nacional e dispõe de cerveja de pressão, algo economicamente inviável para a Salss, e o aguardente contrafeito, altamente prejudicial à saúde, que em termos de custos, e consequentemente preços, não se pode competir. Portanto, no sector bebidas existe grande pressão de produtos substitutos, havendo alternativas às marcas da empresa, mas o fator qualidade dos produtos proporciona um excelente posicionamento à Salss. Existem fortes campanhas em detrimento da cerveja importada a apelar ao que é nacional, *Strela*, o que incita a substituição.

- Poder de Negociação dos Clientes

As relações entre clientes e fornecedores são fundamentais para precisar a rivalidade presente numa indústria ou sector. O poder de negociação dos clientes deste sector é médio, no sentido que os produtos têm preço estipulado por tabela

associados aos custos de importação, no entanto como a empresa posiciona-se como um entreposto das marcas que representa e os canais de distribuição é possível negociar os preços em função de encomendas previamente feitas consoante os volumes de compras. A Salss prima por ter uma relação de parceria com os seus clientes.

- Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores não é elevado, a empresa contém a exclusividade de todas as marcas que representa com contratos e preços de tabela previamente estipulados, e tal como acontece com os seus clientes possui com a maioria dos fornecedores uma relação de forte parceria. apesar de poder influenciar diretamente a concorrência.

- Rivalidade do Concorrentes na Indústria

A força da rivalidade da indústria resulta da dimensão da mesma e das empresas que a compõem. A Salss é a única empresa importadora cabo-verdiano exclusiva de bebidas, não existem outras empresas no mesmo formato. Porém dentro das categorias de produtos existe uma forte concorrência, principalmente com a cerveja nacional, *Strela*..

4.3 – Fatores Críticos de Sucesso

As principais atividades da Salss- Importação e Comércio, Lda. são a importação e distribuição dos produtos/marcas que representa no mercado cabo-verdiano, e como atividades secundárias, a promoção e divulgação dos produtos/marcas. Para que as atividades sejam executadas com sucesso há um conjunto de fatores críticos a ter em conta.

Para começar, um primeiro elemento a ter em consideração é a comunicação. A comunicação com as empresas clientes e com o consumidor final, a comunicação como forma de promover os produtos, pois sabe-se que influência diretamente nas vendas dos produtos. Assim sendo, é essencial apresentar o benefício do produto incentivando a compra.

Igualmente, é essencial estar com atenção à evolução do mercado, apresentando novos produtos, acompanhar a apresentação dos novos produtos da concorrência, acompanhar o produto no canal de vendas de forma a ter a percepção correta da forma como chega ao consumidor final, fazer a seleção do canal de vendas correto para cada produto e adequar o produto ao mercado. E ter sempre em conta as necessidades do mercado.

A disponibilidade é outro fator fundamental, tanto na vertente de apoio ao cliente, como na noção de necessidade de velocidade estratégica, o *timing*.

Por último há que referir a relação, tanto com os fornecedores como com as empresas clientes. É importante estabelecer uma boa relação, uma relação de confiança com os mesmos e ter sempre presente o conceito de parceria, já anteriormente falado, para o sucesso das atividades da empresa.

Com base na revisão de literatura dos fatores críticos de sucesso, o único fator identificado para a Salss, que também se encontra identificado por Ahmad e Cuenca (2013) como um dos que tem mais ocorrência na literatura é a confiança entre parceiros com 15,79% de ocorrência²¹. Justifica-se a ausência de outros fatores revisto na literatura ao facto de ser uma pequena empresa e do mercado ser pouco desenvolvido e conseqüentemente menos exigente.

4.4 – Análise da Concorrência

Como já tinha sido dito anteriormente no Modelo de 5 Forças de Porter, a Salss é a única empresa cabo-verdiana importadora exclusiva de bebidas, não existem outras empresas no mesmo formato. Por isso, relativamente à concorrência, analisa-se por categorias dos produtos. Tendo em conta o portfólio de produtos da empresa e o *core business* da mesma tem-se que considera três das suas cinco categorias: cervejas, água e refrigerantes, e bebidas espirituosas.

²¹ Ver quadro 1.

Segundo as estimativas da empresa, a Salss é líder de mercado na maioria dos segmentos onde se enquadra. A detalhar por categorias de produtos os principais concorrentes são:

- Cervejas: - *Strela*

É uma cerveja de produção nacional, uma forte concorrente, principalmente em termos de preço, pelas taxas alfandegárias protetoras de mais de 50%, não é possível acompanhá-la. Apostam na vertente cerveja de pressão, onde mais uma vez o fator preço é essencial, contudo a Salss é líder nas cervejas engarrafadas. Atualmente lançaram no mercado a *Strela Kriola*, ainda só na vertente garrafa.

A *Strela* é produzida pela Cavibel - Indústria de Bebidas de cabo Verde SARL, uma empresa representada por acionistas e uma Assembleia Geral, propriedade da companhia espanhola ECCBC, (Companhia Equatorial de Engarrafamento Coca-Cola), que agrupa 13 países, sendo esta companhia a representante oficial da Coca-Cola *Company*. A Cavibel é uma das maiores empresas nacionais, tem três polos, no Sal, Boa Vista e em São Vicente e também, vários representantes nas outras ilhas do país. Além da *Strela* a empresa produz refrigerantes da Coca-Cola: Coca-Cola, Sprite e Fanta de vários sabores.

- Bebidas espirituosas – *Grogue*²² contrafeito

Existe uma forte produção nacional de *grogue* falsificado de muito baixa qualidade de feito à base de açúcar, álcool puro e sistemas elétricos artesanais, altamente prejudicial à saúde. Existe posiciona-se a nível de preço muito mais abaixo que qualquer tipo de bebida, tornando-se assim o maior *player* do mercado.

Outros concorrentes existentes no mercado que se deve ter em conta, mas com menos expressão são as cervejas, Sagres e Heineken da Central de Cervejas e Tagus da Compal/Sumol que são importados pela Adega/ Copa – Sociedade e Investimentos de Cabo Verde SARL, não possuindo exclusividade das marcas, mas sendo a única representante no mercado. Esta é das maiores armazenistas e grossistas de Cabo Verde, comercializando várias marcas de vinhos e licores entre outros produtos.

²² *Grogue* é a designação do aguardente típico de Cabo Verde.

A referir ainda produtos concorrentes na categoria cervejas existe a *Wuld*, vertente lata, comercializada pela empresa espanhola das ilhas Canárias, Emicela – Produtos Alimentares e Bebidas Lda. A *Litovel* e a *Mahou*, ambas em garrafa, transacionadas por agentes móveis, não possuem uma plataforma logística.

4.5 - Análise do Consumidor/ Cliente

A Salss adequa-se no mercado B2B, mercado de consumo intermédio, apenas comercializa com outras empresas, mas é importante ter em apreciação o consumidor final. A empresa posiciona-se como um entreposto das marcas que representa, utilizando os canais de venda tradicionais de distribuição.

Por isso, para a Salss o que faz sentido é definir a segmentação das empresas consumidoras/clientes pelo posicionamento no canal de vendas, assim sendo tem-se:

- Os armazenistas e distribuidores;
- Grossistas e retalhistas;
- Canal HORECA (Hotéis, Restaurantes e Cafés).

Em relação à segmentação do consumidor final é relevante referir o facto da população de Cabo Verde caracterizar-se como jovem, com a idade média posicionada nos 26,8 anos e 50% da população está abaixo dos 22 anos. No último censo, em 2010, registaram-se 491.875 habitantes em Cabo Verde, dos quais 191.329 são menores de dezoito anos e 192 são sem abrigo, portanto o universo dos consumidores finais é de cerca de 300.354 pessoas. Da população residente, 68% encontra-se nas zonas urbanas e 38% nas zonas rurais.

Outro segmento importante é o turista, passam milhares de turistas anualmente em Cabo Verde, e muitas vezes nem alojam nos hotéis ou afins, pois estão apenas de passagem em navios de cruzeiro.

Devido à boa posição geográfica de Cabo Verde, este serve de entreposto marítimo entre os continentes Europeu, Africano e Americano e tal como acontece com os turistas dos navios cruzeiros, passam muitas tripulações de embarcações cargueiros e militares.

4.6 – Análise SWOT

No âmbito do projeto achou-se pertinente fazer a análise SWOT do mercado cabo-verdiano em geral e outro da empresa Salss – Importação e Comércio, Lda. Esta análise que levou à elaboração dos pontos 4.6.1 e 4.6.2 foi realizada pela autora, com base nos resultados das entrevistas e das análises, envolvente e interna da empresa.

4.6.1 – Análise SWOT do Mercado de Cabo Verde

Quadro 6 – Análise SWOT do Mercado de Cabo Verde

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> – População jovem; – Boa posição geográfica e estratégica; – Estabilidade política e económica; – Economia em desenvolvimento; – Infraestruturas aeroportuárias satisfatórias; – Existência de incentivo ao investimento externo; – Clima tropical; – Diversidade nas diferentes ilhas. Atrativo para o turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dependência dos mercados externos; – Dependência das importações; – Fracos recursos naturais; – Administração pública possui muitas burocracias; – Alta taxa de desemprego, 16,84% em 2013, segundo o INECV; – Insularidade; – Deficiências no sistema de abastecimento da eletricidade e da água. – Carência de base de dados do mercado.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> – Abertura de novos mercados; – Políticas fiscais atrativas; – Exploração das ilhas menos trabalhadas. – Exploração do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Crise económica mundial; – Corrupção; – Fácil entrada de produtos contrafeitos; – Aumento dos custos logísticos e impostos.

4.6.2 - Análise SWOT da Salss – Importação e Comércio, Lda.

Quadro 7 - Análise SWOT da Salss – Importação e Comércio, Lda.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Grande conhecimento do mercado; - Forte relação com os clientes; - Forte relação com os fornecedores; - Produtos de alta qualidade; - Representação de marcas/produtos de renome internacional; - Disponibilidade para apoiar o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fracos recursos humanos internos; - Não ter venda porta à porta; - Não dispor de um único espaço de armazenamento e serviços administrativos em São Vicente; - Carência de recenseamento de pontos de venda.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - População jovem; - Crescimento do mercado turístico; - Exploração das ilhas menos trabalhadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção local; - Entrada de contrafação; - Crise económica Mundial; - Aumento dos custos logísticos e impostos; - Produção nacional de cerveja – <i>Strela</i>.

4.7 – Marketing-mix

4.7.1 – Produto

Nesta variável do marketing-mix há dois pontos relevantes, o produto e os serviços prestados. Como já se falou em vários outros pontos do projeto, a empresa possui um portfólio variado de produtos segmentados em categorias, e os relevantes para o projeto são os das categorias de bebidas: cervejas, águas e refrigerantes e bebidas espirituosas.

Em termos de estratégia de produto, a Salss preocupa-se em representar apenas produtos de qualidade, com o objetivo de fornecer o melhor aos seus clientes. Também pelo facto de existir no mercado uma forte rivalidade, principalmente com a cerveja nacional, *Strela*, a Salss, sempre que possível e seja adequado introduz novas marcas no mercado, considerando as necessidades do consumidor e também a concorrência, de forma a liderar as vendas. Assim sendo, os produtos têm que preencher as categorias, ajustando-se à realidade do mercado.

Quanto aos serviços prestados, existem as negociações e as vendas realizadas nas duas lojas, em Mindelo na ilha de São Vicente e na cidade da Praia, ilha de Santiago e o apoio ao ponto de venda. As categorias de bebidas têm o maior peso nas vendas da empresa, representam mais de 80% das vendas, e dentro dessas categorias apesar das marcas deterem um peso diferente em termos de vendas para a empresa, existe uma sinergia entre as mesmas.

4.7.2 – Preço

O preço determinado incorpora no seu cálculo o valor dos custos de logística, dos impostos e a margem da empresa. Este posiciona-se como um elemento de valor acrescentado ao produto e espelha a qualidade do mesmo, sendo que nunca a empresa compete pelo preço mas sim pela qualidade dos produtos e o serviço prestado aos clientes. Logo, para suportar o seu posicionamento, a empresa tem produtos com preço mais elevado que a concorrência.

É importante que os clientes reconheçam a qualidade do produto e isso estimule a compra independentemente do preço. E é isso que tem acontecido, apesar de o preço ser superior ao da concorrência, os clientes compram os produtos por causa da sua qualidade. Assim sendo, os preços são aceites pelos clientes, de forma que compram cada vez mais produtos, atingindo assim os objetivos de marketing. Havendo raras situações em que o cliente acha que o preço que paga pelo produto é superior ao valor real da aquisição feita, na maioria dos casos há reconhecimento das competências das marcas e dos seus custos.

A tarifação dos preços é feita por catálogo, existe uma tabela de preços fixos, que pode variar consoante as quantidades compradas. Por os produtos serem de origem estrangeira, a taxa de conversão cambial tem de ser revista com frequência de forma a compreender se é necessário aumentar ou diminuir o preço de venda dos produtos, para que a empresa não tenha prejuízo.

É relevante mencionar que a crise económica e a diminuição de poder de compra, levaram a que a empresa realizasse mais promoções a nível de preço e da quantidade. Essa situação é geral para este sector de atividade.

4.7.3 – Distribuição

A estratégia de distribuição da Salss é intensiva, pois consiste em estar presente em todos os intervenientes dos canais indiretos, sendo que é uma empresa B2B. A distribuição dos produtos da Salss é feita através dos seguintes canais:

- Os armazenistas e/ ou distribuidores;
- Grossistas e retalhistas;
- Canal HORECA (Hotéis, Restaurantes e Cafés).

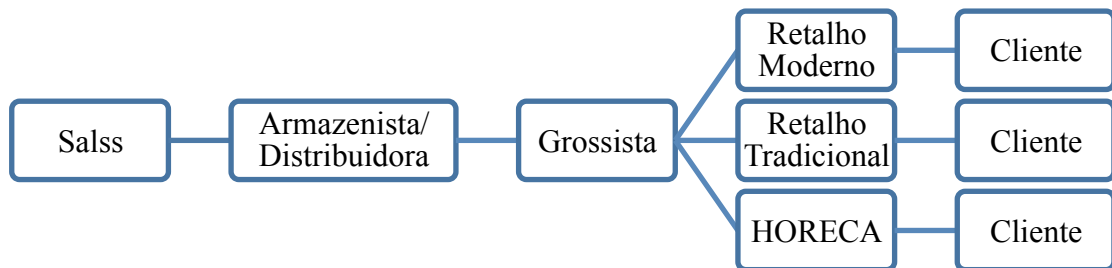
Devido à oferta de portfólio muito fragmentada, diversificada, e única da empresa, existe uma baixa agressividade comercial por parte dos armazenistas e distribuidores.

Existe a sede da Salss, no Mindelo, ilha de São Vicente, e uma filial na capital, Praia, ilha de Santiago. A estratégia de distribuição consiste em a Salss - São Vicente distribuir para as ilhas do norte, Barlavento, que são, São Vicente, Santo Antão, São Nicolau, Sal e Boa Vista, e a Salss - Praia distribuir para as ilhas do sul, Sotavento, que são Santiago, Fogo, Maio e Brava.

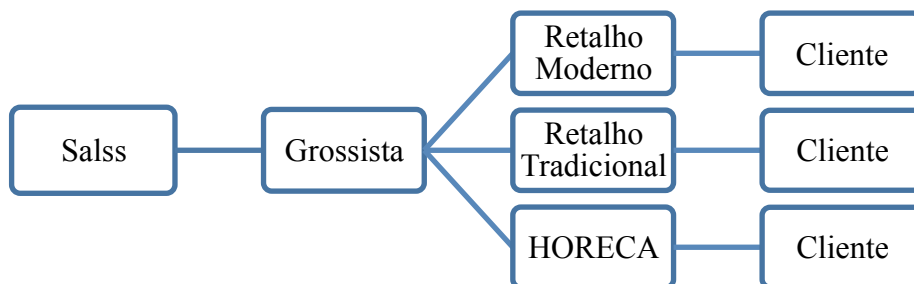
Ainda quanto à distribuição dos produtos, existem vários armazéns onde a Salss - São Vicente tem os seus produtos, e devido à pequena dimensão das ilhas, muitos clientes vão buscar as encomendas aos armazéns em vez de ser a Salss a entregá-las.

Quanto à estrutura de distribuição dos produtos da Salss, existem três circuitos²³:

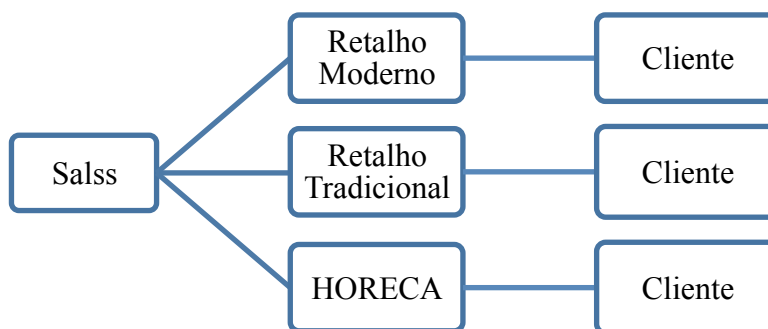
- Circuito 1 – Armazenista/Distribuidora compra diretamente à Salss:



- Circuito 2 – Grossista compra diretamente à Salss:



- Circuito 3 – Retalhos Moderno e Tradicional, e canal Horeca compram diretamente à Salss:



O primeiro e o segundo circuito são os mais longos, sendo que o primeiro tem três intermediários até chegar ao consumidor final e o segundo tem dois. O terceiro circuito tem apenas um intermediário, e é importante referir que muitas vezes o canal

²³ Nota: os esquemas dos circuitos foram elaborados pela autora com base na informação disponibilizada pela empresa Salss - Importação e Comércio, Lda.

HORECA compra nos retalhos moderno e tradicional. Salvo raras exceções, o consumidor efetua a compra sempre pelo retalho e canal HORECA.

Quanto às entidades intermediárias do processo de distribuição da Salss, 15 dos seus clientes são armazenistas, 25 clientes são grossistas, 38 pertencem ao retalho moderno, 61 ao retalho tradicional, e 161 pertencem ao Canal HORECA. Exemplo de algumas empresas intermediárias:

- Armazenista/ distribuidora:
 - Adega/ Copa – Sociedade e Investimentos de Cabo Verde SARL;
 - Importex, Lda.
- Grossista ;
 - Corin, S.A.;
 - Sisa, S.A.
- Retalho Moderno
 - Supermercado Calú e Angela;
 - Sociedade Vasconcelos Lopes, Lda.
- Retalho Tradicional:
 - Mendes & Mendes;
 - Loja Passarão.
- HORECA:
 - Hotel Porto Grande;
 - Mindel Hotel.

4.7.4 – Comunicação

Apesar da Salss ser uma empresa B2B, ela dá particular importância à comunicação no ponto de venda, utilizando a estratégia *push*, onde assegura a superioridade sobre os concorrentes através da força de vendas, de ações promocionais com promotoras, e de material de merchandising, chamando a atenção ao consumidor final levando à decisão de compra.

A empresa não possui nenhum site, nem se encontra nas redes sociais. Existe apenas uma página no *Facebook* da marca Super Bock Cabo Verde, regida pela empresa fornecedora em Portugal, a Unicer.

A comunicação para as empresas também é feita através da força de vendas, e por ser um meio pequeno há também muita força do *word-of-mouth*, que no caso consiste na disseminação de informação de qualquer teor sobre a empresa e seus produtos/marcas, quer seja através dos clientes diretos ou indiretos, ou do consumidor em geral.

A empresa também aposta na visibilidade, através dos materiais de *merchandising* fornecidas pelas respetivas marcas, tanto para o consumidor final como para o ponto de vendas. Exemplos:

- Material de ponto de vendas: esplanadas (mesas, cadeiras e guarda-sóis); expositores de balcão, abridores de garrafas, copos, bandejas, e porta guardanapos.
- Material para consumidor final : t-shirts; chapéus; sacos; canetas; toalhas, etc.

4.8 – Estratégia de Marketing

No âmbito da empresa, as variáveis do marketing-mix que exigem um maior foco a curto e médio prazos são a variável produto na vertente prestação de serviços, a variável distribuição e principalmente a comunicação.

Para as definições das estratégias é pertinente fazer a distinção entre dois canais, o *on trade* que caracteriza-se pelos pontos de venda onde há consumo no local e o *off trade* que caracteriza-se pelos pontos de venda onde não há consumo no local. O *on trade* corresponde ao canal HORECA e o *off trade* aos grossistas, armazenistas e o retalho.

4.8.1 – Estratégia de Produto/Serviço

4.8.1.1 – Estratégia de Produto

A empresa já apresenta um vasto portfólio de produtos/marcas de qualidade e renome internacional, sendo um ponto a melhorar a introdução de novos produtos para complementar as categorias existentes sempre que se mostrar adequado. Produtos esses da categoria bebidas espirituosas, nomeadamente das gamas, whisky, gin, rum e champanhe.

4.8.1.2 - Estratégia de Serviço

- Apoio ao ponto de venda;

Aproximar cada vez mais do ponto do venda com o objetivo de rodar mais produto, aproveitando os materiais de publicidade fornecidos pelas marcas representantes.

Quadro 8 - Plano de Ação da Estratégia de Serviço

Ação	Descrição
Ação 1	<p>Descrição: Decorar as zonas dos lineares nos pontos de venda <i>off trade</i>, onde existem os produtos da empresa. Monitorizar os pontos de venda para verificar se os materiais estão a ser usados corretamente, com o intuito dos produtos da Salss serem sempre os mais destacados.</p> <p>Objetivo: Chamar a atenção e levar decisão à compra.</p> <p>Públicos: Canal <i>off trade</i>: Retalhos moderno e tradicional, e grossitas.</p>
Ação 2	<p>Descrição: Decorar os pontos de venda <i>on trade</i>, com os materiais de visibilidades disponíveis, sempre tendo em conta o valor dos mesmos para a empresa. Monitorizar os pontos de venda com o</p>

	<p>intuito de verificar se os materiais estão a ser usados corretamente.</p> <p>Objetivo: Chamar a atenção ao consumidor final e mostrar que no ponto de venda específico vendem-se produtos da Salss.</p> <p>Públicos: Canal <i>on trade</i>: cafés, bares, restaurantes e discotecas.</p>
Ação 3	<p>Descrição: Visitar regularmente os pontos de venda do canal <i>on trade</i>. Organizar as visitas consoante o peso do cliente para a empresa. As visitas podem ser, quinzenais, mensais ou bimestrais.</p> <p>Objetivo: Saber as necessidades dos clientes e apoiá-los caso se mostre necessário.</p> <p>Públicos: Canal <i>on trade</i>: Hotéis, restaurantes, bares, cafés, discotecas.</p>
Ação 4	<p>Descrição: Fazer provas de degustações dos produtos que vendem menos num determinado ponto de venda. Haverá promotoras a oferecer os produtos.</p> <p>Local: Canal <i>on trade</i>: restaurantes, bares, cafés e discotecas. E no canal <i>off trade</i>: Retalhos moderno e tradicional</p> <p>Objetivo: Dar a experimentar os produtos e levar à decisão de compra.</p> <p>Públicos: Consumidor final.</p>
Ação 5	<p>Descrição: Intensificar o esforço da força de vendas nas épocas mais baixas, para incentivarem a compra das empresas clientes com mais ações cruzadas que a Salss já tem hábito de fazer. As ações cruzadas são: em função das compras de definido produto com maior volume de vendas, e em que a empresa é mais forte, os distribuidores e retalhistas recebem <i>vouchers</i>/cheques que poderão ser trocados por descontos noutra gama de produtos.</p> <p>E incentivar a força de vendas através da estipulação de objetivos e prémios.</p> <p>Objetivo: Incentivar a compra, e obrigar a comprar na empresa os produtos onde a concorrência é mais forte.</p>

4.8.2 – Estratégia de Preço

A variável preço não é menos importante, muito pelo contrário, simplesmente a Salss desde que se instalou a crise, e consequentemente o poder de compra diminuiu, tem se focado em estratégias de preço, nomeadamente promoções. Não consegue no entanto nunca competir a nível de preço com o concorrente direto, pois os custos logísticos e de impostos são elevados. No entanto chegou-se à conclusão que a nível de estratégia de preço a empresa encontra-se bem posicionada, fazendo promoções que consegue suportar, contudo sempre posicionando o preço como um elemento de valor acrescentado ao produto, a espelhar a qualidade do mesmo, e a incorporar no seu cálculo os custos da logística e dos impostos.

Esta estratégia global irá manter-se durante o ano de 2015 a que diz respeito este Plano de Marketing, podendo haver adaptações caso-a-caso consoante a categoria de produto e as ações da concorrência.

4.8.3 – Estratégia de Distribuição

- Localização do escritório e do armazém da Salss -São Vicente num único espaço; Reunir todos os produtos em um único armazém e o escritório na Salss – São Vicente, para que seja mais fácil a gestão e distribuição dos mesmos.
- Reforço das parcerias nas ilhas do Sal e da Boa Vista;
Fazer boas parcerias com empresas distribuidoras no Sal e na Boa Vista.

Quadro 9 - Plano de Ação da Estratégia de Distribuição

Ação	Descrição
Ação 6	<p>Descrição: Comprar ou alugar um espaço bem localizado onde possa ser o armazém de todos os produtos e também o escritório da empresa da Salss – São Vicente;</p> <p>Objetivo: Facilitar o controlo das vendas e a distribuição.</p>

Ação 7	<p>Descrição: Procurar bons parceiros nas ilhas do Sal e da Boavista.</p> <p>Objetivo: Aumentar as vendas nas respetivas ilhas.</p>
--------	---

4.8.4– Estratégia de Comunicação

- Ativação dos pontos de venda perto dos hotéis *all inclusive*;
- Criação de uma plataforma online;
- Adequação da página do *Facebook* da marca ‘Super Bock Cabo Verde’ à realidade do mercado;
- Organização de duas festas anuais, uma na ilha de São Vicente e outra na de Santiago;
- Ativação de pontos de venda com ligação ao futebol;
- Divulgação do conceito ‘Cabo Verde é calor e festa o ano todo’

Quadro 10 - Plano de Ação da Estratégia de Comunicação

Ação	Descrição
Ação 8	<p>Descrição: Como é muito difícil entrar no canal dos hotéis <i>all inclusive</i> porque concorrem a nível de preço e a estratégia da Salss não passa por aí, é importante ativar os pontos de vendas próximos desses hotéis com material publicitário de visibilidade das marcas.</p> <p>E aos pontos de vendas que normalmente têm música ao vivo, patrocinar esses eventos e fazer promoções de produto ‘Beba 3 pague 2’.</p> <p>Objetivo: Chamar a atenção dos turistas para que saiam dos hotéis e experimentem esses produtos que não há nos hotéis e estimular o consumo no ponto de venda.</p> <p>Local: Canal <i>on trade</i>: restaurantes, bares, e cafés.</p> <p>Público: Consumidor final e o turista.</p>




Ação 9	<p>Descrição: Criar uma plataforma online dirigida apenas às empresas clientes, para que possam aceder para consultar o <i>stock</i> de produtos da Salss, e a partir daí fazer as suas encomendas. Como existem muitas empresas em que o acesso à Internet é limitado ou por vez nem têm acesso, esta plataforma nunca pode ser o único meio para ter a informação sobre os <i>stocks</i>, porém é uma boa forma tanto para a empresa gerir o negócio.</p> <p>Objetivo: - Privilegiar e facilitar às empresas clientes que são tecnologicamente mais avançadas e que por norma são as que tem maior peso nas vendas da Salss, a fazer as encomendas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a gestão da empresa. - Incentivar o mercado a cada vez mais usar as novas tecnologias para facilitar o processo da atividade comercial. <p>Público: Todas as empresas clientes.</p>
Ação 10	<p>Descrição: Adequar a página do <i>Facebook</i> da marca ‘Super Bock Cabo Verde’ à realidade do mercado. Disponibilizando aos gestores da página mais informação para a divulgação na mesma e fazendo passatempos dirigidos aos consumidores finais, onde podem ganhar brindes da marca. Tais como: t-shirt, chapéus, canetas, etc.</p> <p>Objetivo: Dinamizar a página</p> <p>Público: Consumidor final.</p>
Ação 11	<p>Descrição: Organizar duas festas no início do verão, uma em São Vicente e outra na Praia. Totalmente organizado pela Salss, com <i>entertainer</i>, prémios surpresas, desde produtos a brindes. Serão convidados todos os clientes da empresa, e consequentemente irá se distribuir bilhetes a todos.</p> <p>Será realizado sorteios em pontos de venda específico do canal <i>on trade</i>, nomeadamente, cafês, onde todos os consumidores finais que comprarem produtos da Salss recebem um cartão onde se identificam e inserem-no numa urna. O sorteio decorrerá durante 3 semanas</p>

	<p>antes das festas, e no fim do mesmo a Salss escolhe aleatoriamente os cartões e comunica os vencedores. Os vencedores têm acesso gratuito à festa.</p> <p>O preço da entrada para o consumidor final será simbólico, por volta de 1.000 CVE, a empresa acarretará com todos os custos. A festa terá capacidade para 2000 pessoas.</p> <p>Objetivo: Estes eventos não têm o intuito de vender mais, mas sim de festejar e de presentear todos os clientes da empresa num momento único.</p> <p>Público: Empresas cliente e consumidor final.</p> <p>Outros: No cartão estará a seguinte informação para preencher: Nome, telemóvel, morada e Nome do ponto de venda onde realizou o consumo.</p>
Ação 12	<p>Descrição: Sendo que existe uma cultura muito forte do futebol em Cabo Verde, é conveniente ativar os pontos de venda com ligação ao futebol, fazendo promoções em dias de jogos. Como ‘Beba 3 pague 2’.</p> <p>Local: Cafés, bares, restaurantes que têm ligação com futebol, exemplo, bar de uma associação ao núcleo desportivo.</p> <p>Objetivo: Levar as pessoas a irem ver os jogos em pontos de venda específicos.</p> <p>Público: Consumidor final.</p>
Ação 13	<p>Descrição: Divulgar o conceito de ‘Cabo Verde é calor e festa o ano todo’ no canal HORECA e nos eventos, ou seja, que não se deve esperar as épocas altas para se fazer eventos. Existe um povo que está presente o ano todo e este tem que estar sempre ativo.</p> <p>Local: Canal <i>on trade</i>: restaurantes, bares, cafés e discotecas.</p> <p>Objetivo: Incentivar a compra nas épocas baixas.</p> <p>Público: Canal <i>on trade</i>: restaurantes, bares, cafés e discotecas e consumidor final.</p>

4.8.5 – Calendarização das Ações de Comunicação

As estratégias de serviço e Distribuição são ao longo de todo sendo o calendário apenas para as estratégias de Comunicação


Legenda:







- Estratégia de Serviço 
- Estratégia de Distribuição 
- Estratégia de Comunicação 

Calendário 2015												
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Ações												
Ação 8												
Ação 9												
Ação 10												
Ação 11												
Ação 12												
Ação 13												

4.8.6 – Orçamento das Ações de Comunicação

Legenda:

Estratégia de Comunicação 

	0 CVE a 10.000 CVE	10.000 CVE a 30.000 CVE	30.000 CVE a 50.000 CVE	Mais de 50.000 CVE
Ações				
Ação 8				
Ação 9				
Ação 10				
Ação 11				
Ação 12				
Ação 13				

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Projeto teve como objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa cabo-verdiana Salss – Importação e Comércio, Lda.. Para a execução do mesmo foi necessário analisar o meio envolvente através da análise PEST, do modelo de 5 forças de Porter, dos fatores críticos de sucesso para as atividades da empresa, das análises da concorrência e do consumidor/cliente, e igualmente foi necessário analisar a empresa através da análise SWOT e do marketing-mix. Além disso, para perceber melhor o mercado e a empresa foram feitas duas entrevistas, uma ao sócio-gerente da Salss e a outra ao gestor da região África da Unicer, empresa representada pela Salss em Cabo Verde.

Com os resultados destas análises e entrevistas foi possível traçar estratégias específicas, e elas são:

- Apoio ao ponto de venda;
- Localização do escritório e do armazém da Salss -São Vicente num único espaço;
- Reforço das parcerias nas ilhas do Sal e da Boa Vista;
- Ativação dos pontos de venda perto dos hotéis *all inclusive*;
- Criação de uma plataforma online;
- Adequação da página do *Facebook* da marca ‘Super Bock Cabo Verde’ à realidade do mercado;
- Organização de duas festas anuais, uma na ilha de São Vicente e outra na de Santiago;
- Ativação de pontos de venda com ligação ao futebol;
- Divulgação do conceito ‘Cabo Verde é calor e festa o ano todo’

É assim afirmada a importância de um Plano de Marketing para uma empresa. A execução de todas estas análises, incluindo do meio envolvente e da empresa, levaram ao delinear destas estratégias com as quais a empresa poderá aumentar as vendas e melhorar a sua notoriedade, atingindo assim os seus objetivos específicos.

A estratégias foram traçadas para 2015, contudo, o objetivo é que se dê continuidade ao longo dos anos, avaliando regularmente, fazendo as devidas

adequações e correções que por vezes só se conseguem identificar quando já implementadas.

Limitações e Futuras Pesquisas

Ao longo do Projeto encontraram-se algumas limitações que fizeram com que exista carência de alguma informação que possibilitasse analisar o mercado cabo-verdiano mais aprofundadamente, nomeadamente, falta de dados estatísticos e documentos disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, pelo Banco de Cabo Verde, pelo Governo e seus Ministérios e na generalidade falta de informação sobre mercados de Cabo Verde.

Igualmente não foi possível efetuar inquéritos às empresas clientes, devido à impossibilidade de estar terreno, pois foi advertido tanto pelos os sócios da Sals como também outras pessoas intervenientes no mercado cabo-verdiano, que era de grande dificuldade conseguir que respondessem aos inquéritos. De igual forma havia a necessidade de mais para a concretização do mesmo, algo que não seria praticável no âmbito da realização do projeto.

Assim sendo, como recomendações para futuras pesquisas aponta-se, o inquérito às empresas clientes, e também aos consumidores finais. E uma análise mais aprofundada dos mercados das ilhas de Boa Vista e do Sal, com vista à implementação de estratégias específico para as mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**• Artigos Científicos**

Ahmad, M. e Cuenca, R. P. (2013) Critical success factors for ERP implementation in SMSs. *Robotics and Computer-Integrated manufacturing*. Pp. 104-111.

Dibb, S., Simkin, L., e Wilson, D. (2008) Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning. *Industrial Marketing Management*. Julho, pp. 539-553.

Esteves, J., Pastor, J., 2001. Analysis of critical success factors relevance along SAP implementation phases. *Proc. Seventh Americas Conference on Information Systems - AMCIS*. Boston, pp. 1119–1125.

Hague, P. e Harrison, M. [s.d.] Marketing Segmentation in B2B Markets. *B2B International*. [Internet] Disponível em <<http://www.b2binternational.com/publications/b2b-segmentation-research/>> [Consult. 16de Julho 2014].

Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. 3ª ed. Editorial Presença.

Moori, R. G. e Zilber, M.A. (2003) Um estudo de Cadeias de Valor com a Utilização da Análise Factorial. Pp. 127-147.

Ndubisi, N. e Matanda. M. (2011) Industrial Marketing Strategy and B2B Management by SMEs. *Industrial Marketing Management*. Abril, pp. 334-335.

Rockart, R. F. (1979) Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. Pp.81–93.

• Livros

Bonwman, C. e Devinney, T. (1997) Porter's Five Forces Models of Industry Structure and Competition. *Managing Competitive Strategy*. Julho e Agosto.

Freire, A. (2007) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo, Lisboa.

Legrain, M. e Magain, D. (1992) *Plano de Marketing*. São Paulo, Makron Books.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. V. (2010) *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 13ª ed. Dom Quixote.

Nunes, J. C. e Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*. 2ª ed. Dom Quixote.

Peppers, D. e Rogers, M. (2001). *One to One B2B*. Oxford: Capstone.

Porter. M. (1998). *Competitive Strategy: Tecjniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Pass.

Porter. M. (1986). *Competitive Advantage*. New York. Free Pass.

Skacel, Robert K. (1991) *The marketing Plan: How to prepare it, what should be in it*. Michigan. NTC Business Books.

Westwood, J. (2002) *The marketing Plan. A step-by-step guide*. London. Kogan Page Limited.

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. 3ª ed. London: Kogan Page.

- **Artigos em Documentos Electrónicos e Páginas Web**

IV Recenseamento Empresarial (2013) – IV Recenseamento Empresarial – Folha de informação rápida. [Internet] Disponível em: <<http://www.ine.cv/actualise/publicacao/files/14133409342014Folha%20de%20Informação%20Rápida%20-%20Estat%20C3%ADsticas%20das%20Empresas%202012.pdf>>

Aicep (2014). Cabo Verde – Condições Legais de Acesso ao Mercado. [Internet] Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=5ee771e8-d519-4a29-83c1-18e5e9d7361b>>

Banco de Cabo Verde (2011) – Indicadores Económicos e Financeiros – Dezembro 2011. [Internet] Disponível em: <<http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Publicacoes%20Estatisticas/Indicadores%20Economicos%20e%20Financeiros/Paginas/IndicadoresEconomicoseFinanceiros.aspx>>

Banco de Cabo Verde (2012) – Indicadores Económicos e Financeiros – Dezembro 2012. [Internet] Disponível em: <<http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Publicacoes>>

%20Estatisticas/Indicadores%20Economicos%20e%20Financeiros/Paginas/IndicadoresEconomicoseFinanceiros.aspx>

Banco de Cabo Verde (2013) – Indicadores Económicos e Financeiros – Dezembro 2013. [Internet] Disponível em: <<http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Publicacoes%20Estatisticas/Indicadores%20Economicos%20e%20Financeiros/Paginas/IndicadoresEconomicoseFinanceiros.aspx>>

Câmara de Comércio Indústria e Turismo Portugal e Cabo Verde [s.d]. *Organização Política e Judicial*. [Internet] Disponível em <http://www.portugalcaboverde.com/ite ml.php?lang=1&id_channel=23&id_page=153> [Consult. 4 de Agosto de 2014].

Governo de Cabo Verde (2007). *Dados Gerais*. [Internet] Disponível em <http://www.governo.cv/> [Consult. 6 de Agosto de 2014].

Governo de Cabo Verde (2007). *História*. [Internet] Disponível em <http://www.governo.cv/> [Consult. 6 de Agosto de 2014].

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2014). Boletim Informativo nº5. *Principais Resultados* [Internet] Disponível em <http://www.ine.cv/binfo/show_bi.aspx> [Consul. 20 de Agosto de 2014].

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (2014). Boletim Informativo nº6. *Principais Resultados* [Internet] Disponível em <http://www.ine.cv/binfo/show_bi.aspx> [Consul. 20 de Agosto de 2014].

Ministério das Finanças e Planeamento (2014). *Proposta de OEG 2014 – Retrospectiva 2013* [Internet] Disponível em <<http://www.minfin.gov.cv/index.php/rss-noticias/188-mensagem-2013>> [Consult. 12 de Agosto de 2014].

Miranda Correia Amendoeira & Associados (2014). Notícias de Direito – Cabo Verde.

Nações Unidas Cabo Verde [s.d.] Sobre Cabo Verde. *Economia*. [Internet] Disponível em <http://www.un.cv/sobrecv.php#3> [Consult. 8 de Agosto de 2014].

The World Bank (2014). *Countries - Cabo Verde – Aspectos gerais*. [Internet] Disponível em <http://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview> [Consult.4 de Agosto de 2014].

Vincent, A.S. (2012) B2B Customer Segmentation. *IBM*. [Internet] Disponível em <<http://www.ibm.com/developerworks/library/ba-b2b-custseg-spss/index.html?ca=drs>> [Consul.20 de Julho de 2014].

- **Documentos Legislativos**

Decreto-Lei nº68/2005. B.O. I Série.1181 (31/10/2005) 1208.

Decreto-Lei nº4/2010. B.O. I Série. 2 (3/06/2010) 100.

ANEXOS

Anexo 1 – Análise da Concorrência

Análise da Concorrência	
Questões	Fatores/Exemplos/Observações
Qual o tipo de concorrência?	Interna
	Externa
	Global
Quantos concorrentes existem no mercados?	Número Limitado
	Número muito elevado
Qual a dimensão dos concorrentes?	Grandes =?%
	Médios =?%
	Pequenos =?%
Qual o grau de concentração e cobertura do mercado por parte da concorrência?	Cobertura Homogénea
	Cobertura Localizada
	Cobertura Dispersa
	Fragmentada
Qual o tipo de reação da concorrência à entrada de novos elementos?	Forte
	Irrelevante
Qual o comportamento normal da concorrência?	Agressivo
	Passivo
	Inovador
Que evolução da concorrência é previsível?	Em Crescimento
	Estabilizada
	Em retração
Que tipo de estratégias são usadas mais frequentemente no mercado pelos principais concorrentes?	Guerra de preços
	Diferença de produtos
	Imagem de marca
	Qualidade
	Garantias e serviços
	Inovação
Quem são os nossos concorrentes diretos?	Outra
	No segmento de mercado
	Em localização
Qual a dimensão relativa do nosso principal concorrente? Qual a Quota relativa?	Em especialização de produto
	Líder
	Colíder
	Seguidor

Fonte: Adapt. Nunes et al. (2008)

Anexo 2 – Portfólio de produtos da Salss – Importação e Comércio, Lda.

CERVEJAS

CARLSBERG

CHEERS RADLER

CORONITA

CRISTAL

SUPER BOCK

ÁGUAS

Água Caramulo

Pedras

REFRIGERANTES

RED BULL

FRISUMO Laranja e Ananás

SNAPPY Gingerale

FRUTEA

GUARANÁ BRASIL

PILHAS

RAY-O-VAC SUPERCELL - Zinc/Carbon

VARTA SUPERLIFE - Zinc/Carbon

ALCALINAS

VARTA LONGLIFE EXTRA

VARTA MAXTECH

VARTA HIGH ENERGY

VARTA PROFESSIONAL

VARTA RECHARGEABLE

Lanternas RAY O VAC

Lanternas VARTA

BEBIDAS ESPIRITUOSAS

SCOTCH WHISKY

BALLANTINE'S,

BLACK & WHITE

CHIVAS REGAL

CLAN CAMPBELL

DIMPLE

FAMOUS GROUSE

GRANT'S

J & B RARE

J. WALKER

LOGAN

OLD PARR

ROYAL SALUT

VAT 69

WHITE HORSE

WHISKY MALTE

BALVENIE

CARDHU

GLENFIDDICH

GLENLIVET

IRISH WHISKY

BUSHMILLS

JAMESON

AMERICAN WHISKY / BOURBON

JACK DANIELS

JIM BEAM

GIN

BEEFEATER

BOMBAY SAPPHIRE

EMPIRE DRY GIN

GORDON'S

HENDRICKS

VODCA

ABSOLUT VODKA

BLADOV BLACK VODKA

EMPIRE

PETROV

SMIRNOFF

BEBIDAS ESPIRITUOSAS

RUM * AGUARDENTES

CAPTAIN MORGAN

BACARDI

CACHAÇA PITU

TEQUILA

JOSE CUERVO

OLMECA

SIERRA

LICORES

BAILEYS

BATIDA DE COCO

CAMPARI

CAROLANS Liqueur Cream

COINTREAU

De Kuyper BLUE CURACAO

DRAMBUIE

FRANGELICO

KAHLUA, LIQUEUR

MALIBU, LIQUEUR

PASTIS 51 - Pernod

PERNOD

RICARD

SAFARI

SHERIDANS

SURFERS PINACOLADA

COGNAC - BRANDY

COURVOISIER VSOP Cognac

HENESSY VS Cognac

MARTELL, COGNAC

REMY MARTIN VSOP Mature Cask

CHAMPANHE

MUMM Cordon Rouge

MOET CHANDON

Dom PERIGNON

Dom PERIGNON

VEUVE CLIQUOT

SIDRA

SOMERSBY

Anexo 3 - Guião Entrevista

Destinatário: Marcos Pereira / Empresa Unicer

- A. Que cargo exerce na Unicer?
 - B. Que funções exerce nesse cargo?
-
- 1. Qual a ligação da Unicer com a empresa Salss – Importação e Comércio, Lda.?
 - 2. Em relação ao mercado Cabo-verdiano para a Unicer:
 - a) quais os pontos fracos?
 - b) quais os pontos fortes?
 - c) quais as principais ameaças que o mercado enfrenta?
 - d) quais as principais oportunidades que o mercado possui?
 - 3. Como caracteriza um Importador ideal? Quais os requisitos ?
 - 4. Como considera:
 - a) a relação da Unicer com a empresa Salss?
 - b) a representação dos produtos/ marcas da Unicer em Cabo Verde, ou seja, o desempenho do Importador? Porquê? O que mudaria ou melhoraria?
 - 5. Considera que a empresa Salss se encontra corretamente posicionada no mercado Cabo-verdiano, respondendo às suas necessidades?
 - 6. Quais são os fatores críticos de sucesso na relação com os importadores? Existe algum fator específico a destacar para o importador de Cabo Verde.
 - 7. Quais os objetivos da Unicer para o mercado de Cabo Verde a curto, médio e longo prazos?

Anexo 4 – Entrevista/ Respostas

Destinatário: Marcos Pereira / Empresa Unicer

A. Que cargo exerce na Unicer?

R: Marcos Pereira, gestor da Região África.

B. Que funções exerce nesse cargo?

R: Coordeno a vertente comercial da região África

1. Qual a ligação da Unicer com a empresa Salss – Importação e Comércio, Lda.?

R: A empresa Salss – Importação e Comércio, Lda é a nossa importadora exclusiva para Cabo Verde. A Unicer é líder nas cervejas exportadas para Cabo Verde.

2. Em relação ao mercado Cabo-verdiano para a Unicer:**a) quais os pontos fracos?**

R: • Não há produção local, o que implica custos adicionais quer de impostos, quer logísticos. Preço dos produtos Unicer superiores aos produtos locais o que reduz a competitividade.

- Impossibilidade de ter uma solução económica viável para cerveja de barril.
- Não existir ativação porta à porta.

b) quais os pontos fortes?

R: O Importador...:

- Relação forte com o importador;
- O facto do importador deter outras marcas fortes no mercado, o que causa sinergias;
- Ter uma pessoa da Unicer no mercado a trabalhar alinhada com o importador.

c) quais as principais ameaças que o mercado enfrenta?

R: Essencialmente o aumento dos custos de transportes e impostos.

d) quais as principais oportunidades que o mercado possui?

R: Envolvimento de um projeto de cerveja de barril:

- Criação de uma distribuição capilar;
- Ter mais foco para as ilhas de Boa Vista e Sal.

3. Como caracteriza um Importador ideal? Quais os requisitos ?

R: Veste a camisola das marcas;

- *Route to market*, acesso ao controlo dos canais de distribuição;
- Pagamento exemplar, ser parceiro no negócio;
- Nós, não eu, pensar como um só, como uma equipa, não individualmente.

4. Como considera:**a) a relação da Unicer com a empresa Salss?**

R: Fantástica, espelha um importador ideal.

b) a representação dos produtos/ marcas da Unicer em Cabo Verde, ou seja, o desempenho do Importador? Porquê? O que mudaria ou melhoraria?

R: Ótima, porque existe empenho e parceria. Melhorias em termos de distribuição capilar e otimizar as outras ilhas e não só São Vicente e Santiago.

5. Considera que a empresa Salss se encontra corretamente posicionada no mercado Cabo-verdiano, respondendo às suas necessidades?

R: Sim.

6. Quais são os fatores críticos de sucesso na relação com os importadores?

Existe algum fator específico a destacar para o importador de Cabo Verde.

R: Estar bem assente o conceito de parceria. A disponibilidade, o *timing*, o perfeito alinhamento estratégico, ou seja, a visão e a noção de necessidade de velocidade estratégica.

7. Quais os objetivos da Unicer para o mercado de Cabo Verde a curto, médio e longo prazos?

R: Confidencial. Manter posição estratégica para Cabo Verde.

Anexo 5 – Guião Entrevista

Destinatário: Jorge Serradas / Empresa Salss – Importação e Comércio, Lda

- A. Que cargo exerce na Salss – Importação e Comércio, Lda.?
- B. Que funções exerce nesse cargo?
1. Quais são as atividades principais da empresa Salss – Importação e Comércio, Lda.?
 2. Quais os fatores que consideram indispensáveis para o sucesso das atividades da empresa?
 3. Quais os objetivos gerais a curto, médio e longo prazo?
 4. A empresa possui algum Plano de Marketing?
 5. A empresa já realizou alguma ação de marketing? Qual(is)? Como foram os resultados?
 6. Costumam apostar em estudos de mercado para melhor conhecer o vosso mercado, clientes e concorrentes?
 7. Qual é o vosso posicionamento no mercado?
 8. Como considera a relação da empresa com os seus clientes?
 9. Como gostaria que a empresa fosse vista pelos seus clientes?
 10. A empresa faz uma segmentação dos seus clientes? Tipo de segmentação?
 11. Como considera a relação da empresa com os fornecedores?
 12. Quais as vossas estratégias de marketing a nível de preço, produto, comunicação e distribuição?
 13. Quais os principais concorrentes da empresa? Porquê?
 14. Quais os pontos fracos da empresa?
 15. Quais os pontos fortes da empresa?
 16. Quais as principais ameaças que a empresa enfrenta?
 17. Quais as principais oportunidades que a empresa possui?

Anexo 6 – Entrevista/ Respostas

Destinatário: Jorge Serradas / Empresa Salss – Importação e Comércio, Lda.

A. Que cargo exerce na Salss – Importação e Comércio, Lda.?

R: Jorge Serradas, sócio-gerente.

B. Que funções exerce nesse cargo?

R: Gerência.

1. Quais são as atividades principais da empresa Salss – Importação e Comércio, Lda.?

R: • Importação e distribuição dos produtos que representa para o mercado de Cabo-Verde;

- Promoção e divulgação das marcas;
- Acompanhamento do mercado e elaboração de relatórios para as marcas.

2. Quais os fatores que consideram indispensáveis para o sucesso das atividades da empresa?

- R:** • Atenção à evolução do mercado, com apresentação de novos produtos;
- Acompanhamento do produto no canal de vendas de modo a ter a percepção correta do modo como chega ao consumidor final;
 - Seleção do canal de vendas correto para cada produto;
 - Adequação do produto ao mercado.

3. Quais os objetivos gerais a curto, médio e longo prazo?

R: • Curto prazo:

Incrementar as ações de promoção e dar a conhecer as novas gamas de produtos, nomeadamente os eletrodomésticos *Haeger* e pilhas alcalinas *Varta*.

- Médio prazo:
 - a. Abertura de uma loja de exposição e venda direta para os eletrodomésticos *Haeger* na cidade de Mindelo em S. Vicente;
 - b. Expansão das vendas de eletrodomésticos, abrindo pontos de venda em todas ilhas através de distribuidores locais;
 - c. Aproximação ao canal de hotelaria TI (Tudo Incluído) criando parcerias de modo a incluir alguns produtos da nossa gama na oferta deste mercado.
- Longo prazo: introdução de novos produtos na gama de bebidas.

4. A empresa possui algum Plano de Marketing?

R: O Plano de Marketing da empresa está assente em estratégias já delineadas há cerca de 3 anos, e que vem sendo aperfeiçoado.

5. A empresa já realizou alguma ação de marketing? Qual(is)? Como foram os resultados?

R: A empresa tem vindo a implementar várias ações de marketing, nomeadamente:

- Ações cruzadas: em função das compras de determinado produto com maior volume de vendas, e em que a empresa é mais forte, os distribuidores e retalhistas recebem *vouchers*/cheques que poderão ser trocados por descontos noutra gama de produtos. Resultados: fidelizar os clientes, obrigando-os a comprar na empresa os produtos onde a concorrência é mais forte.
 - Objetivos e prémios: negociação de objetivos com pontos chave do canal de vendas, com prémios escalonados em função do posicionamento final versus o objetivo. Resultados: fidelização dos clientes às marcas da empresa.
- c) Ações de ponto de venda (PdV): implementação de ações no PdV incentivando o consumo por impulso, com prémios de sorte e de acumulação de pontos. Resultados: aumento de vendas no PdV.

6. Costumam apostar em estudos de mercado para melhor conhecer o vosso mercado, clientes e concorrentes?

R: Não, diretamente, pois as marcas que representamos fazem-no com o nosso apoio.

7. Qual é o vosso posicionamento no mercado?

R: A empresa posiciona-se como um entreposto das marcas que representa, usando os canais de venda tradicionais de distribuição e, salvo situações pontuais, somente utilizar o contato com o retalhista para a promoção do produto, deixando o canal de distribuição nas mãos dos armazenistas/distribuidores.

Neste contexto, a empresa aposta somente em produtos nos quais a marca é fator relevante e onde o investimento nesta possa ter resultados duradouros. Assim, no leque de produtos, mais de 95% são produtos de marcas com renome internacional ou com forte aceitação no universo do mercado com influencia em Cabo-Verde.

8. Como considera a relação da empresa com os seus clientes?

R: A empresa aposta numa relação de proximidade com a sua clientela, procurando detetar os seus problemas e arranjanado solução para os mesmos.

9. Como gostaria que a empresa fosse vista pelos seus clientes?

R: Como um parceiro e não como simples fornecedor. É este o nosso objectivo!

10. A empresa faz uma segmentação dos seus clientes? Tipo de segmentação?

R: Sim. Por posicionamento no canal de vendas.

11. Como considera a relação da empresa com os fornecedores?

R: O relacionamento com a grande maioria dos fornecedores é de forte parceria, sendo extremamente forte a ligação às marcas, por parte de toda a empresa, como se estas fossem pertença da própria empresa.

12. Quais as vossas estratégias de marketing a nível de preço, produto, comunicação e distribuição?

R: Posicionamos como elemento de valor acrescentado ao produto. O posicionamento de preço deverá espelhar a qualidade do produto, pelo que nunca competimos por preço mas sim, pela qualidade do produto e do serviço ao cliente.

Em virtude do canal de distribuição no primeiro nível, ter uma oferta muito pulverizada, o que resulta numa baixa agressividade comercial por parte dos armazenistas, damos particular relevância à comunicação no ponto de venda, fazendo com que seja o consumidor final o motor da distribuição.

13. Quais os principais concorrentes da empresa? Porquê?

R: A empresa é líder de mercado na maioria dos segmentos onde se enquadra.

Detalhando por gamas de produtos:

Cerveja: temos uma forte concorrência da produção nacional que em termos de preço, pelas taxas alfandegárias protetoras de mais de 50%, não podemos acompanhar. Apesar dessa circunstância, somos líderes no mercado de cerveja engarrafada, pois não conseguimos apostar na cerveja de pressão, onde o fator preço é primordial.

Bebidas espirituosas: cobrimos o mercado com uma oferta de mais de 90% das marcas de renome internacional. Desta forma, salvo uma pequena concorrência através de importações paralelas e/ou de contrabando, a principal concorrência é do

produto de baixa qualidade de linha branca ou contrafeitos, onde o principal *player* é o “grogue” contrafeito, feito à base de açúcar, álcool puro e sistemas elétricos artesanais, altamente prejudicial à saúde.

14. Quais os pontos fracos da empresa?

R: Os meios humanos. A fraca formação dos meios humanos disponíveis no mercado de trabalho é um dos grandes entraves na gestão diária da empresa.

15. Quais os pontos fortes da empresa?

R: O conhecimento do mercado e estreita ligação com os clientes diretos e indiretos.

16. Quais as principais ameaças que a empresa enfrenta?

R: Produção local, entrada de contrafação.

17. Quais as principais oportunidades que a empresa possui?

R: Uma população com uma média de idades bastante baixa e assim um mercado com grande potencial de crescimento. Uma perspetiva no crescimento do mercado turístico, que, apesar da aposta neste sector estar focada na hotelaria TI, sempre se cria emprego e, conseqüentemente, potencia o aumento do mercado. Um leque de produtos único no mercado.

Anexo 7 – Evolução da população residente em Cabo Verde por ilha e concelho
(1990-2010)

Meio de residência/Concelho	Ano		
	1990	2000	2010
Cabo Verde	341 491	434 625	491 875
Meio Urbano	150 599	234 368	303979
Meio Rural	190 892	200 257	187896
Santo Antão	43 845	47 170	43 915
Ribeira Grande	20 851	21 594	18 890
Paúl	8 121	8 385	6 997
Porto Novo	14 873	17 191	18 028
São Vicente	51 277	67 163	76 140
São Nicolau	13 665	13 661	12 817
Ribeira Brava	11556	11 794	7 580
Tarrafal de S. Nicolau	2109	1 853	5 237
Sal	7 715	14 816	25 779
Boavista	3 452	4 209	9 162
Maio	4 969	6 754	6 952
Santiago	175 691	236 627	274 044
Tarrafal	11 626	17 792	18 565
Santa Catarina	41 584	50 024	43 297
Santa Cruz	25 892	33 015	26 617
Praia	71 276	106 348	131 719
São Domingos	11 526	13 320	13 808
São Miguel	13 786	16 128	15 648
S. Salvador do Mundo	9130	9 172	8 677
S. Lourenço dos Órgãos	7885	7 781	7 388
Ribeira Grande de Santiago	6527	7713	8 325
Fogo	33 902	37 421	37071
Mosteiros	8 331	9 535	9 524
São Filipe	25 571	27 886	22 248
Santa Catarina do Fogo	4481	4 796	5 299
Brava	6 975	6 804	5 995

Fonte: Censo 2010 – INE CV

Anexo 8 – Resumo do Indicador Educação

EDUCAÇÃO	Meio Residência		
	Cabo Verde	Urbano	Rural
Taxa de Alfabetização - População 15 anos ou mais			
Ambos os sexos	82,8	87,4	75,0
Masculino	88,4	91,6	82,7
Feminino	77,4	83,2	67,7
Taxa de Alfabetização Juvenil-15 a 24 anos			
Ambos os sexos	96,9	97,4	96,1
Masculino	96,3	96,8	95,6
Feminino	97,4	97,9	96,6
Relação entre alfabetizados femininos e os masculinos (15 a 24 anos)	1,01	1,01	1,01
População residente com três anos ou mais	461 961	285 049	176 912
Frequência escolar (população três anos ou mais)			
Está a frequentar	40,2	39,8	40,9
Estabelecimento público	36,9	35,2	39,7
Estabelecimento Privado	3,3	4,6	1,1
Frequentou, mas já não frequenta	46,6	49,8	41,5
Nunca Frequentou	12,5	9,9	16,8
ND	0,6	0,5	0,9
Nível/ano de estudo da população (três anos ou mais)			
Sem nível/Nunca frequentou	12,5	9,9	16,8
Pré-escolar	4,6	4,5	4,7
Alfabetização	1,7	1,3	2,3
Ensino básico	43,0	39,9	47,8
Secundário	31,2	34,8	25,5
Curso médio	1,0	1,3	0,6
Bacharel ou Superior	5,1	7,5	1,2
ND	1,0	0,9	1,1
Número médio de anos de estudo			
Ambos os sexos	5,7	6,4	4,6
0-14	3,1	3,1	3,1
15-24	8,5	9,0	7,8
25-44	7,3	8,1	5,7
45-64	4,4	5,5	2,6
65+	1,6	2,3	0,9

Número médio de anos de estudo - continuação			
Masculino	5,9	6,5	4,9
0-14	3,0	3,0	3,1
15-24	8,2	8,7	7,5
25-44	7,4	8,0	5,9
45-64	5,6	6,6	3,5
65+	2,5	3,5	1,5
Feminino	5,5	6,2	4,4
0-14	3,2	3,1	3,2
15-24	8,9	9,4	8,1
25-44	7,3	8,1	5,4
45-64	3,5	4,6	1,9
65+	1,0	1,5	0,4
Rácio de Frequência escolar (Feminino/Masculino)			
Pré-escolar	1,01	1,01	1,00
Alfabetização	1,87	1,82	1,96
Ensino básico	0,95	0,96	0,93
Secundário	1,15	1,16	1,14
Curso médio	1,46	1,47	1,44
Bacharel ou Superior	1,33	1,35	1,09
Taxa Bruta de escolaridade			
Ensino básico	145,0	141,4	149,8
Secundário	110,4	122,2	94,9
População residentes que declaram possuir um diploma completo (curso médio ou curso superior)			
	17 114	15 309	1 805
Área de formação			
Ensino	10,2	8,7	23,1
Humanidades e artes	10,6	10,6	11,0
Ciências sociais, gestão e direito	33,9	35,3	21,3
Ciência, Matemática e Computação	10,0	9,9	10,4
Engenharia, transformação e construção	12,3	12,5	10,5
Agricultura e Veterinária	1,6	1,6	2,0
Saúde e bem-estar	7,3	7,5	5,4
Serviços	4,9	4,8	5,3
ND	9,2	9,0	11,0

Fonte: Censo 2010 – INE CV

Anexo 9 – Resumo dos Indicadores Bens de Equipamentos e Acesso a Serviços

Bens de Equipamentos e Acesso a Serviços	Cabo Verde %
Posse de frigorífico	58,3
Posse de fogão a gás / <i>campingaz</i>	86,5
Posse de micro-ondas	20,4
Posse de arca congeladora	10,4
Posse de máquina de lavar roupas	16,0
Posse de aparelho de ar condicionado	2,4
Posse de termo acumulador	7,0
Posse de aparelho televisão (TV)	73,9
Posse de rádio	62,3
Posse de leitor de CD / DVD / VIDEO	51,8
Acesso ao Telefone Fixo	
% Agregados Familiares	40,8
% População	44,4
Acesso a Telemóvel	
% Agregados com pelo menos um	75,7
Posse de computador ou portátil	
% Agregados Familiares	20,4
% População	19,7
Acesso à Internet	
% Agregados Familiares	7,1
% População	6,3
Acesso à Televisão a Cabo (ZAP, XCTV, TVCABO	6,9
Posse de automóvel	12,7

Fonte: Censo 2010 – INE CV