

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



A INTERNACIONALIZAÇÃO DO COMPAL ESSENCIAL
PARA O MERCADO POLACO

Maria Margarida Rodrigues Gonçalves Bettencourt

Caso Pedagógico
Mestrado em Gestão

Orientador (a):

Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Maio de 2009

Agradecimentos

À Prof. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, por ter aceite orientar este projecto, pela competência e forma como orientou o meu trabalho, pelo incentivo e ânimo, assim como pelas críticas e sugestões feitas durante a orientação.

Ao Dr. Pedro Loureiro, que sempre se mostrou prestável, pela sua disponibilidade e fornecimento das informações, sem as quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

À minha família e amigos, por todo o apoio, companheirismo e força nos momentos mais difíceis na realização deste trabalho.

Índice

Índice de Gráficos e Quadros	III
1. Sumário	1
Abstract	2
2. Caso	3
2.1. Apresentação do problema	3
2.2. Enquadramento	4
2.2.1. A Compal	4
2.2.1.1. Grupo Sumol+Compal	5
2.2.2. O Essencial	6
2.2.2.1. Internacionalização	7
2.2.3. O Essencial no mercado polaco	7
2.2.3.1. Contexto Económico	8
2.2.3.2. Contexto sócio-cultural	9
2.2.3.3. Parceiro	10
2.2.3.4. Análise dos consumidores	10
2.2.3.4.1. Processo de decisão de compra	11
2.2.3.4.2. Hábitos de consumo	11
2.2.3.5. Análise do Mercado de sumos de fruta	12
2.2.3.5.1. A Distribuição no Mercado Polaco	12
2.2.3.6. Análise da concorrência	14
2.2.3.7. A política de preço	15
2.3. Questões	16
2.4. Anexos	17
3. Nota Pedagógica	37
3.1. Público-alvo do caso	37
3.2. Objectivos Pedagógicos	37
3.3. Revisão da literatura	38
3.3.1. Introdução	38
3.3.2. A Decisão de Internacionalização	39
3.3.3. Formas de Presença nos Mercados Internacionais	40
3.3.4. A Estratégia de Marketing Internacional	42
3.3.4.1. Segmentação e Posicionamento num contexto internacional	45
3.3.5. O Marketing-Mix num contexto internacional	46
3.4. Ferramentas de Análise	55
3.5. Plano de Animação	57

3.6. Questões de animação	58
3.7. Resolução	59
3.8. Slides de Resolução	69
4. Ilacões do Caso para a Gestão	72
5. Bibliografia	74

Índice de Gráficos e Quadros

Gráfico 1 – Evolução das Vendas Totais da Compal	5
Quadro 1 – Vendas semanais do Essencial na Polónia, por canal de distribuição em Junho 2008	13
Quadro 2 – Formação do preço no mercado doméstico e no mercado estrangeiro	49
Quadro 3 – Projecção das vendas semanais do Essencial nas cadeias de distribuição polacas.	66

“Não sou nem ateniense, nem grego, mas sim um cidadão do mundo.”

Sócrates

1. Sumário

O presente Caso Pedagógico foi desenvolvido no âmbito do Marketing Internacional e aplica-se à realidade de uma empresa tradicional portuguesa, com mais de cinco décadas de existência, de elevada notoriedade no mercado de grande consumo e líder no segmento de néctares e sumos de fruta em Portugal – a Compal. Presente em mais de 30 países, a Compal entrou no mercado polaco em 2008 com o Essencial. Este produto inovador, cujo conceito assenta na oferta de doses individuais de fruta, foi reconhecido internacionalmente pelo seu conceito, design e qualidade.

No entanto, o mesmo sucesso não foi sentido na Polónia pois a empresa deparou-se com algumas dificuldades com a entrada do produto neste mercado, expressas nas especificidades locais e nas actividades inerentes ao processo de internacionalização.

Com base nos dados, gentilmente cedidos pela Compal, e a partir de uma vasta recolha de informação qualitativa, foi possível uma aproximação e conhecimento da realidade polaca, o que por sua vez permitiu a realização deste caso.

O caso exige a reflexão sobre os principais desafios apresentados às empresas na abordagem aos mercados externos e visa constituir um instrumento útil e prático na aprendizagem da temática do Marketing Internacional, sistematizando questões de suporte que permitam a consolidação dos conhecimentos e o desenvolvimento da capacidade de análise e gestão das empresas, integradas no contexto internacional.

A perspectiva prática e a dinâmica de exploração que o caso comporta, torna-o bastante relevante, enquanto objecto de estudo e conhecimento de uma realidade aplicável a muitas empresas.

Palavras-chave: Marketing Internacional, envolvente externa, inovação, sumos de fruta

Abstract

This case study was developed as the final thesis of an International Marketing scope. It concerns the operations of a traditional Portuguese company – Compal - producing for over 50 years, with a great reputation in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) market and leading the fruit juices and nectars segment in Portugal. Currently operating in over 30 countries, Compal entered the polish market in 2008 with *Essencial*. This innovative product's concept is based on the proposal of an individual fruit portion and was internationally awarded and recognized for its concept, design and quality.

Despite this, the product never managed to be as successful in Poland as in other regions since the company faced several difficulties during the introduction of the product in this market. These difficulties were mainly related to specific local environment constraints and activities intrinsic to the internationalization process.

Using the data, kindly provided by Compal, combined with a large collection of qualitative information, a perspective and knowledge of the polish reality was captured, allowing the development of this case study.

This study requires a reflection about the main challenges faced by companies on their approach to foreign markets and aims to be an useful and practical tool in the International Marketing area, summarizing key issues that enable the consolidation of knowledge and development of management strategies for companies planning to expand internationally.

The exploration of the dynamics and the practical perspective carried by this case capacitates it to be relevant as a subject of study and knowledge of a reality adaptable to several companies.

Keywords: International Marketing, external environment, innovation, fruit juices

2. Caso

2.1. Apresentação do problema

Depois de o Essencial ter superado as expectativas no mercado nacional, a Compal encarou a necessidade de expansão a outros mercados com a introdução do produto na Polónia. A percepção de risco e incerteza da entrada neste país foram superadas pela aceitação do produto nos mercados externos onde, até à altura, o Essencial estava presente, e pelas condições favoráveis que o mercado polaco oferecia. No entanto, esta decisão estratégica não tem correspondido às expectativas do Grupo.

Apesar dos bons resultados na introdução do produto e a aparente facilidade com que foi realizado, este tem demonstrado algumas dificuldades de rotação com fortes possibilidades de sair de linha. A forte concorrência por parte da marca líder no mercado, a política de preços adoptada e a falta de notoriedade do Essencial são algumas das razões na base desta ocorrência.

Por questões de ordem cultural, o essencial é vendido à unidade na Polónia, ao contrário do que sucede em Portugal onde é vendido em *packs* de três unidades. Este formato de venda levanta sérias dificuldades, uma vez que é necessário colocar a designação do produto e ingredientes em cada unidade.

O produto tem, aparentemente, espaço no mercado mas precisa de alguns ajustamentos para ultrapassar a situação crítica que vive actualmente e não ficar fora do mercado.

2.2. Enquadramento

2.2.1. A Compal

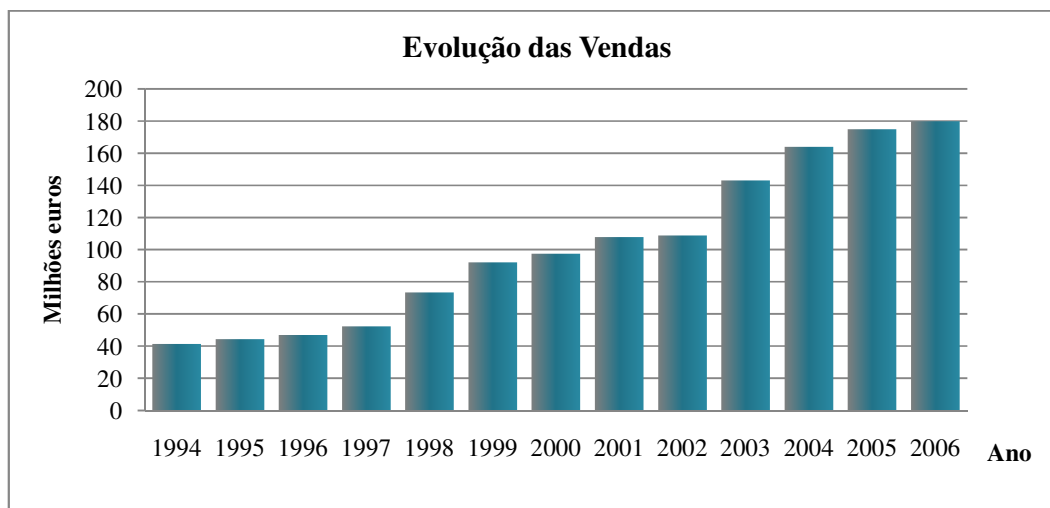
A Compal é uma empresa portuguesa, fundada em 1952, que se dedica à produção e comercialização de diversos produtos alimentares. Inicialmente centrada na indústria do tomate direccionou-se, posteriormente, para áreas de negócio como os sumos de fruta, néctares, refrigerantes e conservas.

Com uma posição bastante relevante no mercado português, a empresa distingue-se pela qualidade e inovação dos seus produtos. A preocupação com estes dois aspectos reflecte-se na aposta em parcerias estratégicas com produtores agrícolas nacionais e na assinatura "Compal, é mesmo natural", utilizada na comunicação durante vários anos e que deu à empresa uma imagem de destaque no "mercado da nutrição".

Actualmente, a Compal actua em quatro segmentos: Sumos, Néctares, Doses de Fruta e Refrigerantes; Vegetais Preparados; Derivados de Tomate e Águas e apresenta um *portfólio* variado de produtos e marcas alimentares, centrado na sua principal base de negócio, o mercado das bebidas não alcoólicas (Anexo 1 e Anexo 2). É gestora de marcas com valores e posicionamentos distintos, que lhe proporcionaram um crescimento estratégico e mais inovador no segmento das bebidas de valor acrescentado e a inspiraram na sua nova assinatura "Compal, marcas que fazem boa companhia".

A Compal afirma-se como uma empresa de referência no negócio das bebidas de qualidade com base em fruta, liderando-o em imagem e valor e alargando a sua posição de influência a outros mercados onde, por afinidade geográfica ou cultural, esteja presente. A sua estratégia de internacionalização iniciou-se em 1999, com a entrada no mercado espanhol de sumos de fruta e bebidas à base de sumos. Hoje, a Compal está presente em mais de 30 países tão distintos como Itália, Angola, EUA e Macau, entre outros.

Os progressos de qualidade e inovação dos seus produtos têm-se reflectido no crescimento acentuado das suas vendas, como podemos verificar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução das Vendas Totais da Compal

Fonte: Compal, S.A.

2.2.1.1. Grupo Sumol+Compal

Em 2008 nasce o Grupo Compal+Sumol, resultado da união de duas empresas que actuam no mercado português há mais de 50 anos, a Compal e a Sumolis.

A Sumolis, representante de marcas como a Pepsi, 7Up e Lipton Ice Tea, teve origem na Refrigor, uma empresa de fabrico de refrigerantes, mas foi o lançamento da marca Sumol que impulsionou o crescimento do negócio e tornou possível o desenvolvimento do conjunto de empresas designado por Grupo Sumol.

O Grupo Sumol+Compal opera nos segmentos agregados de acordo com as seguintes terminologias: Águas, Cervejas, Nutrição e Refrigerantes, representando algumas das marcas de produtos de grande consumo com maior notoriedade e preferência em Portugal. Esta entidade empresarial, cotada em bolsa, pretende tornar-se uma referência nos mercados internacionais de bebidas de fruta.

2.2.2. O Essencial

No seguimento da sua estratégia de inovação, a Compal apresentou, em 2006, a categoria “Doses de Fruta” com o lançamento de um novo produto, o Compal Essencial. A ideia do Essencial surgiu da perspectiva de reproduzir fruta fresca de modo a facilitar e reforçar o seu consumo.

A Organização Mundial de Saúde recomenda um consumo diário de três a cinco peças de fruta e, em média, os portugueses consomem 36% do mínimo de fruta recomendado diariamente. Os maus hábitos alimentares e os novos estilos de vida suportam esta realidade pois a maioria das pessoas é obrigada a fazer as suas refeições fora de casa e não inclui a fruta nas suas refeições diárias. Neste sentido, a Compal detectou uma oportunidade de mercado que, aliada ao facto de a fruta ser a sua matéria-prima por excelência, permitiu o lançamento do Essencial.

Direccionado a jovens mães, na faixa etária dos 30 a 45 anos e como provedoras de saúde para toda a família, este novo produto de doses individuais de fruta é prático, funcional e conveniente, oferece simultaneamente todos os benefícios de nutrição e sabor de uma peça de fruta fresca, sem o inconveniente de esta se descascar ou estragar e pode ser consumido onde e quando o consumidor quiser. É vendido em *packs* de três unidades para assegurar o consumo mínimo de fruta aconselhado por dia (três peças).

O Essencial assenta num modelo de negócios que combina uma proposta única de venda, um *know-how* ao nível da produção e *procurement*, um marketing claro bem como numa experiência de lançamento que deram já garantias à Compal que esta poderá ser uma estratégia de sucesso. No primeiro ano a Compal alcançou o retorno do seu investimento, previsto apenas para o final do terceiro ano. Com 25 milhões de unidades vendidas, que correspondem a 16,5 milhões de euros, o Essencial chegou a 1 milhão de lares portugueses, 30% dos lares experimentaram o produto sendo que, destes, 1/3 fez repetição de compra. O Essencial, que se afirma como um produto *Premium*, detinha assim 92% da quota de mercado após um ano de lançamento.

A mensagem simples e o sabor excepcional, aliado ao design e à excelente campanha de publicidade permitiram também ao Essencial ser destacado internacionalmente com prémios como o *Best New Juice Drink*, o *Best Overall Concept* e o *Best New Packaging* (2007) (Anexo 3).

2.2.2.1. Internacionalização

O sucesso do Essencial em Portugal possibilitou a sua expansão a mercados externos. Na realidade, a estratégia de internacionalização da Compal iniciou-se há vários anos com a introdução dos seus produtos em mercados muito variados pois a empresa considera que sem internacionalização não é possível sustentar processos de inovação contínuos.

Esta filosofia estendeu-se igualmente ao Essencial uma vez que, para prosseguir o crescimento, a Compal foi obrigada a pensar mais para fora do que para dentro.

A entrada no mercado espanhol era evidente pois este é encarado, numa óptica ibérica, como um “mercado natural” dada a proximidade geográfica e as relativas facilidades de entrada. Em Espanha, o Essencial tem o nome de «Solan de Cabras» e é comercializado pela SensaFruit, a empresa que resulta da *joint-venture* que a Compal estabeleceu em 2007 com o Grupo Osborne.

Posteriormente, a Compal centrou-se noutros mercados como em França e na Suíça, onde existe uma forte presença das comunidades portuguesas, assim como nos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) com grande proximidade cultural face a Portugal.

Apesar da presença de alguns produtos da gama da Compal nos mercados do Leste Europeu, o Essencial ainda não marca presença nestes países à excepção da Rússia, onde foi introduzido através da venda directa a uma cadeia de supermercados *Premium*, que se foca na venda de produtos *gourmet*.

Mais recentemente (2008) o Essencial foi introduzido no Reino Unido e na Polónia.

2.2.3. O Essencial no mercado polaco

Durante muitos anos a Polónia viveu sob um regime comunista e, em 1989, a transição para uma economia de mercado livre teve um forte impacto no comportamento dos indivíduos, grupos e comunidades neste país. Este tornou-se um país receptivo a novas experiências, relativamente recentes em relação aos países da Europa Ocidental, e revelava-se um mercado mais dinâmico com uma ampla oferta de bens e serviços.

A Polónia afigurava-se, assim, como uma realidade promissora para a Compal. Recém integrada na União Europeia, espelhava um dinamismo visível nos seus indicadores económicos que têm evoluído bastante nos últimos anos. A sua localização estratégica, que permite o acesso aos mercados da Europa Ocidental e de Leste e facilita os processos logísticos de exportação, tal como a dimensão do seu mercado doméstico tornaram este país bastante atractivo a muitos investidores, nomeadamente à Alemanha e França que se distinguiram em 2007 como os seus maiores investidores estrangeiros (Anexo 4).

Para ter uma melhor percepção da realidade polaca apresenta-se de seguida uma caracterização da sua envolvente.

2.2.3.1. Contexto Económico

Em 1990 a Polónia iniciou a sua transição para uma economia de mercado sob condições macroeconómicas bastante difíceis, marcadas pela hiperinflação, pela elevada taxa de desemprego, a elevada dívida externa pública e por um sector empresarial obsoleto. O governo liberalizou os preços, tornou o Zloty Polaco convertível, fixou a taxa de câmbio, reduziu as barreiras à importação e iniciou a privatização. A adopção de todas estas políticas macroeconómicas e a profunda reestruturação das empresas permitiram à Polónia destacar-se entre os países europeus em transição.

Com a entrada na União Europeia em 2004 o crescimento económico, que abrandou nos primeiros anos de 2000, recuperou para 5.3 % e atingiu o seu máximo em 2007 promovido pelo elevado crescimento no consumo privado, um relançamento no investimento e aumento das exportações (Anexo 5).

A inflação, que a partir de 2000 sofreu um elevado decréscimo, aumentou ligeiramente no final de 2007 e 2008 (Anexo 6) motivada pelo crescimento dos preços da alimentação e por um aumento da procura doméstica, resultado do rápido crescimento económico que proporcionou aumentos salariais e um decréscimo do desemprego.

Durante o ano de 2008, verificou-se um agravamento da taxa de câmbio do Euro face ao Zloty, a partir de Julho, e a tendência será para continuar, dada a actual conjuntura económica internacional (Anexo7).

Actualmente a Polónia é uma democracia liberal, membro da União Europeia, da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte), da ONU (Organização das Nações Unidas), da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e da

OMC (Organização Mundial do Comércio) e um dos países da Europa com um crescimento mais rápido na economia.

2.2.3.2. Contexto sócio-cultural

Com uma população de 38.7 milhões de habitantes, 62% da população polaca habita nas cidades e 38% nas zonas rurais.

A população activa era, em 2008, constituída por mais homens do que mulheres (Anexo 9). Contudo, esta realidade não se encontra fundamentada em razões culturais pois as mulheres polacas estiveram, desde sempre, acostumadas a trabalhar fora de casa e a cuidar da sua família ao mesmo tempo. Este facto está associado, por um lado ao pensamento comunista de que todos os indivíduos deviam trabalhar para contribuir para o bem-estar do país e, por outro, aos insuficientes salários dos maridos para sustentar a família.

O sucesso da vida familiar é o valor mais importante para os polacos, mais do que o dinheiro ou *status* profissional e a Polónia tem uma das taxas de divórcio mais baixas da Europa que se pode dever, em parte, à importância da religião na vida dos polacos.

O modelo familiar mais comum é o agregado com quatro elementos (mãe, pai e dois filhos) mas, de acordo com as estatísticas, está actualmente mais perto dos dois indivíduos, aproximando-se das tendências europeias (Anexo 10). Em 2002, grande parte das famílias polacas com crianças eram constituídas por mães na faixa etária dos 40 aos 49 anos, como se pode verificar no Anexo 11.

Aos projectos de actuação internacional da Compal juntava-se a aspiração em penetrar no mercado polaco, que se concretizou em Maio de 2008. As motivações de entrada neste mercado traduziram-se na insuficiente dimensão do mercado português para a concretização dos objectivos estratégicos do grupo e numa oportunidade atractiva para a Compal, que inaugurou este mercado com o objectivo de se diferenciar através do Essencial.

2.2.3.3. Parceiro

Neste mercado completamente novo e no qual o grupo se estreou com a entrada do Essencial, a Compal encontrou um parceiro com experiência e conhecimentos locais, a Synthe Polska. O contacto entre as duas empresas iniciou-se na Feira de Anuga, uma das maiores feiras internacionais do sector alimentar e onde muitas empresas encontram a oportunidade de internacionalização do seu negócio.

A Synthe, produtora de sumos de fruta e de produtos hortícolas, sob a marca Ogrody Natury, foca-se na produção de sumos frescos com um prazo de validade de sete dias e serve mais de 3000 lojas diariamente, entregando os seus produtos aos principais mercados de “nível elevado”: Piotr i Pawel (45 lojas), Alma (14 lojas) e EPI. Opera com 49 representantes de vendas em nove regiões e espera alcançar 150 em 2009. Foi através da Synthe que o Essencial marcou a sua presença nas principais cadeias de distribuição polacas, sobretudo concentradas nas grandes cidades.

O transporte do Essencial é realizado uma vez por semana até à Alemanha (Colónia), onde o produto fica em armazém, com as condições necessárias para a sua conservação, para depois ser transportado pelo parceiro da Compal. A Synthe utiliza na produção dos seus sumos uma grande quantidade de cenouras com origem na Holanda e no seu trajecto até a Polónia aproveita a passagem neste armazém para transportar o Essencial. A necessidade de conservação do Essencial a baixas temperaturas implica custos acrescidos no seu transporte e armazenamento.

No acordo estabelecido entre as duas empresas, as intervenções ao nível de marketing realizam-se mediante o consentimento da Compal às propostas da Synthe e caso estas sejam aprovadas a Compal comparticipa em 50% os investimentos em marketing.

2.2.3.4. Análise dos consumidores

Resultado do acentuado crescimento do sector dos serviços e do investimento estrangeiro, o consumidor polaco tem desenvolvido, nos últimos anos, o seu poder de compra. Porém, os hábitos culturais adquiridos durante os largos anos de racionamento têm ainda fortes reflexos nos hábitos de consumo. A apetência cultural para a aquisição de produtos à unidade (Essencial, Benacol, Actimel, entre outros) são disso exemplo. Todos os produtos apresentados em *packs* nas prateleiras têm a possibilidade de venda individual.

A questão da venda individual do Essencial tem levantado sérias dificuldades, uma vez que é necessário colocar a designação do produto e ingredientes em cada unidade, incorrendo em maiores custos, tal como referido na apresentação do problema.

2.2.3.4.1. Processo de decisão de compra

Os produtos do segmento de sumos de fruta caracterizam-se por um baixo envolvimento por parte do consumidor. Grande parte das decisões de compra efectua-se no ponto de venda, que é cada vez mais entendido como um meio de comunicação relevante, sendo o modo como o produto está exposto nas prateleiras bastante importante uma vez que se o consumidor não encontra o produto facilmente o substitui por outro. Até ao momento, ainda não foi realizada nenhuma campanha de comunicação para o Essencial na Polónia.

Também a marca e o preço são elementos que influenciam fortemente a decisão de compra deste tipo de produtos, em que o nível de qualidade do produto está muitas vezes associado à marca.

2.2.3.4.2. Hábitos de consumo

Tal como em muitos novos países da União Europeia, o consumo de bens alimentares na Polónia está a alterar-se em direcção aos padrões da Europa Ocidental. O estilo de vida cada vez mais agitado, o aumento do poder de compra dos consumidores e a crescente preocupação com a saúde levam os consumidores polacos a procurar produtos mais saudáveis e benéficos e que facilitem as suas refeições diárias. Todas estas evidências conduzem a um aumento da procura por uma alimentação conveniente, que está a crescer acima da oferta na Polónia, proporcionando oportunidades de desenvolvimento neste sector. A procura de sopa preparada, por exemplo, cresceu 60% entre 2005 e 2006.

Quanto ao consumo de fruta na Polónia, foi notório o contraste, no ano de 2007, entre os agregados compostos por indivíduos empregados e os agregados constituídos por aposentados e pensionistas, que consumiram mensalmente mais fruta (Anexo 12).

Os polacos apreciam o consumo de frutas preparadas e, embora se apercebam que o valor deste tipo de produto é menor, o consumo actual e o desejo de compra é bastante elevado, tornando os sumos de fruta mais apelativos.

2.2.3.5. Análise do Mercado de sumos de fruta

O mercado de sumos de fruta na Europa pode ser dividido em duas partes. A Europa Ocidental baseia-se na inovação e preços *Premium* para recuperar vendas estagnadas e, apesar dos sinais de maturidade nalguns mercados e do abrandamento das taxas de crescimento nalgumas áreas, os produtores de sumos de fruta continuam a inovar. O desenvolvimento de novos produtos tem sido notável em nichos de mercado como as bebidas funcionais à base de sumo contendo vitaminas, minerais e outros ingredientes. Estas sub-categorias do mercado europeu de sumos de fruta e néctares permanecem pequenas, mas têm certamente evoluído rapidamente a partir de uma pequena base.

Na Europa de Leste os consumidores estão a comprar cada vez mais sumos e néctares com uma elevada componente de frutas. As bebidas não alcoólicas são uma das áreas de negócio mais inovadoras na indústria dos bens de grande consumo na Polónia, onde a categoria de sumos de fruta registava em 2007 o maior valor de vendas, a seguir às bebidas refrigerantes (Anexo 15). O aumento dos rendimentos disponíveis e as estações quentes contribuirão para este crescimento. Simultaneamente, os polacos estão a tornar-se consumidores mais exigentes e a sua maior preocupação com a saúde promove a procura deste tipo de produtos.

Espera-se que nos próximos anos os mercados maiores e mais maduros da Europa Ocidental estabilizem e apresentem apenas pequenas flutuações, enquanto nos países da Europa de Leste o consumo de sumos de fruta crescerá.

2.2.3.5.1. A Distribuição no Mercado Polaco

Durante muitos anos os pequenos grossistas independentes permaneceram como o canal mais popular na venda de bebidas não alcoólicas na Polónia. Contudo, este canal entrou em declínio nos últimos anos e os Supermercados e Hipermercados estão a tornar-se gradualmente no canal mais popular. Entre estes, os Supermercados são o canal líder nas vendas de bebidas não alcoólicas uma vez que estão melhor ajustados às necessidades dos polacos, muitos dos quais residem nas numerosas pequenas e médias cidades onde este tipo de canal está presente.

No geral, os retalhistas polacos focam-se mais nos preços baixos do que na elevada qualidade dos produtos e, devido ao aumento da concorrência por parte dos Supermercados e das Lojas Discount, os Hipermercados vêem-se obrigados a reduzir os seus preços e

margens de forma a defender a sua posição, o que afecta os fornecedores que são forçados a oferecer produtos com maiores descontos.

O segmento Discount está também a marcar cada vez mais a sua presença e tanto a sua quota de mercado como a das ‘marcas brancas’ está a aumentar, com a Biedronka (cadeia pertencente ao Grupo Jerónimo Martins) a registar o maior crescimento.

Em termos de melhor qualidade do serviço, destacam-se as cadeias de distribuição Real (o maior retalhista polaco), Leclerc e Tesco (*Retail Portal for Poland*).

O Compal Essencial foi pensado para ser vendido no canal alimentar e no canal horeca mas, neste momento, apenas está presente no canal alimentar, em 10 cadeias de distribuição, com maior incidência nos Supermercados e lojas Discount (Anexo 16). O produto foi introduzido no mercado polaco directamente em quatro cadeias (Auchan, Piotri i Pavel, Alma e MarcPol) pela Synthe, sem que qualquer referência tenha sido paga pela Compal, ou seja, não foi exigido qualquer pagamento para se incluir o Essencial no *portfólio* e nos lineares das cadeias de distribuição.

Actualmente, o Essencial tem uma cobertura de 6% nas principais cadeias de distribuição que, por sua vez, representam cerca de 30% do total do mercado e está a negociar com oito cadeias de distribuição a introdução do produto a curto prazo, não tendo sido exigida até ao momento qualquer verba de referência.

O Essencial tem realizado as suas vendas sobretudo nos Hipermercados e Supermercados com vendas residuais nas lojas Discount. As análises realizadas durante o mês de Junho (2008) permitiram apurar a seguinte média de vendas semanais (Quadro 1).

Quadro 1 – Vendas semanais do Essencial na Polónia, por canal de distribuição em Junho 2008

Vendas semanais (unidades)	Vendas Actuais	
	Por ponto de venda	Total
Hipermercados & Supermercados	19	4.826
Cash & Carry	-	
Discount	9,5	1.520
Total		6.346

Fonte: Compal, S.A

O produto está com dificuldades de rotação e corre o risco de ser retirado da linha. Um teste realizado pela JM-Polska (Grupo Jerónimo Martins), presente na Polónia através da cadeia de distribuição Discount Biedronka e uma das cadeias distribuidoras do Essencial, demonstra que o produto não está a satisfazer as expectativas nas 160 lojas onde foi introduzido e esta já informou que se o preço não diminuir o produto será retirado da linha. A permanência na JM-Polska encontra-se em negociação de modo a ganhar tempo até que em Portugal seja delineada uma estratégia de preço que contemple estas exigências.

2.2.3.6. Análise da concorrência

Os principais concorrentes do Essencial no segmento de mercado polaco das doses individuais de fruta são o Duo Fruo, o Knorr vie e o Frutit2Day (Anexo 21).

O mercado polaco dos sumos de fruta é liderado pela marca Tymbark que, na categoria doses de fruta, apresenta o produto Duo Fruo. Esta marca tem na Polónia uma presença muito semelhante à Compal em Portugal pois está presente no mercado Polaco há mais de seis décadas (desde 1936) e dedica-se à produção de sumos de fruta e produtos hortícolas, preparados e congelados de vegetais, frutas e outras especialidades alimentares. Ao longo da sua história, a Tymbark foi líder em inovação, destacando-se pela qualidade, imagem e conhecimento da marca junto dos consumidores na categoria de sumos de frutos, néctares e bebidas e pela participação social activa nas comunidades locais. A sua posição assenta na flexibilidade de resposta aos novos desafios do mercado, no qual pretende criar novas tendências.

Em 1999 a Tymbark foi detida pelo Grupo Maspex Wadowice e, desde então, a posição da marca tem vindo a crescer. Este Grupo é um dos maiores da indústria alimentar na Europa Central e Oriental e é líder no segmento de sumos e néctares na Polónia, República Checa e Eslováquia estando também presente na Hungria, Bulgária e Roménia.

A abertura do Duo Fruo é idêntica ao Benacol ou Actimel, com sub tampa em alumínio sobre a tampa de plástico, o que cria alguma desconfiança sobre o produto Compal, com a percepção de que o produto terá uma qualidade inferior. Estes produtos (Actimel e Benacol), concorrentes indirectos do Essencial ajudam na prevenção de doenças e oferecem os benefícios de nutrição, conveniência e funcionalidade.

Sob a marca *umbrella* da Knorr, o Knorr vie é um misto de fruta e verduras distribuído pela multinacional Unilever. A Knorr está presente em mais de 80 países e o

seu objectivo principal é o desenvolvimento de soluções culinárias práticas e de qualidade. É uma marca de referência no mercado da nutrição e o seu *portfólio* de produtos inclui sopas, molhos, polpas e temperos, entre outros.

Outro concorrente do Essencial é o Frutit2Day da Hero. Esta empresa, que teve a sua origem em 1886 na Suíça, tem como categorias *core* a Nutrição Infantil e a Fruta e está presente no mercado polaco, através de subsidiárias, assim como em outros países da Europa, América do Norte, África e Ásia.

A competir no mercado polaco dos sumos de fruta encontram-se também as marcas Granini, de origem alemã, e a marca nacional Hortex, que oferecem uma gama ampla de sumos e néctares tal como as marcas próprias dos distribuidores, que se tornam muito apelativas especialmente devido ao seu menor preço.

As empresas nacionais polacas têm vindo a adoptar uma posição agressiva no mercado. Incentivadas para competir com as empresas multinacionais, surpreenderam os consumidores com novos desenvolvimentos sustentados na melhor compreensão das suas necessidades, no menor tempo de reacção e na política de preços praticada. Vantagens que aliadas à melhor relação custo-benefício proporcionaram às empresas nacionais um crescimento das suas vendas.

2.2.3.7. A política de preço

O preço do Essencial encontra-se posicionado acima da marca nacional Tymbarck/Duo Fruo, principal concorrente do Essencial. O produto apresenta preços médios na prateleira 25% acima da marca líder e 35% acima dos preços praticados em Portugal (Anexo 17), resultantes dos custos de transporte suportados pela Compal, da influência da taxa de câmbio e das elevadas margens cobradas pelos intermediários, entre outros, como se pode verificar no Anexo 20.

A manutenção desta política de preços colocará o Essencial com sérias dificuldades em rodar na prateleira levando a que no curto prazo (Grupo Jerónimo Martins) e médio prazo (Auchan) o produto seja retirado das prateleiras por falta de rotação.

2.3. Questões

As dificuldades decorrentes da adaptação do Essencial ao mercado polaco, a falta de reconhecimento da marca, assim como a política de preços adoptada são alguns dos obstáculos que a Compal enfrenta actualmente na Polónia, estando sujeita a ser retirada deste mercado.

Tendo por base o caso anteriormente descrito e a situação delicada que o Essencial vive no mercado polaco, responda às questões a seguir apresentadas.

Questão 1: Reflecta sobre as motivações da Compal no que concerne à internacionalização do Essencial para o mercado polaco.

Questão 2: Caracterize o mercado de sumos de fruta na Polónia, assim como a intensidade concorrencial existente.

Questão 3: Desenvolva uma análise SWOT para o Essencial no mercado polaco.

Questão 4: Analise criticamente a forma de presença da Compal no mercado polaco quanto ao modo de entrada.

Questão 5: De acordo com os novos estilos de vida do consumidor, defina claramente quais as características fundamentais do público-alvo do Essencial na Polónia.

Questão 6: Para justificar a posição competitiva do Essencial no mercado polaco, quais considera serem as variáveis do Marketing-Mix mais relevantes? Justifique.

Questão 7: Que recomendações daria à Compal de forma a esta ultrapassar a situação crítica que o Essencial vive no mercado polaco?

2.4. Anexos

Anexo 1 - Organigrama das marcas da Compal

Anexo 2 - *Portfólio* de produtos Compal

Anexo 3 - Comunicação

Anexo 4 - Investimento Estrangeiro Directo na Polónia

Anexo 5 - Crescimento do PIB na Polónia

Anexo 6 - Crescimento da Inflação na Polónia

Anexo 7 - Taxa de Câmbio entre 22/1/2008 e 1/1/2009

Anexo 8 – Previsão da população polaca para o ano 2010

Anexo 9 - População Polaca Activa (milhares) e Taxa de Desemprego (%)

Anexo 10 - Estrutura dos agregados familiares na Polónia

Anexo 11 - Famílias polacas com crianças por idade da mãe

Anexo 12 - Média mensal do consumo ‘per capita’ de alguns bens alimentares nos agregados familiares polacos em 2007 (Kg)

Anexo 13 - Crescimento Incremental das bebidas não alcoólicas por região (2002 a 2007)

Anexo 14 - Volume de vendas de bebidas não alcoólicas no Canal Alimentar polaco

Anexo 15 - Valor das vendas de bebidas não alcoólicas no Canal Alimentar polaco

Anexo 16 - Presença do Essencial nas cadeias de distribuição polacas

Anexo 17 – Preço do Essencial na Polónia

Anexo 18 - Vendas do Essencial na Polónia por cadeia de distribuição no mês de Outubro 2008

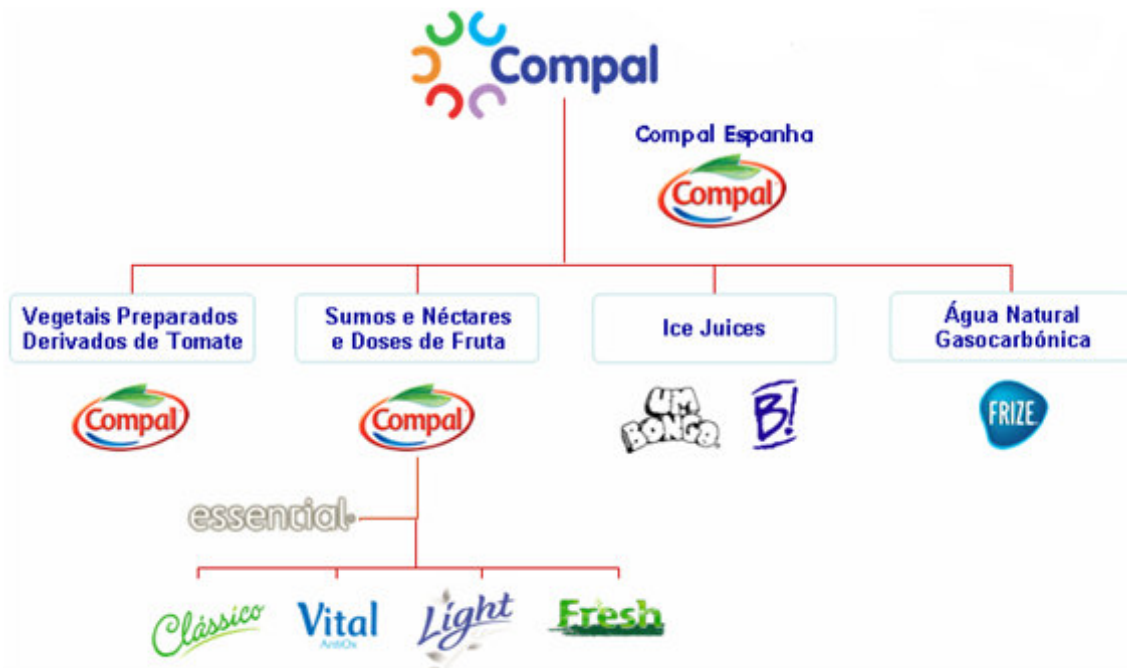
Anexo 19 - Vendas médias diárias do Essencial por país em cada ponto venda

Anexo 20 - Construção do Preço de Venda do Essencial

Anexo 21 - Concorrência do Essencial na Polónia

Anexo 22 - Imagens do Essencial nos pontos de venda polacos

Anexo 1 – Organigrama das marcas da Compal



Anexo 2 - Portfólio de produtos da Compal



Anexo 3 – Comunicação

Essencial: Outdoor



Essencial: Imprensa



Publireportagem

VANTAGENS DE UM CONSUMO REGULAR DE FRUTA

As frutas são alimentos protectores, reguladores e activadores das funções vitais. Isto porque a fruta é rica em vitaminas, minerais e fibras, bem como micronutrientes essenciais que fazem da fruta um bem tão essencial à saúde. A acção benéfica dos frutos no nosso organismo é intensa e variada. Pela sua natureza a fruta possui uma potente acção preventiva de vários cancros, tem benefícios sobre a flora e o trânsito intestinal. Comer fruta auxilia substancialmente a regulação do colesterol sanguíneo com o consequente benefício em termos de doenças cardiovasculares.

Pela sua elevada densidade nutricional e baixa densidade energética a fruta é um instrumento essencial na ajuda do controle de peso e combate da obesidade.

Comer fruta auxilia substancialmente a regulação do colesterol sanguíneo com o consequente benefício em termos de doenças cardiovasculares. Pela sua elevada densidade nutricional e baixa



densidade energética a fruta é um instrumento essencial na ajuda do controle de peso e combate da obesidade. Comer fruta é, por isso, essencial à saúde e bem-estar de todos nós.

Algumas das propriedades protectoras das frutas, nomeadamente a luta contra o envelhecimento precoce e a acção preventiva de vários cancros, deve-se ao elevado nível de antioxidantes. Estes antioxidantes que combatem os radicais livres (moléculas oxigenadas, tóxicas, produzidas pelo nosso organismo como resultado de diversos factores como fumar, exposição a raios solares, stress e poluição) são, assim, responsáveis pelas propriedades protectoras que fazem da fruta, um bem tão essencial à nossa saúde.



“E se a fruta se pudesse comer sem se descascar, sem se estragar ao fim de uma semana e lhe oferecesse exactamente o mesmo que um fruto trincado”

PUBLIREPORTAGEM

CONSUMIR FRUTA REGULARMENTE, CONHEÇA TODAS AS VANTAGENS.

Tudo graças à fruta é a dieta diária mínima recomendada pela OMS (Organização Mundial de Saúde). A ingestão diária recomendada de fruta que se podem consumir 2,7 milhões de toneladas ao novo conselho da OMS em conta.

As frutas são fornecedores insubstituíveis de minerais, vitaminas, fibra e água. Pela sua riqueza nestes nutrientes reguladores e activadores, as frutas são consideradas alimentos protectores do organismo. A acção benéfica dos frutos no nosso organismo é intensa e variada. Pela sua natureza a fruta possui uma potente acção preventiva de vários cancros, tem benefícios sobre a flora e o trânsito intestinal. Comer fruta auxilia substancialmente a regulação do colesterol

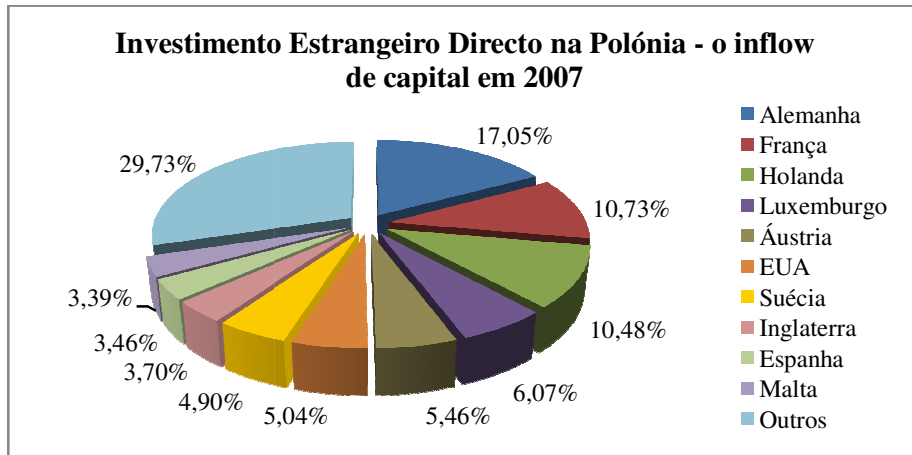
sanguíneo com o consequente benefício em termos de doenças cardiovasculares. Pela sua elevada densidade nutricional e baixa densidade energética a fruta é um instrumento essencial na ajuda do controle de peso e combate da obesidade. Comer fruta é, por isso, essencial à saúde e bem-estar de todos nós. As propriedades protectoras da fruta em muito se relacionam com a sua riqueza em antioxidantes, que exercem uma acção preventiva, nomeadamente sobre

Vários cancros e sobre o envelhecimento precoce. Estes antioxidantes que combatem os radicais livres (moléculas oxigenadas, tóxicas, produzidas pelo nosso organismo como resultado de diversos factores como fumar, exposição a raios solares, stress e poluição) são, assim, responsáveis pelas propriedades protectoras que fazem da fruta, um bem tão essencial à nossa saúde.

A NOSSA PROMESSA

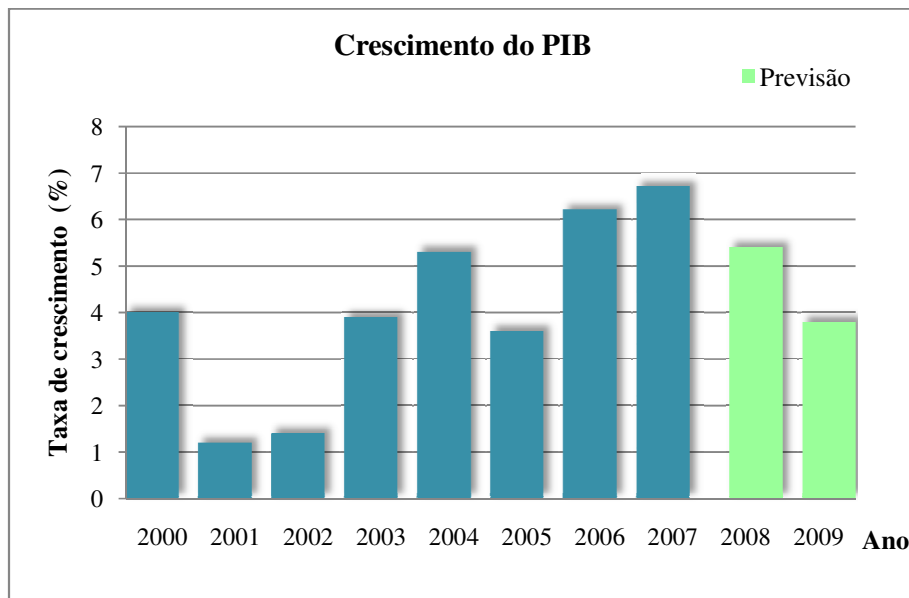
E VOCÊ? JÁ COMEU FRUTA HOJE?

Anexo 4 – Investimento Estrangeiro Directo na Polónia



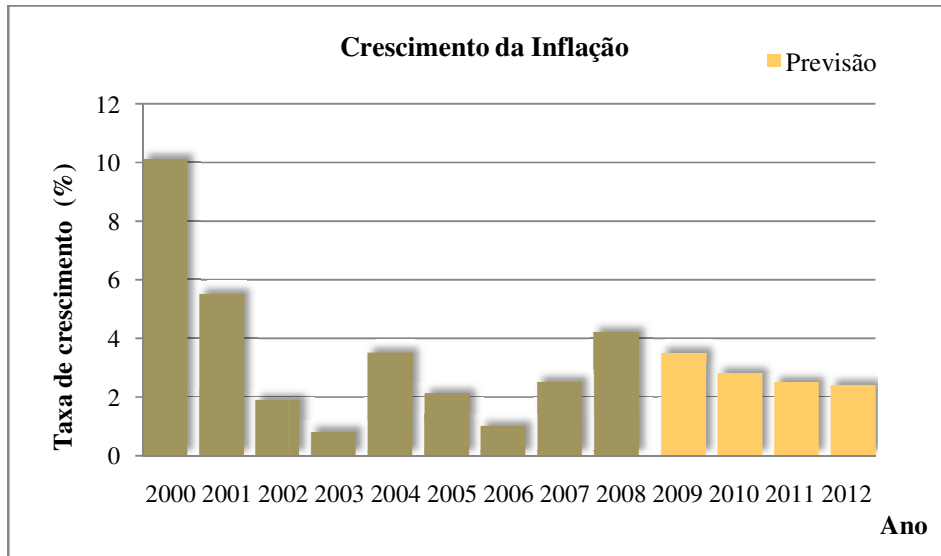
Fonte: Banco Nacional da Polónia

Anexo 5 – Crescimento do PIB na Polónia



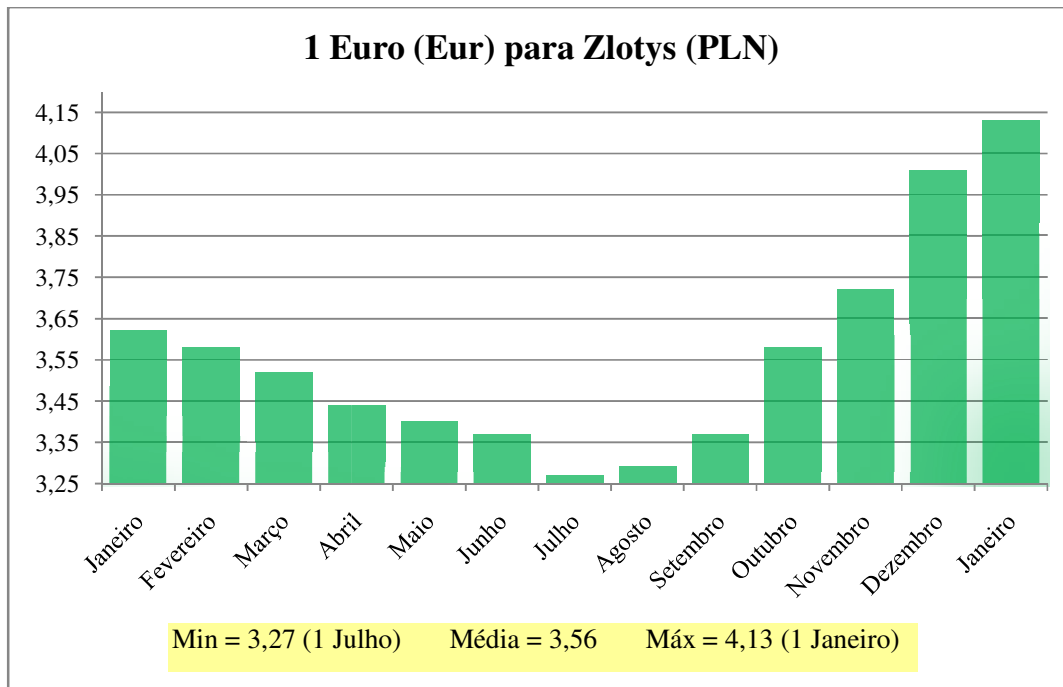
Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

Anexo 6 – Crescimento da Inflação na Polónia



Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

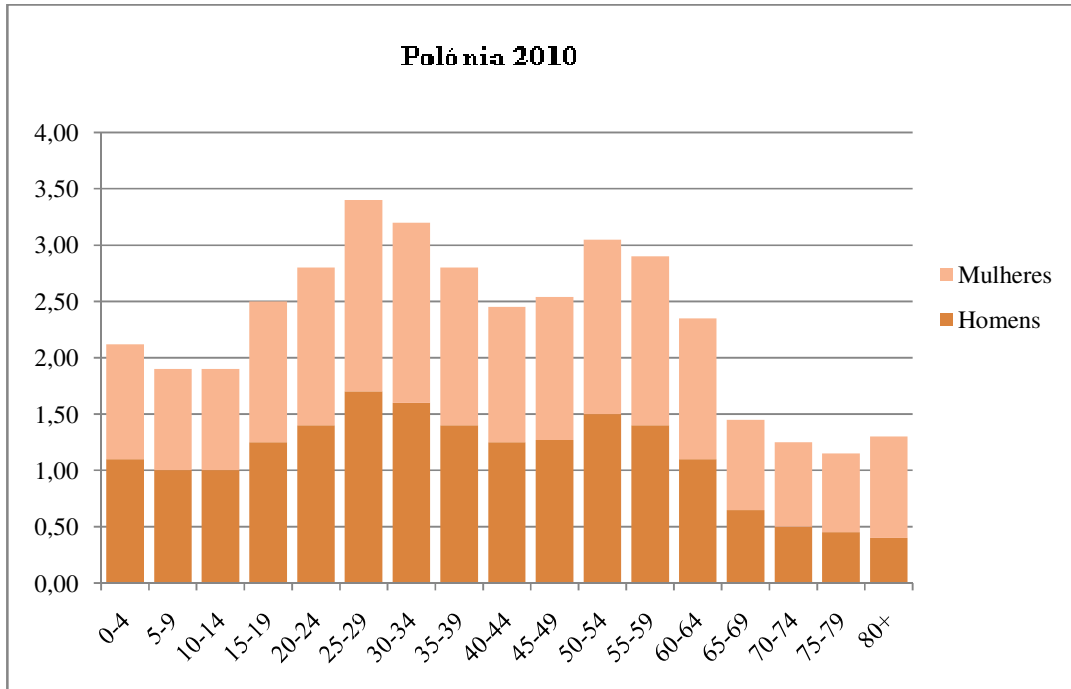
Anexo 7 – Taxa de Câmbio entre 22/1/2008 e 1/1/2009



Fonte: Exchange-Rates.org

Anexo 8 – Previsão da população polaca para o ano 2010

(Milhões)



Fonte: U.S. Census Bureau, International Database

Anexo 9 – População Polaca Activa (milhares) e Taxa de Desemprego (%)

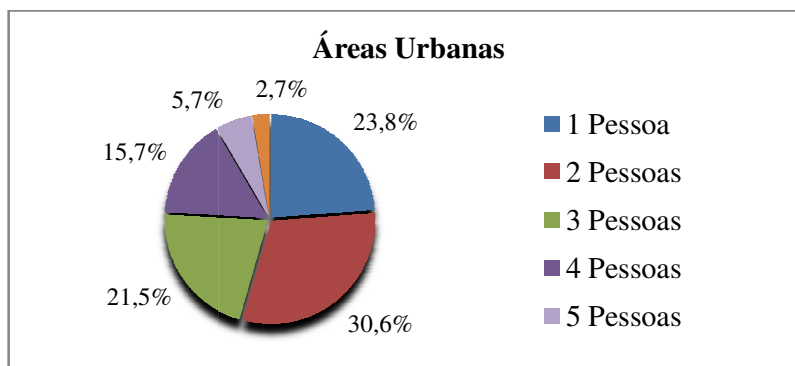
(2º trimestre 2008)

	Total	População Economicamente Activa			População Economicament e Inactiva	Taxa Desemprego (%)
		Total	Empregada	Desempregada		
Total	31330	16885	15689	1196	14445	7,1
15-24	5421	1748	1449	298	3673	17,04
25-34	5889	4951	4603	348	938	7,028
35-44	4770	4161	3939	222	609	5,33
45-54	5649	4286	4029	156	1363	3,63
55-64	4500	1499	1431	68	3001	4,53
65 ou mais	5102	241	237	-	4861	-
Homens	14840	9271	8665	606	5569	6,5
15-24	2727	968	822	142	1759	14,7
25-34	2947	2726	2548	178	221	6,5
35-44	2382	2210	2097	113	173	5,1
45-54	2753	2233	2116	116	520	5,2
55-64	2098	981	931	49	1117	4,9
65 ou mais	1933	154	150	-	1779	-
Mulheres	16490	7614	7024	590	8875	7,7
15-24	2694	780	628	152	1913	19,5
25-34	2942	2225	2056	170	717	7,6
35-44	2387	1950	1842	109	436	5,6
45-54	2895	2054	1913	140	842	6,8
55-64	2403	518	499	15	1884	2,9
65 ou mais	3169	87	87	-	3082	-

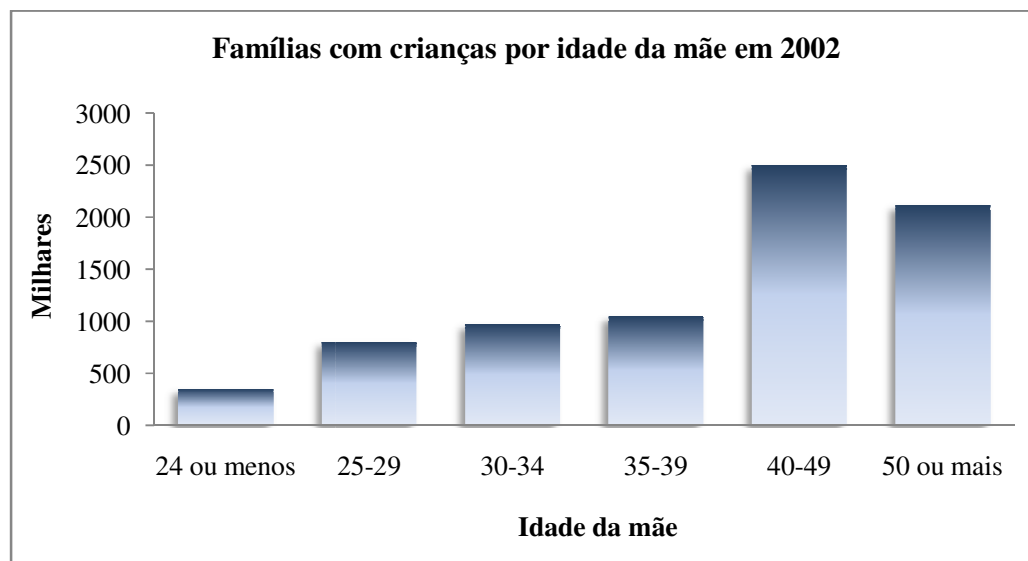
Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

Anexo 10 - Estrutura dos agregados familiares na Polónia

(2º Trimestre 2008)



Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

Anexo 11 - Famílias polacas com crianças por idade da mãe

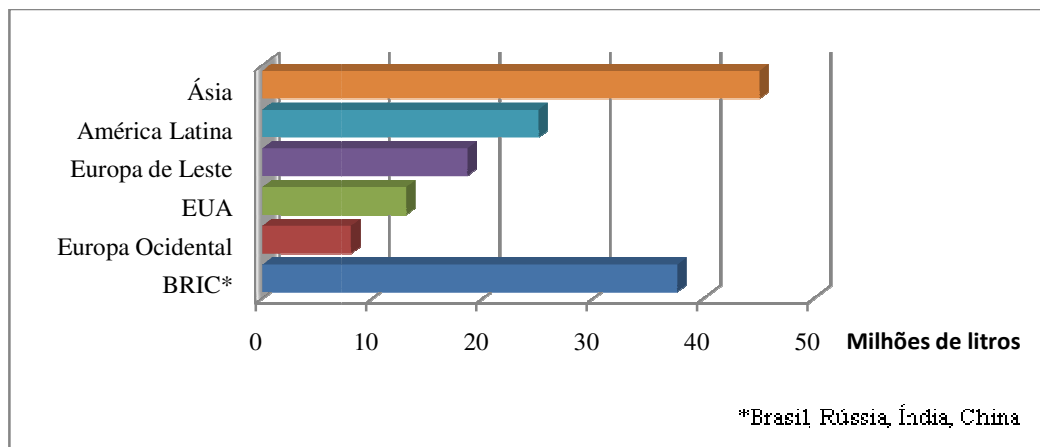
Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

Anexo 12 - Média mensal do consumo 'per capita' de alguns bens alimentares nos agregados familiares polacos em 2007 (Kg)

Bens Alimentares	Total	Agregados			
		De Empregados	De Agricultores	De Empregados por conta própria	De Aposentados e Pensionistas
Pão	5,29	4,94	6,52	4,33	6,02
Leite	3,83	3,26	5,73	3,27	4,86
Iogurtes e bebidas à base de leite	0,69	0,67	0,37	0,80	0,80
Fruta	3,40	3,06	3,32	3,63	4,26
Vegetais	10,77	9,33	13,67	8,72	14,07

Fonte: GUS (Central Statistical Office of Poland)

Anexo 13 – Crescimento Incremental das bebidas não alcoólicas por região (2002 a 2007)



Fonte: ANIRSF (Associação Nacional dos Industriais de Refrigerantes e Sumos de Frutos)

Anexo 14 - Volume de vendas de bebidas não alcoólicas no Canal Alimentar polaco

(Milhares de litros)

Categorias	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Litros 'per capita' 2007	% do total 2007
Bebidas refrigerantes	1,520.4	1,611.0	1,544.7	1,555.7	1,629.1	1,723.1	45.22	33.04
Sumo de fruta/vegetais	987.6	1,096.9	1,100.5	1,113.4	1,232.6	1,338.8	35.14	25.67
Água engarrafada	978.8	1,252.6	1,276.1	1,438.4	1,769.6	2,015.8	52.91	38.65
Bebidas energéticas	9.3	11.8	13.0	15.2	21.9	28.1	0.74	0.54
Concentrados	29.1	30.4	31.7	33.1	35.5	37.3	0.98	0.71
RTD* Chá	11.4	13.6	16.9	23.7	47.4	71.1	1.87	1.36
RTD* Café	-	0.0	0.1	0.2	0.4	0.6	0.02	0.01
TOTAL	3,536.7	4,016.3	3,983.0	4,179.6	4,736.5	5,214.8	136.87	100.00

Fonte: Euromonitor International

*RTD: Ready-to-Drink

Anexo 15 - Valor das vendas de bebidas não alcoólicas no Canal Alimentar polaco

(Milhares de Zlotys)

Categories	2002	2003	2004	2005	2006	2007	PLN 'per capita ' 2007	Quota de mercado 2007 (%)
Bebidas refrigerantes	3,480.0	3,663.0	3,549.2	3,560.0	3,723.9	4,014.7	105.37	38.18
Sumo de fruta/ vegetais	2,231.2	2,364.7	2,446.7	2,505.6	2,717.3	2,972.0	78.00	28.27
Água engarrafada	1,342.3	1,700.1	1,704.0	1,914.3	2,370.2	2,815.2	73.89	26.78
Bebidas energéticas	129.0	158.5	167.8	186.7	225.8	276.4	7.25	2.63
Concentrados	145.7	154.5	162.4	170.4	182.7	192.8	5.06	1.83
RTD* Chá	51.0	59.2	70.9	97.8	166.3	227.8	5.98	2.17
RTD* Café	-	1.0	2.6	5.3	9.5	15.3	0.40	0.15
TOTAL	7,379.0	8,101.0	8,103.6	8,440.2	9,395.7	10,514.2	275.95	100.00

Fonte: *Euromonitor International**RTD: *Ready- to- Drink*

Anexo 16 - Presença do Essencial nas cadeias de distribuição polacas

Tipo de loja	Nº	Essencial	Cobertura (%)
Hipermercados	674	27	4%
Auchan	21	21	100%
Tesco	320	0	Em negociação
Carrefour	300	0	Em negociação
Real	21	0	Em negociação
Leclerc	12	6	50%
Supermercados	5.133	227	4%
Piotri i Pavel	41	41	100%
Alma	18	18	100%
Bomi	15	0	0%
Marcpol	41	41	100%
Polo Market	210	0	Em negociação
Kaufland	104	0	Em negociação
Stokrotka Premium	3	3	100%
Stokrotka Standard	100	0	0%
Spolem	4.000	158	4%
Eko / Rabat	500	0	Em negociação
Intermarché	135	6	4%
Elea	6	0	Em negociação
EPI	1	1	100%
Discount	1.417	160	11%
Biedronka	1.045	160	12%
Plus	260	0	0%
Lidl	215	0	Em negociação
Netto	142	0	
Aldi	15	0	
Cash-Carry	28	0	0%
Selgros	8	0	
Makro	20	0	
Mercado Total	7.252	414	6%

Fonte: Compal, S.A.

Anexo 17 – Preço do Essencial na Polónia

Câmbio: 1€ = 3,5 zł

Tipo de Loja	Nº	Preço da unidade (zł)		Preço- Pack 3 (€)
		Essencial	Duo Fruo	Essencial
Hipermercados	674	3,02	2,38	2,58
Auchan	21	2,70	2,39	2,31
Tesco	320		2,39	
Carrefour	300		2,40	
Real	21		2,39	
Leclerc	12	3,33	2,34	2,85
Supermercados	5133	3,22	2,55	2,76
Piotri i Pavel	41	2,99	2,49	2,56
Alma	18	3,20	2,49	2,74
Bomi	15		2,49	
Marcpol	41	2,99	2,49	2,56
Polo Market	210		2,49	
Kaufland	104		2,39	
Stokrotka				
Premium	3		2,49	
Stokrotka				
Standard	100		-	
Spolem	4000	3,2	3,15	2,74
Eko / Rabat	500		-	
Intermarché	135		2,49	
Elea	6		2,39	
EPI	1	3,7	2,69	3,17
Média do Mercado Total		3,16	2,50	2,71

Fonte: Compal, S.A.

Anexo 18 - Vendas do Essencial na Polónia por cadeia de distribuição no mês de Outubro 2008

(Unidades)

	Manga	Morango	Pêra	Ananás	Total
Alma	281	271	194	154	1117
Auchan	861	777	630	734	3903
Intermarche	61	78	56	68	342
Leclerc	80	46	36	54	281
Piotri i Pawel	219	234	183	179	1059
Outros	2023	1779	1501	1743	9166
Total	4569	4128	3370	3801	

Fonte: Compal, S.A.

Anexo 19 – Vendas médias diárias do Essencial por país em cada ponto venda

País	Packs de 3 unidades
Portugal	14
Espanha	8
Reino Unido	7

Fonte: Compal, S.A.

Anexo 20 – Construção do Preço de Venda do Essencial**Preço de Venda: Hipermercados & Supermercados**

Preço de Venda do Essencial (Unidade)		
Hipermercados & Supermercados		
Câmbio : 1€ = 3,5 zł		Euro 3,50 zł
Preço unitário FOB *	0,33 €	1,16 zł
Investimento em Marketing 0%	0,00 €	0,00 zł
Custo de Transporte (sobre o Preço FOB) 10%	0,03 €	0,12 zł
Custo na Chegada	0,36 €	1,28 zł
Rótulo	0,01 €	0,03 zł
Transporte para o Cliente (1 palete)	0,04 €	0,15 zł
Preço Líquido na Polónia	0,41 €	1,46 zł
Margem do Distribuidor 40%	0,16 €	0,59 zł
Preço de Venda ao Retalhista	0,57 €	2,05 zł
Margem do Retalhista 40%	0,23 €	0,82 zł
IVA 7,0%	0,06 €	0,2 zł
Preço de Venda ao Consumidor	0,86€	3,07 zł

Fonte: Compal, S.A.

***Preço FOB** (*Free-on-Board*): Preço que cobre os custos de transporte até ao porto de embarque, bem como todos os direitos e taxas a que a mercadoria está sujeita para poder ser carregada a bordo.

Preço de Venda: Lojas Discount

Preço de Venda do Essencial (Unidade)		
Discounts		
Câmbio : 1€ = 3,5 zł		Euro 3,50 zł
Preço unitário FOB	0,33 €	1,16 zł
Investimento em Marketing		
0%	0,00 €	0,00 zł
Custo de Transporte		
(sobre o Preço FOB) 10%	0,03 €	0,12 zł
Custo na Chegada	0,36 €	1,28 zł
Rótulo	0,01 €	0,03 zł
Transporte para o Cliente (5paletes)	0,01 €	0,03 zł
Preço Líquido na Polónia	0,41 €	1,34 zł
Margem do Distribuidor		
30%	0,12 €	0,40 zł
Preço de Venda ao Retalhista	0,53 €	1,74 zł
Margem do Retalhista		
30%	0,16 €	0,52 zł
IVA		
7,0%	0,05 €	0,16 zł
Preço de Venda ao Consumidor	0,74 €	2,42 zł

Fonte: Compal, S.A.

Anexo 21 – Concorrência do Essencial na Polónia

Concorrentes directos

Tymbark: Gama de produtos



Tymbark: Duo Fruo



Knorr: Knorr vie



Hero: Fruit 2Day



Concorrentes indirectos e Essencial



Anexo 22 - Imagens do Essencial nos pontos de venda polacos

Essencial: Supermercado Alma



Essencial: Hipermercado Leclerc



3. Nota Pedagógica

3.1. Público-alvo do caso

Este caso destina-se a:

- Alunos de Licenciatura ou Mestrado, das disciplinas de Marketing, Marketing Internacional e Estratégia.
- Profissionais da área de Marketing, bem como a quadros superiores de empresas envolvidos em processos de internacionalização, na perspectiva de conhecimento de um caso real.

3.2. Objectivos Pedagógicos

Este caso tem como finalidade:

- Dotar os participantes das competências necessárias na tomada de decisões no processo de internacionalização das empresas, tendo em conta o actual contexto competitivo em que estas se inserem.
- Os destinatários deste caso deverão ser capazes de identificar os principais desafios e dificuldades que as empresas enfrentam no acesso aos mercados externos, desenvolvendo uma análise crítica, fundamentada nos conceitos e ferramentas de gestão de marketing internacional.
- Deverão ainda ter em conta as características específicas do mercado em estudo e os principais conteúdos destacados no caso:
 - Motivações da internacionalização;
 - Envolve internacional;
 - Formas de presença nos mercados internacionais;
 - Estratégias de internacionalização;
 - Marketing - Mix em contexto internacional.

3.3. Revisão da literatura

3.3.1. Introdução

A globalização permitiu que o marketing internacional estivesse presente em torno de todos nós. Os consumidores de todo o mundo têm hoje ao seu dispor uma vasta oferta de produtos de qualidade, em qualquer parte do mundo e a preços mais baixos, devido à elevada concorrência internacional.

São cada vez mais os produtos que oferecem um apelo internacional e incentivam a maior similaridade de gostos no consumo em todo o mundo. Por exemplo, um crescente número de pessoas veste calças de ganga, gosta de música ocidental e come pizza e sushi.

O crescente avanço tecnológico e o aumento do fluxo de informação permite que os consumidores estejam melhor informados, tornando-os mais exigentes e impondo um esforço acrescido aos gestores internacionais.

Também as empresas beneficiaram, genericamente em larga medida, do mercado global. Com a maior abertura dos mercados e com mais clientes, as empresas conseguem simultaneamente menores custos e maiores lucros em “casa” e no estrangeiro, beneficiando da diversificação do mercado e da estabilidade decorrentes da ausência de dependência de um mercado particular (Czinkota e Samli, 2007).

A principal diferença entre o marketing internacional e o marketing doméstico (designado como o marketing praticado no país de origem), reside na influência das diferenças culturais entre os países e o seu impacto na implementação, com sucesso, dos programas de marketing.

A singularidade do marketing internacional advém da diversidade e complexidade da envolvente externa e, apesar dos benefícios, muitas empresas recusam participar nos mercados internacionais, julgando serem demasiado arriscados ou por não estarem preparadas, dado o contexto de incerteza que os caracteriza (Cateora e Graham, 2005). A envolvente do marketing internacional é representada por um conjunto de factores não controláveis pela empresa, que variam em cada país e que podem constituir barreiras à sua internacionalização: factores económicos, políticos, geográficos e legais, a cultura e valores, os recursos, a tecnologia e a concorrência.

Porter (1986) resume as diferenças entre os países em três categorias: diferenças entre os consumidores (que incluem as características sócio-demográficas e

comportamentais destes); diferenças nas estruturas dos mercados (sistemas de distribuição e comunicação, restrições legais e envolvente física) e diferenças na envolvente concorrencial.

Para Cateora (2005), o que torna o marketing internacional interessante é o desafio de moldar os elementos controláveis das decisões de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) aos elementos incontroláveis (como a concorrência, as restrições legais, os factores económicos e políticos, os comportamentos do consumidor e o nível tecnológico), de tal modo que os objectivos de marketing da empresa sejam alcançados.

3.3.2. A Decisão de Internacionalização

Podem ser várias as razões que levam uma empresa a internacionalizar-se. Estas podem ser ocasionadas por uma necessidade de expansão ou por uma necessidade de sobrevivência, entre as quais se destacam as seguintes:

- O mercado doméstico é pequeno ou está saturado;
- Os produtos têm ciclos de vida pequenos e a sua saturação pode ser evitada, prolongando o ciclo de vida noutros países;
- A empresa tem excesso de capacidade de produção ou possui recursos ou competências únicas;
- Desejo de seguir os concorrentes ou clientes no estrangeiro;
- Aspirações de crescimento e orientação internacional da empresa;
- Reacção oportunista a uma solicitação ocasional no estrangeiro;
- Integração a jusante ou a montante para reduzir custos e aumentar o controlo das operações;
- Proximidade geográfica do mercado internacional. Esta pode não significar a proximidade real do cliente estrangeiro pois as variáveis culturais, os factores legais e as normas sociais podem tornar um mercado estrangeiro psicologicamente distante (exemplo do Brasil, no caso português).

Quando decide internacionalizar-se, a empresa questiona-se quanto: aos mercados onde vai estar presente, às formas de entrada nesses mercados, às opções estratégicas e políticas

de marketing-mix a desenvolver e ao modo como vai organizar as actividades de marketing internacional.

Assim, de seguida são apresentadas várias abordagens que permitem responder a estas questões, com base na literatura de marketing internacional e segundo a perspectiva de vários autores.

3.3.3. Formas de Presença nos Mercados Internacionais

A abordagem dos mercados internacionais implica que a empresa decida se concentra a sua actuação num número reduzido de países (estratégia de concentração) ou se entra em vários mercados, repartindo o risco e minimizando o investimento necessário (estratégia de diversificação).

Na primeira opção, o objectivo da empresa é alcançar uma quota de mercado relevante. Esta estratégia pressupõe um elevado grau de envolvimento da empresa, que aposta no investimento directo com produção local.

Na estratégia de diversificação, as formas de entrada mais comuns são a exportação e a licença. Como tal o seu sucesso depende da escolha do distribuidor ou do licenciado, que são normalmente responsáveis pelo programa de marketing.

Não existe uma estratégia de entrada única, adequada a todos os produtos e a todos os mercados. Cada estratégia de entrada é parte de um cenário de risco, recompensa, controlo e quota de mercado, que variam de país para país. A empresa deve ser flexível quanto às opções de entrada num mercado e deve rever periodicamente o seu progresso no mercado e as suas opções, ajustando a estratégia de acordo com as situações (Sherrie e Zhan, 1999).

Segundo os vários autores, entre as principais formas de presença nos mercados internacionais encontram-se:

Exportação - A exportação é o modo mais simples e um dos mais rápidos de entrar num mercado estrangeiro, requerendo um baixo nível de investimento, em termos de recursos de gestão e financeiros e, conseqüentemente, um baixo nível de compromisso e risco da empresa. Daí ser o primeiro passo ideal para a internacionalização de muitas empresas e uma estratégia útil em mercados caracterizados pelo risco e incerteza (Bradley, 2005).

Existem dois tipos de exportação, a directa e a indirecta. No primeiro caso a empresa vende directamente ao cliente num outro país. Esta é a abordagem mais comum, adoptada pelas empresas que entram pela primeira vez no mercado internacional, uma vez que oferece um controlo total sobre a distribuição, o preço e as vendas e oferece maiores margens brutas, dado que não existem intervenientes (agentes, distribuidores ou parceiros). No entanto, a empresa incorre com todos os custos necessários de suporte à exportação.

No caso da exportação indirecta, a empresa vende os bens, através de um agente ou directamente, a um distribuidor que é remunerado através de uma margem. Os acordos feitos entre a empresa exportadora e os distribuidores ou agentes locais, incluem muitas vezes disposições relativas aos meios de marketing a pôr em prática e o exportador e os seus representantes locais podem, por exemplo, decidir financiar conjuntamente as operações de comunicação para apoio dos produtos a comercializar. Todavia, estas fórmulas não dão à empresa exportadora um domínio total da sua actividade no país estrangeiro (Lendrevie *et al.*, 2004).

Licença - Consiste na transferência, por parte do licenciador, de *know-how* industrial relativo à fabricação de um produto, ao licenciado (titular da licença) e este passa a ser responsável por todos os aspectos de produção, marketing e distribuição. Esta forma de presença permite o acesso a mercados fechados à exportação directa ou com elevados direitos alfandegários e uma forte presença internacional com baixos níveis de investimento, uma vez que o licenciado está melhor preparado para operar no mercado local e adaptar o produto ao consumo local.

Franshising - Esta forma de presença assenta num acordo, segundo o qual uma empresa (franqueadora) detentora de um nome, de uma marca ou de uma concepção de negócio, coloca à disposição de outra (franqueada) o direito da sua utilização, contra uma remuneração. O franqueado é o proprietário dos activos e da gestão e retira lucros minimizando os riscos, enquanto o franqueador coloca à disposição do franqueado o seu *know-how*, obtendo em contrapartida a exclusividade. Este modo de entrada permite uniformizar a distribuição de produtos o que leva a que o consumidor encontre o mesmo produto/serviço onde quer que esteja, beneficiando da perspectiva da globalização.

Investimento Directo no Estrangeiro - Este modo de entrada exige um elevado grau de compromisso para com o mercado onde se pretende penetrar e requer um grande investimento em recursos por parte da empresa.

Pode assumir duas formas: a aquisição de empresas estrangeiras ou o investimento em novas instalações (constituição de uma empresa de 'raiz'). A aquisição é a forma mais rápida e comum de investimento no estrangeiro, oferecendo à empresa conhecimentos ao nível da envolvente local. Por outro lado, o investimento em novas instalações localizadas no país estrangeiro permite alcançar economias de escala, reduzir os custos de transporte, beneficiar de incentivos governamentais e facilita às empresas o controlo sobre a produção e o marketing.

Uma forma de Investimento Directo no Estrangeiro é a Filial, uma entidade juridicamente independente, que oferece uma maior autonomia face às outras formas de presença. Exige um maior envolvimento e compromisso com o mercado externo e permite à empresa um controlo sobre as suas operações. No entanto, esta suporta a totalidade dos investimentos e riscos inerentes à sua implementação.

Pode assumir a forma de Filial Integrada (produção e comercialização), Filial Comercial (comercialização dos produtos da sede/de outras filiais) e Filial de Produção (facilidade no acesso às matérias primas e possibilidade de redução dos custos de produção e transporte).

Joint-Ventures - Traduz-se na partilha de activos, entre duas ou mais empresas, numa nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma actividade produtiva ou comercial. Normalmente, a empresa apoia-se num associado que conhece bem o país e dispõe de uma rede de relações e apoios políticos, financeiros e comerciais. Os riscos são partilhados mas existe a possibilidade de perda de independência e da lógica do grupo, podendo surgir conflitos de interesse entre os associados.

3.3.4. A Estratégia de Marketing Internacional

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, esta tem de tomar uma decisão fundamental: se opta por uma estratégia de marketing standardizada e única em todos os países, ou se adapta a estratégia às dimensões únicas de cada mercado. Neste

sentido, a literatura sobre marketing internacional explora a dicotomia entre estas duas abordagens, segundo vários autores.

Uma estratégia de marketing internacional standardizada assenta na percepção da homogeneidade entre mercados. Levada ao extremo, esta estratégia significa oferecer produtos idênticos, a um preço idêntico, através de canais de distribuição idênticos, suportados por idênticos programas de comunicação, em vários países diferentes. Trata-se do oposto de localizar a estratégia de marketing em cada país e investir na adaptação dos produtos e serviços, permitindo à empresa diferenciar-se estrategicamente dos seus concorrentes (Vrontis e Thrassou, 2007).

Levitt (1983, *in* Vrontis e Thrassou, 2007) considera que existe uma homogeneidade das necessidades e desejos dos consumidores nos diferentes países e defende que só as empresas que optam por uma estratégia de standardização serão bem sucedidas no longo prazo. Exemplo disso é o caso de sucesso da Coca-Cola, que oferece o mesmo produto, com o mesmo nome/marca em todo o mundo.

Para Porter (1986) as actividades de marketing mais fáceis de standardizar são o nome da marca, o posicionamento do produto, os serviços, as garantias do produto e o tema da publicidade, enquanto as mais difíceis são os canais de distribuição, as políticas de preço, a selecção dos meios de comunicação e a força de vendas.

Os diversos autores concordam que uma estratégia standardizada permite alcançar economias de escala ao nível das várias actividades de produção, logística, marketing e gestão, uma redução nos custos, efeitos de sinergia e uma identidade corporativa consistente, através do desenvolvimento de uma marca universal.

No entanto, as empresas estão sujeitas a um conjunto de variáveis na envolvente que as forcem a “pensar local”. Os elementos culturais como a língua, a religião, as normas sociais e o nível de educação, traduzem-se em diferentes gostos e hábitos dos consumidores, influenciando o seu comportamento. Também as diferenças no nível de vida, poder de compra dos consumidores e as desigualdades no enquadramento económico e regulamentar entre os países obrigam as empresas a adoptar muitas vezes, em cada país, uma estratégia de marketing e um marketing-mix específico, em todos os seus aspectos: alvos, posicionamento, políticas de produto, preço, distribuição e comunicação (Lendrevie *et al.*, 2004).

Prahalad e Doz (1986, *in* Vrontis e Thrassou, 2007) realçam a importância da necessidade de standardização e adaptação, e defendem que estas duas estratégias devem

ser adoptadas em conjunto, de modo a encontrar um equilíbrio para as variáveis de marketing- mix em cada país.

Um estudo qualitativo, realizado na Universidade de Ciências Humanas de Varsóvia e baseado em entrevistas, efectuadas em 2007 em quatro países Europeus - Espanha, Polónia, Grécia e Holanda - reforça a perspectiva de necessidade de adaptação das empresas aos mercados externos, por força das especificidades locais. O objectivo deste estudo foi identificar as características de produtos inovadores à base de fruta, que influenciam de forma significativa a percepção do consumidor. Entre estes produtos encontravam-se o Knorr vie, Fruit2Day e Duo Fruo, concorrentes directos do Essencial na Polónia.

A conclusão do estudo aponta para a existência de duas diferenças interculturais relevantes entre os países em estudo, no que se refere ao consumo de fruta.

Foi observada uma divisão clara entre o Norte e o Sul da Europa. Em Espanha, país com elevado consumo de fruta 'per capita', os consumidores valorizam muito mais a naturalidade e frescura das frutas. A tradição de comer fruta fresca em Espanha influencia fortemente a percepção dos espanhóis no modo como avaliam a qualidade e a atractividade destes produtos e, na opinião destes, não é possível substituir a fruta fresca por produtos transformados e convenientes.

Na Grécia e em Espanha não é comum a compra de frutas através de máquinas. Nestes países, o vendedor de fruta desempenha um importante papel no hábito de compra e consumo, que são encarados como uma actividade social em que os consumidores esperam recomendações por parte do vendedor.

Nos países do Norte da Europa (Polónia e Holanda), o padrão de consumo é bastante diferente pois os consumidores apreciam o consumo de frutas transformadas como um modo conveniente de substituir o consumo de fruta fresca.

A partir deste estudo, podemos concluir que as diferenças culturais influenciam significativamente a percepção dos consumidores sobre as diferentes características de produtos inovadores à base de fruta, o que se reflecte no processo de decisão de compra destes.

3.3.4.1. Segmentação e Posicionamento num contexto internacional

A definição da estratégia da empresa nos mercados internacionais envolve a compreensão de uma dimensão importante, a segmentação.

Levitt (1983, *in* Hassan e Craft, 2005: 81), “introduziu o conceito de “simultaneidade de mercados”, descrevendo este fenómeno como a proliferação de mercados globais, onde todas as pessoas em todo o mundo querem ter marcas globais e descreve a existência de segmentos de mercado e consumidores semelhantes em diferentes países, para os quais o preço baixo e a elevada qualidade são critérios comuns nas decisões de compra.”

Contudo, alguns autores têm uma perspectiva diferente, como Hassan e Craft (2005), que referem que é importante que as empresas reconheçam que o marketing deixa de ser orientado para um segmento individual, num mercado local particular e deve ser orientado para um conjunto de consumidores, que se encontram em todos os mercados locais diferentes, pois o mercado doméstico, o lugar que a empresa compreende melhor e onde o seu produto, comunicação e distribuição foram aperfeiçoados, é apenas uma parte de todo o universo do consumidor. Os autores realçam ainda que a segmentação comportamental e de estilos de vida é necessária, além da segmentação geopolítica e económica.

Assim, “não é realista tratar cada país como um mercado totalmente homogéneo” (Jain, 1989 *in* Hassan e Craft, 2005: 83) pois, apesar de existir uma maior homogeneidade entre os países, também existe uma maior segmentação dentro dos países e explorar estas duas tendências em paralelo permite às empresas alcançarem economias de escala e curvas de experiência (Porter, 1986).

Todavia, a definição da estratégia da empresa não termina na selecção dos segmentos de mercado desejáveis, abrangendo também a necessidade de posicionar eficazmente o produto em cada segmento, ou seja, encontrar variáveis que permitam a sua identificação e diferenciação. A partir destas duas dimensões (segmentação e posicionamento), Hassan e Craft (2005) referem que as empresas podem adoptar as seguintes estratégias genéricas, na abordagem dos mercados internacionais:

- Posicionamento idêntico para os mesmos segmentos de mercado: a empresa foca-se num dado conjunto de valores e estilos de vida e concebe uma estratégia com pequenas variações locais;

- Posicionamento diferente para os mesmos segmentos de mercado: a empresa identifica um dado grupo sócio demográfico e varia a estratégia de modo a que esta corresponda ao comportamento de compra dos consumidores;
- Posicionamento idêntico para diferentes segmentos de mercado: a empresa utiliza a mesma estratégia para alcançar diferentes segmentos de mercado em diferentes países, através de múltiplas variações de produtos;
- Posicionamento específico para mercados específicos, que reflectem usos e atitudes muito diferentes.

3.3.5. O Marketing-Mix num contexto internacional

Como vimos anteriormente, as empresas estão sujeitas a diversas condições da envolvente que variam de país para país, obrigando-as a desenvolver uma estratégia e marketing-mix específicos para cada mercado.

Produto

Quando entra no mercado externo, a empresa deve considerar eventuais adaptações necessárias do produto ao mercado. Estas devem incluir decisões relativas aos elementos do produto: Marca (o nome da marca pode ter diferentes significados nos diferentes países), Embalagem, Opções, Acessórios, Garantia, Instruções/Informações e Serviço.

Até mesmo as marcas globais oferecem produtos com ligeiras diferenças entre os países, como é o caso do McDonald's que, na Ásia, está presente com a oferta de hambúrgueres de diferentes ingredientes e com molhos adaptados aos gostos locais.

No entanto, a dimensão do produto não se restringe aos elementos anteriormente descritos. A imagem do país de origem, definida como 'a imagem, reputação e o estereótipo que os consumidores associam a determinado país' (Johansson, 2000 *in* Vrontis e Thrassou, 2007:13), e a inovação são igualmente factores a considerar na percepção dos consumidores sobre um determinado produto, actuando sobre as suas preferências e sobre o processo de decisão de compra.

Segundo o estudo qualitativo, atrás referido, os inquiridos consideram que a inovação de um produto à base de fruta assenta:

- Na diferenciação do produto: produtos como um sumo com novo sabor, uma nova mistura de sumos, uma nova marca ou um nova embalagem;
- Em produtos mais saudáveis: sumos com prazo de validade curto, orgânicos e consistentes;
- Em frutos ou sabores exóticos;
- Em produtos conhecidos desde a sua infância e relançados no mercado recentemente;
- Em bebidas pequenas: concentradas, naturais, sem açúcar, com diferentes misturas de sabores, com pedaços de fruta e em pequenas quantidades (100 a 200 ml).

O facto de o produto ser saudável, fresco e seguro são características fundamentais na decisão de compra de todos os consumidores.

Para os inquiridos, um produto de qualidade significa que é “fresco” (este atributo é definido a partir da data de validade) e “natural” ou seja, sem adição de substâncias artificiais e prejudiciais, como os químicos ou conservantes.

A marca é outro indicativo de qualidade, pois para os consumidores os produtos de elevada qualidade são aqueles produzidos por uma empresa de confiança ou os vendidos em lojas confiáveis.

Também a conveniência influencia claramente a opção de compra por estes produtos e a autora, Kraszewska (2007), identifica diferentes tipos de conveniência percebida pelos consumidores:

- Conveniência na preparação: produtos sem necessidade de preparação e fáceis de comer;
- Conveniência no consumo: produtos que possibilitam o seu consumo sem sujar as mãos ou a roupa, e que podem ser consumidos em qualquer lugar como na escola, no trabalho ou no autocarro;
- Tamanho conveniente: adequado para as crianças levarem para a escola ou para transportar nas bolsas das senhoras;
- Quantidade de produto conveniente.

O tamanho da embalagem pode ser uma característica fundamental, dado que alguns consumidores preferem um produto pequeno, para ser bebido de uma só vez e adequado ao consumo das crianças e mulheres.

O ciclo de vida do produto influencia não só a definição das políticas de marketing-mix a adoptar, como também a escolha dos mercados em que a empresa pretende estar presente, pois o produto pode estar em diferentes fases (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio) nos diferentes países. Neste sentido, à medida que o mercado doméstico se torna “maduro” as empresas consideram a expansão a outros mercados, de forma a prolongarem o ciclo de vida dos produtos.

Porém, a evolução tecnológica e a conseqüente facilidade de acesso à informação tem permitido uma aproximação do ciclo de vida dos produtos entre os diferentes mercados internacionais (Viana e Hortinha, 2005).

Assim, a empresa deve variar a importância atribuída a cada variável do marketing (como a publicidade, embalagem, composição do produto) durante as diferentes fases do ciclo de vida (Bradley, 2005).

Preço

Czinkota e Ronkainen (2002: 332), consideram que o preço é a “única variável do marketing-mix que gera receitas, todas as outras são custos” e por isso, o preço deve ser utilizado como um instrumento activo na estratégia da empresa.

Uma empresa não deve vender os seus bens abaixo do custo de produção nem acima do valor percebido pelo cliente (Cateora e Graham, 2005) e deve considerar os seus objectivos, os custos, as características e o nível concorrencial do mercado, o grau de inovação do produto (ciclo de vida do produto) e a procura (Czinkota e Ronkainen, 2002) na definição da política de preços.

Ao nível internacional, é praticamente impossível a uma empresa vender os seus produtos ao mesmo preço nos diferentes países onde opera, pois são vários os factores que influenciam o preço nos mercados internacionais, tais como a inflação, os custos de transporte e os seguros, as flutuações da taxa de câmbio, os custos administrativos, os impostos, as taxas alfandegárias, as variações da moeda, as margens dos intermediários e os custos de adaptação do produto. Todos estes elementos contribuem de forma significativa para a escalada de preços, isto é, para a subida do preço final no mercado

externo, o que pode representar um preço superior neste mercado relativamente ao preço praticado no mercado doméstico.

O Quadro 2 evidencia os elementos e custos que contribuem para a escalada do preço de exportação. Este quadro retrata uma comparação entre a formação do preço no mercado doméstico e a formação do preço para exportação. No segundo caso foi adicionado ao canal de distribuição um importador/distribuidor estrangeiro.

Quadro 2 – Formação do preço no mercado doméstico e no mercado estrangeiro

Canal de distribuição doméstico	Canal de distribuição com importador estrangeiro
Custo de fabrico do produto	Custo de fabrico do produto
+ Custo para o Grossista	+ Seguro e custo de transporte para o país de destino
+ Margem do Grossista	+ Taxas alfandegárias
= Custo para Retalhista	= Custo para o Importador
+ Margem do Retalhista	+ Margem do Importador
+ IVA	= Preço de venda do Importador
= Preço de Venda ao Consumidor	+ Margem do Grossista
	= Custo para Retalhista
	+ Margem do Retalhista
	+ IVA
	= Preço de Venda ao Consumidor

Fonte: Czinkota, M.R. e Ronkainen, I.A. (2002) (Adaptado)

Como se pode verificar, o canal de distribuição doméstico é mais curto do que o canal de distribuição para exportação, proporcionando um aumento dos custos neste canal e, conseqüentemente, a formação de um preço de venda ao consumidor mais elevado do que o praticado no mercado doméstico.

Os autores consideram que na fase de introdução de um produto num mercado a empresa tem três alternativas gerais: adoptar uma política de preços orientada para a

desnatação, uma política de penetração ou uma política de seguimento do preço de mercado.

A política de desnatação consiste na atribuição de um preço elevado, que diminuirá gradualmente à medida que a oferta do produto aumenta. A empresa utiliza esta política quando pretende atingir um segmento de mercado relativamente insensível ao preço e, portanto, disposto a pagar um preço elevado pelos bens. O seu sucesso depende da capacidade de reacção da concorrência.

Na política de penetração, a empresa estabelece um preço baixo para o novo produto com o objectivo de vender grandes quantidades e alcançar uma elevada quota de mercado, que compensará o baixo retorno de cada unidade vendida. Esta abordagem assenta no pressuposto de que, a um maior crescimento da produção estão associadas economias de escala relevantes.

No caso de mercados muito concorrenciais, como de produtos pouco diferenciados, a empresa deve adoptar um preço com base no preço da concorrência, ou seja, uma política de “seguidora” do preço de mercado. Esta abordagem obriga a um ajustamento dos custos ao preço e pode causar prejuízos à empresa, caso o volume de vendas não aumente de forma a produzir o retorno esperado.

É importante ter presente que as variações dos preços de um país para outro devem ser justificadas e não excessivas pois variações excessivas podem afectar o posicionamento de um produto (Lendrevie *et al.*, 2004).

O mesmo estudo referido anteriormente revela que o preço elevado é a principal barreira ao consumo de produtos inovadores à base de fruta pois os consumidores estão dispostos a comprar novos produtos, desde que o preço não seja demasiado elevado.

Sarathy e Terspstra (1999, *in* Viana e Hortinha, 2005), referem que o preço de exportação deve ser inferior ao preço praticado no mercado doméstico, alegando que:

- Esta política permite à empresa alcançar uma quota de mercado significativa e, desta forma, reduzir os custos de produção, alcançando economias de escala – adopção de uma estratégia de penetração;
- Se a concorrência pratica preços inferiores, a empresa deve optar por uma estratégia de seguidor do preço de mercado;
- Se a marca é pouco conhecida no mercado externo, um preço inferior pode facilitar a sua aceitação;

- A empresa pode considerar que as vendas domésticas suportam os custos de exportação do produto.

Distribuição

Conquistar e explorar o acesso aos mercados internacionais exige uma boa gestão do canal de distribuição, que deve ser vista como um processo interactivo entre o exportador e o intermediário.

Algumas empresas, especialmente as grandes marcas, optam por deter os seus distribuidores internacionais nos países em que isso seja possível por exemplo, através de subsidiárias localizadas no país estrangeiro. Esta política de detenção, total ou partilhada, é adoptada para assegurar um controlo total sobre o posicionamento da marca em cada mercado internacional e para garantir que a empresa tem acesso aos seus clientes.

Outras organizam o seu processo de distribuição através de intermediários, localizados no país de origem ou no país estrangeiro. As empresas que optam por ter como intermediário um distribuidor localizado no mercado externo têm um maior controlo sobre o processo de distribuição, pois o canal é mais curto, e têm a vantagem de o intermediário estar em permanente contacto com o mercado, eliminando algumas barreiras culturais.

A escolha do intermediário é especialmente importante nos casos em que o produtor não é muito conhecido no mercado externo e a imagem e integridade do distribuidor se traduz na reputação do produtor (Sherrie e Zhan, 1999). Assim, a escolha dos intermediários deve ser feita com base nos contactos e relações destes com os clientes do mercado-alvo, nos seus recursos (locais e *know-how*), nos custos (margens, descontos, promoção e apoio técnico), no desempenho passado nas vendas e serviços, no seu empenho em promover os produtos e na complementaridade com os produtos (experiência no ramo).

Cateora (2005) resume os factores que condicionam a escolha do canal de distribuição nos seis C's:

- Custo: os custos para constituir e sustentar o canal incluem os inventários, as instalações, a manutenção da força de vendas, as margens, os custos de transporte, a armazenagem, a publicidade local, a representação das vendas, a negociações e o fornecimento de crédito.
- Capital: a empresa realiza maiores investimentos quando estabelece canais de distribuição internos.

- Controlo: a capacidade da empresa em controlar o preço, o volume, a promoção e o escoamento tende a diminuir quanto maior for o canal.
- Cobertura: capacidade do canal para alcançar os clientes de modo a conseguir quota de mercado e alcançar os objectivos.
- Carácter: compatibilidade do canal com o posicionamento desejado para o produto.
- Continuidade: apesar da contribuição que o intermediário recebe ser um factor determinante da continuidade do canal, o produtor deve tentar construir uma relação de fidelidade com os intermediários pois podem surgir conflitos entre os membros do canal de distribuição, provenientes dos diferentes objectivos que cada um pode ter.

As estratégias de distribuição podem ser de três tipos:

- Distribuição intensiva: consiste na utilização de vários canais de distribuição, proporcionando uma exposição elevada do produto. É apropriada para bens de conveniência e os lucros resultam da contribuição de todos os canais.
- Distribuição exclusiva: distribuição através um intermediário, quando a empresa pretende evitar uma concorrência agressiva e ter um maior controlo sobre o intermediário.
- Distribuição selectiva: situa-se entre as duas estratégias anteriores, pois requer menores custos do que a distribuição exclusiva e maior controlo do que a distribuição intensiva. Assenta na distribuição num número limitado de locais e é eficaz na cobertura de uma zona de mercado extensa.

As variáveis Preço e Distribuição estão intimamente relacionadas no desenvolvimento das políticas de marketing-mix, dado que os canais de distribuição “são um dos factores que maior influência exerce sobre o preço final a praticar junto do consumidor” (Viana e Hortinha, 2005: 336).

A redução do número de intermediários entre o produtor/exportador e o cliente pode reduzir o efeito adverso de sucessivos aumentos no preço, tal como se verifica no Quadro 2. Desta forma, a distribuição através de subsidiárias ou de instalações de produção localizadas no país estrangeiro oferece maior controlo sobre os preços finais do que outras formas de acordos de distribuição, dado que as empresas que vendem os seus produtos

para os mercados externos através de distribuidores só controlam os preços de origem (Bradley, 2005).

Outra alternativa que garante às empresas um maior controlo sobre os preços finais é a venda directa aos consumidores. Esta pode ser aconselhável em certas indústrias em que os canais de distribuição tradicionais começam a ser desafiados pela *internet*, que se está a tornar num importante canal alternativo para muitos segmentos de mercado. Temos o exemplo das companhias aéreas *low cost*, que contactam directamente com o cliente utilizando a *internet* para as reservas.

O preço final depende ainda da qualidade do canal de distribuição, do posicionamento estratégico do produto no mercado e da imagem que a empresa pretende que seja percebida pelo consumidor. Daí que haja a necessidade da empresa utilizar diferentes canais para o estabelecimento de preços em diferentes segmentos, dado que o canal de distribuição deve ser capaz de reflectir os atributos do produto que justificam o seu preço (Viana e Hortinha, 2005).

Comunicação

Esta variável é fortemente influenciada pela envolvente cultural e as suas ferramentas, como a publicidade, a venda pessoal ou a promoção de vendas, devem ser utilizadas de acordo com as características do produto, o *target* a atingir, o orçamento disponível e o comprimento do canal distribuição.

A empresa pode adoptar as seguintes estratégias de comunicação:

- Estratégia *Pull*: depende das ferramentas de comunicação em massa, em especial da publicidade. É a mais indicada quando os canais de distribuição são longos e se pretende atingir uma vasta audiência.
- Estratégia *Push*: foca-se na venda pessoal. É mais adequada a bens industriais, com canais de distribuição curtos e com um *target* mais pequeno do que os bens de consumo.

As principais restrições da standardização da política de comunicação, nos diferentes países onde a empresa está presente, incluem:

- Barreiras culturais: a língua, os valores ou a simbologia influenciam a adequação do conteúdo à mensagem;
- Meios de comunicação disponíveis;
- Atitudes locais face à publicidade;
- Regulamentações publicitárias;
- Etnocentrismo: assenta na ideia que a cultura do país de origem é superior às outras e como tal, a empresa tende a utilizar a cultura do seu país como uma referência na sua actuação nos mercados externos.

Para os bens alimentares deve ser valorizada a comunicação nos pontos de venda.

No estudo desenvolvido na Universidade Polaca, a experimentação do produto foi, especialmente, bem avaliada pelos respondentes, no caso dos agentes inovadores do produto estarem relacionados com as suas características sensoriais (textura desconhecida ou novo sabor) e esta é encarada como uma forma de reduzir riscos associados à compra de produtos desconhecidos.

Quando questionados acerca da influência da opinião de outras pessoas no seu comportamento de compra e de consumo, os participantes revelaram alguma preocupação sobre o modo como seriam vistos por outros consumidores pois muitos deles não gostariam de ser encarados como alguém que compra produtos de pior qualidade mas gostariam de transmitir a imagem de uma pessoa inovadora. Ver outras pessoas a consumir novos produtos é uma forma de publicidade do produto para os consumidores/inquiridos e segundo estes, a influência mais eficaz é a de pessoas próximas como a família e os amigos, que consomem ou recomendam o produto.

3.4. Ferramentas de Análise

A análise deste caso incide sobre uma metodologia qualitativa, nuns casos e quantitativa, noutros.

As ferramentas de análise utilizadas referem-se à recolha de informação secundária, a partir da qual é efectuada uma cuidadosa leitura e interpretação dos dados, que possibilitem ao público-alvo do caso a tomada de decisões coerentes.

Assim, a análise terá por base a seguinte informação:

- Evolução dos indicadores económicos e sócio-demográficos polacos;
- Evolução do Volume de Vendas de bebidas não alcoólicas no canal alimentar polaco, por categoria de bebidas;
- Evolução do Valor das Vendas de bebidas não alcoólicas no canal alimentar polaco, por categoria de bebidas;
- Nível de cobertura do Essencial nas cadeias de distribuição polacas;
- Vendas do Essencial por tipo de loja;
- Vendas do Essencial por ponto venda e por sabor;
- Vendas do Essencial por país;
- Consumo de fruta por tipo de agregado familiar polaco;
- Comparação entre os principais concorrentes e o Essencial, relativamente à estratégia de preço e principais características do produto.

O estudo qualitativo descrito na secção de revisão de literatura impõe-se, igualmente, como um instrumento útil de análise ao caso, proporcionando o conhecimento das

características mais relevantes dos produtos à base de fruta para os consumidores, assim como a identificação dos factores chave de decisão dos clientes destes produtos.

Na resolução do caso, sugere-se a elaboração de uma Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que permitirá avaliar a competitividade da empresa segundo quatro variáveis: Forças e Fraquezas da empresa e Oportunidades e Ameaças do meio envolvente. Através desta ferramenta é possível identificar quais os aspectos a melhorar e as oportunidades e forças a aproveitar pela empresa.

3.5. Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Meios	Tempo
1ª Sessão	Adquirir interesse para a resolução do caso	Distribuição do caso de estudo aos alunos Resumo do caso pelo docente Apresentação do produto alvo do estudo com visualização de imagens e vídeos	30 min.
Fora da Sessão	Conhecer o caso	Leitura e diagnóstico individual do caso	30 min.
2ª Sessão	Compreender o caso Perceber a diferença entre marketing doméstico e marketing internacional	Identificação dos principais factores que influenciam o processo de internacionalização das empresas Os alunos deverão efectuar uma avaliação e análise crítica da situação do Essencial na polónia, em grupos de trabalho	40 min.
Fora da Sessão	Analisar e destacar as especificidades do mercado em estudo	Pesquisa de informação complementar ao caso	30 min.
3ª Sessão	Resolução do caso, assegurando que se atingem os objectivos pedagógicos definidos Discussão sobre as repostas dadas	Apresentação da resolução do caso por diferentes grupos de trabalho, com recurso a slides Promover o debate entre os grupos, orientada pelo docente, sobre duas perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> • Pró abandono da empresa do mercado • Contra abandono da empresa do mercado 	90 min.

3.6. Questões de animação

Questão 1: Qual a maior dificuldade que encontraram na resolução do caso?

Questão 2: Qual o maior desafio que encontraram na resolução do caso?

Questão 3: Coloquem-se no papel do docente. Que dados incluiriam no enunciado no sentido de facilitar o conhecimento sobre a presença do Essencial no mercado polaco?

Questão 4: Que questões incluiriam no caso?

3.7. Resolução

Questão 1: Reflicta sobre as motivações da Compal referentes à sua internacionalização do Essencial para o mercado polaco.

Através da leitura do caso é possível identificar dois tipos de motivações na entrada da Compal no mercado polaco:

➤ **Motivações Internas:**

- Orientação internacional da empresa, que compreende a expansão aos mercados internacionais como uma forma de crescimento e de manutenção dos processos de inovação;
- A reduzida dimensão do mercado interno.

➤ **Motivações Externas:**

- Elevado potencial de crescimento da Polónia, resultante da abertura dos mercados de Leste;
- Dimensão do mercado polaco;
- Localização geográfica do país;
- Atractividade do país aos investidores estrangeiros.

Questão 2: Caracterize o mercado de sumos de fruta na Polónia, assim como a intensidade concorrencial existente.

A informação recolhida permite identificar os seguintes factores caracterizadores do mercado polaco:

- Crescimento do mercado de sumos de fruta polaco, promovido pela crescente preocupação do consumidor com a saúde e com adopção de estilos de vida saudáveis.
 - Entre 2002 e 2007 a categoria de sumos de fruta registou um crescimento no volume de vendas de 36%;

- Em 2007, a quota de mercado da categoria de sumos de fruta/vegetais era de 28,27% (Anexo 15).

- Mercado cada vez mais competitivo:
 - Com as marcas nacionais a adoptarem uma posição agressiva;
 - Forte concorrência por parte das marcas próprias dos distribuidores;
 - Presença das marcas multinacionais, como a Danone e a Knorr;
 - Concorrentes indirectos oferecem benefícios semelhantes;
 - Marca Tymbark é líder de mercado, com elevada notoriedade junto dos consumidores, com o Duo Fruo no segmento de doses individuais de fruta e principal concorrente do Essencial.

- Factores que influenciam a decisão de compra:
 - Disponibilidade;
 - Exposição no linear;
 - Preço;
 - Sabor e qualidade;
 - Conveniência de consumo;
 - Embalagem (design, tamanho e prática);
 - Inovação.

A inovação e o preço são os factores chave para alcançar uma posição competitiva neste mercado.

- O preço é um dos factores que maior influência exerce sobre a compra de sumos de fruta na Polónia.

- Apetência para a compra de produtos à unidade;

- Enfoque dos retalhistas nos preços baixos;

- Os supermercados são o canal líder nas vendas de bebidas não alcoólicas;
- Presença cada vez mais acentuada das lojas Hard Discount.

Questão 3: Desenvolva uma análise SWOT para o Essencial no mercado polaco.

A análise dos Pontos Fortes e Fracos do Essencial e das Oportunidades e Ameaças do mercado polaco possibilitou a construção da seguinte matriz:

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação, design e qualidade do Essencial • Oferta dos mesmos nutrientes e sabor da fruta fresca e contribuição na prevenção de doenças • Produto prático e conveniente • Distinção internacional do Essencial (prêmios) • Possibilidade de consumo de frutas sazonais • Nome do produto sem necessidade de tradução internacional • Parceiro local conhecedor do mercado polaco e com experiência e <i>know-how</i> 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de notoriedade do produto no mercado polaco • Preço elevado • Essencial não tem sub tampa aluminíca, o que cria alguma desconfiança sobre o produto • Tamanho do produto, que não lhe permite destacar-se no linear • Necessidade de conservação do produto a baixas temperaturas, o que implica custos acrescidos no transporte e armazenagem • Localização geográfica da Compal (distância elevada das instalações de produção da Compal aos pontos de venda polacos)
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do mercado • Forte concorrência da marca líder • Tendência para a diminuição dos agregados familiares • Compra de bens alimentares via internet, o que desincentiva a experimentação de novos produtos • Tendência para agravamento da taxa de câmbio • Crise económica, que promove o consumo de bens mais baratos (fruta) e desincentiva a procura de produtos como o Essencial 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado de sumos de fruta • Crescente preocupação com a saúde e estilos de vida saudáveis • Baixo consumo de fruta • Receptividade dos consumidores polacos a produtos substitutos da fruta • Alterações dos hábitos de consumo e procura de produtos convenientes • Localização geográfica da Polónia, no centro da Europa • Produtos ocidentais associados a elevada qualidade para os países de Leste

Questão 4: Analise criticamente a forma de presença da Compal no mercado polaco quanto ao modo de entrada.

- A Compal adopta uma estratégia de diversificação na abordagem aos mercados internacionais onde está presente.
- Um dos modos de entrada mais frequentes na diversificação dos mercados é a exportação, que corresponde à forma como a Compal está presente no mercado polaco.

Este revela-se o mais adequado à situação da empresa, que entrou pela primeira vez na Polónia com o Essencial, pois é normalmente através da exportação que as empresas se iniciam nos mercados, dado que esta requer um baixo nível de investimento e, conseqüentemente, um baixo nível de compromisso e risco da empresa, a qual poderá posteriormente evoluir para outro tipo de presença.

- O sucesso da exportação está largamente dependente da escolha do distribuidor, que no caso da Compal é um distribuidor local, a Synthe. Este parceiro, de origem polaca, actua na mesma área de actividade da Compal, tem experiência e *know-how* e opera com várias cadeias de distribuição, tendo demonstrado um bom desempenho, nomeadamente na sua contribuição na cobertura do Essencial nas principais cadeias de distribuição polacas.
- No entanto, este modo de entrada caracteriza-se por um controlo reduzido da Compal sobre as actividades de marketing e envolve custos relativos à adaptação do produto ao mercado (alterações do rótulo e informação do produto), custos de transporte e seguros, margens dos intermediários e a empresa está sujeita ao agravamento da taxa de câmbio.

Questão 5: De acordo com os novos estilos de vida do consumidor, defina claramente quais as características fundamentais do público-alvo do Essencial na Polónia.

A definição do público-alvo do Essencial deve incidir não só sobre os aspectos sócio-demográficos como também sobre os valores e os estilos de vida dos consumidores polacos.

Sobretudo nas cidades, onde reside 62% da população polaca, o estilo de vida cada vez mais agitado e a falta de tempo levam os consumidores a procurar uma maior conveniência na aquisição dos produtos, uma maior facilidade de utilização e menor tempo na preparação das suas refeições. Esta tendência, aliada à crescente preocupação do consumidor com saúde e ao baixo consumo de fruta, especialmente entre a população empregada, conduz ao aumento da procura por produtos simultaneamente convenientes e benéficos para a saúde.

O Essencial responde a estas necessidades dos consumidores e é dirigido às mulheres e jovens mães, enquanto provedoras de saúde para toda a família.

Assim, tendo em conta o segmento-alvo do Essencial no mercado polaco, o consumidor tipo de doses individuais de fruta pode ser descrito como mulheres/mães residentes nas grandes cidades, com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, pertencentes à classe média/média alta, com filhos dependentes, com um estilo de vida agitado e que procuram ter uma alimentação saudável.

Questão 6: Para justificar a posição competitiva do Essencial no mercado polaco, quais considera serem as variáveis do Marketing-Mix mais relevantes? Justifique.

Todas as variáveis são importantes, de diferentes formas.

O consumidor procura como elementos diferenciadores dos sumos de fruta a qualidade e o preço e, neste sentido assistimos cada vez mais a uma forte concorrência por parte das marcas próprias dos distribuidores, às quais é atribuída uma crescente qualidade a um preço mais baixo.

A inovação, a qualidade, o conceito e a embalagem (design) das doses individuais de fruta Essencial, assim como a sua contribuição para saúde, nutrição e bem-estar dos consumidores são claramente factores que contribuem para uma forte posição competitiva do produto no segmento de mercado em que este se encontra (Produto-Mix).

Devido às especificidades culturais do mercado polaco, houve a necessidade de adaptação do produto. O Essencial é vendido à unidade neste mercado, ao contrário do que sucede nos outros países onde é vendido em *packs* de três unidades. Num mercado em que os consumidores são bastante sensíveis ao preço, a opção por este formato de venda revela-se a mais apropriada visto que o preço de venda dos *packs* de três unidades teria um grande impacto para o consumidor polaco.

Com um nível de preços acima do praticado no mercado, o Essencial tem tido dificuldades de rotação e está sujeito a ser retirado de algumas cadeias de distribuição polacas como da loja Discount Biedronka, onde atingiu um elevado nível de cobertura face às restantes lojas.

O preço não pode ser dissociado de outra importante variável do marketing-mix, a distribuição. Esta, além de ser fundamental na formação do preço de venda do Essencial, exerce ainda uma forte influência no posicionamento do produto e na forma como este é percebido pelo consumidor, segundo o qual os produtos de qualidade são vendidos em lojas confiáveis.

Parece existir uma falta de consistência entre as variáveis preço e distribuição, o que não permite uma definição clara do posicionamento do Essencial no mercado polaco. Se tivermos em conta as características do produto (qualidade, inovação e design) e o seu preço elevado, o produto está posicionado como um produto *Premium*, entendendo-se que o preço não é problema para o segmento de mercado que o irá comprar.

No entanto, a Compal apostou na presença do produto nas cadeias Discount, que se focam mais nos preços baixos do que na qualidade dos produtos.

O Essencial apresenta características relevantes que lhe permitem atingir uma posição competitiva no mercado. Contudo, ao nível do preço são ainda necessários alguns ajustes que lhe permitam obter uma posição de referência no mercado de sumos de fruta polaco.

Por outro lado, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, definida em função do target e posicionamento pretendidos, é fundamental e ainda não foi devidamente operacionalizada.

Questão 7: Que recomendações daria à Compal de forma a esta ultrapassar a situação crítica que o Essencial vive no mercado polaco?

Os principais problemas na internacionalização do Compal Essencial no mercado polaco, identificados no caso assentam:

- Falta de notoriedade da marca;
- Forte concorrência da marca Tymbark, líder de mercado;
- Dificuldade de rotação do produto e, logo, forte probabilidade de sair do mercado;
- Elevado preço praticado (25% acima da marca líder);
- Custos adicionais, provenientes da venda individual do Essencial.

O Essencial tem um potencial superior ao que tem demonstrado e as vendas que tem realizado são apenas uma parte do que é possível fazer se forem tidos em consideração os seguintes aspectos:

- É imperativo aumentar a rotação do Essencial, de forma a realizar volumes de vendas que as cadeias de distribuição considerem interessantes, evitando que o produto seja retirado do mercado.
- Apostar na distribuição no canal Horeca e reforçar a presença do Essencial no canal alimentar. No Quadro 3 é apresentada uma projecção do potencial de vendas do Essencial, se a distribuição for alargada a todos os pontos de venda.

Quadro 3 – Projecção das vendas semanais do Essencial nas cadeias de distribuição polacas.

Vendas semanais (unidades)	Vendas Actuais		Potencial (*)
	Por ponto de venda	Total	Total
Hipermercados & Supermercados	19	4.826	110.333
Cash & Carry	-	-	-
Discount	9,5	1.520	13.462
Total		6.346	123.795

(*) Vendas por ponto de venda x Total de pontos de venda

- Apostar na diferenciação do produto através da variedade de oferta de sabores (sabores exóticos)
- Elaboração de um plano de comunicação eficaz que permita aumentar a notoriedade da marca e a divulgação do produto, através de campanhas que promovam os seus benefícios e o seu consumo diário, nomeadamente:
 - Promoções nos pontos de venda: acções de degustação, redução temporária do preço ou oferta de brindes, que levem à experimentação do produto.

- Publicidade nos seguintes meios: televisão, rádio, muppies e em revistas de saúde e direccionadas, sobretudo, ao público feminino.

Se necessário, a Compal deve transferir o *know-how* existente no *trade* marketing para a Synthe.

- Delinear uma estratégia de preço, tendo em conta a relação recíproca entre o preço e a distribuição:
 - Influência do canal de distribuição na formação do preço, que se repercute na contribuição dos custos do canal para a “escala do preço”;
 - Influência do preço de venda na escolha do tipo de loja em que se pretende comercializar o produto, o que se reflecte no posicionamento do produto e no modo como este é percebido pelos consumidores.

Assim, as recomendações propostas neste ponto assentam em duas opções fundamentais:

1. Posicionar o Essencial como produto Premium

Apostar na venda do produto em cadeias de distribuição seleccionadas, que primem pela qualidade dos produtos e do serviço, como em Lojas *Gourmet* ou nas cadeias de distribuição Leclerc e Tesco – adoptar de uma estratégia de distribuição selectiva em cadeias restritas. Esta opção pressupõe que o preço não será um obstáculo para o segmento de mercado que o irá comprar.

2. Adequar o preço ao mercado

Apresentar um preço competitivo, que permita ao Essencial chegar às prateleiras ao mesmo preço do Duo Fruo, optando por uma posição de seguidor do líder.

Esta estratégia implica uma redução no preço até que o produto ganhe massa crítica e permita beneficiar com economias de escala, nomeadamente com a redução nos custos de transporte (camiões completos) e nas margens dos intermediários, diminuindo as margens relativas (%) e aumentando as margens em valor (€) por força do aumento das vendas.

Na adopção desta estratégia é também necessário ter em consideração a tendência para o agravamento da taxa câmbio, um dos principais impulsionadores do preço.

- A Compal pode ponderar alterar a sua forma de presença no mercado polaco e, numa perspectiva de curto prazo, desenvolver uma *joint-venture* em associação com a Synthe. Apesar do risco e investimento necessário, a empresa beneficiaria de um maior controlo, proximidade e conhecimento do mercado polaco.

Numa perspectiva de médio/longo prazo pode, eventualmente, implementar uma filial de produção, que sirva não apenas o mercado polaco como também possa ser a plataforma para entrar noutros mercados de Leste. Desta forma, a Compal evitaria alguns custos, como os custos de transporte provenientes, em larga escala, da posição geográfica de Portugal.

Em alternativa, para ultrapassar a situação crítica que vive, a Compal pode equacionar a opção de abandono do mercado polaco, adoptando uma estratégia de concentração nalguns mercados onde está presente.

Concluindo, a Synthe tem demonstrado um bom desempenho e o produto tem procura no mercado mas é indispensável que a Compal proceda a alguns ajustamentos de modo a ganhar penetração e conquistar e fidelizar o target.

3.8. Slides de Resolução



Caso Compal Essencial


A Internacionalização do Essencial para o mercado polaco



Índice

- Problema
- Conceito Essencial
- Entrada na Polónia
- Mercado
- Concorrência
- Posicionamento
- Análise SWOT
- Forma de Presença
- Público-alvo
- Marketing-Mix
- Recomendações

Slide 1



Problema

- Falta de notoriedade
- Forte concorrência no mercado
- Preço elevado
- Dificuldade de rotação do produto

↓

Saída do mercado

Slide 2



Conceito do Essencial

E se a fruta se pudesse comer sem

Descascar **Estragar**

E lhe oferecesse o mesmo que um fruto trincado?

Nutrição **Prazer** **Sabor**

Slide 3



Conceito do Essencial



Todos os benefícios de uma peça de fruta fresca

Slide 4



Entrada na Polónia

- Reduzida dimensão do mercado interno
- Orientação internacional da empresa
- ✓ Mercado em crescimento
- ✓ Localização estratégica
- ✓ Atractividade do país
- ✓ Dimensão do mercado




Entrada da Compal na Polónia com o Essencial

Slide 5

Compal Mercado

- Estilo de vida agitado
- Preocupação com a saúde
- Aumento do poder de compra



Crescimento do mercado de sumos de fruta

Slide 6

Compal Mercado

Factores que influenciam a decisão de compra

- Disponibilidade
- Exposição no linear
- Preço
- Inovação
- Sabor e qualidade
- Conveniência de consumo
- Embalagem (design, tamanho e prática)

Slide 7

Compal Concorrência

- Marcas próprias dos distribuidores
- Posição agressiva das marcas nacionais
- Concorrentes indirectos
- Presença de multinacionais



Elevada competitividade no mercado de sumo de fruta polaco

Slide 8

Compal Posicionamento

- Essencial = inovação, qualidade, design
- Preço elevado
- Incidência nas Lojas Discount 

Posicionamento do Essencial pouco claro

Produto Premium?

Slide 9

Compal Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios ao produto • Distinção com prémio internacional • Parceiro local conhecedor do mercado • Possibilidade de consumo de frutas exóticas • nome do produto 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de notoriedade na Polónia • Preço elevado • Tamanho do produto • Necessidade conservação produto a baixas temperaturas • Localização de Compal
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do mercado • Concorrência forte • Diminuição dos agregados familiares • Compra de bens através de internet • Agravamento do taxa de câmbio • Crise económica 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado de sumos de fruta • baixo consumo de frutas • Crescente preocupação com saúde • Localização estratégica de Polónia • percepção positiva dos produtos alimentares


Slide 10

Compal Forma de Presença


Exportação

- Baixo investimento
- Baixo custo de distribuição
- Custos do canal de distribuição
- Risco reduzido
- Baixa complexidade
- Entrada no mercado pela primeira vez

Slide 11

 **Forma de Presença**

Exportação: sucesso depende do distribuidor local



- Parceiro com experiência e know-how
- Cobertura nas cadeias distribuição
- Experiência no mesmo ramo de actividade da Compal
- Bom desempenho

Slide 12

 **Público-alvo**

- Mães enquanto provedoras de saúde para toda a família
- Faixa etária 30 aos 50 anos
- Classe média/média alta
- Com estilo de vida agitado
- Preocupadas com saúde




Slide 13

 **Marketing-Mix**


- Produto**
 - Características físicas, utilidade, inovação
 - Qualidade percebida pelo consumidor
 - Posição competitiva do Essencial
- Preço**
 - Preço elevado → Dificuldade rotação
 - Necessidade de ajustamentos para alcançar posição competitiva
- Distribuição**
 - Influência na formação do preço final e posicionamento
 - Inovações nos canais de distribuição
 - Características na definição de estratégia
- Comunicação**
 - Foco de notoriedade e divulgação do essencial
 - Aproveitar o marketing mix como estratégia de comunicação

Slide 14

 **Recomendações**

- ✓ Aumentar a rotação do Essencial
- ✓ Apostar na distribuição no canal Horeca e reforçar presença no canal alimentar
- ✓ Diferenciação do produto: novos sabores
- ✓ Plano comunicação eficaz:
 - Nos pontos venda: experimentação
 - Publicidade: TV, outdoors, revistas direccionadas às mulheres
- ✓ Definição clara do posicionamento do produto

Slide 15

 **Recomendações**

- ✓ Duas opções:
 - Apostar num posicionamento Premium: estratégia de distribuição selectiva em cadeias restritas
 - Adequar o preço ao mercado: seguimento do líder
- ✓ Possibilidade de evoluir para uma *Joint-Venture* (curto prazo) ou *Filial de Produção* (médio/longo prazo)
- ✓ Opção de abandono do mercado polaco, estratégia de concentração em alguns mercados onde está presente

Slide 16

4. Ilações do Caso para a Gestão

Num período marcado pela crescente globalização, no qual os consumidores têm acesso a produtos e serviços oriundos de qualquer parte do mundo, as empresas são forçadas a pensar muito para além do seu mercado doméstico e a sua internacionalização surge como um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade, para garantir uma posição competitiva.

Este caso contribui de forma interactiva e dinâmica para a compreensão da realidade internacional, focando-se na Polónia, um dos países europeus com um crescimento mais rápido na economia.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2007), a importância e o interesse do Marketing Internacional advém da combinação da ciência e da arte de gestão com muitas outras disciplinas: economia, antropologia, estudos culturais, geografia, história, línguas, jurisprudência, estatística, demografia e muitos outros campos combinados para ajudar a explorar o mercado global.

O marketing internacional realiza um progresso adicional na configuração de uma maior uniformidade dos valores globais e a sua capacidade de alinhar estes valores facilita aos países, empresas e indivíduos a construção de pontes entre eles e a actuação em prol de interesses comuns, em vez de interesses que os separam.

No entanto, o processo de internacionalização é complexo e requer um conhecimento profundo não só dos mercados externos, como dos fundamentos e técnicas de Marketing Internacional.

Na realidade empresarial portuguesa, nota-se ainda alguma reticência das empresas em contrariar o risco e incerteza, implícitos na expansão aos mercados externos. Neste sentido, o presente caso integra uma abordagem prática e fornece alguns instrumentos de marketing internacional que permitem a minimização do risco, tendo por base o caso da Compal, uma empresa que se distingue no contexto português pela sua elevada notoriedade, atitude e orientação internacional.

Inserido no actual contexto dinâmico e competitivo em que a Compal se encontra, o estudo deste caso permite:

- Identificar as forças e fraquezas da organização de forma a melhorar a posição competitiva de um dos seus produtos *core* no mercado polaco;

- Desenvolver métodos e técnicas de abordagem aos mercados externos, com enfoque no marketing internacional;
- Melhorar a capacidade de gestão e de análise das empresas e dos mercados onde estas actuam, promovendo uma atitude interventiva.

As empresas devem ter presente que a interação entre o Marketing Internacional e as restantes áreas da organização gera sinergias que permitem alavancar a sua competitividade e o seu crescimento (externo e interno). O marketing internacional não deve estar restrito a um departamento estanque, mas deve estar integrado em toda a organização como parte da cultura da empresa. Esta reflecte-se nas decisões e atitudes das empresas face aos mercados internacionais.

Após a realização deste caso é possível concluir que o sucesso de um produto num determinado mercado não significa o seu sucesso noutros mercados pois as empresas estão sujeitas à complexidade e diversidade, que caracteriza a envolvente externa. Dada a actual competitividade entre as empresas, é fundamental que estas desenvolvam os seus processos de internacionalização com profissionais com competências para lidar com a heterogeneidade local e antecipar as tendências de consumo globais. Neste sentido, o domínio das técnicas de marketing internacional são recursos cada vez mais procurados pelas organizações.

5. Bibliografia

Monografias (Livros):

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*. Harlow: Prentice Hall

Cateora, P. R. e J. L. Graham (2005), *International Marketing*. New York: McGraw-Hill

Czinkota, M. R. e I. A. Ronkainen (2002), *International Marketing*. Sea Harbour Drive: Harcourt

Hortinha, J. e Viana, C. (2005), *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Lendrevie, J., D. Lindon, Lévy, J., P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Periódicos científicos:

Craft, S. H. e S. S. Hassan (2005), Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options, *The Journal of Consumer Marketing* 22, 81-89.

Czinkota, M. R. e A. C. Samli (2007), The remarkable performance of international marketing in the second half of the twentieth century, *European Business Review* 19 (4), 316-331.

Porter, M. E. (1986), The strategic role of international marketing, *The Journal of Consumer Marketing* 3, 17-21.

Sherrie e Zhan (1999), Choosing a market entry strategy, *World Trade* 12, 40-50.

Thrassou, A. e D. Vrontis (2007), Adaptation vs. Standardization in international marketing - the country-of-origin effect, *Innovative Marketing* 3, 7-20.

Working papers

Kraszewska, M. (2007), Fruit Innovations Characteristics as a Crucial Factor Influencing Acceptance of Innovative Fruit Products by Consumers – European focus group interview's results, *Working Paper*, Warsaw University of Life Sciences.

Referências não publicadas retiradas da internet:

ACNielsen, Executive News Report “What’s Hot Around The Globe: Insights on Growth in Food & Beverages” (2006),
http://www.acnielsen.pt/trends/tr_0701_WhatsHotinFoodandBeverageProducts.pdf

ANIRSF (Associação Nacional dos Industriais de Refrigerantes e Sumos de Frutos), Boletim Digital Informar n° 24: Águas, Refrigerantes e Sumos (2008), http://extranet.anirsf.pt/upload/documentos/2817_Informar%20n%c2%ba%2024.pdf

GUS (Central Statistical Office), Labour Force Survey in Poland II Quarter 2008, http://www.stat.gov.pl/gus/praca_wynagrodzenia_ENG_HTML.htm

GUS (Central Statistical Office) , Women in Poland 2007, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Women_in_Poland.pdf

GUS (Central Statistical Office), Demographic Yearbook of Poland 2008, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_demographic_yearbook_2008.pdf

Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), The fresh fruit and vegetables market in Poland (2008), http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/the_fresh_fruit_and_vegetables_market_in_poland

Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), The preserved fruit and vegetables market in Poland (2008), http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/the_preserved_fruit_and_vegetables_market_in_poland

Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), The EU market for fruit juices (2009), http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/preserved_fruit_and_vegetables_the_eu_market_for_fruit_juices

Compal, <http://www.compal.pt/>

Departamento de Promoção do Comércio e do Investimento da Embaixada da Polónia em Lisboa, <http://www.lisbon.trade.gov.pl/pt/polska>

European Commission Enterprise and Industry, Final Report of The Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs (2007), http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/report_internat.pdf

Exchange Rates, <http://pt.exchange-rates.org/>

Euromonitor International , Consumer Eastern Europe, <http://www.euromonitor.com/pdf/ceesamples.pdf>

Polish Information and Foreign Investment Agency , <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=7109af321d970c64a0154000a60e65c8>

Polishsite , Customs and Religion, <http://www.polishsite.us/customs-and-religion.html>

Retail Portal for Poland (2008), <http://www.retailpoland.com/index.php?item=archive>

Retail Portal for Poland (2008), Retail Update Poland,
http://www.pmrpublications.com/pdf/en_Retail_Update_Poland1221552313_.pdf

Sumol+Compal, <http://www.sumolcompal.pt/>

World Health Organization (2002), Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health,
<http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/releases/pr84/en/>.