



PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO “GROGUE” PARA A DIÁSPORA CABO-VERDIANA

ÉLIO MOREIRA

Trabalho de Projeto
Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO “GROGUE” PARA A DIÁSPORA CABO-VERDIANA

ÉLIO MOREIRA

Trabalho de Projeto

**Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob
orientação do Professor Doutor José Freitas Santos.**

Porto 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉNICO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

A diáspora de Cabo Verde é uma das grandes fontes de receita do país. Portugal é um dos destinos mais escolhidos para a emigração, fato que se poderá justificar pelos laços culturais e históricos que unem os dois países.

O grogue é a bebida tradicional de Cabo Verde, uma aguardente que já vem sendo produzida no país há mais de 300 anos. A bebida é uma das marcas culturais e de maior referência nacional. Porém, é um produto que não está muito presente na sua diáspora, que tanto o aprecia e o valoriza.

A abertura da economia mundial tem vindo a ganhar destaque no contexto empresarial e a criar oportunidades e ameaças para as empresas. A internacionalização é uma estratégia adotada pelas empresas para comercializarem os seus produtos e serviços nos mercados externos.

O presente projeto consiste na elaboração de um plano de marketing internacional para a venda do Grogue em Portugal e, mais tarde, nos principais mercados europeus. O projeto apresenta as principais ações de marketing que poderão ser desenvolvidas para que a bebida tradicional de Cabo Verde e uma das suas marcas possa aumentar a sua presença junto dos consumidores em geral, mas especialmente junto das comunidades cabo-verdianas espalhadas pelo país. Para além disso, elaborou-se um orçamento previsional com os objetivos de venda, bem como com os custos estimados para as diversas ações de marketing.

Palavras-chave: Internacionalização, Grogue, Diáspora, Plano de Marketing Internacional.

Abstract

Cape Verde's diaspora is one of the major sources of the country's revenue. Portugal is one of the most chosen destinations for emigration, a fact that can be justified by cultural and historical ties between the two countries.

The grogue is the traditional drink of Cape Verde, a spirit which is already being produced in the country for over 300 years. The drink is one of the largest cultural and national benchmarks. However, it is a product that is not very present in its diaspora that both appreciates and values.

The opening of the world economy has gained prominence in the business environment and create opportunities and threats for firms. Internationalization is a strategy adopted by companies to market their products and services on foreign markets.

This project is the development of an international marketing plan for the sale of grogue in Portugal and later, in the main European markets. The project presents the main marketing actions that could be developed so that the traditional drink of Cape Verde and one of its brands to increase their presence among consumers in general, but especially along the Cape Verdean communities around the country. In addition, it prepared a budget estimate with sales targets, as well as the estimated costs for the various marketing actions.

Keywords: Internationalization, Grogue, Diaspora, International Marketing Plan.

Dedicatória

A Francisco Moreira e Maria Sábado, com todo meu amor e gratidão, por tudo que fizeram por mim a longo da minha vida, especialmente quanto a minha formação.

*A vocês, pais por natureza,
por opção e amor, não bastaria dizer,
que não temos palavras para agradecer tudo isso.
Mas é o que me acontece agora,
quando procuramos arduamente
uma forma verbal de exprimir uma emoção ímpar.
Uma emoção que jamais seria traduzida por palavras.*

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor José Freitas Santos, pelo apoio, orientação e paciência.

A todos meus professores e colegas de mestrado.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e amizade ao longo destes 6 anos.

A minha irmã, pelo incentivo e carinho.

Aos meus familiares em Lisboa, um muito obrigado por tudo.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL	3
1.1 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	4
1.2 SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS.....	4
1.3 ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	9
1.4 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS.....	13
1.4.1 Exportação.....	14
1.4.2 Investimento Direto no Estrangeiro	16
CAPÍTULO 2 - CABO VERDE E A PRODUÇÃO DE AGUARDENTE	18
2.1 BREVE HISTORIA SOBRE CABO VERDE.....	19
2.2 CABO VERDE – ABORDAGEM AOS ASPETOS GEOGRÁFICOS	20
2.3 CULTURA E DEMOGRAFIA DE CABO VERDE.....	22
2.3.1 Cultura.....	22
2.3.2 Demografia, Emigração e Diáspora	23
2.4 A ECONOMIA DE CABO VERDE.....	25
2.5 GROGUE – A AGUARDENTE TRADICIONAL DE CABO VERDE.....	26
2.6 A VALORIZAÇÃO DO GROGUE.....	28
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL.....	30
3.1 ANÁLISE CULTURAL	31
3.2 ANÁLISE ECONÓMICA.....	32
3.3 AUDITORIA E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO MERCADO	32
3.4 PLANO DE AÇÕES	32
3.5 METODOLOGIA UTILIZADA	33
CAPÍTULO 4 - PLANO DE MARKETING PARA A VENDA DO GROGUE NO MERCADO PORTUGUÊS	34
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	35
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
4.3 ANÁLISE MEIO ENVOLVENTE DE PORTUGAL.....	37
4.4 ANÁLISE DA INDUSTRIA NO MERCADO PORTUGUÊS (MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER).....	39
4.5 ANALISE SWOT.....	40
4.6 MERCADO PORTUGUÊS DE BEBIDAS ALCOÓLICAS.....	41
4.6.1 Regulamentação e Taxas aplicáveis a Bebidas alcoólicas em Portugal	41
4.6.2 Principais Concorrentes	42

4.6.3 Consumidor Português de bebidas alcoólicas	42
4.6.4 Segmento alvo para o Grogue no mercado Português	43
4.6.5 Posicionamento	43
4.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING-MIX	44
4.7.1 Produto	44
4.7.2 Preço	44
4.7.3 Distribuição	45
4.7.4 Comunicação	46
4.8 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL	47
CAPÍTULO 5 - IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA A VENDA DO GROGUE NO MERCADO PORTUGUÊS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

INTRODUÇÃO

A internacionalização não deve ser considerada como um fenómeno do século XXI, ou seja, não pode ser considerado um fenómeno dos nossos dias visto que as trocas internacionais sempre existiram entre os povos e entre as nações. Até aos últimos anos do século XX os interesses centravam-se sobretudo nos aspetos macroeconómicos, nomeadamente nos que estavam relacionados com o comércio internacional e o investimento direto estrangeiro.

Atualmente, a internacionalização das empresas é uma prática corrente e tem-se efetuado dos mais diversos modos (exportação, franquias, licenciamento, investimento direto estrangeiro) e nos mais diversos setores de atividade económica. A dimensão, crescimento e características que a internacionalização empresarial nos apresenta salientam a relevância deste fenómeno e justificam um interesse renovado no conhecimento desta problemática.

O processo de internacionalização implica, porém, que a empresa esteja preparada para entrar em mercados desconhecidos, onde é necessário ter informação, não só ao nível do país e da indústria, mas também ao nível do mercado. Por isso, quando uma empresa pretende internacionalizar-se uma das primeiras tarefas que tem de desenvolver é elaborar um plano de marketing internacional.

O presente projeto consiste na elaboração de um plano de marketing internacional para venda de um produto típico cabo-verdiano (Grogue) em Portugal e, mais tarde, nos principais mercados europeus. No entanto este projeto foca-se exclusivamente na entrada do produto no mercado português.

O projeto inicia-se com a apresentação da revisão bibliográfica sobre o tema da internacionalização, mas especialmente sobre as diferentes metodologias de elaboração de um plano de marketing internacional. Depois apresenta as características do país onde o produto a vender é produzido, bem como os principais aspetos da produção do Grogue, salientando os seus atributos intrínsecos que lhe conferem uma individualidade única. De seguida, apresenta-se o plano de marketing internacional para venda do Grogue cabo-verdiano no mercado português. O projeto finaliza com as propostas de ação de marketing e o respetivo orçamento previsional (das vendas e dos custos das ações), bem como algumas medidas para a implementação do plano.

CAPÍTULO 1 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL

1.1 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização compreende o planeamento e condução de transações para além das fronteiras nacionais para a realização de trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais, pretendendo com isso melhorar a situação atual da empresa. (Czinkota et al., 2007).

Hollensen (2011) apresenta uma definição mais específica caracterizando o processo de internacionalização como tendo lugar quando a empresa se expande a nível de investigação e desenvolvimento, produção, vendas e outras atividades nos mercados internacionais, sendo que no caso das pequenas e médias empresas o autor considera este processo relativamente discreto, onde a gestão considera cada negócio internacional como distinto e individual.

O processo de internacionalização pode então ser definido como um conjunto de etapas interligadas no qual uma empresa expande a sua atuação para além do território nacional, através da realização de operações comerciais, como importação e exportação (própria, direta, indireta), contratação (franquia, licença e outros tipos de acordos de cooperação) e investimento direto (joint venture, aliança estratégica, entre outras modalidades).

1.2 SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

A escolha dos mercados alvo é um dos aspetos fundamentais no percurso de internacionalização de uma empresa. O principal objetivo é identificar os mercados ou países com maior potencial para produto selecionado. Embora o presente projeto parta de um mercado já selecionado (Portugal), como o objetivo futuro do projeto é também explorar o mercado europeu, apresenta-se de forma sintética algumas considerações em torno da seleção dos mercados internacionais.

As empresas quando pretendem internacionalizar-se deparam-se com a questão primordial de qual o mercado (s) que vão escolher para vender o seu produto/serviço. Esta decisão carece de informações estruturadas e fidedignas de um ponto de vista lato (i.e., fatos relacionados com a conjuntura, estabilidade política e fiscal, taxas de crescimento do país e da indústria, proximidade geográfica e cultural, evolução tecnológica, entre outros) e específico (i.e., literacia, aceitação de novos produtos e serviços concorrentes, barreiras à entrada e saída, crescimento e sustentabilidade do negócio, canais de distribuição, entre outros).

Esta análise vai determinar, entre outras coisas, a atratividade desse mercado, as diferenças internas e externas, a capacidade operacional da empresa, a identificação de oportunidades e ameaças, as melhores opções de cooperação e a melhor estratégia de marketing para oferecer ao mercado os produtos e serviços com as modificações que esse mercado requer.

Uma vez analisados estes indicadores, a empresa deve escolher qual ou quais os mercados que proporcionam melhor performance e onde a empresa pode ser estrategicamente bem-sucedida. Segundo Alon (2004), a capacidade de gestão, o capital, a experiência dos recursos humanos, o conhecimentos de negócio internacional e o *know-how* sobre os mercados são recursos críticos para a seleção dos mercados internacionais.

Diversos têm sido os autores a estudar o processo de seleção dos mercados internacionais. Segundo Cavusgil (1984), Kumar et al. (1994), Root (1994) e Johanson e Vahlne (1977), muitos dos modelos de seleção de mercados decompõem-se em três ou quatro fases, permitindo à empresa analisar as informações e os indicadores que levam a uma tomada de decisão mais consistente e de acordo com os seus recursos e objetivos estratégicos. Desta forma, as etapas do processo de seleção dos mercados, segundo Johanson e Vahlne (1977), são as seguintes:

- Identificação do país: baseando-se no produto interno bruto, na população, estatísticas generalistas, taxas de crescimento, evolução, entre outros;
- Triagem preliminar: examina a distância geográfica, o desenvolvimento económico, a estabilidade política, entre outros, para eliminar alguns países e avaliar amplamente os custos de entrada no mercado;
- Triagem profunda: análise exaustiva dos dados relativos à indústria, aos produtos e serviços, à estimativa do potencial do mercado e previsão de crescimento, às barreiras à entrada, à revisão dos recursos, à análise interna (forças e fraquezas) da concorrência, entre outros;
- Seleção final: análise comparativa entre os objetivos da empresa e os resultados reais e, finalmente, as previsões nas vendas e os custos para encontrar o mercado do país que melhor aproveita os recursos disponíveis.

Por sua vez, Kumar et al. (1994) propõem um processo de seleção de mercados com três fases:

- Triagem de mercados: tenta-se gerar uma lista reduzida de mercados para posterior estudo utilizando-se, muitas vezes, variáveis macroeconómicas sobre o país para fazer essa redução;
- Identificação de mercados: utiliza-se informação específica relativamente aos produtos e serviços para reduzir o scope de mercados posteriormente estudados. Nesta fase é ainda frequente as organizações procurarem obter informações relacionadas com os setores de atividade do próprio país;
- Seleção de mercados: é realizada uma análise exaustiva a cada mercado, desde a identificação dos concorrentes, o comportamento dos consumidores e a própria estratégia da empresa. Avaliadas estas fases, é tomada a decisão final sobre o mercado a entrar.

Brewer (2001) utiliza um modelo composto por quatro fases: seleção de um grupo de mercados, identificação dos mercados, avaliação dos mercados (segundo atratividade e posição competitiva), e seleção de mercado. Numa perspetiva semelhante, Viana e Hortinha (2005) afirmam que as empresas têm duas formas distintas de escolher os mercados internacionais:

- Escolha oportunística: mercados com maiores similaridades com o mercado de origem da empresa. Esta seleção é feita com base nas características que mais se aproximam dos mercados onde a empresa já opera. Desta forma, a partir da análise de um grupo de empresas pretende-se construir o perfil e selecionar o mercado que apresente um menor esforço de marketing e, simultaneamente, esteja ao nível das capacidades da empresa;
- Escolha sistematizada: mercados com maior potencial de crescimento e desenvolvimento ou retorno do capital. Esta escolha envolve três etapas: i) seleção de mercados potenciais, ii) estimativa do potencial de vendas da indústria em cada mercado e iii) estimativa do potencial de vendas da empresa em cada mercado.

Estas escolhas de Viana e Hortinha não são totalmente rígidas podendo, inclusive, verificar-se uma evolução da escolha oportunística para a sistematizada, nomeadamente em empresas que iniciam o processo de internacionalização através da oportunística. Nestes casos, as firmas tendem a comparar a possibilidade de entrada noutros mercados onde ainda não estão presentes, em detrimento da avaliação de uma oportunidade específica em determinado mercado.

Freire (1997) afirma que, de uma forma geral, quando as empresas se propõem entrar em mercados internacionais devem considerar a atratividade do mercado de destino e a sua posição competitiva. Com efeito, a atratividade geral dos diversos mercados, combinada com a posição competitiva da empresa em cada país, dá origem à matriz atratividade-competitividade internacional (Tabela 1).

Tabela 1: Matriz da Atratividade - Competitividade Internacional

		Força competitiva no país		
		Reduzida	Média	Elevada
Atratividade do país	Elevada	Desinvestimento/ <i>Joint-venture</i>	Crescimento via IDE	Crescimento via IDE
	Média	Desinvestimento/ Transações/Projetos	Investimento seletivo/Projetos/ Transações	Crescimento via IDE
	Reduzida	Desinvestimento/ Transações	Desinvestimento/ Transações	Investimento seletivo/Projetos/ Transações

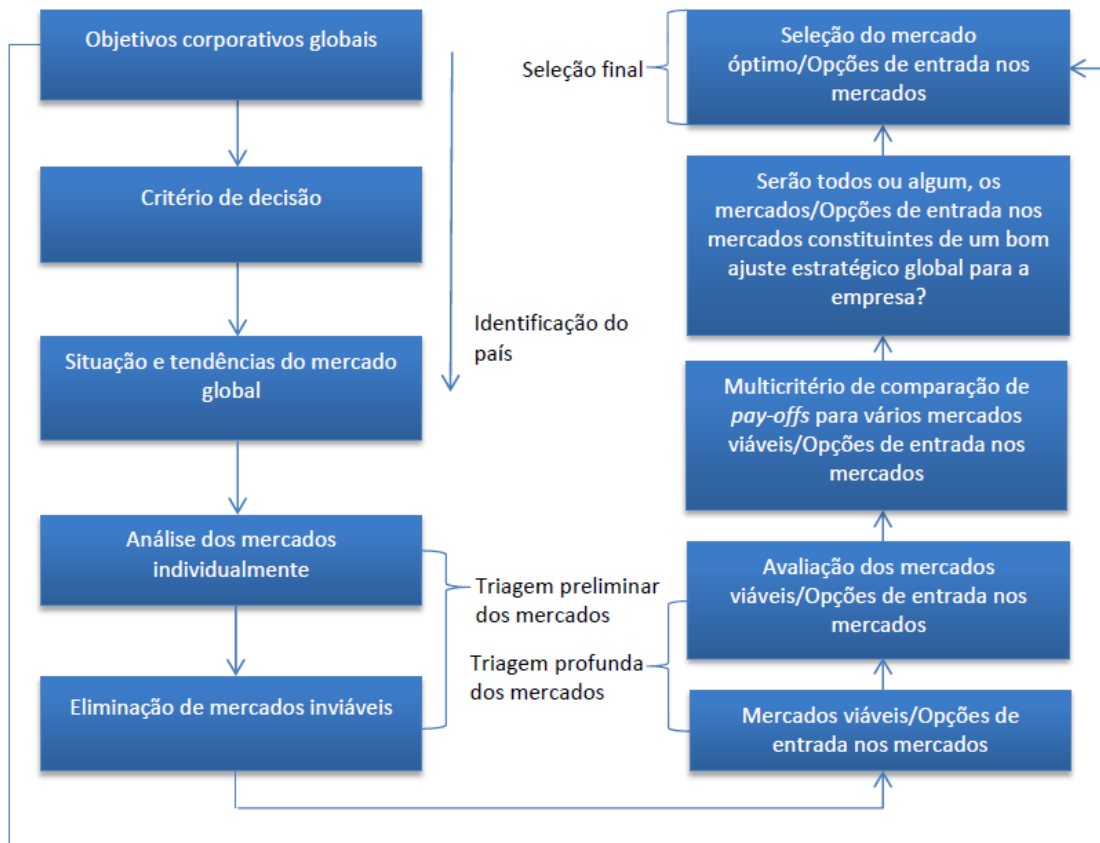
Fonte: Adaptado Freire (1997)

De acordo com esta matriz, quanto mais forte for a atratividade de um país e a posição competitiva da empresa, mais ampla deve ser a sua cadeia operacional e maior deve ser o grau de internalização das suas atividades. Contudo, por não entrar em consideração com as interligações estratégicas entre as atividades localizadas em diferentes países, a matriz da atratividade-competitividade internacional só é aplicável se a empresa tiver um perfil de internacionalização local (i.e., os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas) ou multinacional (i.e., a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos e gere com uma elevada autonomia as operações de cada país) (Freire, 1997).

Por conseguinte, Koch (2001) conclui que a decisão da seleção dos mercados externos e respetivos modos de entrada devem fazer parte do mesmo processo. Para isso, com base em Johanson e Vahlne (1997), o autor apresenta um modelo onde refere as etapas principais: identificação do país, triagem preliminar dos mercados, triagem profunda dos mercados, e seleção final (Figura 1).

Na identificação do país, o autor esclarece que a empresa deve considerar os objetivos corporativos, os critérios de decisão e a situação atual dos mercados e suas tendências futuras. Na triagem preliminar dos mercados deve fazer-se uma análise individual de cada mercado potencial e rejeitar os que não são viáveis. Seguidamente, na fase da triagem profunda, as organizações devem avaliar todos os mercados com viabilidade (estudados anteriormente) e determinar qual o modo de entrada mais favorável para cada um deles. Antes da última fase, as empresas devem fazer uma análise comparativa entre os mercados com viabilidade e as opções de entrada nesses mesmos mercados, e ajustá-los de acordo com as estratégias globais da empresa. Na última fase dá-se a seleção final, onde as firmas selecionam o mercado com maior potencial e viabilidade e o modo de entrada que melhor satisfaça os objetivos globais da organização.

O tempo e os recursos disponíveis são bens preciosos para qualquer organização, pelo que é de facto difícil, pouco provável e até pouco viável que as empresas estudem cada um dos potenciais mercados. Assim, a análise rigorosa e seleção de mercados é uma componente essencial para o sucesso da expansão internacional das empresas.

Figura 1: Modelo eclético de seleção de mercados e modos de entrada

Fonte: Adaptado de Koch (2001)

1.3 ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

O processo de entrada nos países de destino e o respetivo modo de entrada carece de uma análise profunda dos fatores internos e externos à empresa e de uma estratégia de expansão sólida, em sintonia com os objetivos globais da mesma. A seleção do modo de entrada mais adequado para entrada num mercado externo pode ser uma tarefa difícil não só para as grandes empresas mas, principalmente, para as PME que possuem recursos financeiros e de gestão limitados.

Na seleção do modo de entrada nos mercados externos, existem três óticas diferentes: a ótica económica, a ótica dos estádios de desenvolvimento e a ótica da estratégia de negócio (Dias, 2007):

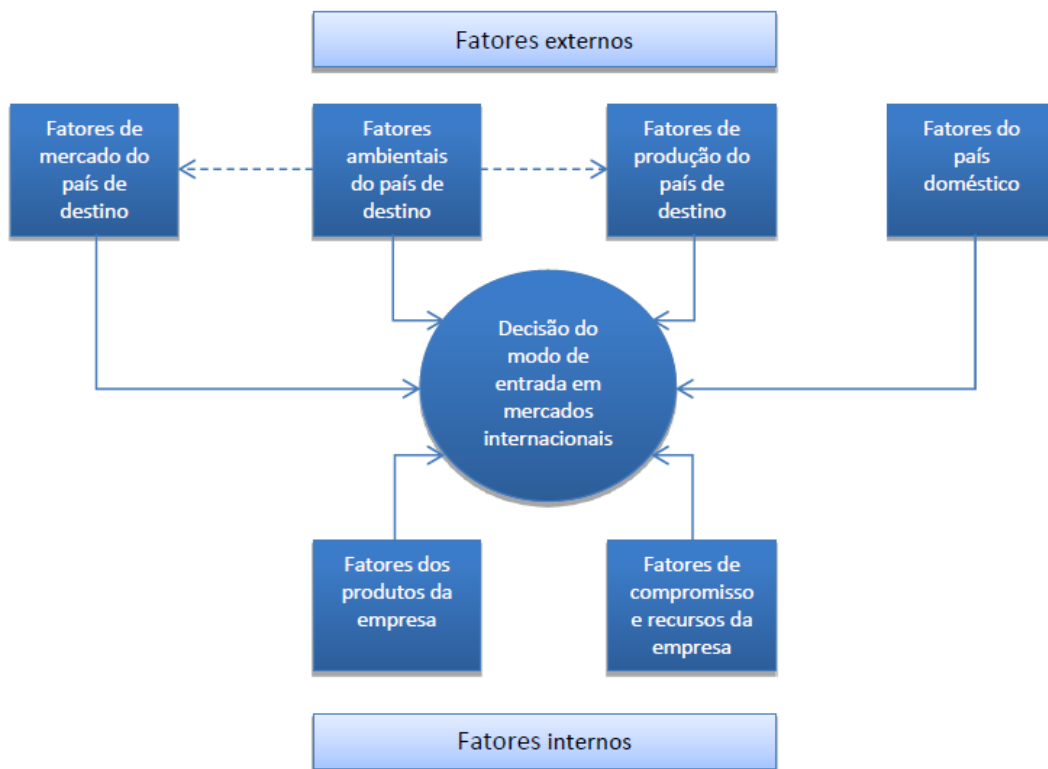
- Ótica económica: pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a selecionar a opção que maximizará o lucro a longo prazo, pretendendo fazer um

equilíbrio do grau de controlo, dos investimentos de recursos, da rentabilidade e do risco;

- Ótica dos estádios de desenvolvimento: relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Neste caso, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior será o comprometimento dos recursos;
- Ótica da estratégia de negócio: deriva de incertezas e necessidades de consenso nas decisões estratégicas da empresa. Nesta perspetiva, as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de fatores que afetam as suas decisões.

Para Root (1994), os fatores que influenciam a escolha da forma de entrada podem ser divididos em dois fatores – externos e internos (ver figura 2).

Figura 2: Fatores que influenciam o modo de entrada em mercados externos



Fonte: Adaptado de Root (1994)

Os fatores externos não são controláveis pelos gestores. Desta forma, mudanças nestes fatores causam, normalmente, mudanças nos respetivos modos de entrada. Estes fatores são os seguintes:

- Fatores de mercados do país de destino: fatores de elevada importância para as empresas. Neste caso, deve dar-se especial atenção ao tamanho do mercado (um mercado estrangeiro grande pode justificar modos de entrada com volumes de venda elevados, tais como filiais/subsidiárias exportadoras e investimento de capital em produção local), à estrutura competitiva (pode variar entre uma estrutura com muitos concorrentes não dominantes, oligopolista ou monopolista) e às infraestruturas de marketing do mercado alvo (nível de possibilidades de cooperação de agentes locais ou distribuidores);
- Fatores ambientais do país de destino: fatores de maior influência na decisão do modo de entrada e que estão presentes em três áreas principais: política, económica e sociocultural. Alterações nestes fatores podem influenciar os fatores de mercados e os fatores de produção do país de destino;
- Fatores de produção do país de destino: fatores que podem influenciar naturalmente a escolha do modo de entrada. Deve fazer-se uma avaliação das condições da qualidade e quantidade dos materiais, do custo e qualidade do trabalho, da energia, das infraestruturas, dos transportes, das comunicações, das instalações e modos de operação dos portos de embarque, entre outros;
- Fatores do país doméstico: fatores de apoio à expansão. É necessário ter presente, entre outros fatores, o desenvolvimento do mercado, da produção, da estabilidade ambiental e governamental, da estrutura competitiva e dos custos de produção em comparação com o país de destino.

Os fatores internos são controláveis pelos gestores da empresa, quando fazem parte do seu ambiente interno e estão ligados aos seguintes fatores (Root, 1994):

- Fatores relativos aos produtos da empresa: extremamente importante para sustentar o negócio além-fronteiras. Neste caso, a empresa deve considerar a diferenciação dos produtos/serviços, as adaptações pré e pós venda, um plano de estratégia para os serviços, a disponibilidade de produtos intensivos em tecnologia, o nível de inovação, a qualidade percebida, entre outros;

- Fatores de compromisso e recursos da empresa: relacionados com o foco, disponibilidade de recursos e agilidade da gestão para operar internacionalmente. Estes fatores devem ser analisados, principalmente, através do nível de recursos da empresa e do compromisso por parte dos gestores de topo.

As empresas com operações internacionais têm de lidar com forças domésticas incontroláveis, como acontece com as forças estrangeiras incontroláveis que diferem em cada país, assim como com as forças internacionais que interagem entre diferentes países (Cateora & Ghauri, 2000). Cada uma destas forças não influencia decisivamente a escolha do modo de entrada; contudo, podem encorajar ou desencorajar a empresa na escolha de uma determinada forma de entrada.

Root (1998) propõe um modelo que representa a dinâmica das decisões sobre o modo de entrada (ver Figura 3). O autor afirma que, ao longo do tempo, as empresas mudam as suas decisões relativamente ao modo de entrada, aumentando gradualmente o seu controlo sobre as operações de marketing no estrangeiro. Um aumento no controlo está diretamente ligado a um aumento no comprometimento dos recursos, a uma elevada exposição ao mercado e à existência ou agravamento de riscos políticos.

A experiência ganha nos mercados externos influencia a confiança das empresas em competir além-fronteiras. Por conseguinte, o crescimento internacional das firmas impulsiona a entrada em mercados estrangeiros num modelo de investimento de capital.

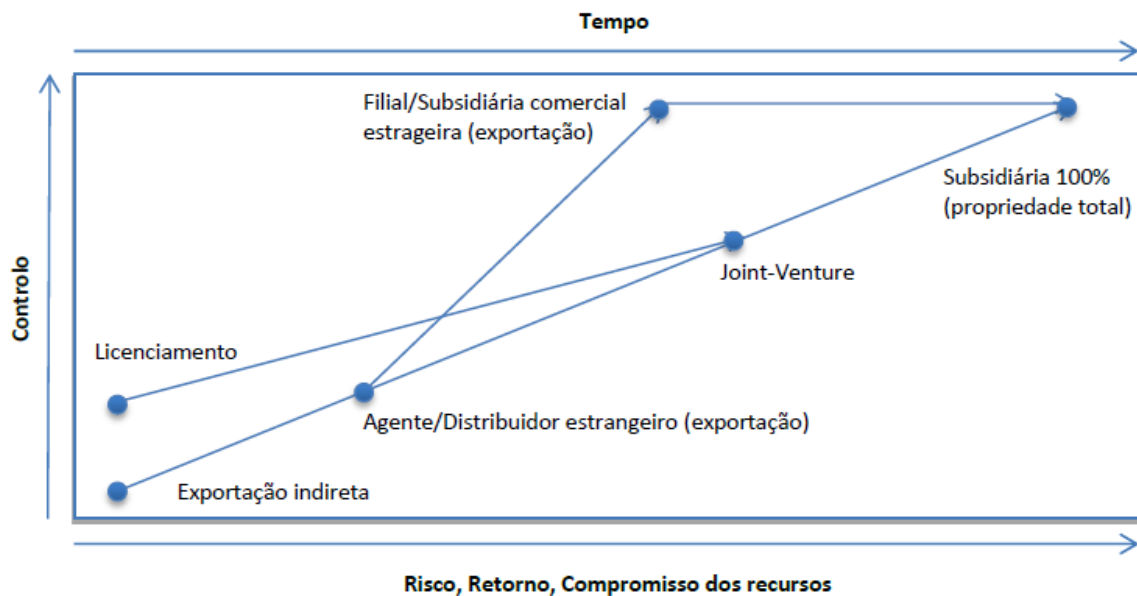
A evolução da internacionalização das empresas pode também ser apresentada em forma de estágios sequenciais. Para Root (1998), estes estágios podem ser distinguidos da seguinte forma:

- Estágio 1: Exportação indireta – as empresas realizam exportação indireta ou executam pedidos ocasionais. O compromisso com o mercado externo é baixo;
- Estágio 2: Exportação ativa e/ou licenciamento – as empresas exportam diretamente através do agente/distribuidor estrangeiro ou da filial/subsidiária. As firmas podem também tentar de forma ativa fazer contratos de licenciamento. Nesta fase, o negócio internacional é visto como separado do mercado doméstico;
- Estágio 3: Exportação ativa, licenciamento e investimento de capital em produção estrangeira – as empresas fazem esforços para produzir no exterior e combinam com a exportação e/ou o licenciamento em mercados estrangeiros. O departamento

de exportação é substituído pela divisão internacional que gere todas as atividades internacionais. Nesta etapa, um negócio internacional ainda não está integrado em todos os países;

- Estágio 4: Produção e marketing multinacional em grande escala – neste estágio, os múltiplos mercados nacionais são servidos a partir de várias fontes nacionais e o país de origem é tratado como um dos muitos mercados nacionais. A estratégia internacional está integrada com a doméstica criando, assim, uma estratégia de negócio corporativa.

Figura 3: Evolução da dinâmica dos modos de entrada



Fonte: Adaptado de Root (1998)

Root (1998) acrescenta que nem todas as empresas que seguem este caminho alcançam, no final, a subsidiária em propriedade total. Muitas pequenas firmas podem não evoluir para além da exportação, através das vendas das filiais ou das subsidiárias. O último estágio refere-se à empresa multinacional que planeia a sua estratégia de entrada no mercado de uma perspetiva global e não da perspetiva de um único país.

1.4 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS

São variadas as formas como uma empresa se pode internacionalizar. No caso deste projeto é importante eleger qual dos modos de entrada se afigura mais adequado para vender o produto no mercado português. Neste contexto, escolheu-se referir os modos de entrada

que têm sobretudo que ver com a comercialização do produto, deixando de parte os modos que contemplam a produção, pois não faz sentido que um produto cuja vantagem distintiva seja o país de origem, seja produzido no estrangeiro. Por isso, se contempla com maior detalhe as diversas formas de exportação e o investimento direto comercial (sucursal, filial comercial, *joint venture* de distribuição), não se incluindo as modalidades contratuais como são o caso da franquia e do licenciamento, por dificilmente poderem ser consideradas no caso deste projeto.

1.4.1 Exportação

A exportação implica o “movimento transfronteiriço de bens” (Simões, 1997). Para Hill (2007), as exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão devido ao nível baixo de risco.

A exportação é a venda (que pode ser regular ou mesmo ocasional) de produtos nacionais nos mercados estrangeiros. Refere-se, portanto, a um envolvimento ainda de cariz precário da empresa com os mercados externos. Este processo é de grau zero na escala de internacionalização empresarial.

A exportação pode ser realizada de três formas: própria, direta ou indireta. Quanto à exportação própria esta ocorre quando a empresa produtora vende diretamente ao consumidor (cliente final) um bem industrial (intermédio ou de equipamento). O grau de autonomia da função exportadora na estrutura organizacional da empresa depende da sua filosofia de gestão e do nível de envolvimento internacional. Neste tipo de exportação a empresa é que fica responsável pelo processo, sendo ela a realizar a promoção comercial, a obter os clientes e a distribuir os produtos, o que implica a necessidade de melhor conhecimento de mercado, acesso a informação e controlo do desenvolvimento de negócio. Tal facto poderá ser uma desvantagem devido à grande necessidade de recursos com a evolução da troca comercial.

No que respeita à exportação direta esta acontece quando a empresa recorre a intermediários (agente, distribuidor ou importador) domiciliados no país de destino dos bens, os quais se encarregam da posterior distribuição dos produtos. Esses agentes atuam em nome da empresa exportadora, angariando clientes e encomendas e efetuam cobranças. Podem atuar em regime de exclusividade (ou não) e recebem, geralmente, à comissão. Os distribuidores ou importadores tomam conta dos produtos, encarregam-se da sua venda aos

clientes finais e podem também atuar (ou não) em regime de exclusividade. Isto possibilita aos intermediários uma relação mais duradoura e um contacto mais próximo com o mercado, o que poderá dar origem à diferenciação e ainda a um maior controlo sobre o plano de marketing internacional; no entanto, exige mais recursos e poderá levar à exposição de comportamentos desadequados por parte dos intermediários.

Nos casos em que uma empresa vende a um intermediário do país de origem está-se perante uma exportação indireta (Lorga, 2003). A exportação indireta acontece quando a empresa produtora confia em intermediários (residentes no país de origem, tais como *trading companies*, comercial importadora / exportadora) a colocação dos seus produtos nos mercados externos. A empresa produtora não é a principal responsável e simplifica o processo de exportação. Desta forma, este tipo de exportação pode ser ideal para pequenas empresas que se encontram na fase inicial do processo de internacionalização. Também podem ser apontadas algumas desvantagens, das quais se destaca a dependência do intermediário e o desconhecimento do mercado de destino, o que poderá dificultar a adaptação dos produtos.

Desta forma, apresenta-se na Tabela 2 algumas vantagens e limitações (da exportação direta e indireta) defendidas por Lorga (2003).

Tabela 2: Vantagens e Limitações da exportação

	Indirecta	Directa
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso limitado • Risco mínimo • Maior flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores contactos • Maior controlo • Melhor esforço de vendas
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial perda de oportunidade • Falta de controlo • Falta de contacto com o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento na organização das vendas • Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: Lorga (2003, p.45)

1.4.2 Investimento Direto no Estrangeiro

As operações de investimento direto no estrangeiro (IDE) implicam a participação no capital de empresas com sede noutra país. A projeção para o exterior pode ser realizada pela própria empresa (filial) ou então pela associação com outra empresa (designadamente *joint venture*), podendo o investimento ser realizado por via de criação de uma empresa nova ou mesmo pela aquisição de uma empresa já existente (a aquisição pode ser total ou parcial).

Relativamente à filial, esta pode ser produtiva (ou de produção) ou comercial. A filial de produção obriga à construção de uma unidade fabril para montagem ou fabricação dos produtos. Quanto à filial comercial esta implica o arrendamento de um armazém ou escritório para comercializar os produtos/serviços. Nos dois casos, a filial não precisa de contratar recursos humanos locais nem de deslocar os funcionários da empresa-mãe para a filial, entre outros, tais como: não precisa de estabelecer regras nem rotinas organizacionais, não precisa de estabelecer as regras de distribuição local, etc. É importante salientar que estas ações são facilitadas com a experiência internacional e com o grau de conhecimento do mercado onde a filial se irá instalar.

Uma forma mais rápida de constituir a filial é a aquisição total ou parcial de posições no capital de uma empresa já existente no país de destino.

O investimento pode ser realizado de raiz, ou seja, quando é criada uma nova empresa ou então adquirir total ou parcialmente uma empresa já existente, tal como foi mencionado anteriormente. A aquisição de uma empresa já existente traz maiores vantagens, uma vez que a empresa já possui conhecimento de mercado, pode possuir competências vantajosas e pode ainda ter uma imagem que seja reconhecida no país.

Outra forma de investimento direto é a *joint venture* internacional, sendo certo que esta resulta de um acordo (repartição de capital) entre duas ou mais empresas independentes e origina uma nova entidade com personalidade jurídica própria e que desenvolve a sua atividade económica no exterior

Keegan e Green (1999) afirmam que uma *joint venture* é uma forma de participar mais extensamente em mercados estrangeiros, mais ainda do que exportar ou conceder licenças, na qual os sócios dividem riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor.

Masum et al. (2008), define *joint venture* como sendo uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham juntas.

Estes acordos acontecem com mais frequência entre empresas tecnologicamente evoluídas e aquelas que possuem conhecimento e recursos do mercado local, em empresas oriundas de países desenvolvidos que procuram explorar mercados novos e ainda em empresas localizadas em países em via de desenvolvimento que tentam aumentar a sua competitividade no mercado doméstico ou no mercado internacional. No caso de *joint venture*, as empresas vêm o seu risco diminuído e têm facilidade de integração em redes locais.

Para terminar, apresentam-se vantagens e desvantagens do IDE defendidas por Bradley (2004).

Tabela 3: Vantagens e Desvantagens do IDE

Principais factores de influência	Vantagens	Desvantagens
Factores custo	Custos de transporte reduzidos Economias de escala Incentivos governamentais Custos de embalagem reduzidos Eliminação de tarifas Acesso a matéria-primas e mão-de-obra	Capital inicial elevado Investimento Elevados custos de informação Nacionalização ou expropriação
Factores de produto e de mercado	Controlo de gestão Acesso ao mercado Marketing eficaz	Constrangimentos de gestão Perda de flexibilidade Maior Complexidade de Marketing

Fonte: Bradley (2004), pág. 376

CAPÍTULO 2 - CABO VERDE E A PRODUÇÃO DE AGUARDENTE

Para começar este capítulo vamos fazer em primeiro plano, uma abordagem geral sobre Cabo Verde, dar conhecer os aspetos históricos, geográficos, culturais e demográficos, bem como os aspetos económicos. Num segundo plano dar uma perspetiva geral sobre a produção do grogue em Cabo Verde.

2.1 BREVE HISTORIA SOBRE CABO VERDE

Cabo Verde é um arquipélago de dez ilhas de origem vulcânica, que foi descoberto pelos portugueses no século XV, mais precisamente em 1460. Quando os primeiros portugueses chegaram, foram encontradas ilhas vulcânicas desabitadas com abundante vegetação e um inacreditável mar azul. Santiago foi a ilha mais favorável para a ocupação e assim o povoamento começa ali em 1462.

Desde a sua colonização pelos portugueses, que estas ilhas tiveram um importante interesse estratégico. Dado a posição estratégica do arquipélago, nas rotas que ligavam entre si a Europa, a África e América, as ilhas serviram de entreposto comercial e de aprovisionamento, com particular destaque no tráfego de escravos.

Com a abolição do comércio de escravos e a constante deterioração das condições climáticas, Cabo Verde entrou em decadência e passou a viver com base numa economia pobre, de subsistência.

Europeus livres e escravos da costa africana fundiram-se num só povo, o cabo-verdiano, com uma forma de estar e viver muito própria e o crioulo emergiu como idioma¹ falado da comunidade maioritariamente mestiça.

Mais tarde, em 1956 com a demarcação cultural e o surgimento e divulgação de ideologias nacionalistas, Amílcar Cabral² fundou o PAIGC (Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde), fazendo frente ao colonialismo e abrindo os caminhos à independência. A 19 de Dezembro de 1974 foi assinado um acordo entre o PAIGC e Portugal dando lugar à criação de um governo de transição que preparou as eleições para a Assembleia Nacional Popular que a 5 de Julho de 1975 proclamou a Independência.

O país foi governado por um regime de partido único até 1991 pelo PAICV (Partido Africano para a Independência de Cabo Verde). Durante este período surgiram vários

¹Doravante designado por Cabo-verdiano

² O expoente máximo da luta de libertação

opositores e movimentos que denunciavam o regime de caráter autoritário e opressivo e defendiam a democratização de Cabo Verde.

Em 1991, dada a abertura política surgiram novos partidos. O Movimento para a Democracia (MPD), partido recém-criado, ganha as eleições e governou país por dez anos. Na sequência de eleições pluripartidárias realizadas no país, foi instituída uma democracia parlamentar com todas as instituições de uma democracia moderna. Hoje Cabo verde é um país com estabilidade e paz sociais, pelo que goza de crédito junto de governos, empresas e instituições financeiras internacionais.³

2.2 CABO VERDE – ABORDAGEM AOS ASPETOS GEOGRÁFICOS

Cabo Verde encontra-se localizado na costa ocidental Africana, no Oceano Atlântico, a 450 km da costa do Senegal. É um arquipélago composto por dez ilhas e oito ilhéus, subdividido em dois grupos:

- Grupo Barlavento constituído pelas ilhas de São Antão, São Vicente, São Nicolau, Santa Luzia, Sal e Boavista;
- Grupo de Sotavento constituído pelas ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava. A capital de Cabo verde é a cidade da Praia, na ilha de Santiago, goza de estatuto administrativo especial, nos termos da lei.

³ Dados retirados da “Página Oficial do Governo de Cabo Verde”. Disponível em <http://www.governo.cv/>. Acedido em 10 de Abril de 2015.

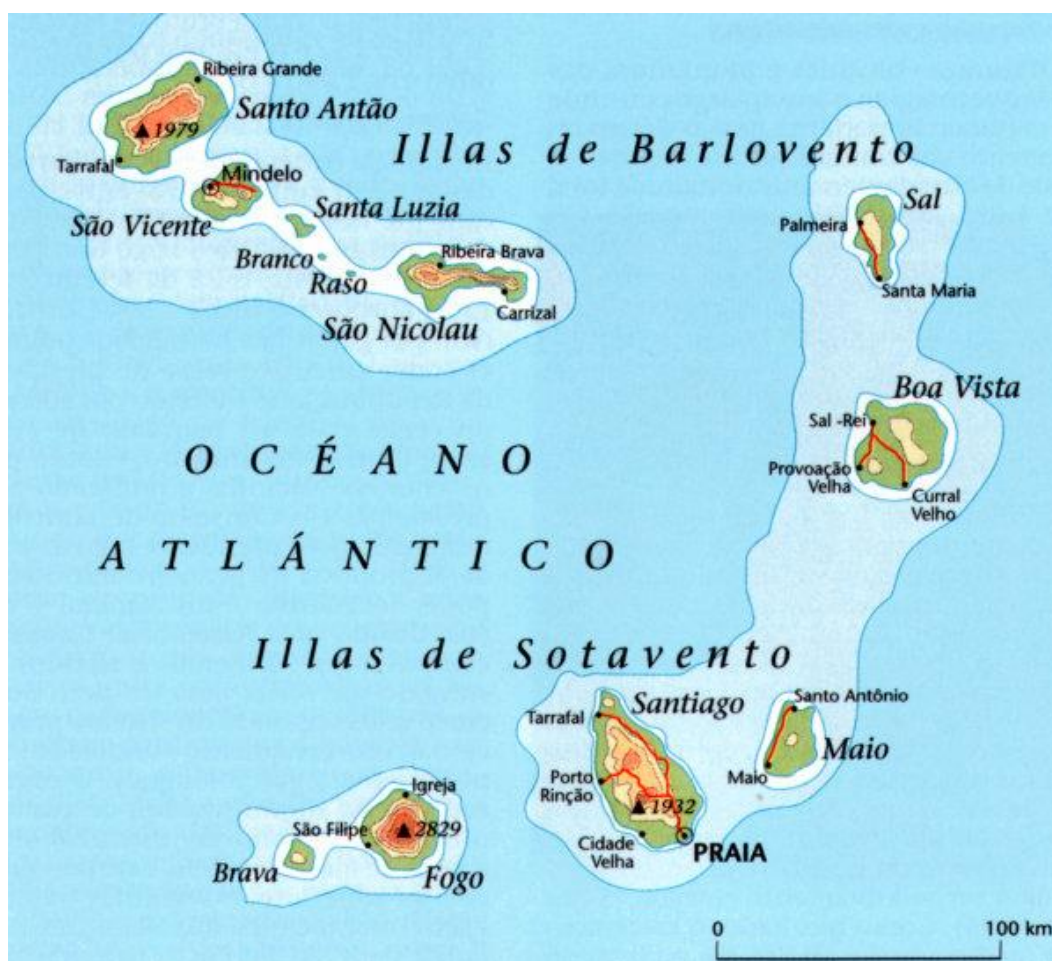


Figura 1: Mapa de Cabo Verde

Tem uma área de 4.033 quilómetros quadrados, com relevo acidentado e na maior parte das ilhas predominam as paisagens montanhosas, com exceção das ilhas do Sal, Boa Vista e Maio que são planas com longas praias de areias brancas e água verde-esmeralda.

O clima é tropical seco, com uma temperatura média anual de 25 graus centígrados e com duas estações, a das chuvas (de Agosto a Outubro) e a estação seca. A temperatura da água varia entre 21 e 25 graus centígrados. A estabilidade climática de Cabo Verde garante a possibilidade de se fazer turismo durante todo o ano.

A nível de recursos naturais, estes são raros, sendo os mais relevantes a riqueza marinha do arquipélago e a agricultura, sendo esta fustigada pelos tempos de seca que periodicamente afetam o arquipélago.



Figura 2: Contraste das paisagens

Estas condições climáticas fizeram com que muitos cabo-verdianos deixassem o país rumo ao estrangeiro com vista melhores condições de vida, estabelecendo desde muito cedo as relações com o estrangeiro.

Como se vê, os aspetos geográficos de Cabo Verde desde muito cedo obrigou o seu povo a estabelecer contactos com o estrangeiro, principalmente através da emigração. Mas também a falta de recursos naturais obrigou aos que ficaram na pátria a buscar a ajuda por parte da cooperação estrangeira durante vários anos, sendo Portugal um dos grandes parceiros.

2.3 CULTURA E DEMOGRAFIA DE CABO VERDE

2.3.1 Cultura

A cultura cabo-verdiana é rica, quer em termos de expressão musical, quer de outras artes. Os géneros musicais dançáveis mais representativos das ilhas são a morna, o funaná, a coladeira, o batuque e a mazurca. Em termos de manifestações culturais populares é de salientar as festividades religiosas comemoradas em todas as ilhas, as festas de carnaval (sobretudo em São Vicente e São Nicolau). A literatura cabo-verdiana está mais centrada na poesia, espalhada nas mornas e histórias populares. A gastronomia é variada, com certo cunho europeu, mas baseada no milho com destaque para o prato tradicional denominado “cachupa”, as também bebidas fazem parte da nossa gastronomia. São algumas vezes usadas como tempero o caso do vinho mas também para acompanhar o almoço ou jantar. A bebida tradicional é o Grogue.

A comunicação oral entre os habitantes das diferentes ilhas é feita em língua materna – o crioulo, mas também fala-se o português que é a língua oficial.

2.3.2 Demografia, Emigração e Diáspora

A população residente, de uma mestiçagem entre colonos europeus e escravos africanos que se fundiram num só povo, o Crioulo, subiu para 512.096 habitantes⁴, depois dos 491.875 registados no censo de 2010, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Dos quais 50,5% correspondem ao sexo feminino e 49,5% masculino. A taxa de crescimento médio anual, entre o período 2000-2010 foi de 1,2%. A população cabo-verdiana é maioritariamente jovem, sendo 31,6% com idade entre 0-14 anos, 61,9% entre 15-64 anos e 6,4 com idade superior a 65 anos.

Como vimos o povo Cabo Verdiano muito cedo sentiu a necessidade para emigração. Moniz (2012) descreve que no período de 1900 a 1926 houve uma leva de emigração para os Estados Unidos da América associada à pesca da baleia. Entre 1997 e 1945 os Cabo-verdianos emigraram para a América Latina, com destaque para o Brasil e a Argentina, bem como para a África, sendo Angola, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau e Senegal os principais países de destino. Nesse mesmo período iniciou-se, também, a emigração para Portugal. Uma terceira vaga de emigração cabo-verdiana teve lugar no período que vai de 1946 a 1973, cujo destino foi a Europa, nomeadamente a Holanda, a França, o Luxemburgo, a Itália e Suíça. São nesses pontos do globo em que a comunidade cabo-verdiana emigrada se encontra espalhada e são esses mesmos pontos do Globo que constituem a 11ª ilha cabo-verdiana.

De acordo Moniz (2012) no domínio da emigração, um dos aspetos que são referidos com frequência é a problemática da ausência de dados. Existem diversas referências e estimativas que apontam para o facto de o total de Cabo-verdianos na diáspora ser superior (Carling, 2004; Góis, 2006) ou até mesmo corresponder ao dobro dos residentes no país, como referiu Tolentino (2006). As estimativas avançadas pelo Instituto de Apoio ao Emigrante (IAPE), datada de 1998, as únicas provenientes de uma instituição governamental, apontam para um total de 518.180 mil emigrantes distribuídos por mais de vinte países entre os quais os dez seguintes destinos:

- Estados Unidos (264.000);

⁴Segundo os resultados de um levantamento efetuado em 2013 pelo INE

- Portugal (80 mil);
- Angola (45 mil);
- França e Senegal (25 mil);
- São Tomé Príncipe (20 mil);
- Holanda (16.580);
- Espanha (12 mil);
- Itália (10 mil);
- Argentina (5200).

Outros dados provenientes da Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Portugal Cabo Verde apontam números diferentes para os principais destinos de emigração:

- EUA: 265.000;
- Portugal: 100.000;
- Angola: 45.000;
- Holanda: 37.500;
- Senegal: 25.000;
- França: 25.000;
- São Tomé e Príncipe: 20.000;
- Espanha: 12.000;
- Itália: 10.000;
- Outros países: Argentina: 5.200; Brasil: 3.000; Luxemburgo: 3.000; Guiné-Bissau: 2.000; Suíça: 2.000; Moçambique: 1.000; Alemanha: 800; Bélgica: 800; Suécia: 700; Canadá: 300; Noruega: 300; Gabão: 200.

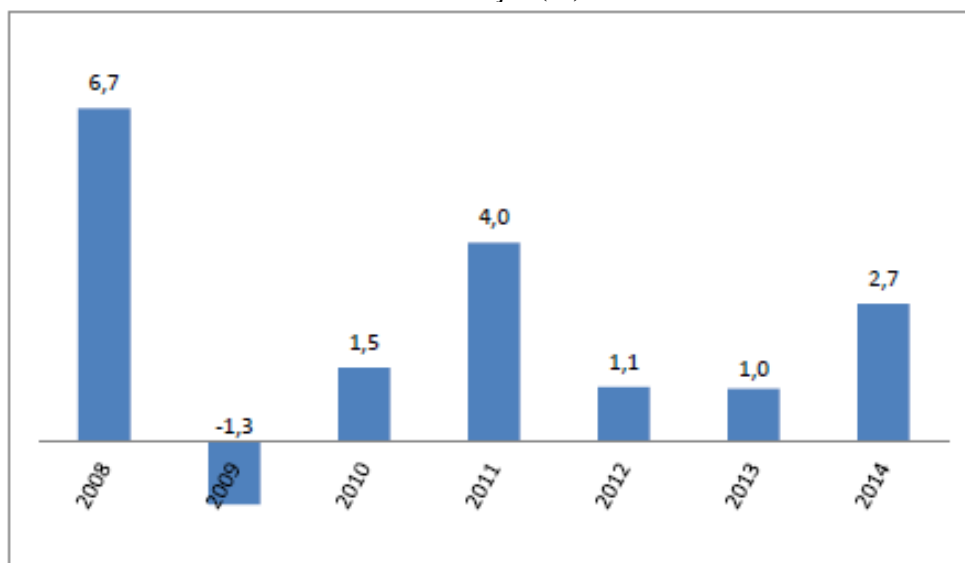
Como se vê os números da diáspora cabo-verdiana não são rigorosos, tanto mais que nas comunidades mais antigas existe uma fatia elevada de descendentes de emigrantes já integrados nas sociedades de acolhimento, bem como numerosos casos de dupla nacionalidade. Há quem avance com a ideia de que a população de cabo-verdianos é no exterior perto do dobro da comunidade residente. As estatísticas conhecidas apontam para números mais modestos, mas ainda assim confirmando a superioridade em número da comunidade residente fora do país.

2.4 A ECONOMIA DE CABO VERDE

Cabo Verde é uma pequena economia aberta, muito condicionada pela conjuntura externa, o que se explica pela elevada dependência face às importações de energia e de alimentos e face aos fluxos de capitais oriundos do estrangeiro (remessas de emigrantes e donativos). A economia é orientada para o setor dos serviços, incluindo atividades como o comércio, transportes, comunicações, hotelaria, atividade bancária e serviços públicos representam cerca de 70% do PIB. Sendo a base produtiva da indústria pouco desenvolvida (essencialmente ligada aos setores dos têxteis, do calçado e das pescas). Num contexto económico mundial, marcado por um elevado grau de incerteza, sobretudo em função da crise, da dívida da Zona Euro, com impacto nos fluxos de investimento estrangeiro, bem como na evolução do crescimento em diversas economias europeias com relações estreitas com Cabo Verde (Portugal e Espanha representam mais de 50% das relações comerciais do arquipélago com o exterior).

A agricultura e pescas representam cerca de 9% do PIB atividades essas que são desenvolvidas por cerca de 70% da população de Cabo Verde que habita em regiões rurais. O turismo é o principal setor da economia Cabo Verdiana, com enormes potencialidades para o crescimento.

Exposto a um difícil ambiente externo, o crescimento económico de Cabo Verde desacelerou de 4.0% em 2011 para 1% em 2013. No último ano, o país foi particularmente afetado por um declínio das remessas dos emigrantes e do investimento direto estrangeiro da Europa, bem como da Ajuda Pública ao Desenvolvimento. Em 2014, a taxa de crescimento do PIB subiu para uns modestos 2.0 %, liderada pelo setor da construção, considerando que o turismo teve uma contribuição negativa. Espera-se que o crescimento económico melhore em 2015/16 para uma taxa acima dos 3%. Este crescimento resultará de um bom desempenho do setor turístico, do restabelecimento do crescimento do crédito privado, da diversificação da produção em áreas como a agricultura e as pescas, do aumento na produtividade e de uma modesta recuperação da economia na zona do euro.

Gráfico 1: Taxa Variação (%) Anual do PIB

Fonte: Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

2.5 GROGUE – A AGUARDENTE TRADICIONAL DE CABO VERDE

A aguardente tradicional de maior referência em Cabo Verde denominado “Grogue, Grog ou Grogu” produzida já a mais de 300 anos, é uma bebida espirituosa com teor alcoólico de 38° a 54° GL (trinta e oito graus a cinquenta na escala Gay Lussac), 20° C (vinte graus Celcius), resultante da destilação do mosto da cana-de-açúcar fermentado de forma natural. A aguardente velha passa por um período de envelhecimento mínimo de 12 meses em recipientes de madeira.⁵



Figura 3: Aguardente (Grogue)

⁵ Obtido através do Decreto-lei nº 11/2015 – Regime jurídico de produção de aguardente



Figura 4: Plantação de cana-de-açúcar

As principais ilhas produtoras do grogue são Santo Antão, Santiago e São Nicolau. Os métodos de produção são essencialmente artesanais e quase toda a cana-de-açúcar é usada para a produção de grogue. Após a colheita da cana-de-açúcar inicia-se o processo de produção que compreende várias fases tais como, a moagem, a fermentação e destilação.

- Moagem - Processo onde se extrai o mosto (calda) da cana-de-açúcar num prensador chamado “Trapiche” (equipamento utilizado na prensagem da cana-de-açúcar para a obtenção da calda, através de dois bois que andam a volta do trapiche para fazer a máquina rodar).

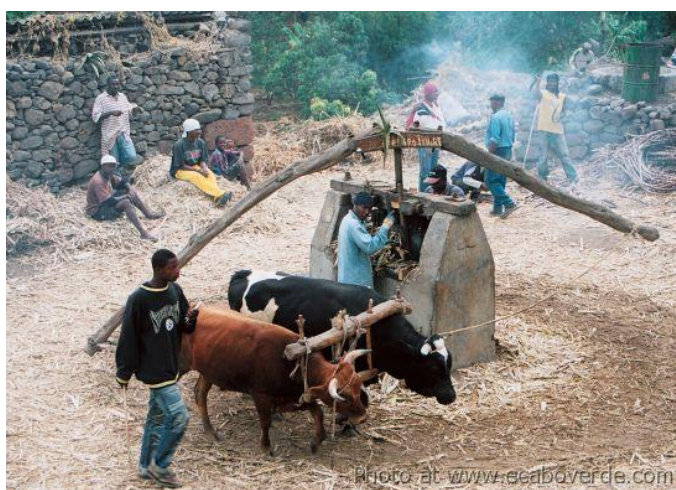


Figura 5: Trapiche

- Fermentação – aqui a calda é armazenada em grandes barris durante 12-15 dias para ficar bem fermentada. No processo de fermentação o açúcar é transformado em álcool, considerada perfeita quando todo o açúcar é convertido em álcool.
- Destilação - depois de ser fermentada, a calda vai para o destilador que se chama de alambique. O alambique é um caldeirão feito de metal, e é como um forno no chão. A tampa do alambique é chamada de cabeção. O alambique aquece e a calda começa a ferver. Em 78°C Etanol, é exatamente o álcool que queremos, é evaporado e vai em cima do caldeirão de metal. O caldeirão é ligado a um tubo, e em cima do tubo põe-se água então o álcool evaporado condensa-se e transforma-se no grogue que bebemos.⁶

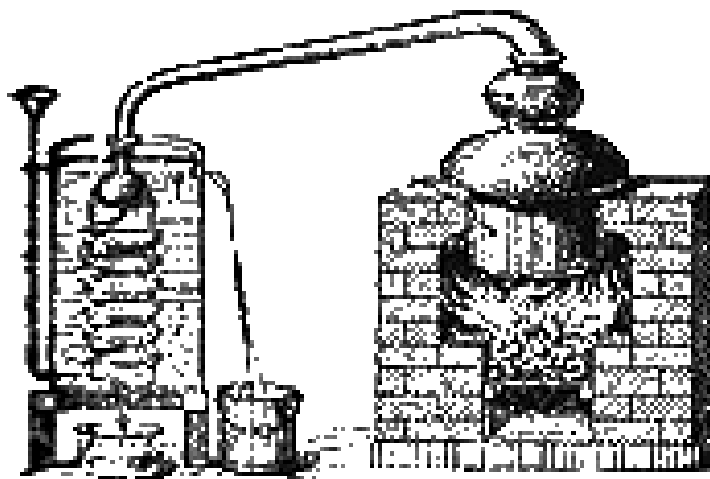


Figura 6: Alambique

2.6 A VALORIZAÇÃO DO GROGUE

O grogue é, de facto, um dos mais impressionantes sinais culturais do arquipélago, como a cachupa, ou a morna, constituindo, também, uma das mais tradicionais atividades de Cabo Verde, principalmente em Santo Antão, que tem, na Ribeira do Paul, os "trapiches" mais característicos e cuja modernização, melhorando a higiene na produção, não pode afastar-se muito dos ancestrais parâmetros artesanais, sob o risco de perder a qualidade que o tornou famoso.

Nos últimos anos vem se assistindo um enorme esforço por parte de produtores da ilha Santo Antão para a dignificação da bebida nacional Cabo Verdiana, garantida como uma “marca de qualidade da economia e da cultura”. Exemplo deste esforço é a fundação em

⁶ Dados retirados de “Made in Cabo Verde”. Disponível em <http://madeincaboverde.blogspot.pt/>. Acedido em 20 de Abril de 2015

2008 da Confraria do grogue de Santo Antão, com vários objetivos, como a sensibilização dos produtores na elevação da qualidade do produto, promover a criação de legislação e uma fiscalização eficaz da produção, bem como a criação da marca grogue de Santo Antão.⁷

As autoridades governamentais têm assumido o seu papel na valorização da aguardente tradicional, o novo decreto-lei sobre a produção e o programa nacional de valorização do grogue (VAGROG II), são exemplos de estímulos para salvaguardar esse produto defendidos pelo governo. O programa visa, licenciar e capacitar os produtores e os alambiques para, no fim, certificar o produto com o selo de qualidade que vai lançar o grogue como uma Marca de Cabo Verde no mercado nacional, mas também internacional, competindo em pé de igualdade com outras marcas de aguardente reconhecidas no mundo.

O Governo ambiciona ainda promover o registo internacional, de modo a obter o certificado de origem que garanta o reconhecimento do grogue em qualquer mercado potencial de exportação. Mas, para isso, o grogue que produzimos precisa cumprir todas as determinações legais, que visam não acabar mas valorizar este recurso que garante o sustento de várias famílias em Cabo Verde.

As medidas tomadas pelo estado têm em vista, alcançar num primeiro passo a qualidade e o próximo passo será exportar, a sério, não a exportação informal que acontece agora, em pequenas quantidades e encomendas.⁸

⁷ Obtido através de Radio Televisão de Cabo verde - “Confraria Grogue Santo Antão defende elevação qualidade desse produto”

⁸ Jornal “A Semana” – “Grogue quer ser a Marca de Cabo Verde e ganhar o mundo”

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL

Cateora e Graham (2011) definem as etapas de elaboração de um plano de marketing internacional. A primeira etapa consiste na análise preliminar do país onde se pretende entrar. O *marketer* precisa de informações básicas para avaliar o potencial de um país e do mercado, identificar problemas que eliminaria um país a partir de uma análise mais aprofundada, identificar aspetos do ambiente do país que precisam ser melhor estudados, avaliar os componentes de *marketing mix* para eventual adaptação e desenvolvimento de uma estratégia de marketing. A informação recolhida na análise preliminar é a base para elaboração de uma ficha de país e de mercado.

Muitas empresas, pequenas e grandes, têm uma ficha para cada país com o qual mantêm negócios. Um *marketer* deve estar ciente das informações contidas na ficha país para que melhor possa tomar decisões sobre esse país. À medida que novas informações são recolhidas, a ficha país é continuamente atualizada por um gestor de mercado. Sempre que uma decisão de marketing é feita envolvendo um mercado, a ficha país é o primeiro banco de dados consultado. A introdução de novos produtos, mudança na publicidade e outras decisões do programa de marketing começam sempre com a ficha país/mercado, servindo também para o conhecimento inicial do profissional que vai começar a trabalhar esse mercado externo.

Cateora e Graham (2011) apresentam quatro orientações específicas para a recolha e análise de dados e elaboração de uma ficha país, elemento crucial para a construção de um plano de marketing internacional. A primeira é a análise cultural, a segunda a análise económica, a terceira é a auditoria e a análise da competitividade do mercado, por último, o desenvolvimento do plano de marketing com base nas informações recolhidas nas etapas anteriores.

3.1 ANÁLISE CULTURAL

Os dados sugeridos na análise cultural incluem as informações que ajudam as decisões de planeamento de mercado. Contudo, a sua aplicação estende-se para além do produto e análise de mercado, sendo uma importante fonte de informação para alguém interessado em entender os costumes comerciais e outros aspetos culturais importantes do país. As informações contidas nesta análise devem ser mais do que uma coleção dos factos. Quem é o responsável pela preparação deste material deve tentar interpretar o significado da informação cultural.

3.2 ANÁLISE ECONÓMICA

Existem duas grandes categorias de informações nesta secção, os dados económicos gerais que servirão de base para uma avaliação da solidez económica de um país, e informações sobre os canais de distribuição e *media* disponíveis. Esta análise concentra-se apenas em grandes categorias de dados e devem ser adaptados à empresa, ao setor de atividade e ao produto.

3.3 AUDITORIA E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO MERCADO

Das orientações apresentadas, esta é a mais específica para um produto ou marca. As informações nas outras abordagens são de natureza geral, com foco nas categorias de produto, os dados desta orientação são usados para determinar a competitividade e o potencial de mercado.

As informações da análise cultural e análise económica, servirão de base para uma avaliação do produto ou marca num país e mercado específico. As informações contidas nesta diretriz fornecem uma estimativa do potencial de mercado e uma avaliação dos pontos fortes e fracos dos esforços de marketing. Os dados gerados neste passo são utilizados para determinar a extensão de adaptação do *marketing mix* da empresa necessário para uma entrada de sucesso no mercado e no desenvolvimento do plano de ação.

3.4 PLANO DE AÇÕES

As informações recolhidas nas orientações anteriores servem de base para desenvolver um plano de marketing para um produto ou marca em um mercado alvo. Os problemas e as oportunidades que surgiram nas etapas anteriores são aqui superados ou explorados para produzir o máximo de vendas e de lucros. O plano de ação reflete os meios mais eficazes de marketing para promover o produto num mercado externo. O planeamento orçamental de perdas e lucros esperados, e os recursos adicionais necessários para implementar a proposta também são apresentados no plano.

3.5 METODOLOGIA UTILIZADA

O plano de marketing que se apresenta no capítulo seguinte é inspirado no modelo de Cateora e Graham (2011), embora a sua configuração final e apresentação acompanhe de muito perto a proposta por Freitas Santos (2015).

Esta metodologia contempla uma estrutura que inclui um sumário executivo, a apresentação da empresa (visão, missão e valores), a análise do país onde o produto vai ser comercializado ao nível macro (fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e tecnológicos), ao nível da indústria, mercado (concorrência) e consumidor. Depois da parte analítica o *marketer* deve tomar decisões fazendo as apostas que entender mais convenientes. Finalmente, deve apresentar de que modo pretende implementar o plano e que mecanismos de controlo vão ser usados para saber dos desvios que podem ocorrer ao que foi planeado.

Na componente analítica, o plano recolhe e analisa informação documental, estatística e bibliográfica, enquanto as decisões e ações propostas decorrem de opções pessoais, baseadas no conhecimento da concorrência e do consumidor.

CAPÍTULO 4 - PLANO DE MARKETING PARA A VENDA DO GROGUE NO MERCADO PORTUGUÊS

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de marketing internacional tem por objetivo a venda do grogue em Portugal. A ideia surgiu da constatação da falta deste produto no mercado europeu, sobretudo para a vasta diáspora Cabo Verdiana, que é muito apreciado mas no entanto escasso.

O principal objetivo é ter o grogue disponível junto dos cabos verdianos e conquistar novos consumidores. Também é uma forma de dar conhecer as potencialidades da produção da aguardente de Cabo Verde bem como trazer um pouco da cultura. Uma oportunidade de criar e implementar meu próprio negócio.

Trata-se de uma proposta inovadora sendo que ainda não existe uma empresa que se dedique a exportação do grogue para Portugal e outros países europeus.

O que se pretende é entrar no mercado português com o aguardente, aproveitando o facto de muitos cabo verdianos residirem aqui, estes podem servir como alavanca para que o produto seja conhecido por novos consumidores.

Nossa meta passa para além de dispor o grogue em Portugal, mas sim que este seja reconhecido como uma bebida de qualidade e que consiga conquistar espaço noutros mercados europeus. Mais tarde queremos exportar para outros países da europa onde sabemos que há um número elevado de cabo verdianos.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa cujo nome “FRAMOSEH” é uma produtora de aguardente (grogue), com sede na cidade da Praia, ilha de Santiago, Cabo Verde. A empresa surgiu com propósito de servir os cabo verdianos que apreciam um grogue de qualidade. Mas tendo em conta o forte reconhecimento e aceitação junto dos consumidores, a dimensão do mercado e forte concorrência no arquipélago, a empresa decidiu apostar na sua internacionalização para a diáspora.

Para exportação do grogue para Portugal, a empresa vai criar uma Sucursal no mercado com fim de distribuir o seu produto no canal HORECA (hotéis, restaurantes, cafés) e na grande distribuição.

O grogue é uma bebida que não esta presente no mercado português. Normalmente os cabo verdianos tem acesso ao grogue quando vão de ferias, ou se familiares e amigos o trouxer.

Mesmo assim é difícil porque as viagens implicam custos, e quanto a aguardente, por ser um produto que possui um elevado controlo por parte das autoridades, nem sempre as pessoas conseguem trazê-lo como se traz um produto qualquer.

Este encontra permanentemente sob vigilância, e quem pretende trazer o produto para a Europa que não seja um comerciante com licença para este fim, terá de trazê-lo de forma escondida. Então devido a estas constatações, e várias situações que se tem registado, e convivendo diariamente com os imigrantes que apreciam este produto, mas que no entanto o seu acesso é difícil, daí a ideia de apostar na sua internacionalização.

Por outro levou a apostar na exportação, é por possuir conhecimentos e competências técnicas na área do comércio internacional, e também constatar que esse nicho que mercado poderá servir de alavanca para ser empreendedor.

O objetivo é proporcionar aos cabo-verdianos na diáspora europeia, um produto típico do seu país satisfazendo assim as necessidades através da colocação do produto o mais perto possível dos consumidores, com menor custo, e boa qualidade. Outro objetivo é sermos uma empresa de referência no mercado, onde o fator qualidade e satisfação são a palavra de ordem.

Queremos exportar o grogue para todos os pontos onde se concentram-se maior número de cabo-verdianos aqui na diáspora, e alargar para mais países onde se concentram maior número de cabo-verdianos, sermos a melhor empresa exportadora de aguardentes, com melhor serviço e atendimento ao cliente, ou seja sermos líder no mercado;

Vender um produto genuinamente tradicional, com padrões de qualidade de uma boa bebida, de modo a proporcionar valor e satisfação àqueles que apreciam a aguardente cabo-verdiana;

Com o elevado número da diáspora cabo verdiana residente aqui na Europa, o objetivo é, pois, aproveitar das potencialidades deste nicho de mercado e atuar em vários países, onde existe um número elevado de cabo-verdianos, e poder responder com melhor eficácia, e de forma eficiente as necessidades dos cabo-verdianos, permanecendo no mercado por longos e longos tempos.

Mesmo sabendo que é cada vez mais unânime a convicção de que nenhum país ou região consegue assegurar ritmos satisfatórios de crescimento económico e desenvolvimento por longos períodos e de forma sustentável.

Missão

A nossa missão é satisfazer os nossos clientes pela excelência da aguardente.

Visão

Ser referência internacional como uma empresa produtora e exportadora de grogue.

Valores

O nosso valor será a nosso modo de atuar, isto é agir com responsabilidade, ética e transparência no relacionamento com os nossos clientes, de modo que o nosso compromisso será na base de humildade, determinação e eficiência.

4.3 ANÁLISE MEIO ENVOLVENTE DE PORTUGAL

Fatores Político-legais

- Crise política na zona euro;
- Reforma estrutural do Estado;
- Opções governativas condicionadas pela conjuntura económica e financeira;
- Tensão entre poder político e a sociedade civil;
- O governo não dá muito apoio a projetos empreendedores;
- Política fiscal (alta carga tributária)

Fatores Económicos

- Profunda crise económica e financeira;
- Países em recessão económica;
- Dimensão económica das áreas de negócio.
- Taxas de juros, inflação e de câmbio

Fatores Sociais

- Profunda crise social;
- Aumento das desigualdades sociais;
- Índice de desemprego alto;
- Vulnerabilidade e empobrecimento das famílias;
- Mudanças de estilo de vida e de padrões de consumo;
- Alterações da estrutura populacional/Distribuição etária

Fatores Tecnológicos

- Utilização generalizada das TIC's;
- Investimento em Inovação tecnológica;
- Internet como veículo de marketing.

4.4 ANÁLISE DA INDÚSTRIA NO MERCADO PORTUGUÊS (MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER)

Poder Negocial dos Fornecedores

Os nossos fornecedores são os produtores de cana-de-açúcar, sendo esta a principal matéria-prima para a produção do grogue, pode se dizer que o poder dos nossos fornecedores é alto, devido a procura bem.

Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes resulta da possibilidade dos clientes imporem seus preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade do produto. Podemos dizer que o poder negocial dos clientes é alto pois eles exigem produtos de qualidade com o mínimo de custo possível.

Ameaça de novas entradas

Há sempre ameaça de novas entradas devido ao grau de diferenciação de produtos concorrentes/aparecimento de empresas concorrentes, facilidades no acesso a canais de distribuição e as políticas governamentais.

Ameaça de produtos substitutos

Surgimento de produtos novos no mercado semelhante ao nosso, a “Cachaça” brasileira também constitui uma ameaça. Quanto a disponibilidade dos produtos substitutos este é alta.

Rivalidade no setor

Guerras de preços com os nossos concorrentes.

4.5 ANALISE SWOT

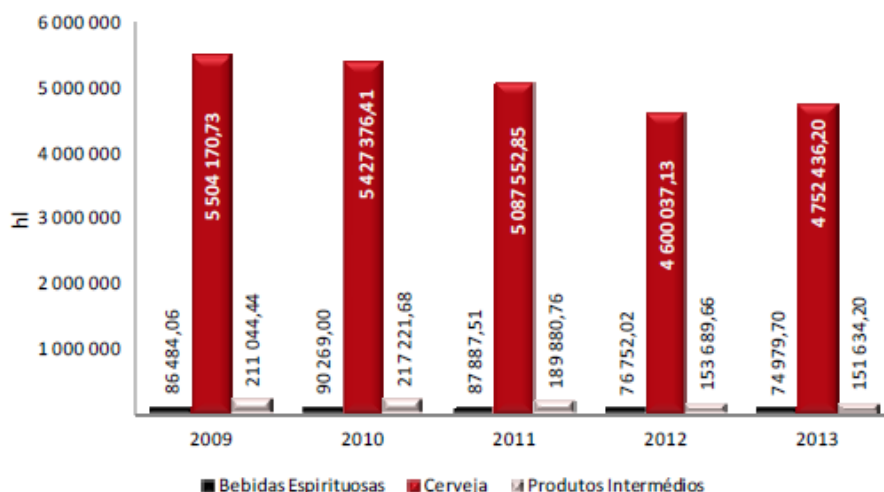
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com estrutura de custos baixos; • Boa imagem e perceção dos clientes (diáspora de Cabo Verde em Portugal) do produto grogue; • Boa imagem de marca e reputação do grogue comercializado pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no mercado ainda desconhecido da empresa; • Produto ainda desconhecido no mercado, podendo gerar alguma desconfiança; • Baixa capacidade de produção, elevando o custo unitário do produto. • Custos altos de transporte
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Esforço do governo de Cabo Verde em mudar a imagem do grogue com aprovação da nova lei que regula a sua produção; • Tendência de consumo de produtos nacionais e típicos de Cabo Verde; • Aumentar os canais de distribuição do grogue nos centros de maior concentração de emigrantes; • Reputação do grogue nos cafés, bares e casas noturnas de emigrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atual conjuntura económica da Europa; • Alta carga tributária na exportação do grogue de Cabo Verde; • Capacidade negocial dos distribuidores do produto; • Guerra de preços com os concorrentes e produtos substitutos; • Preocupação do governo português em relação ao controle de bebidas alcoólicas.

4.6 MERCADO PORTUGUÊS DE BEBIDAS ALCOÓLICAS

De acordo com os dados do Relatório Anual do Diretório de Álcool sobre o consumo de bebidas alcoólicas em Portugal Continental, em 2013, a cerveja, os produtos intermédios e as bebidas espirituosas representaram respetivamente 95,5%, 3,0% e 1,5% do volume total de vendas no conjunto dos três segmentos de bebidas.

Como se pode ver a cerveja é a bebida alcoólica mais consumida, registrando um aumento de mais 3,3% em relação ao ano 2012, tendo-se vendido em 2013 cerca de 4,8 milhões de hectolitros. Em contrapartida, observou-se uma redução no segmento das bebidas espirituosas (-2,3%) e no dos produtos intermédios (-1,3%), contabilizando-se vendas respetivamente de cerca de 75 e de 151,6 mil hectolitros.

Gráfico 2: Consumo Bebidas Alcoólicas por Segmento



Fonte: Diretório do Álcool – Relatório Anual 2013

4.6.1 Regulamentação e Taxas aplicáveis a Bebidas alcoólicas em Portugal

As bebidas alcoólicas são reguladas pelo Decreto-Lei n° 50/2013, este estabelece a disponibilização, venda e consumo de bebidas alcoólicas em locais públicos e em locais abertos ao público. Este diploma veio ser alterado pelo Decreto-Lei n° 106/2015, muda nomeadamente é proibição de venda de bebidas alcoólicas a menores de idade, anteriormente a cerveja e o vinho podiam ser vendidos a maiores de 16 anos, com a alteração todas as bebidas alcoólicas podem ser facultadas apenas a maiores de 18 anos.

Em termos de taxas aplicáveis as bebidas alcoólicas encontram se regulado pelo Código dos Impostos Especiais de Consumo (CIEC), denominado por IABA o Imposto Sobre o

Álcool e as Bebidas Alcoólicas. Importa salientar apenas a taxa aplicável as bebidas espirituosas, por ser o tipo de bebida que queremos vender. Nos termos dos artigos 75.º e 76.º do CIEC a taxa do imposto é de € 1 289,27 por hectolitro de álcool contido, na base de 100 % de volume, à temperatura de 20°C.

4.6.2 Principais Concorrentes

O nosso principal concorrente são os exportadores de Cachaça brasileira, por ser a aguardente mais semelhante ao Grogue. Feita uma análise da Indústria, constatamos que as principais marcas disponíveis no mercado português são:

- Cachaça 51 Pirassunga
- Cachaça Ypioca
- Cachaça Velho Barreiro
- Cachaça Pitu

Importante salientar que a maior parte das aguardentes mencionadas encontram disponíveis na distribuição moderna, nomeadamente nos Hipermercados Jumbo e Continente. Os preços variam entre 8 a 10 euros. No Minipreço e no Pingo Doce normalmente encontram se apenas a Cachaça 51 Pirassunga.

4.6.3 Consumidor Português de bebidas alcoólicas

O consumo de bebidas alcoólicas faz, há séculos, parte integrante da nossa cultura e dos hábitos quotidianos. A maioria da população portuguesa consome bebidas alcoólicas de uma maneira responsável.

Para falar do comportamento do consumidor referente a compra de bebidas alcoólicas, temos que estar cientes que hoje o consumidor português é mais formado e informado. Mais atento às tendências de mercado e conhecedor dos seus direitos. Hoje mais do que nunca temos consumidores mais exigentes em termos de qualidade e preço.

Devido a crise em que vive, os portugueses estão menos dependentes da pressão das marcas, a perda de rendimento obrigou o consumidor a reconsiderar os seus hábitos de consumo e a realizar comprar mais ponderadas.

No consumo de bebidas alcoólicas, falando das espirituosas, tem registado uma queda do seu consumo nos últimos tempos devido ao IABA tributável sobre este tipo de bebida. Isto

tem empurrado o consumidor para as marcas próprias das cadeias dos supermercados em Portugal.

Apesar das mudanças de padrões de consumo, muitos consumidores primam pela qualidade de uma boa bebida, cada vez mais cientes da relação qualidade preço. É assim o novo consumidor português, um perfil que resulta de novos hábitos de consumo e onde fatores como o preço e a exigência determinam a compra.

4.6.4 Segmento alvo para o Grogue no mercado Português

Sendo Cabo Verde um país com uma vasta diáspora residente em Portugal, os nossos potenciais clientes são os cabo verdianos residentes aqui. O nosso público alvo são indivíduos do sexo masculino e feminino com idade igual e superior a 18 anos.

Para além do nosso segmento de mercado ser a diáspora de Cabo Verde, queremos apostar também na conquista de novos consumidores, tais como apreciadores de aguardente de cana-de-açúcar e os amantes da caipirinha (sendo o grogue ingrediente principal para uma boa caipirinha). Há muitos que trocam a habitual cerveja pela caipirinha.

Em Portugal residem pelo menos 100 000 (cem mil) Cabo Verdianos, como sabemos que nem todos são maiores de idade e nem todos vão comprar o Grogue, podemos considerar que temos um mercado de pelo menos 30 000 (trinta mil) consumidores.

4.6.5 Posicionamento

O nosso propósito é fazer com que o consumidor se sinta mais perto de Cabo Verde ao consumir o grogue. A ideia é que o consumidor possa matar um pouco as saudades do seu país, essa é imagem que queremos para o nosso produto.

O nosso posicionamento é fácil ser implementado porque é um produto com qual os nossos consumidores se identificam e diferente dos apresentados pelos nossos concorrentes por ser reconhecida a sua individualidade e excelência.

4.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING-MIX

4.7.1 Produto

Como já foi referido o Grogue é uma aguardente de cana-de-açúcar de origem Cabo Verdiana, é considerado a bebida mais tradicional e cultural do nosso povo. Produzida ainda por métodos tradicionais e a base de matéria-prima natural, o que lhe confere uma individualidade única e uma qualidade excepcional.

Vender o grogue na sua versão original sem alterações ou adaptação é o que nos leva a optar pela standardização do nosso produto, oferecendo o mesmo produto de qualidade para vários mercados. A escolha pela standardização baseia se sobretudo redução de custos e nas economias de escala a nível da produção, com o objetivo de facilitar a atuação da nossa empresa numa ótica de exportação.

O nome da nossa marca é “MORABEZA”. A palavra MORABEZA significa Bem-vindo, exprime um sentimento tipicamente cabo-verdiano, a amabilidade e a beleza que fazem com que o povo cabo-verdiano seja considera acolhedor e sempre com um sorriso nos lábios. O nome da marca esta associado a Cabo Verde, e é rapidamente percebido pelos nossos potenciais clientes.

É nossa política desenvolver uma embalagem que demonstre a cultura e que cativa o consumidor, com atributos que ajudem para a venda do produto. A rotulagem será de acordo com parâmetros governamentais, como a origem, o nome do produtor, a quantidade e o teor de álcool, descrição do produto e dos ingredientes. O rótulo vai ser escrito em português, inglês e francês.

4.7.2 Preço

A definição de preços não é, em geral, uma tarefa fácil, esta complica se quando a empresa pretende atuar numa base internacional. Esta complexidade advém de fatores externos tais como, a existência de múltiplas moedas, barreiras e custos alfandegários, tipicamente canais de distribuição mais longos e mais onerosos, custos extras na embalagem e etiquetagem, promoção, entre outros. Não perder de vistas fatores internos que movem a empresa como, expetativas de lucro e de quota de mercado, custos de produção, marketing e outros das atividades da cadeia de valor, grau de controlo desejado sobre o estabelecimento de preços no país destino.

Definição do preço:

O preço vai ser definido a partir da concorrência, sem perder de vista o custo total. Deste modo, os custos a considerar seriam:

Custo de produção - €5,00

Custos das etiquetas e embalagens - 1€

Custos de armazenamento - €2

Custos de transporte - €2

Total= €9

Margem de lucro = 50%

Preço de venda= $9 + (9 / (1 + 0,5)) = €15$

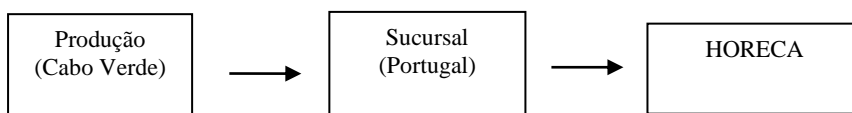
Este preço de venda situar-se-ia acima da concorrência.

4.7.3 Distribuição

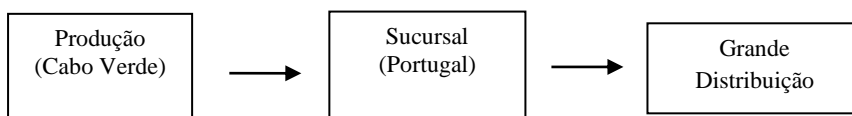
A gestão da distribuição é um dos grandes desafios para as empresas que pretendem internacionalizar. Para essa gestão a empresa terá que coordenar os seus objetivos no mercado exterior de acordo com as suas capacidades. Queremos apostar na distribuição para o canal HORECA (hotéis, restaurantes e cafés) através de uma sucursal localizada no mercado português.

No que se refere ao canal B2C (Business to Consumer) verifica-se claramente o domínio na distribuição pelas grandes superfícies comerciais pertencentes às grandes cadeias de distribuição nacionais e internacionais (Continente, Pingo Doce, Lidl, etc.). Tendo em conta, que a nossa empresa não dispõe de recursos financeiros para uma distribuição direta do produto, ir-se-á apostar numa exportação direta através da implementação de uma sucursal em Portugal da empresa produtora de Cabo Verde.

No caso do canal HORECA:



No caso do canal da Grande Distribuição:



4.7.4 Comunicação

A comunicação de uma empresa inclui todas as tarefas de produção e gestão de informação dirigida ao seu público-alvo com o objetivo de alterar as suas perceções, comportamentos ou atitudes face aos seus produtos e/ou serviços e, simultaneamente, diferenciá-los relativamente aos seus concorrentes.

No âmbito da comunicação, a nossa empresa pretende desenvolver um *website* e através de paginas em redes sociais divulgar o grogue.

Desenvolver um conjunto de material promocional da empresa e dos seus produtos para que estes possam ser expostos junto dos canais de distribuição e da comunidade. Este conjunto integra um vídeo e catálogos atrativos sobre a empresa e os seus produtos, bem como "slides" que apresentam a história da empresa

Outra forma de comunicação será através do uso do “boca-a-boca” em que os nossos potenciais clientes serão os transmissores da nossa mensagem publicitária dando a conhecer os nossos produtos aqui em Portugal.

Outro meio de comunicação serão a participação as festas e os encontros de emigrante que se costumam realizar nos países europeus.

Mensagem Publicitária: Morabeza o puro espirito cabo-verdiano.

4.8 Desenvolvimento do plano de marketing internacional

O desenvolvimento do plano de marketing internacional compreende as seguintes etapas:

- Definição de objetivos para o mercado Português num horizonte temporal entre 1 e 5 anos
- Escolha e programação das ações
- Definição do orçamento
- Execução das ações programadas
- Controlo das ações e análise dos desvios

As ações a desenvolver serão as seguintes:

- Ano 2016

Neste ano a empresa vai criar a sua sucursal em Portugal; apostar na certificação e qualidade do grogue; proteger o seu produto através do registo de marca; apresentar o seu produto junto da comunidade cabo-verdiana em Portugal e dos canais de distribuição selecionados (HORECA e grande distribuição).

Os passos que têm de ser dados são:

- Obter a certificação de qualidade do grogue;
- Obter o registo da marca;
- Instalação da nossa sucursal em Portugal;
- Desenvolver um conjunto de material promocional da empresa e dos seus produtos para que estes possam ser expostos junto dos canais de distribuição e da comunidade. Este conjunto integra um vídeo e catálogos atrativos sobre a empresa e os seus produtos, bem como "slides" que apresentam a história da empresa.
- Lançamento do produto nos encontros e festas de emigrantes, como por exemplo na festa da independência (5 de julho).

- Ano 2017

Neste ano a empresa vai alargar o processo de comunicação e promoção do seu produto, procederá à seleção dos distribuidores para o mercado português e começará a vender o seu produto.

- Alargamento do processo de comunicação e promoção

- Contratação de um gestor de exportação
- Desenvolver acordos de distribuição com os canais de distribuição escolhidos
- Iniciar as vendas durante o mês de junho

- Ano 2018

A estratégia para este ano é delinear um sistema de distribuição para o mercado português. Preparar a empresa para a exportação para outros mercados europeus de maior concentração de cabo-verdianos (França, Holanda, Espanha).

- Recolher informação sobre a concorrência em França, Holanda e Espanha
- Desenvolver acordos com potenciais distribuidores naqueles países
- Incrementar o número de pontos de venda no mercado português
- Aumentar o esforço de marketing criando material promocional e publicidade nas publicações comerciais
- Promoção do produto nos encontros e festas de emigrantes

- Ano 2019

Para este ano a empresa ambiciona a sua presença nos centros de maior concentração de emigrantes (França, Holanda, Espanha) e iniciar as vendas.

- Iniciar a expansão da empresa para a França, Holanda e Espanha
- Apoiar o marketing europeu e as vendas
- Aumentar a comunicação e promoção nos mercados Francês, Holandês e Espanhol
- Iniciar as vendas nesses mercados

O orçamento previsional para o mercado Português é o seguinte

Tabela 4: Orçamento Previsional (Valores em Euro)

Descrição	2 016	2 017	2 018	2 019
PROVEITOS				
Vendas (estimativa)	-	450 000,00	517 500,00	562 500,00
CUSTOS VARIÁVEIS	-			
Custo de produção		101 250,00	116 437,00	126 562,00
Custos das etiquetas e embalagens		20 250,00	23 287,00	25 312,00
Custos de armazenamento		40 500,00	46 575,00	50 625,00
Custos de transporte		40 500,00	46 575,00	50 625,00
Outros custos		12 150,00	13 972,00	15 188,00
Total de custos variáveis		214 650,00	246 846,00	268 312,00
CUSTOS FIXOS				
Sede FRAMOSEH Cabo Verde	5 400,00	5 400,00	5 400,00	5 400,00
Material Promocional (vídeos, catálogos)	7 500,00	-	-	-
Renda do Espaço	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Transporte da Aguardente	4 500,00	4 500,00	5 000,00	5 000,00
Certificação qualidade grogue	-	30 000,00	10 350,00	-
Registo da marca	2 500,00	2 500,00	2 500,00	-
Custos de pessoal	-	-	-	-
Gestor de exportação	-	73 500,00	36 225,00	21 094,00
Secretária	-	9 750,00	5 175,00	3 094,00
Acordos com distribuidores	-	19 500,00	19 500,00	19 500,00
Participação encontros de emigrantes	-	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Marketing	-	-	-	-
Estudos de mercado	-	10 650,00	21 300,00	5 625,00
Publicidade/comunicação	-	15 000,00	25 000,00	11 250,00
Custos diretos de gestão	9 000,00	30 000,00	40 000,00	50 000,00
Custos indiretos		8 630,00	5 813,00	4 135,00
Custos Sucursal Portugal (estimativa)				
Contabilidade e apoio jurídico	9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00
Pessoal e custos respetivos	19 200,00	19 776,00	20 369,00	20 980,00
Responsável Sucursal Portugal	14 400,00	14 976,00	15 575,00	11 250,00
Contratação de secretária	7 200,00	7 416,00	7 638,00	7 868,00
Renda da Sucursal	24 000,00	24 480,00	25 000,00	25 500,00
Viagens	12 500,00	10 625,00	9 031,00	5 625,00
Total de custos fixos	121 800,00	307 303,00	274 476,00	216 921,00
Lucro antes de impostos	-121 800,00	142 697,00	243 024,00	345 579,00
Impostos – 35%	-	29 373,00	87 192,00	133 144,00
Lucro líquido	- 121 800,00	113 324,00	155 832,00	212 435,00

Fonte: Adaptado de Miller (1993)

CAPÍTULO 5 - IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA A VENDA DO GROGUE NO MERCADO PORTUGUÊS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso do plano de marketing internacional depende não só do conhecimento do mercado em que se vai atuar, da escolha do segmento de mercado (segmentação), do posicionamento do produto em relação à concorrência direta e indireta, da formulação do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), mas também da forma como esse plano vai ser implementado.

Para que o plano seja implementado de forma apropriada há que ter em atenção um conjunto de questões que devem ser resolvidas antecipadamente. Em primeiro, referir que o plano de ações é realizado por pessoas, podendo logo aqui salientar-se a importância que o responsável pela sucursal em Portugal da empresa de Cabo Verde assume na direção do plano. De facto, a liderança e a capacidade comercial da pessoa que for contratada para dirigir as operações em Portugal é determinante para o sucesso do empreendimento. Por isso, deve ser contratado um gestor capaz de desenvolver os esforços necessários à negociação com o canal HORECA e com a grande distribuição onde a assimetria de poder negocial penaliza quem está a entrar no mercado.

As ações de comunicação devem ser dirigidas em primeiro lugar para a comunidade Cabo Verdiana em Portugal, identificando os *media* mais adequados e construindo mensagens que apelem ao consumo de produtos com origem em Cabo Verde.

A gestão do preço é outra variável que se afigura importante num mercado muito concorrencial como é o das bebidas alcoólicas em Portugal. Por isso, deve concedida capacidade de fixação de preços diferenciados consoante se trate do canal HORECA ou da grande distribuição onde as margens serão naturalmente diferentes.

Outro aspeto a ter em conta é a forma como se faz o acompanhamento da implementação do plano para saber se os objetivos estão ou não a ser atingidos. Por isso, há que estabelecer sistemas de avaliação e controlo do plano. Estes devem ser de tal forma eficazes que o acompanhamento se possa fazer tão próximo quanto possível dos acontecimentos para que as eventuais correções necessárias produzam resultados desejados e reconduz o plano no caminho pretendido.

Não menos importante para implementação do plano é a função que logística assume para o sucesso execução do plano de marketing internacional. No nosso caso por tratar de um negócio que transcende fronteiras entre países, para que o grogue chegue a Portugal e a outros mercados da diáspora europeia deve ter um enorme esforço entre a empresa e os

outros intervenientes da cadeia de abastecimento, para que juntos possam gerir e controlar fluxos materiais e informacionais de forma garantir entregas rápidas.

A utilização dos canais de distribuição HORECA e grande distribuição provavelmente aumentará os problemas de controlo, por exemplo no que diz respeito ao preço, este problema tende a ser maior quanto mais for a capacidade negocial do distribuidor. O desafio para empresa é tornar a relação lucrativa para ambas as partes. A empresa deve procurar aumentar notoriedade da marca através de fortes campanhas de comunicação e cooperar com o distribuidor no sentido de promover o produto.

Embora este projeto seja concebido para a diáspora cabo verdiana, pretende também conquistar novos consumidores. O grogue por ser uma bebida pouco conhecida junto dos outros consumidores há um risco destes ficarem com uma ideia errada (pré conceito) em relação a bebida. Para este tipo de problema a empresa tem que desenvolver uma comunicação eficaz, disponibilizando toda a informação sobre o produto para estes consumidores.

Nos últimos anos Portugal vem sendo noticiado como um dos países onde mais se consome álcool, o que tem aumentado a preocupação das entidades governamentais em relação a seu consumo resultante dos problemas que causam a saúde pública. Isto torna que cada vez haja mais carga tributária e controle sobre as bebidas alcoólicas, embora seja um risco para a implementação do nosso plano estamos cientes dos danos causados pelo consumo exagerado do álcool por isso apelamos ao consumo responsável e moderado.

Para concluir devo dizer que há um enorme mercado para onde o grogue pode ser exportado mas há aspetos importante que devem ser resolvidos internamente em Cabo Verde como a certificação de qualidade e o registro internacional. Sendo este um projeto de mestrado no qual pretendo basear para ser um projeto de investimento e projeto de vida, um sonho que vem ganhando fôlego fruto do potencial desta bebida ser a marca de Cabo Verde e contribuir para a internacionalização de uma empresa e para o crescimento do meu país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP-Portugal Global (2013), *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*, AICEP-Portugal Global, Portugal
- Alon, I. (2004), *International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship*, SAM Advanced Management Journal.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Brewer, P. (2001), *International market selection: developing a model from Australian case studies*, University of Queensland, Graduate School of Management, Australia.
- Carling, Jorgen (2004), “*Cartographies of Cape Verdean Transnationalism*”, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Cateora, P. R.; Gilly, M.C & Graham, J.L. (2011), *International marketing*, fifteen Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Cavusgil, S. T. (1984), *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*; Journal of Business Science Research, 195-208.
- Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ilkka (2007), *International Marketing*, Eighth edition, Mason-Ohio, South Western –USA.
- Dias, M. (2007), *A internacionalização e os factores de competitividade: O caso Adira*, Mestrado, FEP, Porto.
- Freitas Santos, J. (2015), *Guião para elaboração de um plano de marketing internacional*, Sebenta de Marketing Internacional do ano letivo de 2014/2015, ISCAP, S. Mamede de Infesta.
- Freire, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Góis, Pedro (2006), *Emigração Cabo-verdiana para e na Europa e a sua inserção em mercados de trabalho locais: Lisboa, Milão, Roterdão*, Alto-Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas, Lisboa.
- Hill, C. W. L. (2007), *International Business Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, USA.
- Hollensen, Svend (2011), *Global Marketing, A decision-oriented approach*, Fifth edition, Pearson Education Limited, England.
- IAPE (1998), *Países e cidades de acolhimento de Cabo-verdianos*, IAPE, Praia;

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), *The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment*, Journal of International Business Studies, 8, 35-40.
- Keegan, W.J. & GREEN, M.C. (1999), *Princípios de Marketing Global*, Saraiva, São Paulo.
- Koch, A. J. (2001), *Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?* Marketing Intelligence & Planning, 19, Nº 1, 65-75.
- Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994), *An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets*. Journal of International Marketing.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Masum, M. I. & Fernandez, A. (2008), *"Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods"*, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Sweden.
- Miller, M. M. (1993), *"Executive insights: a road map for creating profitable operations in foreign markets – a case study"*, Journal of International Marketing, Vol. 1, nº 4, p. 96.
- Moniz, Mário (2012), *Harmonização da Colecta de Dados sobre Migrações em Cabo Verde*, Ministério das comunidades, Cabo verde.
- Root, F. R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- Root, F. R. (1998), *Entry strategies for international markets*, Jossey-Bass, San Francisco;
- Tolentino, Alcestina (2006), *As imigrantes cabo-verdianas em Portugal – Caminhos para a integração*, 11ª Conferência Internacional Metrópolis, Lisboa.
- Simões, V. C. (1997), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, ICEP, Lisboa.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição (a), Sílado, Lisboa.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009), *Marketing Internacional*, 2ª Edição (b), Sílado, Lisboa.

Legislações Consultadas:

- Decreto-lei nº 11/2015 de 12 Fevereiro (2015), Produção de Aguardente de Cana-de-açúcar em Cabo Verde, Boletim Oficial I Série nº 11.
- Decreto-lei nº 50/2013 de 16 de Abril (2013), Lei do Álcool, Diário da República, 1.ª Série nº 74.
- Decreto - lei nº 106/2015 de 16 de Junho (2015), Lei do Álcool, Diário da República, 1.ª Serie nº 115.

Web Links Acedidos:

- A Semana, *Grogue quer ser a Marca de Cabo Verde e ganhar o mundo*, Acedido em Abril de 2015, em <http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article110936>
- Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Portugal Cabo Verde, Acedido em Abril de 2015, em <http://www.portugalcabo Verde.com/index2.html>
- Diretório de Álcool, *Relatório Anual 2013*, Acedido em Agosto de 2015, em <http://www.diretorioalcohol.pt/Paginas/HomePage.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística, Acedido em Abril de 2015, em <http://www.ine.cv/>
- “Made in Cabo Verde”, Acedido em 20 de Abril de 2015, em <http://madeincabo Verde.blogspot.pt/>
- Página Oficial do Governo, Acedido em 10 de Abril de 2015, em <http://www.governo.cv/>
- Radio Televisão de Cabo verde, *Confraria Grogue Santo Antão defende elevação qualidade desse produto*, Acedido em Abril de 2015, em http://www.rtc.cv/index.php?paginas=45&id_cod=29646&fb_comment_id=207334779450870_392719#f1c19d00cc