INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado

Internacionalização como Instrumento de Notoriedade: Gelados Santini, na orla de Copacabana

Judite Toconola Smith

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho
Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Co-orientadores: Professor Mestre Miguel Barbosa
Professor Associado Instituto Superior de Gestão
Mestre Paula Viegas

Lisboa

Dezembro 2016

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar qualitativamente o ganho de notoriedade da marca proveniente do processo de internacionalização para uma região com *glamour*, como é a Praia de Copacabana, no Rio de Janeiro.

O desafio de reflexão sugere uma abordagem sobre o inovar no posicionamento da marca de modo a criar valor, sendo o investimento internacional, sob a figura de *franchising*, um instrumento da estratégia de *marketing mix* da empresa.

Finalmente, são identificados os fatores críticos do investimento direto estrangeiro de modo a mitigar os riscos do sempre problemático processo de internacionalização.

O estudo observa uma tendência para o desenvolvimento de marcas globais, consequente do processo de globalização da informação e comunicação, e da maior facilidade em lidar com intermediários globais. Muitas empresas operam com marcas a nível global, sendo que muitas vezes conseguem ganhar vantagens não só derivado da escala, mas também do reconhecimento da própria marca.

A identidade de uma marca é o veículo de transmissão da estratégia e valores das empresas, e, consequentemente, dos seus *stakeholders*.

Uma marca forte, porque bem conceptualizada na forma e no seu plano de proteção e gestão jurídica, será sempre um ativo promotor de competitividade da empresa e da sua oferta, atraindo melhores públicos, parceiros e investidores. A negligência ou arbitrariedade da sua particular atenção tende a acentuar riscos reputacionais e gerar prejuízos financeiros significativos.

A revisão da literatura procurou sistematizar algumas das principais teorias, com enfâse em temas como a importância da marca, da notoriedade, das parcerias estratégicas e da internacionalização. Os assuntos em apreço são elementos críticos para maximização de competências das organizações como forma de apresentar valor agregado partilhado, ou promover uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Parcerias, Internacionalização, Marca, Notoriedade

Abstract

This work aims to qualitatively analyze the brand notoriety improvement coming from an internationalization process in a region with glamor, as Copacabana Beach, in Rio de Janeiro.

The thinking through suggests an approach to innovate in brand positioning to create value, concerning international investment, as a franchising model for reference, an instrument for the marketing mix strategy of the company.

Finally, the critical factors of foreign direct investment are identified in order to mitigate the risks of the ever problematic internationalization process.

The study notes a trend towards the increase of global brands, ensuing from the process of information and communication's globalization, and greater ease in dealing with worldwide intermediaries. Many companies operate with brands at a global level, often being able to gain advantages, not only from scale but also from the recognition of the brand itself and the competitiveness of its attributes.

The identity of a brand becomes the driver of the strategy and the values endorsed by the company and, consequently, of its stakeholders.

A strong brand, because well conceptualized regarding its form, legal protection and management plan, will always represent an active promoter of the company's competitiveness and its offer, attracting better audiences, partners and investors. The negligence or arbitrariness concerning its particular attention tends to highlight reputational risks and generate significant financial losses.

The literature review sought to systematize some of the main theories, focusing on such topics as the importance of the brand and its notoriety, strategic partnerships and internationalization. The issues under consideration are critical elements for maximizing organizations' competencies as a way of presenting shared added value or promoting a sustainable competitive advantage.

Keywords: Partnerships; Internationalization; Brand; Notoriety

Agradecimentos

Uma dissertação é a concretização de um objetivo académico que representa o fim de uma etapa e o início de muitas outras. Quero agradecer a todas as pessoas que me apoiaram direta ou indiretamente a realizar mais um passo na minha formação académica.

Ao meu orientador, Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, agradeço a oportunidade e o privilégio que me foi dado ao frequentar este Mestrado. Pela disponibilidade demonstrada, pelo apoio, pela constante inspiração, pela paciência, dedicação e por me ter acompanhado nesta etapa tão importante na minha vida. Por confiar nas minhas capacidades, pela amizade. Muito obrigada!

Às minhas filhas Ana e Cátia, pela ajuda e constante confiança que depositaram em mim, pelo incentivo, motivação, amizade e que são a razão da minha força. A elas, dedico todo este trabalho.

Aos meus co-orientadores Professora Paula Viegas e Professor Miguel Barbosa, pelo apoio e conselhos fantásticos e pelo valor acrescentado neste trabalho.

Aos meus colegas, em especial à Lucília e Arlinda, pelo apoio dado desde o primeiro dia de aulas até ao fim das mesmas. Pela amizade, troca de conhecimentos e conselhos nas horas difíceis.

À minha afilhada Katy Alface, pela companhia, pelo apoio, pela transmissão de confiança e força nesta caminhada.

Abreviaturas

ABIS	Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes
AMA	American Marketing Association
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
EBIT	Resultado Operacional
EBITDA	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos
EIU	Economist Intelligence Unit
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
M.P.	Matérias-primas
PIB	Produto Interno Bruto
PME´S	Pequenas e Médias Empresas
PLMA	Private Label Manufacturers Association
QREN	Quadro de Referência de Estratégia Nacional
VAL	Valor Atual Liquido
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
CMVMC	Consumo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
TIT	Tecnologias de Informação e Telecomunicação
ROI	Return On Investiments
ROE	Return On Equity
SWOT	Strenghts; Weakness; Opportunities; Threats

Índice

Resumo II
Abstract III
Agradecimentos IV
Abreviaturas V
Índice de tabelas VIII
Índice de figuras VIII
1. Introdução 1
1.4. Estrutura 4
2. Revisão da literatura 5
2.1. Gestão da Marca 5
2.1.1. Produto 7
2.1.2. Os conceitos de Reputação e de Notoriedade 8
2.1.3. Escola de Upsalla como Modelo Internacionalização 9
3. Enquadramento da Indústria de Gelados 15
3.1. Caracterização da empresa *Santini* 15
3.2. Caracterização da indústria dos gelados no Brasil 16
4. Modelo de Investigação 19
4.1. Problemática 19
4.2. Perguntas de Partida 20
5. Internacionalização das Lojas Santini 23
5.1. Criação da Empresa – Franchising 23
5.2. Aspetos Operacionais 25
5.3. Localização 26
5.4. Mercado Alvo 27
5.5. Concorrentes 27
5.6. Fornecedores 27
5.7. Análise SWOT 28
5.8. Plano estratégico 29
5.9. Plano de Marketing 29
5.10. Preço 30
6. Plano de Investimento 31

6.1. Modelo de Negócio 31
6.2. Pressupostos 31
6.2.1. Impostos 31
6.2.2. Prazos de Pagamento e Recebimento 32
6.2.3. Vendas 32
6.2.4. CMVMC 32
6.2.5. FSE 32
6.2.6. Gastos com Pessoal 32
6.2.7. Investimento em Fundo de Maneio 33
6.2.8. Investimentos 33
6.2.9. Financiamento 33
7. Resultados financeiros estimados 35
7.1. Ponto Crítico Operacional Previsional 35
7.2. Demonstração de Resultados 36
7.3. Mapa de *Cash Flow* Operacionais 36
7.4. Plano de Financiamento 36
7.5. Principais Indicadores 37
7.6. Avaliação do Projeto 37
8. Conclusões 39
8.1. Limitações e recomendações 41
9. Bibliografia 43
10. Anexos 51

Índice de tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT 28
Tabela 2 - Modelo de Negócio: Impostos 31
Tabela 3 - Ponto Crítico Operacional Previsional 35
Tabela 4 - Plano de Negócio: Vendas 51
Tabela 5 - Plano de Negócio: CMVMC 51
Tabela 6 - Plano de Negócio: Remuneração Base Mensal 51
Tabela 7 - Plano de Negócio: Remuneração base Anual 52
Tabela 8 - Plano de Negócio: Investimento em Fundo de Maneio Necessário 53
Tabela 9 - Plano de Negócio: Investimento 54
Tabela 10 - Plano de Negócios: Financiamento 55
Tabela 11 - Plano de Negócios: Demonstração de Resultados Previsional..... 56
Tabela 12 - Plano de Negócios: Cash Flows Operacionais 56
Tabela 13 - Plano de Negócios: Financiamento 57
Tabela 14 - Plano de Negócio: Balanço Previsional 58
Tabela 15 - Plano de Negócio: Principais Indicadores 59
Tabela 16 - Plano de Negócios: Avaliação do Projeto (Investidor)..... 60
Tabela 17 - Plano de Negócio: Avaliação do Projeto (Projeto)..... 60

Índice de figuras

Figura 1- O modelo básico da internacionalização (U-model)..... 9
Figura 2 - O processo de modelo de Uppsala 10
Figura 3 - Processo de internacionalização em rede 12
Figura 4 - Consumo de Gelados no Brasil 17
Figura 5 - Consumo per capita Litro/Ano 18
Figura 6 - Modelo de produção de gelados 26

1. Introdução

Pretende-se com este estudo sugerir um modelo que apoie o projeto de internacionalização de uma marca de Gelados Santini, para Copacabana, no Rio de Janeiro.

Trata-se de levar o conceito de gelataria com produtos de qualidade para um mercado com elevado nível de *glamour* como é o Rio de Janeiro.

A Empresa de Gelados Santini é caraterizada por uma forte notoriedade e reputação no mercado da região de Lisboa. Durante décadas, este era implantado apenas em Cascais. Desde alguns anos que tem aberto lojas em Portugal.

Ultrapassado com sucesso a primeira etapa do seu processo de crescimento, as empresas sentem a necessidade de reconsiderar os seus fatores críticos de sucesso desenvolvendo novas estratégias de posicionamento sustentável (Kliatchko, 2005).

Assim, a internacionalização é uma evolução natural. Face a este desiderato, a empresa Gelados Santini procura trabalhar como mercado alvo os clientes de capacidade financeira média-alta dispostos a comprar produtos de qualidade, de marca global, num espaço atraente e com um atendimento eficiente.

Neste contexto de elevada incerteza existe um valor associado à flexibilidade (Buckley e Casson, 1998) que eleva a tendência para novas formas organizacionais e, em particular, em mercados caraterizados por um frágil contexto institucional e estabilidade económico-financeira.

Desta forma, o processo de internacionalização, em parceria (franchising), é um modelo que visa encontrar em sócios locais a capacidade para mitigar riscos sem perder o foco do projeto, que é o ganho de notoriedade. Contudo, importa analisar quando é que as empresas se internacionalizam, quais as motivações, e, qual a relevância da marca.

Nesse sentido, foram sugeridas as seguintes perguntas de partida (Quivy e Campenhoudt, 2008):

- Qual o impacto da internacionalização no ganho de notoriedade da marca?

- Como foi escolhido o mercado de destino?

Ao abordar os modelos de alianças no quadro de um processo de internacionalização, é da maior conveniência reter a visão da “Escola de Uppsala” que assume a “empresa internacional” como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem, apresentando uma elevada complexidade organizacional a par de uma difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (Hemais e Hilal, 2002) em que o processo negocial constante (Falcão, 2013) atinge particular relevo.

Neste quadro, um dos principais desafios da gestão internacional consiste na compreensão das causas que levam as empresas a promover, ou evitar, projetos de investimento, face ao imperativo de tornar o processo de internacionalização numa aposta geradora de acréscimos de competitividade.

Desta forma, importa analisar as dimensões do processo de procura de competitividade, em particular na abordagem da evolução do consumo. Para Duarte (2012), o “consumismo” faz parte da atual cultura e sociedade, as compras estão relacionadas com o estilo de vida e são influenciadas pelas tendências observadas e pela pressão de significado social que se sente entre os pares.

O acesso de informação por parte dos consumidores aumenta substancialmente o número de influenciadores da decisão de compra sendo que as marcas que operam a nível global observam reações globais à marca. Desta forma, o posicionamento dos produtos de uma empresa é diretamente afetado pela imagem da marca, como se verificou nas quebras das vendas da Nike quando esta marca foi associada à contratação de trabalho infantil (Aaker e Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2007).

De facto, a capacidade de difusão devido ao avanço tecnológico transforma as audiências tradicionais em comunicados formais (blogs) e informais (e-mail) com elevado potencial. Estas evoluções podem criar incertezas sobre a gestão, estratégias e integração mas é importante usar conceitos fundamentais de marketing e modifica-los de acordo com o meio em que se está inserido (Quesenberry; 2016)

Na realidade, as marcas, para além de permitirem que as empresas possam distinguir os seus produtos e serviços em relação à concorrência, podem também transmitir valor e apresentarem-se como um ativo intangível (Kotler, P. e Keller, K. L., 2011). Deste modo, atribuir uma marca é criar uma diferença, ou seja, é um modo de uma empresa demarcar os seus produtos dos da concorrência. Como qualquer nome próprio, a marca indica um ser único, dá um cunho da empresa ao produto, em que a empresa assume o compromisso com o consumidor de o satisfazer, tornando-se credível e fidelizando-o (Kapferer, 2007).

Desta forma, a reputação e a notoriedade (Carvalho, 2011) que a marca Santini conquistou em Lisboa é um motivo para inovar, em termos de mercados, para um local reconhecido pelo imaginário coletivo: a praia de Copacabana, no Rio de Janeiro. Trata-se de um mercado com dimensão (cerca de dez milhões de habitantes), com uma elevada notoriedade e sentimento de *lazer com paixão* que tende a oferecer à marca Santini uma notabilidade global.

A análise económica e financeira do projeto tem em conta a estimativa de vendas e os investimentos identificados, sugere que se trata de uma oportunidade competitiva de investimento, mesmo considerando uma atividade sazonal do setor dos gelados.

Por fim, consideramos que face aos resultados obtidos através do modelo económico utilizado, mesmo que condicionados pelos pressupostos assumidos e pelas previsões efetuadas, o projeto apresenta perspetivas de remuneração do investimento efetuado.

No entanto, acreditamos que é um mercado muito competitivo e que o negócio é muito vulnerável a alterações endógenas ao processo. O investimento no marketing digital deverá ser intensivo e dinâmico.

O Plano de Investimento que apresentado é suportado por um modelo económico elaborado com base na folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI.

1.1. Estrutura

O trabalho encontra-se estruturado em duas partes, sendo que a primeira inclui a (2) Revisão de Literatura, o (3) Enquadramento da Industria de Gelados, o (4) Modelo de Investigação, a (5) Internacionalização das Lojas Santini e a segunda apresenta o (6) Plano de Investimento e os (7) Resultados Financeiros Estimados, onde após a definição da missão da empresa, se procede à elaboração da análise interna de rentabilidade face aos pressupostos sugeridos.

Posteriormente apresentam-se as (8) Conclusões e as Limitações e Sugestões para Futuras investigações.

2. Revisão da literatura

Esta investigação tem como objetivo estudar a temática do ganho de notoriedade em função do processo de internacionalização de uma marca de gelados, incluindo, naturalmente, as suas características e atributos como as principais interações que ocorrem na envolvente que as rodeia.

Neste sentido, vamos dar particular enfâse ao estudo dos conceitos de (i) marca, de (ii) notoriedade e de (iii) internacionalização.

2.1. Gestão da Marca

Para a *American Marketing Association* (AMA), a "marca" é um nome, termo, *design*, símbolo, imagens, palavras ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço de um vendedor, distinguindo-se assim dos bens e serviços de outros vendedores. Deste modo e de acordo com AMA (2014) citado em Lee et all. (2015), as marcas do fabricante são reconhecidas como verdadeiras marcas.

A "gestão de marca" (Brand management) é essencial para o posicionamento dos produtos. O posicionamento de produto pode ser definido como o esforço desencadeado pela empresa no sentido de gerar um conjunto de perceções, impressões e sensações que os consumidores devem interiorizar em relação a um determinado produto comparado com os produtos concorrentes de uma forma individualmente diferenciada (Kotler, 2000).

De acordo com Da Teresa (2014) a marca que junta os critérios de um produto ou serviço com "probabilidade" de sucesso é um processo vivo que se adapta às novas tendências e a todos os fatores que possam influenciar o seu *status quo,* como, por exemplo, os mercados, o tipo de consumidor, a concorrência, entre outros.

Nesta fase, importa distinguir os conceitos de "marca global", "marca *umbrela*", "marca própria", "marca do fabricante".

A marca global é uma marca que une a estratégia local com a global, presente nas maiores regiões do mundo, permitindo, segundo Crippen, Tng & Mulready (1995) a criação de uma imagem uniforme, e, consequentemente uma consciência da

marca. (Ferla; 2009). As marcas do tipo *umbrela* tendem a ser utilizadas em processos de internacionalização com um foco na proteção jurídica, eficiência e eficácia de gestão em mercados culturais e economicamente distintos.

Este modelo obriga, naturalmente, a um especial cuidado por parte da empresa *master*.

Assim, e para a *Private Label Manufacturers Association (*PLMA), a marca própria é uma marca que pertence e é controlado por um revendedor (distribuidor), como um retalhista ou grossista, em oposição a uma marca que seja propriedade de um fabricante; o termo aplica-se apenas à marca em si, e não ao produto ou conteúdo deste; e é muitas vezes chamada por marca própria ou marca privada, e geralmente não é muito publicitada (Lee et all. 2015).

Por outro lado, os produtos de "marca do fabricante" definem-se como aqueles que correspondem a todas mercadorias vendidas sob a marca do retalhista, podendo essas marcas serem identificadas pelo nome do próprio retalhista ou por um nome criado exclusivamente pelo retalhista; no caso de o retalhista pertencer a um grupo de grossistas que detém as marcas, essas estarão disponíveis apenas para os membros do grupo (Sequeira, 2015).

Para Aaker e Joachimsthaler (2000), a utilização de uma marca e a sua correta difusão tende a provocar efeitos na memória do consumidor, uma vez que só assim resulta a repetição do ato de compra. A marca pode ser utilizada para adição de valor ao produto, sendo que algumas conseguem a fidelização de clientes, ou seja, os seus utilizadores recusam a utilização de produtos substitutos.

Para Kotler (2000) o investimento na marca atribui-lhe o poder, o qual é muitas vezes capaz de proteger a empresa de estratégias de diminuição de preços pelos concorrentes sendo que o posicionamento da marca tem um impacto muito significativo nas vendas pelo que as ações de "subida ou descida" no segmento permitem, muitas vezes, aumentar os lucros, através, nomeadamente, da criação de variações da marca.

Este tipo de política pode ter efeitos positivos na empresa, como por exemplo aumento do mercado alvo e a diminuição dos custos fixos. Por outro lado as

variações das marcas podem influenciar as vendas devido a erros estratégicos. (Aaker, 2011)

2.1.1. Produto

As empresas sabem que o produto não se torna atrativo com enfoque apenas no preço e na qualidade, sendo necessário que a oferta transfira valor para o cliente, e que esta transferência seja percebida. De acordo com Kotler, P. e Keller, K. L., (2011), o produto pode ser definido como “algo que é suscetível de ser oferecido a um mercado, de forma a satisfazer uma necessidade ou um anseio”.

Os atributos dos produtos tendem a ser copiados, e muitas vezes até melhorados por marcas concorrentes, pelo que a falta de análise de toda a oferta disponível pelos consumidores faz de uma marca forte um sinónimo de competitividade (Rinaldi, 2001; Aaker, 2003).

Para Duarte (2012), o valor que o cliente atribui ao produto, deve ser entendido como a diferença entre o que o cliente “ganha” por ter e usar o produto e o custo em obtê-lo.

As já clássicas Tecnologias de Informação e Telecomunicação (TIT) oferecem a capacidade de difusão à escala global dos gostos, das virtudes e dos defeitos dos produtos e dos processos. Saber utilizar as ferramentas de identificação e de melhoria da comunicação focada é, cada vez mais, um fator sobrevivência ao nível comunicacional.

A tendência para o desenvolvimento de marcas globais consequente do processo de globalização da informação e comunicação, aumenta o poder de negociação os diversos *stakeholders* e facilita os intermediários globais. Desta forma, existe um crescente número de empresas que operam com marcas a nível global, sendo que muitas vezes conseguem ganhar vantagens não só derivado da escala, mas também do reconhecimento da própria marca (Duarte, 2012).

2.1.2. Os conceitos de Reputação e de Notoriedade

Para Viegas (2015), uma marca é uma das fontes mais comummente negligenciadas de vantagem competitiva porquanto não representa apenas publicidade, nem é simplesmente um nome atraente para uma empresa ou produto. O seu contributo mais importante é o valor que aporta para os seus agentes, internos e externos, e nos mercados onde opera, promovendo a oferta e atividade corporativa, independentemente do meio ou canal de interação.

Deste modo, para esta autora, uma empresa potencia a sua competitividade através do carácter distintivo da sua marca corporativa e, se existentes, das suas marcas comerciais. Para tal, instituir uma plataforma de arquitetura de marca que estrutura e relaciona hierarquicamente os vários nomes e códigos que a empresa utiliza no seu ambiente competitivo e relacional, promovendo, desta forma, uma gestão estratégica, corrente e, também, mitigadora de riscos, com impacte na atividade comercial e na reputação.

Na gestão de marca, o Direito alavanca um contributo singular e decisivo através da Propriedade Industrial – marcas e patentes, para a gestão estratégica, para a escalabilidade dos negócios intra e/ou extrafronteiras e rendibilidade da empresa face aos seus concorrentes.

Uma marca forte, porque bem conceptualizada na forma e no seu plano de proteção e gestão jurídica, será sempre um ativo promotor de competitividade da empresa e da sua oferta, atraindo melhores públicos, parceiros e investidores. A negligência ou arbitrariedade num processo com esta influência sobre o negócio, e sobre as comunidades da empresa, pode causar danos diretos e indiretos, acentuar riscos reputacionais e gerar prejuízos financeiros significativos (Viegas, 2015).

Porque, mais de um nome, uma marca reflete uma identidade ilustrada num conjunto de códigos de texto e imagem que induzem, posteriormente, uma perceção de mercado que deverá ser consonante com a missão, visão e atuação da empresa, fechando-se, desta forma, um círculo de confiança para a projeção de relações no tempo. Recuperando a referência ao Prisma da Identidade de Marca, (Kapferer, 1991), as suas variáveis determinam arquétipos, confinados à sua elasticidade de interpretação por parte do mercado.

Assim, conclui Viegas (2015), a marca, enquanto elemento identificador por excelência e variável importante do *marketing mix* da organização, e com características exigíveis de fácil reconhecimento e memorização, distintiva e suscetível de proteção e registo, detém uma função identificadora que pode, inclusive, estar associada apenas ao publicitário – podendo assumir-se como marca "*umbrella*", isto é, identificadora de uma linha de produtos ou serviços e permitindo, desta forma, uma maior densidade comunicacional em torno da marca "marca-mãe".

Terminada a análise dos conceitos de marca, produto, reputação e notoriedade, vamos abordar algumas das Teorias que tratam o Investimento e Comércio Internacional, nomeadamente a Escola de Upsalla, e os conceitos de Licenciamento e de Franchising.

2.1.3. Escola de Upsalla como Modelo Internacionalização

Na década de setenta do século passado, autores da escola nórdica, nomeadamente Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), desenvolveram estudos sobre a internacionalização de empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandwick) onde analisaram os seus processos de internacionalização e explorar a ideia, de que este tende a ser gradual e resulta de uma série de decisões incrementais.

Para Garrido (2013), este modelo sugere que o conhecimento dos mercados é de geometria variável e que o seu melhor conhecimento permite desenvolver diferentes níveis de compromissos e diminuir riscos operacionais.

Figura 1- O modelo básico da internacionalização (*U-model*)

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Como se pode observar na Figura 1, as empresas quando se internacionalizam tendem a mover-se por etapas incrementais, aumentando o nível de

comprometimento de recursos, na medida em que a confiança no mercado e num potencial parceiro aumenta (Johanson e Vahlne, 1977).

Por outras palavras, o conhecimento de mercado influência o grau de envolvimento de uma empresa nesse mesmo mercado, pelo que é natural, que iniciem o seu processo de internacionalização em mercados de maior proximidade psicológica.

Por 'distância psicológica', entendem-se fatores como a cultura, a geográfica, o ambiente de negócios e o clima político, entre outros, que podem aproximar ou distanciar o fluxo de informação entre as empresas e o mercado, ou seja, pela 'distância' que resulta da perceção, aprendizagem e entendimento das diferenças entre mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Quanto maiores os conhecimentos obtidos pela empresa sobre um determinado mercado (conhecimento do mercado), maiores são as decisões a respeito das operações no mesmo (decisões de comprometimento), afetando as atividades desenvolvidas no novo país (atividades atuais) e aumentando assim, o comprometimento da empresa com o novo mercado (comprometimento com o mercado) e o seu conhecimento (Garrido, 2013).

O modelo é baseado na redução da incerteza pela via da aprendizagem, através de atividades desenvolvidas no mercado (conhecimento experiencial).

Na Figura 2 podemos observar as etapas do modelo, no qual as empresas que ainda não iniciaram este processo, recorrem a um agente local e só depois de aumentarem o seu conhecimento de mercado, evoluem para uma subsidiária de vendas, 'finalizando' este processo, com um investimento numa empresa local (aquisição ou abertura). Neste caso, o conceito 'tempo' releva uma particular importância.

Figura 2 - O processo de modelo de Uppsala:

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Mais tarde, Johanson e Vahlne (2003), fazendo face a algumas críticas ao modelo, como a possibilidade de acelerar o processo (Chetty e Campbell, 2003), ao qual não será alheio o papel e a importância das pessoas envolvidas (Forsgren, 2002), propõem um ajustamento do modelo original à visão das networks dos mercados.

O foco é agora dado ao papel crítico das construções e das modificações dos relacionamentos, não apenas na redução da incerteza, mas também ao entendimento das barreiras e no desenvolvimento de oportunidades para as suas operações.

O tema crítico é que a construção do relacionamento envolve custos, consome tempo e é incerta. Por esta razão, justifica-se a internacionalização como um processo no qual a performance deve ser corrigida num modelo de ciclo virtuoso, após períodos de evolução tendencialmente longos (Garrido, 2013).

Tal como se ilustra na Figura 3, à medida que as empresas vão conquistando o seu espaço no mercado, integram-se progressivamente, aumentando a sua rede de relacionamentos (tanto no mercado doméstico, como nos países de destino) e utilizando-os, para terem acesso a parceiros noutros países (integração internacional).

Figura 3 - Processo de internacionalização em rede

Fonte: Adaptado de Masum e Fernandez (2008), baseado em Johanson e Mattson (1988)

Compete às empresas desenvolver e rentabilizar o seu posicionamento na rede, de forma a terem acesso ao mercado e aos seus recursos (Johanson e Mattson, 1988).

As sinergias ou dinâmicas criadas numa rede são intrínsecas delas mesmo (muito difíceis de imitar) e constituem em si uma fonte de vantagem competitiva, que deve ser desenvolvida e aproveitada pelas empresas (Masum e Fernandes, 2008).

O modelo de Uppsala foi desafiado por defensores da Teoria das Redes, com o argumento que nas empresas de alta tecnologia o processo incremental não existe. Neste caso, a internacionalização acontece através da experiência e os recursos partilhados com os parceiros (Mtigwe, 2006).

As redes são vistas como uma fonte de informação e conhecimento do mercado, que se demora a interiorizar, quando não existem relacionamentos nos mercados de destino. Permitem assim, ganhar tempo pelas empresas que as promovem (Mtigwe, 2006).

O foco é colocado na aproximação de todas as partes envolvidas no processo de criação de valor, ou seja, nos clientes, fornecedores, distribuidores, reguladores, agências públicas, entre outros (Mazon, 2008).

A abordagem aos mercados internacionais poderá passar pelo desenvolvimento de parcerias oferecendo às empresas o acesso a recursos e competências, das quais necessitariam de tempo e capacidade financeira para as obter. Para Carvalho (2015), o processo de estabelecimento de uma parceria pode resultar assim, numa troca ou partilha de recursos e capacidades entre empresas, com natural impacto nas suas performances.

O modo de entrada no mercado internacional pode, desta forma, ser definido, como independente ou colaborativo (quando envolve o relacionamento com parceiros). Se relacionarmos o modo de entrada com os recursos e competências de cada empresa, no caso de a empresa possuir internamente todos as competências e recursos necessários para o seu negócio, é natural que entre sozinha no mercado (Sethi e Guisinger, 2002), na tentativa de proteger as suas competências nucleares contra comportamentos oportunísticos dos potenciais parceiros (Bernardino e Jones, 2008).

2.1.4. Conceitos de Licenciamento e de Franchising

O licenciamento é considerado uma das estratégias mais usadas pelas PME (Cateora, Gilly & Graham, 2011). Com efeito, a AICEP (2013) refere que (…) "o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa". Este modo de entrada permite que uma empresa estabeleça sem grandes custos e riscos, uma base de operações em mercados estrangeiros (Fernandes, 2014).

Assim, esta forma de negócio é uma das mais utilizadas pelas organizações na medida em que permite que uma empresa conceda a outra, através de um contrato e por um período específico, a exploração de tecnologia, *know-how* ou de direitos de propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), mediante uma remuneração (comummente designada de royalties).

Por outro lado, o Franchising é a forma mais alargada do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franchisado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa.

Este tipo de contrato tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou

franquia (proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio) do franchisado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, explora o mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio (Cateora *et al.,* 2011).

Estes modelos de parcerias estratégicas são relevantes para reduzir a incerteza pela via da aprendizagem coadquirida, aumentando o comprometimento com o mercado e a possibilidade de acelerar o processo de internacionalização da empresa. A gestão dos relacionamentos consolida este processo (Johanson e Vahlne, 2003).

3. Enquadramento da Indústria de Gelados

O gelado Magnum, da Unilever, é o gelado mais vendido do mundo. Os dados são do Euromonitor e foram divulgados pela Forbes. O ranking mostra as quinze marcas do ramo com as maiores vendas globais em 2015 - além da previsão de vendas em 2016. A Unilever domina a lista, produzindo oito dos quinze gelados mais populares (e 22% do mercado). A Nestlé é outra empresa que se destaca no ranking. Na lista, muitas marcas são bem conhecidas dos consumidores, como Magnum, Cornetto e Ben & Jerry's. Já outras são menos reconhecidas e podem ser encontradas apenas em lojas especializadas. O mercado de gelados está entre os mais lucrativos da indústria alimentar, de acordo com o IBISWorld. A sobremesa fica à frente de doces, cereais e *snacks*, por exemplo. Nos últimos anos, o mercado global cresceu, enquanto os EUA diminuíram seu consumo. China, Brasil e outros mercados emergentes respondem por cerca de 2/5 do mercado (http://exame.abril.com.br/marketing/as-15-marcas-de-sorvete-mais-vendidas-do-mundo/ acedido a 28 novembro 2016).

As empresas deixaram de agir localmente e passaram a estar integradas em redes globais, o cliente deixou de ter necessidade e passou a ter desejos e as empresas passaram de uma competição de preço para uma competição além do preço (Duarte, 2012).

De uma forma genérica o marketing pode ser definido como a entrega de satisfação ao consumidor, sob a forma de lucro (Kotler, 2000). O marketing é uma filosofia de atuação comercial que continua ativa durante a vida do produto, com o objetivo de obter novos clientes, melhorando a oferta e o desempenho do produto, evoluindo naturalmente com base nos resultados obtidos. Sem clientes qualquer negócio se torna inviável, as questões de satisfação do cliente são o elemento nuclear do marketing. As teorias de marketing integram recursos como o tempo, energia, sentimentos, lugares, ideias, símbolos ou informação (Kotler, P. 2011).

3.1. Caracterização da empresa *Santini*

"Há mais de sessenta anos, no Tamariz e talvez sem ter na altura a noção da dimensão do seu gesto, Attilio Santini abriu portas daquela que é, sem sombra de

dúvidas, a mais conhecida gelataria portuguesa. Ao atender o primeiro cliente, ao servir o primeiro cone do que rapidamente foram considerados "os melhores gelados do mundo", Attilio Santini marcou o início de algo que já pode ser considerada uma tradição: ir ao Santini!" (http://santini.pt/index.php?route=information/fabrico)

"Seis décadas após a abertura da primeira loja, a "marca Santini" está muito consolidada e possui um potencial de crescimento que os especialistas consideram como "extremamente significativo" e que permitirá levar o "espírito Santini" para outros mercados. Neste momento a empresa Santini conta com mais lojas: Santini Cascais, Santini Chiado, Santini S. João do Estoril, Santini Carcavelos". (http://santini.pt/index.php?route=information/fabrico acedido a 12 novembro de 2016)

É precisamente este "espirito" que pensamos ser uma mais-valia para o processo de internacionalização, sem deixar de recordar um citado na sua página da internet: "Queremos e vamos crescer. A *pouco e pouco*, sem "dar passos maiores do que a perna", paulatina e sustentadamente. Sem pressas, com a serenidade própria de quem se sabe herdeiro de uma forma de estar na vida e preservando sempre uma exímia qualidade que responde à exigência de quem nos prefere".

Assim, o foco do projeto é o ganho de "notoriedade global" que reforce a sua notoriedade local.

Já nesta década, a empresa Santini deixou de ser familiar, tendo Filipe de Botton adquirido 50% do seu Capital Social.

3.2. Caracterização da indústria dos gelados no Brasil

O Brasil é o décimo país do mundo na produção de gelados. No Brasil, na fileira dos gelados existem mais de dez mil empresas, 90% delas são micro e pequenas companhias. Em 2009, o mercado de gelados movimentou aproximadamente R$ 2 bilhões, gerando mais de 100 mil empregos diretos. Segundo ranking da Nielsen, os gelados de "massa" mais consumidos no Brasil são Kibon, Nestlé, Carte D'or da Kibon, Galak, da Nestlé, e Jundiá. Os de "palito" são Fruttare, Cornetto, Magnun, Tablito e Chicabon, todos da Kibon.

(http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/marcas-de-sorvete-regionais-comecam-a-roubar-espaco-das-gigantes/n1237763294666.html acedido a 28 novembro de 2016)

De acordo com a ABIS (Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes), a produção ultrapassou a marca de um bilhão de litros em 2010, feito inédito no setor. Ainda segundo a associação, de 2003 a 2013, o consumo brasileiro em milhões de litros cresceu 81,6%, e o consumo *per capita* em litros, ao ano, 61,61%.

Segundo estudo da Mintel, a faturação do negócio e Gelados, no Brasil, deverá crescer cerca de 81% até 2020, atingindo cerca de R$ 13,9 bilhões, considerando todas as versões do produto e todos os canais de venda. O elevado valor é explicado pela entrada de mais produtos de maior valor agregado, como gelados *premium*, *gourmet* e saudáveis. O volume alcançará 799 milhões de litros. Segundo o estudo, a Unilever, no ano passado, foi líder do mercado, com 50% de participação em valor e 41% em volume. É seguida pela Nestlé, que teve 15% em share em valor e 13% em *share* em volume. Variaram entre 1% e 3% de participação em valor e 0 e 4% em volume os Gelados Jundiá, Sorveteria Creme e Mel, General Mills, Sorvetes Kascão (Gelados Suples), Zeca's Sorvetes e as marcas próprias. (http://www.sm.com.br/detalhe/megamercado/mercado-de-sorvetes-crescera-81-ate-2020 acedido a 28 novembro 2016)

A ideia de que o gelado é uma mera sobremesa refrescante está a mudar. Hoje, o consumidor tem a conceção de que um gelado artesanal, com ingredientes naturais, é um alimento, com nutrientes necessários para o corpo humano.

Figura 4 - Consumo de Gelados no Brasil

Fonte: *Site* da ABIS, 28 novembro 2016

Tem-se observado um aumento de procura e de oferta, apesar de o facto de alguns produtos caseiros e *premium* estarem-se a destacar e a ganhar espaço no mercado que juntamente com a crise financeira justifica o decréscimo do consumo de gelados.

Os números relativos ao consumo brasileiro ainda são pequenos se comparados a países como Nova Zelândia ou Estados Unidos, contudo, e tendo em conta as caraterísticas do Rio de Janeiro (dimensão, clima, lazer, turismo, e poder de compra), sugerem um potencial de crescimento elevado (ABIS, 2015).

Figura 5 - Consumo *per capita* Litro/Ano

Fonte: *Site* da ABIS, 28 novembro 2016

Da Figura 5 observa-se um aumento significativo no consumo *per capita* de gelado. A crise económico-social que o Brasil assiste deve ser um dos responsáveis pela queda observada em 2015. A ideia de que o gelado é uma mera sobremesa refrescante está a mudar.

Diferentemente do que ocorria nas últimas duas décadas, hoje, o mercado brasileiro possui uma infinidade de marcas sorveteiras, seja nos grandes centros como nas periferias do país. Além da quantidade, os gelados brasileiros já estão a ser reconhecidos também pela sua qualidade. As empresas tendem a olhar para o Brasil como um mercado de crescimento potencial ciclicamente adiado.

4. Modelo de Investigação

A metodologia mais adequada aos objetivos da investigação em curso corresponde ao método qualitativo consubstanciado num processo descritivo. Assim, a investigação qualitativa carateriza-se por ser um estudo que produz dados descritivos a partir de documentos, inquéritos, entrevistas e da observação, utilizando procedimentos interpretáveis, e não experimentais (Sousa e Baptista, 2011).

Para Marshall e Rossman (2010), as investigações tendem a assumir quatro tipos de estudos: exploratórios, explanatórios, descritivos e preditivos. No caso dos estudos descritivos, os autores defendem que estes devem apresentar, de maneira rigorosa e clara, o objeto da investigação na sua estrutura e funcionamento. Só assim é possível uma exposição precisa dos objetivos da investigação de forma a minimizar os erros. Malhotra (2009) acrescenta que o estudo descritivo pode ser definido como um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal propósito a análise de um objeto ou de uma questão.

A investigação qualitativa permite que o investigador desenvolva conceitos recorrendo aos padrões encontrados nos dados, em vez da recolha de dados exaustiva para comprovar certa teoria como acontece nos estudos quantitativos (Sequeira, 2015).

4.1. Problemática

Em qualquer investigação a definição do problema é o primeiro passo para compreender e clarificar o propósito de um certo estudo.

Para Flick (2014), a definição do problema é uma etapa fundamental, pois, permite determinar a metodologia que será utilizada para que se possa prosseguir com a investigação.

A problemática observada resultou da exploração do assunto em observação e foi alcançada através da leitura e seleção de textos sobre os conceitos e dimensões

do respetivo tema e da análise dos dados que foram recolhidos durante a investigação.

Assim, a formulação do problema de investigação provém do conteúdo do tema escolhido, de forma a identificar explicitamente a dúvida que se levanta e que se pretende responder (Sousa e Baptista, 2011). Por esta razão, Quivy e Campenhoudt (2005) sugerem que o problema de investigação tende a dar origem a uma pergunta ou proposição, onde o investigador tenta exprimir com precisão o que procura saber, elucidar e compreender melhor, pelo que que "uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência".

Após analisar o contexto de mercado assim, como a bibliográfica relativa ao tema em apreço, verifica-se que existe uma tendência de crescimento das vendas dos Gelados, particularmente na Região de Lisboa, sendo que o seu posicionamento está diretamente relacionado com a notoriedade e reputação da Marca Santini.

No entanto, a marca Gelados Santini situação numa fileira caraterizada por grandes *players* internacionais, pelo que o ganho de quota ou de aumento de margem comercial implica um elevado esforço financeiro.

Assim, pensamos ser pertinente estudar uma lógica de criação de valor sem colocar em causa os sempre escassos recursos económicos e humanos.

4.2. Perguntas de Partida

Foram identificadas duas perguntas de partida que constituem o núcleo da tarefa de investigação e que, por sua vez, se vão desdobrar nas questões de pesquisa a serem analisadas no estudo qualitativo. Finalmente, o estudo de viabilidade económico-financeiro do investimento, através de *franchising*, no Rio de Janeiro tenta oferecer pistas para a exequibilidade do modelo de "criação de valor através do ganho de notoriedade global".

A definição das questões de pesquisa revelou-se uma tarefa iterativa, onde foi relevante a aceitação tácita da relevância da gestão do tempo. Yin (1994) considera que "a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação", enquanto Parlett e Hamilton (1976) denominam de "focalização

progressiva” o processo evolutivo de formulação das questões, à medida que o problema se clarifica para o investigador.

Em resultado das interações efetuadas e atento o ponto de partida já referenciado, foram formuladas as perguntas de partida que de seguida se apresentam:

- Qual o impacto da internacionalização no ganho de notoriedade da marca?
- Como foi escolhido o mercado de destino?

Assim, importa estudar “uma lógica de posicionamento como um produto de qualidade”, ou seja, como “assegurar a *criação de valor* suportado na marca global” colocando-se como uma empresa de referência. Desta forma, foram sugeridas três questões de pesquisa:

1. Como hipóteses, os Gelados Santini podem optar por manter um posicionamento desafiante face aos líderes, mantendo um acompanhamento dos líderes de mercado e oferecendo propostas similares a mais baixo custo, procurando ganhar quota;

2. Analisar se é possível que os Gelados Santini se transformem em líder e diferenciador de referência de competitividade do mercado, adotando um posicionamento de líder de mercado com consequente apostas na inovação e diferenciação, com alteração dos papéis no posicionamento atual.

3. Como última hipótese em estudo, os Gelados Santini podem criar marcas derivadas e optar por concorrência complementar com aposta em diferentes segmentos.

Antes de mais, é necessário lembrar que uma questão de pesquisa se apresenta como uma resposta provisória, ou uma possibilidade de resposta a uma pergunta. Assim, para apoio à formatação do modelo de estudo final, é sempre útil precisar quais as perguntas centrais da investigação que se pretende desenvolver. Este exercício garante a estruturação coerente das questões de pesquisa (Carvalho, 2008).

De recordar, que o objetivo nuclear deste estudo é o de cenarizar estratégias de criação de valor para a marca, em contraponto a um trabalho exaustivo de análise económico-financeiro de investimento em que é imprescindível recordar que a maioria das decisões dos gestores se baseia na reação dos clientes aos seguintes fatores: (1) Produto, como é que atinge o objetivo de preço, *design* e qualidade; (2) Relação, grau de confiança, histórico e integridade entre o cliente e o vendedor e (3) *Performance*, adequação da empresa/produto às contínuas necessidades dos clientes (Sequeira, 2015).

Finalmente, o estudo analisa, ainda, a viabilidade de criação de uma loja de venda de Gelados da Marca Santini, via Franchising, em Copacabana, Rio de Janeiro. O fabrico, à imagem do processo dos Gelados Santini, em Portugal, será realizado na própria loja.

Deste modo, Keller (2012) defende que as marcas podem também ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa e uma fonte de retornos financeiros. Aaker (1991) acrescenta que o valor que a marca representa para uma empresa é indescritível, derivado das dificuldades que existem nos dias de hoje em construir e estabelecer as marcas, o que é resultado dos elevados custos da publicidade e da distribuição, como também da elevada proliferação de marcas no mercado.

Apresentados os pressupostos de vantagens comparativas oferecidos pelo conceito de marca, vamos procurar identificar um modelo de negócio que alcance os objetivos almejados.

5. Internacionalização das Lojas Santini

A distância geográfica é vista como um fator muito importante. Neste projeto, o Brasil enquadra-se no conceito de "distância psicológica" (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), uma vez apesar de os países não se encontrarem próximos em termos de geografia, revela grandes afinidades psicológicas (como por exemplo, a distância linguística e de memória).

Além disso, quanto maior for a diferença da "distância psicológica" entre o país de origem e o país estrangeiro, maior será a incerteza entre os dois países. Devido a estas incertezas e às imperfeições dos canais de informação, a expansão geográfica das empresas dá-se preferencialmente em mercados cujas similaridades com o mercado interno são mais evidentes (Johanson & Vahlne,1977).

Assim, o Brasil, surge como um mercado natural para a escolha do processo de internacionalização. Copacabana, pela sua especificidade no imaginário coletivo português, emerge como uma opção competitiva numa análise de "procura de empatia".

5.1. Criação da Empresa – Franchising

No seu site (www.santini.pt), as Lojas Santini têm como Missão "oferecer gelados de altíssima qualidade ao preço justo, a fim de marcar bons momentos na vida daqueles que os saboreiam". É precisamente esta a mais-valia que se pretende no "Santini Copacabana".

A reputação surge das perceções que as pessoas têm de um individuo, de um organismo, de uma empresa, de uma cidade ou de um país, sendo um fator importante em muitos campos. A reputação é a "*perceção que os diferentes stakeholders têm sobre uma instituição e uma marca no que respeita a visão, liderança, desempenho económico e financeiro, qualidade de produtos e serviços, cultura de gestão, ambiente de trabalho, ética e responsabilidade social*" (Carvalho, 2014). A reputação é considerada um ativo intangível que influencia os resultados das instituições, contribuindo financeiramente para o valor global de uma marca. A

reputação trata-se de um "*conceito que tenderá a desfrutar de* maior notoriedade" (Carvalho, 2014).

Os principais valores são: Comprometimento ético, qualidade com os produtos, respeito aos funcionários e cliente, e inovação nos produtos e serviços oferecidos.

Para abrir a empresa, no Rio de Janeiro, serão necessários os seguintes registos: - Registro na Junta Comercial: Registo na Secretaria da Fazenda; Registo na Prefeitura do Município; Registo no INSS; e Registo no Sindicato Patronal.

Para determinar o valor potencial de uma aliança, os parceiros têm, numa primeira fase, de estabelecer expectativas claras em relação ao que desejam obter e só depois quantificar os benefícios que devem, por sua vez, ser comparados com os custos em que preveem vir a incorrer (Carvalho, 2008).

Dentro do contexto de competitividade criado pela aliança, é importante ter em conta a perspetiva que tal imprime à articulação de competências num quadro de co-especialização entre as capacidades das diferentes empresas. Assim, os "custos de oportunidade" são mais difíceis de estimar que as relações "custos" e "benefícios" em operações inseridas em mercados estáveis utilizando tecnologias maduras.

Como já foi referido, o modelo de cooperação sugerido é o de *franchising.* Assim, o *franchising* apresenta um conjunto de características que permitem desenvolver com rapidez uma rede de distribuição muito aderente aos desideratos do parceiro exterior, proporcionando-lhe o acesso a mercados internacionais (Simões, 1997; Hermosilla e Solá, 1991). Trata-se de uma opção interessante quando: a possibilidade de entrada autónoma é limitada; são consideráveis as restrições administrativas; as características do produto exigem uma reorientação de hábitos de consumo (Simões, 1997), ou quando a especificidade do negócio da empresa local garante acesso a um mercado expressivo (Carvalho, 2008).

A este propósito, Jolly (1993) argumenta que o contrato de *franchising* apenas se pode inscrever numa definição muito alargada de aliança, na medida em que os recursos colocados em comum são limitados e os poderes dos parceiros são, em

geral, fortemente assimétricos. Magriço (2000) comenta que, “apesar disso, devem distinguir-se duas situações: 1.ª) aquela em que o licenciador recebe uma remuneração fixa e 2.ª) aquela em que essa remuneração é determinada pelos resultados alcançados pelo licenciado”.

5.2. Aspetos Operacionais

O processo de difusão implica que o consumidor as reconhece como possuindo fatores distintivos de qualidade e preço. Deste modo considera-se que os Gelados Santini tenham uma estratégia de marca *umbrela.* Uma marca com estratégia *umbrela* engloba vários produtos de categorias diferentes (Kapferer, 2007).

Esses produtos têm um nome genérico, como por exemplo, nas lojas Continente, encontramos o leite “Continente”, os iogurtes “Continente”, o azeite “Continente”, o arroz “Continente”, etc. (Sequeira, 2015).

Independentemente da categoria, todos os produtos têm uma mesma insígnia associada e o modo de expressão de uma marca *umbrela* é normalmente homogéneo no estilo e tom de comunicação.

O efeito *umbrela* facilita a fidelização do cliente e garante uma confiança elevada no lançamento de novos produtos, o que se deve essencialmente a três fatores: o preço, a imagem e a qualidade que estão associados à marca. É por isso muito importante garantir, junto dos fornecedores, através de contratos e cadernos de encargos estabelecidos, que os produtos fornecidos têm a qualidade necessária para satisfazer o consumidor e manter uma boa imagem da marca (Kapferer, 2012).

O constante desenvolvimento e uma oferta que apresenta cada vez mais categorias de produtos tende a converter-se numa estratégia adotada que inclui os retalhistas e os fabricantes (Garretson, Fisher e Burton, 2002).

O processo de produção dos gelados consiste basicamente no seguinte fluxograma.

Figura 6 - Modelo de produção de gelados

A Figura acima representada sugere, de modo simples, o processo de fabrico e de logística da produção de gelados. Trata-se de um modelo de produção simples e rotineiro, em que o controle de qualidade pode ser ajustado à distância através de sensores. A denominada Economia 4.0 é, neste facto, um aliado potencial da empresa *master*.

5.3. Localização

A Loja será instalada num local de junto à orla marítima de Copacabana. Copacabana é um bairro nobre situado na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, no Brasil. É considerado um dos bairros mais famosos e prestigiados do Brasil e um dos mais conhecidos do mundo. Limitada pela Avenida Atlântica, as suas areias são sede de grandiosos eventos, como campeonatos mundiais de futebol de areia, campeonatos mundiais de vólei, shows até 1 000 000 de pessoas.

Copacabana atrai um grande contingente de turistas para seus mais de oitenta hotéis, que ficam especialmente cheios durante as épocas do ano-novo e do carnaval, cerca de 2.000.000 de pessoas. No fim de ano, a tradicional queima de fogos na Praia de Copacabana atrai uma multidão de pessoas. A orla ainda é lugar de variados eventos, como shows nacionais e internacionais, durante o resto do ano.

5.4. Mercado Alvo

A tendência principal do mercado de gelados será voltada para um público mais adulto, apesar de atender o público jovem e infantil.

A loja conta, na fase inicial arrancar com 30 sabores, e posteriormente deve aumentar ou alterando os sabores tendo em conta as frutas que são produzidas no Brasil.

O mercado alvo compõe-se de consumidores das classes A e B, ou seja, clientes que irão comprar na loja e os clientes que levarão o produto para casa, respetivamente.

5.5. Concorrentes

Na zona de Copacabana os principais concorrentes de gelados que se dizem ou são de origem italiana são: Amarena Gelateria Italiana; Vero Gelato Italiano; Momo Gelato e 30 Sabores Gelateria.

Embora não tenha sido possível fazer um levantamento dos dados numéricos da quantidade de clientes dos concorrentes, calcula-se que tenham uma média de 500 clientes por dia.

5.6. Fornecedores

A manutenção do fluxo de fornecimento da matéria-prima é fator decisivo para um este negócio. E por isso, o fornecedor tem que ser cativado e trabalhado, dado que este poderá ser um potencial concorrente.
Essa parceria também envolve um processo de melhoria contínua da qualidade da matéria-prima, com o objetivo de padronizar o produto e alcançar o ótimo em termos de produtividade.

5.7. Análise SWOT

O termo SWOT é um de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), é um instrumento importante na formulação de cenário estratégica na sempre relevante tomada de decisão.

Tabela 1 - Análise SWOT

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
• Vasto conhecimento no produto a ser comercializado • Qualidade no processo de fabrico • Elevada qualidade do produto oferecido e reconhecimento por parte do cliente • Bom serviço prestado aos clientes • Introdução de novos sabores e novas texturas • Utilização do método tradicional • Marca própria com Notoriedade	• Dificuldades de início de atividade, inerente ao elevado custam com a instalação da empresa • Elevado número de Concorrentes • Pouco Conhecimento do Fornecedores • Preço de venda acima da média • Dependência dos fornecedores
Oportunidades	**Ameaças**
• Atrair publica *premium* • Um mercado em expansão • Mercado aberto a novidades • Parceria com a Casa mãe • Grandes acontecimentos – Copa da Mundo e Jogos Olímpicos • Aproveitar a elevada capacidade assocada a nova fábrica.	• Falta de profissionais qualificados • Fácil entrada para novas empresas no mercado • Elevada rotatividade dos empregados. • Incertezas na evolução dos custos de produção (energia) • Regulamentos do sector

A gestão das marcas representa enormes desafios para as empresas. O Quadro acima representado sugere que as forças e fraquezas do projeto estão relacionadas com as incertezas normais de um processo de internacionalização.

5.8. Plano estratégico

A estratégia de penetração de mercado terá como principais objetivos: Captação de clientes de nível económico médio- alto, apostar na qualidade dos produtos e no processo artesanal e boas parcerias, fornecedores de confiança e com produtos frescos no tempo estipulado.

5.9. Plano de Marketing

Por isso, quando nos referimos ao marketing é necessário compreender a sua dimensão e importância no meio-envolvente.

A *American Marketing Association* (2014) descreve o marketing como “a atividade, o conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Lencastre (2007) define o marketing como a gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus diversos públicos, diferenciando-a da concorrência em busca da satisfação do consumidor final.

A empresa irá utilizar vários canais de comunicação, através da imprensa, anúncios nos programas de televisão, novelas e distribuição de panfletos nos festivais e jogos na praia.

Fará parte da estratégia adquirir uma carinha com a marca *Santini* e percorrer as praias nos dias de maior movimento e nos dias que antecederem a inauguração.

Toda a publicidade terá como base a História e o Slogan associado ao melhor gelado do mundo.

Gelati Piú Fini del Mondo

O melhor Sorvete do Mundo

As lojas Santini devem ser consideradas pelos clientes um ponto de encontro para toda a família, com ambiente agradável, um excelente atendimento e produtos de qualidade que podem ser consumidos na hora ou levados para casa.

5.10. Preço

De acordo com o estudo de Kumar (2006), as estratégias muitas vezes adotadas pelos líderes de mercado ao ignorarem as alterações de preços de concorrentes de baixo custo não são as mais viáveis, pois podem resultar em perdas definitivas de um determinado segmento do mercado.

Por outro lado, a resposta com diminuição de preço por parte dos líderes, normalmente conduz a uma guerra de preços, com prejuízos maioritariamente superiores para os líderes do que para os concorrentes *low-cost*. Outras estratégias utilizadas podem consistir na diferenciação da oferta, ou no desenvolvimento de sub-marcas *low-cost* (Duarte, 2012)

A vantagem de criar diferentes segmentos de negócio é principalmente vantajoso quando é possível estabelecer sinergias entre os negócios e criar valor acrescentado.

A política de preço praticado pelo *Santini* Copacabana levará em conta o preço dos concorrentes, mas basear-se-á principalmente na diferenciação associada á qualidade dos produtos, ao espaço e ao serviço de atendimento.

Os preços serão analisados atendendo aos custos e com o objetivo de obtenção de lucro e retorno do capital investido.

6. Plano de Investimento

Prevê-se um investimento inicial no aluguer da Instalação, bem como de todos os equipamentos necessários quer para a produção e conservação dos gelados, bem como toda a decoração associada à marca *Santini*.

De forma a facilitar a análise, embora não corresponda ao cenário real, todos os valores serão em euros, não estando a ser considerado transferências de divisas para os sócios em Portugal.

6.1. Modelo de Negócio

O sistema de Franchising com a Santini consistirá num projeto empresarial e um compromisso de longo prazo, cerca de 20 anos.

A empresa Santini entrará com investimento a ser pago em 10 anos e por cada gelado vendido receberá 0,50 reais como *royalties*.

6.2. Pressupostos

6.2.1. Impostos

Tabela 2 - Modelo de Negócio: Impostos

Imposto	Semelhante PT	Base de Cálculo	Taxa de Imposto
ICMS	IVA	VENDAS	18%
PIS / COFINS	IVA	VENDAS	9,25
INSS	EMPRESA – SS	SALÁRIOS BRUTOS	20%
IRPJ	IRC	LUCRO TRIBUTÁVEL	15%
IMPOSTO SOBRE OS SALARIOS	TSU	SALÁRIOS LIQUIDOS	8,8
IMPOSTO SOBRE JUROS		RECEITAS DE JUROS	20%

Câmbio 1€ = 3.06 $

6.2.2. Prazos de Pagamento e Recebimento

O prazo médio de recebimentos é a pronto e de pagamento a fornecedores é de 30 dias.

6.2.3. Vendas

Produto A – Vendas de gelados avulsos para consumo imediato
Produto B – Venda de gelados para consumo em casa.
O crescimento das vendas previsto é considerado muito otimista. Assim, prevê-se um crescimento de 60% no primeiro ano, 20% no segundo, e 10% para os anos seguintes.
As unidades correspondem à quantidade, em Kg de gelados vendidos.

6.2.4. CMVMC

A margem bruta típica neste tipo de atividade é entre 20- 50%.

6.2.5. FSE

No que respeita aos Fornecimentos de Serviços Externos, considerámos um conjunto de serviços que nos parece adequado a esta atividade e ao mercado Brasil.

Como Royalties temos a 0,50 euros por cada unidade vendida.

6.2.6. Gastos com Pessoal

Prevê-se a necessidade de uma equipa de 10 pessoas, nomeadamente:

- 1 Gestor Loja /RH
- 1 Gestor de Compras e Financeiro
- 1 Gestor de Marketing Digital
- 1 Empregado na área de manutenção
- 2 a 4 Empregados na área de produção dos gelados
- 2 Empregados de Caixa
- 3 a 6 Empregados de balcão

A premissa básica de funcionamento deste empreendimento consiste numa unidade produtiva irá funcionar durante doze meses por ano, operando em um turno de oito horas diárias. Esta estratégia permite operar com custos mais baixos e ganhar maior margem e/ou poder de competição no mercado. Não foi considerado o impacto da sazonalidade no dimensionamento do Recursos Humanos.

A função de Marketing Digital vai ter uma particular atenção, através da utilização de plataformas digitais como instrumento de venda direta e de promoção da marca.

6.2.7. Investimento em Fundo de Maneio

Nesta rubrica, considerámos cerca de 40.000 euros como reserva de segurança de tesouraria.

Teremos apenas de investir em Fundo de Maneio no primeiro ano cerca de 22.000 euros. Comparativamente com o primeiro ano nos restantes há libertação de fundos.

6.2.8. Investimentos

Estão previstos investimentos em equipamentos e utensílios necessários para a implementação da unidade de produção e investimentos na decoração da loja e marketing publicitário.

6.2.9. Financiamento

Todo investimento será feito com apoio dos acionistas (Capital próprio), ou seja, não há ligar a financiamento bancário.

A Empresa Santini, como acionista, realiza um empréstimo de 150.000 euros de capital para decoração e equipamentos a reembolsar entre o 3º e o 5º ano. Será incluído na rubrica Financiamento/ empréstimo de sócio.

Os sócios entraram com capitais próprios de 200.000 euros.

Cerca de 150.000,00 euros foram provenientes de uma candidatura do QREN, num projeto de apoio à internacionalização.

7. Resultados financeiros estimados

Observa-se que o risco financeiro é relativamente baixo dado que a maior parte do capital investido não parte de instituições financeiras, o que se traduz numa autonomia financeira crescente superior a 40%.

Contudo o grau de alavancagem operacional é muito elevado, isto é uma pequena variação do volume de vendas que ocasionará uma grande alteração dos seus resultados operacionais.

Sendo um negócio muito sazonal tal fator poderá set importante na definição da política de preços.

7.1. Ponto Crítico Operacional Previsional

Tabela 3 - Ponto Crítico Operacional Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	610 000,00	1 005 280,00	1 266 652,80	1 671 981,70	1 931 138,86	2 230 465,38
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	389 000,00	641 072,00	807 750,72	1 066 230,95	1 231 496,75	1 422 378,74
FSE Variáveis	**223 016,00**	55 867,20	57 543,22	59 557,23	61 641,73	64 107,40
Margem Bruta de Contribuição	**-2 016,00**	**308 340,80**	**401 358,86**	**546 193,52**	**638 000,38**	**743 979,24**
Ponto Crítico	**-99 176 739,05**	**1 109 262,39**	**1 097 420,65**	**1 085 235,51**	**1 039 607,83**	**947 905,92**
%	**163%**	**110%**	**87%**	**65%**	**54%**	**42%**

Relativamente ao Ponto Critico de Vendas, o também designado *Break Even Point* verificamos que as vendas são muito abaixo do valor de vendas mínimo para manter a sobrevivência da atividade.

Contudo, a partir do 2º ano é obtido com cerca de 110% das vendas previstas, baixando gradualmente atingindo no último ano 42%, valor bastante mais aceitável e confortável.

7.2. Demonstração de Resultados

Uma única loja dificilmente vende acima de 1M€. Assim, a venda através da plataforma digital, nomeadamente como fabricante para pequenos retalhistas, é um instrumento relevante da política comercial da empresa.

Verifica-se que a empresa apresenta resultados líquidos positivos após o segundo ano de atividade.

No entanto estes valores devem ser mitigados através da necessidade de reforçar a quantidade de recursos humanos.

7.3. Mapa de *Cash Flow* Operacionais

O mapa demonstra que o *cash-flow* é positivo a partir do 1º ano, mas em termos de *cash-flow* acumulado só ocorre saldo positivo a partir do 4 ano, atingindo um valor de 675 mil euros no último ano.

7.4. Plano de Financiamento

O projeto apresenta um valor de Meios Libertos Brutos negativo apenas no 1º ano. Quando se adiciona aos Meios Libertos temos as entradas de capital e financiamentos obtidos, temos um saldo de tesouraria sempre positivo em todos os anos e em termos acumulativos no último ano atingimos um valor de quase 1 milhão.

7.5. Principais Indicadores

Os vários indicadores apresentam valores interessantes a partir do 2º ano, dos quais salientamos os seguintes:

- ROI estabiliza acima dos 30%.
- ROE estabiliza entre 40 e os 50%
- Autonomia Financeira entre 39 e os 78 % no último ano.
- Solvabilidade Total entre 165 e 450%, crescente
- Liquidez Corrente entre 1 e 4, crescente
- Alavancagem financeira ≈ 100%.

7.6. Avaliação do Projeto

Valores fortemente dependentes das taxas de desconto dos *Cash-Flows*, que neste modelo não incorporam um prémio de risco do país, pelo que o projeto encontra-se sobre avaliado

Na Perspetiva do Investidor

Free Cash Flow to Equity: positivo e crescente a partir do 1º ano (de 20.000 a 370.000 €)

VAL: 6.251.772 €

TIR: 87,36 %

Pay Back: 4 anos

Na Perspectiva do Projecto

Free Cash Flow to Equity: positivo e crescente a partir do 1º ano (entre 20.000 a 370.000 €)

VAL: 14.056.099 €

TIR: 107,36%

Pay Back: 4 anos

8. Conclusões

O objetivo dos promotores é o de mercado associar uma dada categoria de produto a uma marca com papel principal na tomada de decisão. Esta marca passará então ser considerada um “líder do mercado”, ou seja, tende a exibir uma maior representatividade na sua categoria assim como apresentar uma maior influência na alteração de preços, inovação de produto, modelo de distribuição e gastos em promoção (Kotler, 2000).

O mercado dos gelados assiste a um crescimento exponencial em todo o mundo. A diversidade do produto é cada vez mais e maior e os processos de produção acompanham este crescimento na variedade.

Face ao conhecimento disponível, pode afirmar-se que a correta gestão de marca pode ter a capacidade de clarificar o posicionamento da empresa, criando sinergias por oposição à fraqueza, confusão e possíveis perdas de oportunidade (Aaker e Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2007; Duarte, 2012).

Para esse desidrato, é importante realçar que a criação de uma marca e a sua introdução no mercado é um processo complexo com elevado investimento por parte das empresas e, sendo, portanto, inevitável construir uma identidade, definir a qualidade pretendida para o segmento de mercado selecionado e fidelizar clientes à marca criada (Duarte, 2012).

Observou-se que a manutenção de uma marca requer implica: (i) a avaliação da satisfação do consumidor; (ii) a manutenção de relevância na tipologia e categoria, (iii) a definição de estratégias de preço com base na perceção de valor para o cliente, (iv) a avaliação do posicionamento da marca, (v) a manutenção da consistência da marca, (vi) a coerência do portfólio da marca, (vii) o desenvolvimento de ações de marketing com o objetivo de melhorar a imagem de marca, e (viii) a monitorização das fontes de valor da marca (Keller, 2000).

De acordo com a análise económico-financeira apresentada, e em resposta às questões de partida levantadas, é possível sugerir o seguinte:

1. Os Gelados Santini podem optar por um posicionamento desafiante face aos

atuais líderes. O modelo de internacionalização da marca suportado numa parceria (franchising) tende a mitigar o risco do negócio internacional. Assim, a possibilidade de ganho de notoriedade pode oferecer a possibilidade de introduzir no mercado doméstico um conjunto de produtos com maior criação de valor. Esta conclusão vai ao encontro de Aaker (1996) quando sugere que a marca é diferente, e mais, do que o produto em si: o produto inclui o seu âmbito, os atributos, a qualidade/ valor e os seus usos.

2. Os Gelados Santini podem desafiar o atual modelo competitivo do mercado. Embora se verifiquem inovações nos seus produtos, estas não são inovações disruptivas face aos líderes de mercado, uma vez que as inovações são basicamente ao nível de sabores e com baixo investimento em publicidade no segmento em questão. Esta conclusão vai ao encontro do postulado por Ambler (1997) quando sugere que "as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de formas diferentes a diferentes consumidores em diferentes momentos", pelo que se pode identificar três tipos de benefícios para o consumidor da marca, nomeadamente: os económicos, os funcionais e os psicológicos (Tavares, 2006).

3. Os Gelados Santini podem crescer a sua quota de mercado e desenvolver vantagens comparativas. A capacidade de os Gelados Santini influenciarem o mercado é reduzida, uma vez que o mesmo é dominado pelos grandes *players* internacionais. Contudo, é possível criar valor através de um reposicionamento da marca e de subprodutos, nomeadamente, através de ofertas em segmentos que atualmente não estão trabalhados, nomeadamente, no segmento mais económico, ou nicho de mercado. Esta conclusão vai ao encontro de Barwise (1993), quando refere que o "efeito incremental da marca (especialmente do nome da marca) comparado com outro conceito de qual seria a resposta dos clientes ao mesmo produto e serviço se este não tivesse marca.

Face ao exposto, e suportados nos pressupostos económicos, pensamos ser possível lançar o conceito "Gelados Santini, nas Lojas Santini", no mercado brasileiro, tendo em visto oferecer à marca Santini uma notoriedade global.

Esta conclusão vai ao encontro de Tavares (2006) quando sugere que a marca corporativa pode contribuir para que exista uma focalização estratégica para um posicionamento claro que facilite a comunicação.

Desta forma, é razoável aceitar a tendência de aumento do consumo de gelado Santini tenderá a aumentar, impulsionado pelo sentimento de que o gelado possui diversas características benéficas para a saúde e este associado ao prazer que o clima carioca, e estilo de vida de veraneio, podem oferecer.

As empresas olham para o Brasil como um mercado com um potencial crescimento ciclicamente adiado. Contudo, este produto não está dependente de importações, pelo que os riscos cambiais e financeiros são mitigados.

Os resultados sugerem que o investimento no mercado do gelado brasileiro pode permitir um retorno económico e financeiro competitivo.

Apresentadas as conclusões, constituídas por considerações que derivam do processo analítico desenvolvido, como resposta formal aos objetivos do estudo inicialmente propostos a investigação permitiu alcançar, importa identificar as limitações e recomendações para futuros estudos.

8.1. Limitações e recomendações

Importa, com especial enfâse, referir que este estudo é um mero trabalho académico que não responsabiliza a empresa Gelados Santini. O projeto de internacionalização é um trabalho prospetivo de uma temática (ganho de notoriedade com a internacionalização) pouco investigada.

No que diz respeito às investigações futuras, uma análise mais detalhada sobre este tema será pertinente para uma melhor compreensão sobre a problemática exposta neste trabalho.

O conhecimento agregado neste trabalho pode servir de base para outras investigações académicas, ou mesmo para auxiliar as empresas do setor de distribuição.

Esta pesquisa tenta identificar possíveis mais-valias à criação de valor das empresas com Marcas Próprias que optam por processos de ganho de notoriedade global, tendo em conta a sua reputação e capacidade de coordenar o sempre difícil projeto de internacionalização.

9. Bibliografia

Asker, D. (1996), *Building strong brands*. The Free Press. New York.

Aaker, D. (1998), *Strategic market management*. 5th Edition. John Wiley & Sons. New York.

Aaker, D. (2003), *The power of the branded differentiator*. VOL.45 NO.1. MITSloan, Management Review2003

Aaker, D. (2004), *"Leveraging the corporate brand"*. California management review of the university of California.

Aaker, D. (2007), *Innovation: brand it or lose it*. California management review of the university of California.

Aaker, D. (2011), *Brand relevance. Leaving competitors irrelevant*, Jossey- Bass. San Francisco, USA

Aaker, D. A. e Joachimsthaler, E. A. (2000), *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*, California management review of the university of California.

Ambler, T. (1997), *"Do brands benefit consumers?", International Journal of Advertising,* Vol. 16, Nº 3, pp. 167-199

Barbosa, M. (2015). *Internacionalizar em Parceria no Sector do Azeite.* Tese de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa: Portugal.

Barwise, P. (1993). *"Brand equity: Snark or boojum?, International Journal of Research in Marketing V.10,* Issue 1, pp 93-104.

Bernardino e Jones (2008), *Internationalization and performance: An empirical study of high tech SME's in Portugal*. Booknomics.

Carvalho, R. M. (2008). *Parcerias em Processos de Internacionalização: o caso português.* ISCTE Business School Lisboa, Tese de Doutoramento.

Carvalho, Rui M. (2000). *O impacto das novas tecnologias da informação no comércio alimentar – Situação e tendências em Portugal.* (1ª Edição). Edições Cosmos. Lisboa.

Carvalho, Rui M. (2011). *Compreender + África: fundamentos para competir no mundo.* (2ª Edição). Temas e Debates. Lisboa.

Carvalho, Rui M. (2014). *A força das coisas. Diário de um futuro lusófono*. (1ª Edição). Booknomics. Lisboa.

Carvalho, Rui M. (2015). Parcerias – *Como criar valor com a internacionalização*. (3ª Edição). Booknomics. Lisboa.

Cateora, P. Gilly, M. e Graham, J. (2011). *International Marketing* (15ª ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Chetty, S. e Campbell, C. (2003). *Paths to internationalization among SME's firms: A global versus regional approach.* Vol 37, (5/6), pp 796-820. European Journal of marketing.

Da Teresa, A. (2014). *A marca Portugal – Premissas para a construção da marca – País Portugal.* Universidade Católica Portuguesa: Dissertação Mestrado em Ciências da Comunicação – Variação de Media e Jornalismo.

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira.* Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing.

Duarte, A. (2012). *Evolução da centralidade do argumento forte em produtos alimentares para distribuição em grandes superfícies*, Tese de Mestrado, ISEG. Lisboa

Dunning, J. H. (2001). *The Ecletic (OLI) paradigm of international production: past, present and future*. Journal of the Economics of Business*.* vol. *8, nº 2*, pp 173-190

Ferla, D. (2009), *Estratégias de Marca* : Local, Global ou Glocal ?. Recife : Brasil

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do exportador. Estratégias de internacionalização.* Conjuntura Actual Editora. Coimbra.

Falcão, P. F. (2013), *Todos podemos negociar bem*. Editora Top Books, Lisboa.

Forsgreen, E. (2002), *The concept of learning in the Uppsalla internationalization process model:* A critical review. International Business Review, 11

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research.* (5th Edition). Sage Publications Ltd. London.

Garretson, J. A., Fisher, D. e Burton, S. (2002), *Antecedents of private label attitude and National brand promotion attitude: Similarities and differences.* Journal of Retailing, vol. 78, nº 2, p. 91-99.

Garrido, J (2013), *Internacionalizar para crescer no sector das TIC* – um caso de estudo, Tese de Mestrado, ISCTE

Johanson, J. e Mattsson, G. (1988), *Internationalization process of the firm. A network approach.* In N. Hood & J E Vahlne (eds) Strategies in Global Competition, Groom Helm

Johanson, J. e Vahlne, J. (2003), *Building a model od firm internationalization, in Blomsterno e Sharma (eds) in the internationalization process od firms.* Eduard Elgar: Cheltenham, UK

Johanson, J. e Vahlne, J. (1977). *The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment.* Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm: four Swedish cases.* Journal of Management Studies, 12, pp 305-322.

Jolly, D. (1993), *Alliances strategiques inter-entreprises*, Gestion 2000, 5, Oct, pp 55-60.

Hermosilla, A. e J. Solá (1991), *Cooperação empresarial,* IAPMEI/IMPI.

Kapferer, J-N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes. (4th Edition)*. Editions d'Organisation. Paris.

Kapferer, J-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (New strategic brand management: creating & sustaining brand equity).* (5th Edition). KoganPage Limited. London.

Keller, K. L. e Lehmann, D. R. (2006). *Brands and branding: Research findings and future priorities.* Marketing Science, vol. 25, nº 6.

Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity.* (4th Edition). Prentice Hall. New Jersey.

Kotler, P. e Keller, K. L. (2011). *Marketing management.* (14th Edition). Prentice Hall. New Jersey.

Kotler, P. (2000), *Marketing management*, (10th ed.). Prentice-Hall. New Jersey.

Kotler, P. (2011a), *Reinventing marketing to manage the environmental imperative*, Journal of Marketing, 75 (4): pp 132-135

Kotler, P. (2011b). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know.* Wiley. New Jersey.

Kliatchko, J. (2005), "*Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)",* International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 1, pp.7-34.

Kumar, N. (2006), *Strategies to fight low-cost rivals*, Harvard Business Review, vol.

84, pp 104-111. London.

Lee et all. (2015), *The Strategy of Global Branding and Brand Equity. 1st Edition.* Routledge. London.

Lencastre, P. (2007). *O Livro da marca*. Publicações Dom Quixote. Alfragide.

Malhotra, N. K. (2009). *Marketing research: An applied orientation.* (6th Edition). Prentice Hall. New Jersey.

Magriço, V. (2000), *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas num contexto de globalização tecno-económica,* Tese de Doutoramento, Lisboa: ISEG.

Mtigwe, B. (2006), *Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory.* Springer science+Business media, LCC. J Int Entrep 4: pp 5-25

Mazon, F. (2008), *Competências Organizacionais e Estratégias de Internacionalização*, Tese de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: Brasil

Masum, M. e Fernandez, A. (2008), *Internationalization process of SMES: Strategies and Methods.* Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology - Västeras Sweden,

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais.* Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais.* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Parlett, M. e D. Hamilton (1976), *Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovatory programs.* G. Glass (Eds.), *Evaluation Studies Review Annual,* 1, Beverly Hills, CA: Sage.

Peter J. B. e Mark, C.. 1988. *A theory of cooperation in international business.*

In Cooperative Strategies in International Business, ed. F. J. Contractor and P. Lorange. Lexington, MA: Lexington Books, D. C. Heath & Co.

Rinaldi, C. (2001), *A importância da marca na estratégia de Marketing*, Management and Industrial Strategy. ISEG

Sequeira, R (2015), *O Impacto das Marcas próprias na Distribuição Moderna em Portugal,* Tese de Mestrado, ISG.

Sethi, D. e Guisinger, S. (2002), *Liability of foreigness to competitive advantage.* Journal of International Management*,* Vol8, nº3, pp 223-240

Simões, V.C. (1997), *Inovação e Gestão em PME,* GEPE, Lisboa.

Sousa, M. J. e Baptista, C. S. (2011), *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha.* (4ª Edição). Lisboa: Pactor, Lda.

Tavares, V. (2016), *Gestão de Marcas*, Lisboa, Escolar Editora

Viegas, P. (2015), *Em nome da Marca*, Tese de Mestrado, ISG

Yin, R.Y. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd Ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Webgrafia

AICEP Portugal Global. Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Acedido em 27 de Novembro de 2016

www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil/ Acedido a 23 de Novembro de 2016

http://www.abis.com.br/ Acedido a 23 de Novembro de 2016

http://santini.pt/index.php?route=information/fabrico acedido a 12 novembro de 2016

http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/marcas-de-sorvete-regionais-comecam-a-roubar-espaco-das-gigantes/n1237763294666.html acedido a 28 novembro de 2016

http://www.sm.com.br/detalhe/megamercado/mercado-de-sorvetes-crescera-81-ate-2020 acedido a 28 novembro 2016

https://hbr.org/2016/07/fix-your-social-media-strategy-by-taking-it-back-to-basics acedido a 28 Novembro 2016

10. Anexos

Tabela 4 - Plano de Negócio: Vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produto A *	**280 000**	**461 440**	**581 414**	**767 467**	**886 424**	**1 023 820**
Quantidades vendidas	7 000	11 200	13 440	14 784	16 262	17 889
Taxa de crescimento das unidades vendidas		60,00%	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	40,00	41,20	43,26	51,91	54,51	57,23
Produto B *	**330 000**	**543 840**	**685 238**	**904 515**	**1 044 714**	**1 206 645**
Quantidades vendidas	6 000	9 600	11 520	12 672	13 939	15 333
Taxa de crescimento das unidades vendidas		60,00%	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	55,00	56,65	59,48	71,38	74,95	78,70

Tabela 5 - Plano de Negócio: CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MERCADO NACIONAL		**389 000**	**641 072**	**807 751**	**1 066 231**	**1 231 497**	**1 422 379**
Produto A *	20,00%	224 000	369 152	465 132	613 974	709 140	819 056
Produto B *	50,00%	165 000	271 920	342 619	452 257	522 357	603 323

Tabela 6 - Plano de Negócio: Remuneração Base Mensal

Remuneração base mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	2 000	2 028	2 056	2 085	2 114	2 144
Administrativa Financeira	1 200	1 217	1 234	1 251	1 269	1 286
Comercial / Marketing	1 000	1 014	1 028	1 043	1 057	1 072
Empregada de Balcão, Mesa e Caixa	650	659	668	678	687	697
Empregada de produção/cozinha	700	710	720	730	740	750
Manutenção	500	507	514	521	529	536

Tabela 7 - Plano de Negócio: Remuneração base Anual

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	28 000	28 392	28 789	29 193	29 601	30 016
Administrativa Financeira	33 600	34 070	34 548	35 031	35 522	36 019
Comercial / Marketing	14 000	14 196	14 395	14 596	14 801	15 008
Empregada de Balcão, Mesa e Caixa	36 400	36 910	37 426	37 951	38 482	39 021
Empregada dde produção/cozinha	19 600	19 874	20 153	20 435	20 721	21 011
Manutenção	7 000	7 098	7 197	7 298	7 400	7 504

Tabela 8 - Plano de Negócio: Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Clientes	1 999	3 295	4 152	5 480	6 330	7 311
Inventários	32 417	53 423	67 313	88 853	102 625	118 532
Estado						
*						
TOTAL	**74 416**	**96 718**	**111 464**	**134 333**	**148 955**	**165 843**
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	51 560	76 747	93 548	119 459	136 222	155 597
Estado	1 585	17 157	22 394	28 959	33 139	37 952
*						
TOTAL	**53 145**	**93 903**	**115 941**	**148 418**	**169 361**	**193 549**
Fundo Maneio Necessário	**21 271**	**2 815**	**-4 477**	**-14 085**	**-20 406**	**-27 707**
Investimento em Fundo de Maneio	**21 271**	**-18 457**	**-7 292**	**-9 608**	**-6 321**	**-7 301**

Tabela 9 - Plano de Negócio: Investimento

Investimento						
Investimento por ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edificios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edificios e Outras Construções						
Equipamento Básico	150 000					
Equipamento de Transporte	10 000	2 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipamento Administrativo	6 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Equipamentos biológicos	8 000					
Outros activos fixos tangiveis	50 000	20 000				
Total Activos Fixos Tangíveis	224 000	25 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	4 000	2 500				
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	4 000	2 500				
Total Investimento	228 000	27 500	8 000	8 000	8 000	8 000

Tabela 10 - Plano de Negócios: Financiamento

Financiamento

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos		29 807	104 497	222 507	292 609	371 632
Capital	200 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	150 000		-50 000	-50 000	-50 000	
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios	150 000		-50 000	-50 000	-50 000	
TOTAL	**500 000**	**29 807**	**4 497**	**122 507**	**192 609**	**371 632**

Tabela 11 - Plano de Negócios: Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	610 000	1 005 280	1 266 653	1 671 982	1 931 139	2 230 465
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	389 000	641 072	807 751	1 066 231	1 231 497	1 422 379
Fornecimento e serviços externos	147 300	151 719	156 271	161 740	167 401	174 097
Gastos com o pessoal	184 878	187 466	190 091	192 752	195 451	198 188
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	**-111 178**	**25 023**	**112 541**	**251 258**	**336 790**	**435 802**
Gastos/reversões de depreciação e amortização	49 833	56 917	58 917	59 583	42 250	8 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	**-161 011**	**-31 894**	**53 624**	**191 675**	**294 540**	**427 802**
Juros e rendimentos similares obtidos	984	1 103	1 195	2 281	3 893	6 672
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	**-160 027**	**-30 790**	**54 818**	**193 955**	**298 432**	**434 474**
Imposto sobre o rendimento do período				8 693	44 765	65 171
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	**-160 027**	**-30 790**	**54 818**	**185 262**	**253 668**	**369 303**

Tabela 12 - Plano de Negócios: Cash Flows Operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-136 859	-27 110	45 580	162 924	250 359	363 632
Depreciações e amortizações	49 833	56 917	58 917	59 583	42 250	8 000
Provisões do exercício						
	-87 026	**29 807**	**104 497**	**222 507**	**292 609**	**371 632**
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-21 271	18 457	7 292	9 608	6 321	7 301
CASH FLOW de Exploração	**-108 297**	**48 264**	**111 789**	**232 115**	**298 929**	**378 932**
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-228 000	-27 500	-8 000	-8 000	-8 000	-8 000
Free cash-flow	**-336 297**	**20 764**	**103 789**	**224 115**	**290 929**	**370 932**
CASH FLOW acumulado	**-336 297**	**-315 534**	**-211 745**	**12 371**	**303 300**	**674 232**

Tabela 13 - Plano de Negócios: Financiamento

Plano de Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-111 178	25 023	112 541	251 258	336 790	435 802
Capital Social (entrada de fundos)	200 000					
Outros instrumentos de capital	300 000		-100 000	-100 000	-100 000	
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		18 457	7 292	9 608	6 321	7 301
Proveitos Financeiros	984	1 103	1 195	2 281	3 893	6 672
Total das Origens	389 806	44 583	21 027	163 147	247 003	449 775
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	228 000	27 500	8 000	8 000	8 000	8 000
Inv Fundo de Maneio	21 271					
Imposto sobre os Lucros					8 693	44 765
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	249 271	27 500	8 000	8 000	16 693	52 765
Saldo de Tesouraria Anual	140 535	17 083	13 027	155 147	230 310	397 010
Saldo de Tesouraria Acumulado	140 535	157 618	170 645	325 792	556 101	953 111
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	140 535	157 618	170 645	325 792	556 101	953 111
Soma Controlo						

Tabela 14 - Plano de Negócio: Balanço Previsional

Balanço Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente	**178 167**	**148 750**	**97 833**	**46 250**	**12 000**	**12 000**
Activos fixos tangíveis	175 500	145 750	97 000	46 250	12 000	12 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	2 667	3 000	833			
Investimentos financeiros						
Activo corrente	**214 951**	**254 336**	**282 109**	**460 125**	**705 056**	**1 118 954**
Inventários	32 417	53 423	67 313	88 853	102 625	118 532
Clientes	1 999	3 295	4 152	5 480	6 330	7 311
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	180 535	197 618	210 645	365 792	596 101	993 111
TOTAL ACTIVO	**393 118**	**403 086**	**379 942**	**506 375**	**717 056**	**1 130 954**
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-160 027	-190 818	-135 999	49 263	302 930
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	150 000	150 000	100 000	50 000		
Resultado líquido do período	-160 027	-30 790	54 818	185 262	253 668	369 303
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	**189 973**	**159 182**	**164 001**	**299 263**	**502 930**	**872 233**
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	**203 145**	**243 903**	**215 941**	**207 112**	**214 125**	**258 720**
Fornecedores	51 560	76 747	93 548	119 459	136 222	155 597
Estado e Outros Entes Públicos	1 585	17 157	22 394	37 653	77 904	103 124
Accionistas/sócios	150 000	150 000	100 000	50 000		
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	**203 145**	**243 903**	**215 941**	**207 112**	**214 125**	**258 720**
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	**393 118**	**403 086**	**379 942**	**506 375**	**717 056**	**1 130 954**

Tabela 15 - Plano de Negócio: Principais Indicadores

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		65%	26%	32%	16%	16%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-26%	-3%	4%	11%	13%	17%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	0%	-8%	14%	37%	35%	33%
Rendibilidade do Activo	-41%	-8%	14%	38%	41%	38%
Rotação do Activo	155%	249%	333%	330%	269%	197%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-84%	-19%	33%	62%	50%	42%

INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	48%	39%	43%	59%	70%	77%
Solvabilidade Total	194%	165%	176%	244%	335%	437%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,06	1,04	1,31	2,22	3,29	4,32
Liquidez Reduzida	0,90	0,82	0,99	1,79	2,81	3,87

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	73 700	212 489	302 632	444 011	532 241	633 990
Grau de Alavanca Operacional	-46%	-666%	564%	232%	181%	148%
Grau de Alavanca Financeira	101%	104%	98%	99%	99%	98%

Tabela 16 - Plano de Negócios: Avaliação do Projeto (Investidor)

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	**-336 297**	**20 764**	**103 789**	**224 115**	**290 929**	**370 932**	**9 598 720**
Taxa de juro de activos sem risco	1,92%	1,98%	2,08%	2,49%	2,62%	2,75%	2,88%
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Taxa de Actualização	8,04%	8,10%	8,20%	8,64%	8,77%	8,91%	9,06%
Factor actualização	1	1,081	1,170	1,271	1,382	1,505	1,642
Fluxos Actualizados	**-336 297**	**19 209**	**88 738**	**176 374**	**210 488**	**246 411**	**5 846 850**
	-336 297	**-317 089**	**-228 351**	**-51 977**	**158 511**	**404 922**	**6 251 772**
Valor Actual Líquido (VAL)	**6 251 772**						
	#NÚM!	-94%	-41%	1%	23%	35%	87%
Taxa Interna de Rentibilidade	**87,36%**						
Pay Back period	**4**	**Anos**					

Tabela 17 - Plano de Negócio: Avaliação do Projeto (Projeto)

Na perspectiva do Projecto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	**-336 297**	**20 764**	**103 789**	**224 115**	**290 929**	**370 932**	**20 002 182**
WACC	6,12%	6,18%	6,28%	6,69%	6,82%	6,95%	6,95%
Factor de actualização	1	1,062	1,128	1,204	1,286	1,375	1,471
Fluxos actualizados	**-336 297**	**19 556**	**91 977**	**186 153**	**226 229**	**269 704**	**13 598 777**
	-336 297	**-316 742**	**-224 764**	**-38 611**	**187 618**	**457 322**	**14 056 099**
Valor Actual Líquido (VAL)	**14 056 099**						
	#NÚM!	-94%	-41%	1%	23%	35%	107%
Taxa Interna de Rentibilidade	**107,36%**						
Pay Back period	**4**	**Anos**					