

# **Inovação no mercado FMCG**

Heineken Zero Alcohol Beverages

**Versão final após defesa**

**Vasco Leitão de Matos**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em

**Marketing**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Helena Maria Baptista Alves

**Fevereiro de 2024**



## **Declaração de Integridade**

Eu, Vasco Leitão de Matos, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10339 de Marketing da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 20 /02 /2024

A handwritten signature in black ink that reads "Vasco Leitão de Matos". The signature is written in a cursive style with some loops and flourishes.

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente  
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)



# Agradecimentos

Começo os meus agradecimentos pela minha família, por todo o apoio, quer emocional como financeiro, durante todo o meu trajeto. Sem eles não tinha sido possível obter a experiência internacional, quer através do programa Erasmus+, como da realização do estágio.

Estou também eternamente grato a todos os meus amigos, que sempre foram um grande pilar da minha vida. Obrigado por estarem sempre presentes, mesmo nos momentos em que é fisicamente impossível estarmos juntos.

Não posso também deixar de agradecer aos meus colegas do departamento de bebidas não alcoólicas da Heineken Global Commerce. Não só por todas as aprendizagens, como pela fantástica oportunidade de ter a minha primeira experiência profissional numa empresa fantástica, na minha cidade preferida, com uma equipa fabulosa que me acolheu como um deles desde o primeiro momento.

Por último, agradecer à Universidade da Beira Interior, a todas as pessoas com quem me cruzei e que conheci. A todos os professores, com um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Helena Alves, pelo impacto brutal que tiveram na minha vida pessoal e profissional, e aos meus colegas, por todas as memórias e bons momentos que levarei comigo para a vida.



## **Resumo**

Uma empresa, independentemente do seu tamanho, necessita de continuar a inovar para se manter líder. A inovação nas empresas é capaz de explorar novas soluções e oportunidades no mercado. Com isso, a empresa tem muito a ganhar, quer no aumento do rendimento, como no reconhecimento e na expansão do negócio.

O relatório desenvolvido tem como objetivo demonstrar o meu percurso no departamento de bebidas não alcoólicas da Heineken, como estagiário com a posição de Innovation and Category, sendo responsável pelo estudo do mercado de bebidas não alcoólicas, procurando oportunidades de inovação.

## **Palavras-chave**

inovação; fmcg; gestão de portefólio



# **Abstract**

A company, regardless of its size, needs to continue to innovate to remain a leader. Innovation in business is able to explore new solutions and opportunities in the market. With this, the company has much to gain, both in the increase of income, as well as in the recognition and expansion of the business.

The developed report aims to demonstrate my journey in the department of non-alcoholic beverages of Heineken, as a trainee with the position of Innovation and Category, being responsible for studying the market of non-alcoholic beverages, looking for opportunities for innovation.

# **Keywords**

innovation;fmcg;portfolio management



# Índice

Introdução	1
Objetivos e motivações	1
Enquadramento Teórico	3
Criação de Marcas	3
Gestão de Portefólio	4
Inovação	5
Caracterização da empresa	10
Heineken	10
Zero Alcohol Beverages (ZAB)	15
Identificação do problema e soluções	18
Desafios	18
Soluções	20
Ilustração das atividades desenvolvidas	23
Introdução ao mundo Heineken	23
A categoria Energia	23
A categoria maltes	26
Pesquisa do consumidor	29
Criação do Conceito	41
A escolha do conceito	51
Testando os vários conceitos	54
Criação do Playbook	62
Discussão de resultados e conclusões	66
Conclusões	67
Bibliografia	70
Anexos	74



# Lista de Figuras

Figura 3.1 - Logótipo da empresa Heineken

Figura 3.2 - Evergreen - A Estratégia da Heineken

Figura 3.3 - Constituição da equipa Zero Alcohol Beverages da Heineken

Figura 4.1- As categorias de malte e bebidas energéticas, que devemos ter em consideração na criação da nova categoria

Figura 5.1 - Os seis estados de necessidade da categoria

Figura 5.2 - Ilustração de três produtos africanos onde estão bem patentes os códigos da categoria

Figura 5.3 - Os dois grandes players do mercado africano, e onde estão presentes

Figura 5.4 - Crescimento da categoria, em volume (1999-2018)

Figura 5.5 - Posição dos países face ao malte

Figura 5.6 - Ilustração de três produtos africanos onde estão bem patentes os códigos da categoria

Figura 5.7 - As diferentes faces da marca Orchard Thieves, com adaptações de acordo com o país

Figura 5.8 - IKEA e Tiger, duas marcas que representam para os seus povos o que a marca a ser desenvolvida pretende representar para os africanos

Figura 5.9 - Representação gráfica de cada plataforma

Figura 5.10 - Foram criados 6 conceitos sobre as 4 quatro plataformas

Figura 5.11 – Packaging da marca Black Rhino

Figura 5.12 – Packaging da marca 3000

Figura 5.13 – Packaging da marca Thrive

Figura 5.14 – Packaging da marca Zagg

Figura 5.15 – Capa (provisória) do playbook de Zagg

Figura 5.16 - Brand In a Bottle (BIAB) da marca Zagg

Figura A.1 – Moodboard desenvolvido por Xolisa Tshomela

Figura A.2 – Moodboard desenvolvido por Najla Said

Figura A.3 – Moodboard desenvolvido por Addy Edgal

Figura A.4 -Moodboard desenvolvido por Rachel Hislop



# Lista de Tabelas

Tabela 5.1 - CAGR Bebidas Energéticas vs Cervejas e Cidras

Tabela 5.2 – Tamanho da Categoria Globalmente, em M€

Tabela 5.3 - Valor da Categoria Globalmente, em €/HL

Tabela 5.4 - Pontos negativos e positivos de Black Rhino

Tabela 5.5 - Pontos negativos e positivos de 3000

Tabela 5.6 - Pontos negativos e positivos de Thrive

Tabela 5.7 – Pontos negativos e positivos de Zagg

Tabela 5.8 – Overview dos resultados do teste de conceito

Tabela 5.9 – Quão ressonantes são os nomes dos conceitos?

Tabela 5.10 – Overview dos resultados da África do Sul

Tabela 5.11 - Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

Tabela 5.12 – Overview dos resultados do Egípto

Tabela 5.13 - Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

Tabela 5.14 – Overview dos resultados da Etiópia

Tabela 5.15 - Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

Tabela 5.16 – Overview dos resultados na Nigéria

Tabela 5.17 – Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

Tabela 5.18 - Personalidade da marca Zagg

Tabela 5.19 - Tom de voz, o que Zagg é e não é

Tabela 5.20 - Tom de voz, o que Zagg faz e não faz



# Lista de Acrónimos

AMEE	Africa and Middle East
ATL	Above the line
BIAB	Brand in a Bottle
BCG	Boston Consulting Group
CAGR	Taxa de crescimento anual composta
RGB	Returnable glass bottle
RTM	Route to market
OpCo	Operating company
HL	Hectolitro
FMCG	Fast moving consumer good
L	Litro
M	Milhões
UBI	Universidade da Beira Interior
ZAB	Zero Alcohol Beverages



# Capítulo 1

## Introdução

O Relatório de Estágio diz respeito ao estágio desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing, na Universidade da Beira Interior. Este estágio decorreu nos escritórios globais da Heineken, em Amesterdão, entre os dias 19 de julho de 2021 e 19 de maio de 2022.

Integrei a equipa de bebidas não alcoólicas (ZAB – Zero Alcohol Beverages), que, fruto da evolução do consumidor e à redução do consumo de álcool que se tem verificado ao longos dos últimos anos, principalmente na Geração Z, é uma grande aposta da corporação. Durante o período de estágio fui acompanhada pela Patrícia Delgado Cascarejo, Global Marketing Manager da categoria de bebidas energéticas.

O seguinte relatório foi estruturado em 6 capítulos:

1. Introdução
2. Enquadramento teórico
3. Caracterização da empresa e do departamento ZAB
4. Descrição do problema e soluções encontradas
5. Ilustração das atividades desenvolvidas
6. Discussão de resultados e Conclusões

## Objetivos e motivações

A realização de um estágio não era algo que tinha em mente numa primeira instância para a obtenção do grau de mestre, principalmente devido à fraca oferta em Portugal. Porém, quando surgiu a oportunidade de me juntar à Heineken e beneficiar do programa Erasmus, rapidamente se tornou na opção que fazia mais sentido: quer pela oportunidade de ter uma primeira experiência profissional e explorar o mundo do marketing do ponto de vista prático numa empresa que é uma referência a nível mundial, com a possibilidade de ganhar grandes valências e enriquecer o meu currículo, como também pela localização do mesmo : Amesterdão, um dos grandes hubs criativos do panorama europeu.

A minha candidatura foi para uma vaga de marketing digital, mas, durante o processo de recrutamento, fui desafiado a integrar a equipa de inovação, uma vez que o meu perfil encaixava perfeitamente no que estavam à procura para esse papel. Uma vez que o meu interesse era principalmente na empresa e não na função de desempenhar, e por

concordar que inovação, para além de mais desafiante, era de facto mais em linha com os meus gostos pessoais, aceitei o desafio.

Durante o período do estágio, o meu grande objetivo era colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o período de licenciatura e mestrado, assim como entender e assimilar os processos de uma empresa do Fortune500.

## Capítulo 2

### Enquadramento Teórico

#### Criação de Marcas

A criação de novas marcas é um processo complexo e multifacetado que envolve uma combinação de estratégia, criatividade e compreensão do mercado. Nos últimos anos, diversos estudos têm abordado aspectos-chave desse processo, explorando desde a geração de ideias até a implementação eficaz da marca no mercado.

Um dos pontos centrais na criação de novas marcas é a identificação de oportunidades de mercado e lacunas não atendidas. Pesquisas recentes destacam a importância de uma análise profunda do ambiente competitivo e das necessidades do consumidor para identificar espaços onde uma nova marca possa se posicionar de forma única e relevante (McGrath, 2014).

Além disso, a construção de uma identidade de marca distintiva e memorável é fundamental para o sucesso de uma nova marca. Isso envolve o desenvolvimento de uma proposta de valor clara e diferenciada, bem como a criação de elementos visuais e verbais que comuniquem a essência da marca de forma eficaz (Kapferer, 2012).

Um aspecto emergente na criação de novas marcas é a importância da autenticidade e da narrativa da marca. Os consumidores modernos valorizam marcas que têm uma história convincente e uma missão autêntica, e estão cada vez mais dispostos a apoiar empresas que compartilham de seus valores e visões de mundo (Holt, 2016).

Além disso, as mídias sociais e o marketing digital desempenham um papel crucial na criação e no lançamento de novas marcas. As plataformas digitais oferecem às empresas a oportunidade de alcançar e engajar um público amplo a um custo relativamente baixo, possibilitando o lançamento de marcas de forma mais ágil e eficiente (Meyerson et al., 2019).

Em resumo, a criação de novas marcas é um processo desafiador e dinâmico, que requer uma combinação de análise estratégica, criatividade e compreensão do comportamento do consumidor. Compreender as tendências e os insights atuais nesta área é essencial para as empresas que buscam lançar marcas bem-sucedidas e duradouras no mercado competitivo de hoje.

## **Gestão de Portefólio**

Uma quantidade substancial de investigação académica tem sido dedicada à compreensão das implicações da estratégia de gestão portefólio de produtos e marcas na performance da empresa (Keller, 1999). O estudo de como uma empresa se organiza estrategicamente e implanta as suas marcas no mercado é comumente referido como arquitetura de marca (Rajagopal & Sanchez, 2004) ou estratégia de portefólio de marcas (Laforet & Saunders, 1994).

Compreender como uma empresa gere o seu portefólio de marcas tem implicações substanciais no desempenho da mesma. Por exemplo, o estabelecimento de uma forte reputação no mercado a nível da empresa, da marca e dos produtos melhora o desempenho financeiro e reduz o risco (Bharadwaj, Tuli, & Bonfer, 2011; Lane & Jacobson, 1995; Rego, Billett, & Morgan, 2009; Roberts & Dowling, 2002).

A grande maioria das grandes corporações a operar em mercados de consumo detêm mais que uma marca. Muitos académicos sugerem que portefólios que contêm um maior número de marcas, podem permitir que uma empresa consiga maior poder junto dos canais de distribuição e pode dissuadir a entrada de outras marcas concorrentes (Bordley, 2003) (Shocker, Srivastava, & Ruekert, 1994)

Existem evidências substanciais que um portefólio de marcas mais amplo pode oferecer à empresa tanto recursos de inovação como vantagens de mercado. Por sua vez, a empresa terá mais sucesso na criação de novos produtos de sucesso se a empresa for funcionalmente forte na área da inovação e tiver conhecimentos do mercado, tiver capacidade de ouvir as necessidades dos consumidores e a capacidade de incorporar estes conhecimentos no desenvolvimento do novo produto (Henard & Szymanski, 2001); (Markham & Lee, 2013) No que diz respeito aos bens de consumo rápido (FMCG ), a pesquisa sugere que muitos portefólios de marcas não são eficientes no que diz respeito ao foco e escala. Segundo (Keller, 1998), a literatura existente pode ser excessivamente cautelosa ao aconselhar as empresas a não expandirem as suas carteiras de marcas e produtos. O crescimento da escala e do foco do portefólio de produtos e marcas de uma empresa, pode ter um impacto positivo no desempenho de futuros lançamentos de novos produtos.

## Inovação

A inovação pode ser definida como a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas empresariais, organização no local de trabalho ou relações externas (OECD, 2005).

Uma revisão da conceptualização e definições de inovação revelam diferentes abordagens:

- Uma forma diferente e melhorada de fazer as coisas, algo novo e útil (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014).
- A conversão de uma nova ideia em receita e lucro (Lafley & Charan, 2008).
- Transformação de uma ideia num produto com sucesso comercial (Ip, 2016).
- Transformação de conhecimento em novos produtos e processos (Porter & Stern, 1999).
- O processo de traduzir uma ideia numa proposição de valor ao consumidor que seja comercialmente viável (Chandy & Tellis, 1998).
- Um processo com vários estágios em que uma organização transforma uma ideia num produto ou processo melhorado, de forma a diferenciar-se e a competir com sucesso no mercado (Bareegheh, Rowley, & Sambrook, 2009)

A literatura prova que existem diferenças substanciais em termos de estratégias de inovação entre empresas. Algumas empresas são inovadoras por natureza; algumas empresas inovam de forma irregular, enquanto outras não são inovadoras. Podemos facilmente encontrar razões para que algumas empresas nunca inovem, como o facto de terem uma posição forte no mercado, o monopólio de um recurso, a falta de competências ou recursos, má gestão ou pura inércia (Canh, 2019; Chen, 2017; Atalay, 2013; Kang, 2020)

Devido à crescente competitividade entre as empresas, os processos de inovação dependem cada vez mais de um conjunto diversificado de inputs e capacidades de inovação especializadas (Yebolganova, 2016), embora a capacidade interna desempenhe um papel crucial e insubstituível na determinação da capacidade de inovação (Kang,

2020); (Mai, 2019). Isto implica que, geralmente, as empresas deixem de poder realizar todas as partes do processo de inovação internamente, baseando-se apenas nas capacidades e inputs de inovação internos (Iansiti, 1997). Mesmo as maiores e mais poderosas empresas inovadoras não podem confiar exclusivamente em inputs de inovação interna para o processo de inovação, procurando inputs de inovação externa sob a forma de informação, ideias, conhecimento e/ou tecnologias para desenvolver inovações (Chesbrough & Crowther, 2006). Por esta razão, é muito comum as empresas recorrerem a entidades externas para a realização de projetos de inovação. Seja qual for a estratégia de inovação que uma empresa escolha, a motivação direta pode ser uma mistura de razões, tais como o aumento do desempenho do produto, o aumento da produtividade e/ou menores custos de produção, enquanto a motivação subjacente é provavelmente para preservar ou aumentar a vantagem competitiva no mercado existente ou de um novo mercado (Al-kalouti, 2020) (Chen, 2017) (Byukusenge, 2017)

Embora não seja uma lista exaustiva, a inovação pode ser de produto, marketing, processo, modelo de negócio, organizacional ou distribuição. (Kahn, 2018). Para o fim deste relatório, focar-me-ei apenas nas duas primeiras.

## **Inovação de Produto**

A inovação de produto trata da criação de novos produtos a partir de novos materiais ou ideias. Pode ser a criação de um produto completamente novo ou a alteração de produtos existentes para aumentar as necessidades dos consumidores (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) (Langley, Pals, & Ort, 2005). A inovação de produto diz também respeito à introdução de novos produtos e/ou serviços que tenham como objetivo criar novas categorias ou compradores, ou para satisfazer o mercado e os consumidores atuais (Wang & Ahmed, 2006)

Esta é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as empresas. Com a inovação de produto, a qualidade dos produtos pode ser melhorada, o que contribui positivamente para performance da empresa e para a sua vantagem competitiva no mercado (Chen, 2017) (Forkey, Vickery, & Droge, 1996). O estudo de (Varis & Littunen, 2010) prova que a inovação de produto tem uma relação positiva e significativa com a performance organizacional.

Existem sete tipos de inovação de produto que são geralmente reconhecidas (Kahn, 2018)

- **Redução de custos:** As empresas procuram sempre reduzir os seus custos de forma a aumentar a rentabilidade. Este tipo de inovação representa uma mudança

permanente no custo do produto, sem que este mude radicalmente no que toca à sua aparência e/ou características.

- **Melhoramento de produto:** Alterações ao produto que melhorem a função ou desempenho do produto. Este produto melhorado vai substituir o produto original. Estes produtos são comumente designados pela empresa como “melhorados” ou “melhores”. Por exemplo, todos os anos a Apple lança um novo iPhone, que apresenta como sempre como “the best iPhone we ever made” (Hartmans, 2022)
- **Line Extensions:** Novas características ou opções que são adicionadas à oferta atual, que acrescentam benefícios únicos e funcionalidades ao produto atual. Por exemplo, o lançamento da Heineken Silver, uma extensão da marca original, mas destinada aos mais jovens, quer em termos de sabor como de posicionamento e comunicação (Mason, 2022)
- **Novos mercados:** Levar a oferta para novos mercados com pequenas adaptações ao produto. Por exemplo, para evitar as fortes legislações sobre as bebidas energéticas na China, a Heineken decidiu posicionar a sua bebida energética Solar Power (entretanto descontinuada por fazer parte da operação russa) como um refrigerante plus (Heineken, 2022)
- **Novos usos:** Produtos originais posicionados em novos mercados sem alterações ou com alterações mínimas no produto. Um exemplo clássico de um novo produto de uso é bicarbonato de sódio da Arm & Hammer. Originalmente posicionada como um produto culinário, a caixa amarela de bicarbonato de bicarbonato De Arm & Hammer posteriormente usada e posicionada como um desodorizante para frigoríficos. A Arm & Hammer introduziu mais tarde novas linhas de produtos como pasta de dentes e detergentes para a roupa- produtos que estavam numa nova forma, tinham novas embalagens, e forneceram diferentes funções (Arm & Hammer, n.d.)
- **Entrada em novas categorias:** Produtos que são novos para a empresa, mas não para os consumidores enquanto categoria. Por exemplo, a entrada da Apple na categoria dos relógios é um exemplo de uma entrada numa nova categoria (Olenick, 2015)
- **Produtos novos:** Inovações que criam um mercado completamente novo que anteriormente não existia. Estas inovações seriam caracterizadas como radicais. A introdução de um novo fármaco que trata uma condição médica anteriormente não abordada é indicativa de um novo produto para o mundo. Por exemplo, em 2015, a Novartis recebeu aprovação e lançou a Cosentyx para tratar adultos com psoríase de placa moderada grave. Este fármaco foi o primeiro de uma nova classe de medicamentos a tratar esta condição médica (Novartis, 2015) Um exemplo de um

serviço novo ao mundo é quando a Domino's se tornou a primeira empresa do mundo a fornecer serviço de entrega de pizzas com drones. Este serviço foi lançado na Nova Zelândia (Reid, 2016)

## **Inovação de Marketing**

A inovação de marketing é identificada como uma procura de soluções criativas e novas para problemas e necessidades. Para que as empresas se tornem mais competitivas e melhorem o seu desempenho, devem desenvolver constantemente novos produtos, bem como estratégias (Ungerma, Dedkova, & Gurinova, 2018)

A inovação de marketing tem como objetivo conectar-se com clientes e consumidores em novos e diferentes níveis, podendo incluir novos tipos de esforços promocionais. Desta forma, uma inovação de marketing serve para impulsionar a procura, criando awareness, reconhecimento de marca e singularidade do produto. Uma inovação de marketing não é geralmente algo que é vendido diretamente aos consumidores finais.

A literatura recente sugere que a função de marketing não é apenas ser um meio para realizar pesquisas de mercado ou para vender os produtos inovadores, mas também pode ser um motor da inovação em si. A relação mais importante encontrada é entre a inovação no marketing e o desempenho da inovação de produtos, tanto no que diz respeito às vendas de produtos imitados como de produtos novos ao mercado (Joueid & Coenders, 2018)

Design de produto, packaging, pricing promoção e estratégias de distribuição inovadoras podem ser uma fonte promissora na performance de um novo produto (Grimpe, Sofka, Bhargava, & Chatterjee, 2017)

## **Os problemas da inovação**

A inovação tornou-se na buzzword da década no mundo empresarial e académico. De ambos os lados, empresas do Fortune500 e universidades concordam que esta é a chave para o futuro (O' Bryan, 2013). Isto levou a que não exista uma definição clara nem um consenso do verdadeiro significado da palavra, levando a um processo de decisão incorreto e representando a razão pela qual muitos indivíduos e empresas consideram a inovação evasiva (Kuratko, Covin, & Hornsby, 2014)

Uma estratégia de inovação corporativa completa é definida por (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009) como “uma visão direcionada, a nível da organização, confiando no comportamento empreendedor que rejuvenesce propositadamente e continuamente a organização e molda o âmbito das suas operações através do reconhecimento e exploração da oportunidade empreendedora.”

Um mal-entendido comum é a crença de alguns indivíduos e organizações de que uma inovação deve ser algo completamente novo e radical; pequena inovação incremental não conta. Há um problema com esta crença, uma vez que a inovação radical é muito desafiante, pode exigir recursos especiais, e reflete um risco substancial - certamente mais risco do que inovação incremental. A inovação incremental, a par da inovação radical, equilibra o esforço de inovação ao permitir pequenas vitórias em busca de grandes vitórias. As organizações bem-sucedidas entendem que a inovação se enquadra num contínuo, desde pequenas mudanças incrementais a grandes inovações radicais; a inovação não é um fenómeno binário (Kahn, 2018)

## Capítulo 3

### Caracterização da empresa

O presente capítulo tem como finalidade dar a conhecer e descrever a empresa e o departamento. As suas características, estrutura, métodos de trabalho e avaliar o meio macro envolvente que a rodeia.

#### Heineken

Criada em 1864, a Heineken é uma empresa que trabalha no ramo das FMCG, sendo o seu principal foco as bebidas. É conhecida principalmente pela cerveja. Detém, internacional e localmente, mais de 300 marcas, está presente em 192 países e conta com cerca de 82 mil colaboradores globalmente.



Figura 3.1 - Logótipo da empresa HEINEKEN

#### Plano Estratégico

A *EverGreen* representa a estratégia multianual que permite à empresa adaptar-se a um mundo em rápida mudança, tornando-se mais forte.

Esta estratégia pretende proporcionar um crescimento superior e equilibrado, com maior foco nas necessidades dos consumidores e dos clientes. Impulsionar a premiumização, estender as linhas de produtos a variantes não alcoólicas, aromatizadas e menos amargas e ir além da cerveja, por exemplo, com cidras e *hard seltzers*.

Os pontos fortes e novas oportunidades devem ser aproveitados para traçar o próximo capítulo do crescimento da empresa. Colocando os clientes e consumidores firmemente no centro, a empresa pretende crescer e expandir continuamente o portfólio e a sua pegada. Estão a ser feitos grandes progressos na nossa transformação digital de ponta a ponta para beneficiar a rota de consumo e impulsionar a eficiência de custos, uma vez que pretendem tornar-se na cervejaria mais conectada. Estão a intensificar o foco para proporcionar melhorias contínuas de produtividade e elevar a fasquia para as ambições de sustentabilidade ambiental e social.

EverGreen é uma jornada de continuidade e mudança, baseada no que tornou a Heineken grandes e no que é necessário a seguir. Fiel às suas ambições, responde a desafios de curto prazo e garantirá a sustentabilidade a longo prazo do nosso negócio para criar valor duradouro para as partes interessadas. Na figura 3,2, podemos observar o framework da estratégia Evergreen.



Figura 3.2 - Evergreen - A Estratégia da Heineken (Fonte: Heineken)

## Missão

A declaração de missão da Heineken foca-se em fabricar a alegria da verdadeira união para inspirar um mundo melhor. “Promovemos os momentos que nos juntam, criamos laços que são inesquecíveis. Ajudamos a tornar o mundo um pouco melhor... um dia, uma cerveja, um brinde de cada vez!” (Heineken)

## Visão

O sonho é moldar o futuro da cerveja e não só para ganhar com os consumidores. A cerveja tem vindo a juntar pessoas há milhares de anos.

## **Valores**

Os valores da empresa assentam em quatro pilares. Estes valores têm fundamentado e guiado a empresa nos últimos 157 anos e são a base para o futuro sucesso.

- Paixão pelos consumidores e clientes

“Somos brand builders que realmente entendem as necessidades e desejos dos nossos consumidores. Fabricamos cervejas e bebidas da mais alta qualidade para melhor servir os nossos clientes... para ganhar juntos” (Heineken)

- Coragem para sonhar e ser pioneiro

“Nascida em Amesterdão e criada pelo mundo. Definimos ambições ousadas e desafiamos o status quo com imaginação, criatividade e pragmatismo para entregar os bens e crescer de forma sustentável” (Heineken)

- Cuidar das pessoas e do planeta

“As pessoas estão no coração da nossa empresa. O sangue verde bombeia através dos nossos corações verdes. Só podemos prosperar se todos as nossas pessoas, comunidades e planeta prosperarem.” (Heineken)

- Desfrutar da vida

“Acreditamos que momentos alegres partilhados são o que realmente importa. Nada melhor que o simples prazer de uma cerveja, uma conversa e uma risada com os amigos.”

## **Análise SWOT**

A análise SWOT tem como objetivo identificar e classificar as características de uma empresa (ambiente interno) e do seu meio envolvente (ambiente externo). Com esta análise, procuramos estabelecer os pontos fortes e fracos da empresa e identificar potenciais oportunidades e ameaças.

### **Forças**

- Inovação

A Heineken acredita na inovação. A empresa justifica os seus preços premium oferecendo um produto de qualidade. No entanto, a marca lançou recentemente dois programas para acompanhar a inovação; A Brewhouse e o ILABS. O objetivo de ambos os programas é

abordar os desafios do setor através de uma abordagem inovadora. A Heineken também está a usar a mais recente tecnologia avançada como análise de dados, IoT, IA e Big Data para conhecer as tendências do cliente e o processo da cadeia de fornecimento.

- Estratégia de marketing

A Heineken gasta bilhões de euros no marketing e promoção dos seus produtos e marcas. Ajuda a empresa a manter os clientes informados sobre os seus produtos. Mais importante ainda, permite à marca manter a sua perceção de ser uma marca premium.

- Patrocínios

A Heineken patrocinou alguns eventos internacionais como a UEFA Europa League, o Mundial de Rugby, a UEFA Champions League e a Fórmula 1. Patrocinar estes eventos ajudou a empresa a promover a sua marca e produtos.

- Mercado global

A Heineken é uma marca multinacional e opera o seu negócio em mais de 195 países. O mercado global tem ajudado a empresa a agarrar mais oportunidades e a reduzir o risco. Vale a pena mencionar aqui que a Heineken vende os seus produtos com diferentes marcas. Por exemplo, a empresa tem no seu portefólio a Strongbow, Desperados e Birra Moretti na Europa, Bintang, Tiger, Larue, e Anchor no Pacífico Asiático, e Lagunitas, Schin, Dos Equis e Tecate na América.

- Portfólio de produtos

A Heineken tem um vasto e bem diversificado portefólio de produtos e detém cerca de 300 marcas. A empresa oferece produtos alcoólicos, não alcoólicos e à base de malte. O objetivo é alvejar diferentes tipos de público de acordo com as suas necessidades e desejos.

- Marca

A Heineken tem uma marca bem conhecida e poderosa, e a empresa manteve-a durante o último século e meio através da consistência e qualidade. A marca sabe o que os clientes esperam, e oferece-lhes os mesmos produtos. No entanto, as pessoas reconhecem o logótipo da estrela vermelha da empresa em todo o mundo.

## **Fraquezas**

- Quota de mercado baixa em alguns mercados

A Heineken cobre um vasto mercado geográfico de 192 países em todo o mundo. Mas a quota de mercado da empresa em alguns mercados como a China e a América do Norte é muito baixa. Embora ambos os mercados tenham um elevado consumo de cerveja e grandes mercados de consumo. O fraco desempenho na Ásia e na América do Norte está a afetar a taxa de crescimento da empresa.

## **Oportunidades**

- Mudança de tendências de cliente

As tendências de mercado dos clientes continuam a mudar a cada 10 anos quando uma nova geração entra no mercado. Apresenta uma grande oportunidade para a Heineken fazer algumas alterações no produto e aumentar a procura.

- Fusão e aquisições

A Heineken era a maior empresa de cerveja do mundo; foi para a 2ª posição quando InBev e SABMiller se fundiram. Por conseguinte, a empresa de cerveja deve continuar à procura de oportunidades nas áreas geográficas débeis tal como fez quando comprou a Biela Equador em 2019 e a Lagunitas em 2015. Ambas as aquisições abriram novas oportunidades para a empresa em novos mercados.

- Progresso económico

A população está a crescer em todo o mundo, o que significa um aumento do mercado de consumo na Ásia e nos países em desenvolvimento. A Heineken tem uma grande oportunidade de aproveitar e aumentar a oferta dos seus produtos. Mais consumo aumentaria a venda e as receitas para a empresa.

## **Ameaças**

- Má perceção e regulamentos

As bebidas alcoólicas geralmente têm conotações negativas associadas a elas. É por isso que os governos e os departamentos jurídicos entraram e estabeleceram limites ao consumo de álcool. Mesmo que os produtos Heineken sigam todos os protocolos de saúde, eles têm que comercializá-los. Mais importante ainda, a marca deve estar ciente do estatuto jurídico de diferentes países antes de lançar ou promover os seus produtos.

Algumas pessoas sugerem que a Heineken não é uma marca adequada para patrocinar eventos desportivos. É por isso que a empresa está a promover a Heineken 0,0%. No entanto, a empresa cervejeira deve também ter em conta os regulamentos de transporte, embalagem e etiquetas de diferentes mercados.

- Pandemia

Com o lockdown causado pela pandemia e o encerramento de pubs, hotéis, bares e discotecas, reduziram significativamente o consumo e venda de produtos Heineken. É por isso que o rendimento líquido da marca cervejeira foi fortemente atingido.

- Taxas de câmbio voláteis

A Heineken é uma marca multinacional e gere o seu negócio em todo o mundo. É altamente dependente das taxas de câmbio de diferentes mercados em todo o mundo. A natureza volátil do mercado cambial tem impacto na rentabilidade da empresa.

- Tendências saudáveis

A dieta saudável, o absentismo alcoólico e as tendências de exercício estão a crescer entre as gerações mais jovens. Agora dizem não às bebidas alcoólicas. Tais tendências estão a pôr em risco o crescimento da Heineken.

- Concorrentes

CR Beer, Kronenbourg &, Carlsberg, AB InBev e SABMiller são alguns dos principais concorrentes da Heineken. A fusão da InBev e da SABMiller derrotou a quota de mercado da empresa, tornando-se a maior empresa de produção de cerveja do mundo em 2016. O crescimento dos concorrentes e a sua aquisição e fusão estão a empurrar a marca para baixo.

## **Zero Alcohol Beverages (ZAB)**

### **Caracterização do departamento ZAB**

A Heineken é uma empresa muito centrada no consumidor e sempre muito atenta às tendências. Com o consumo de cerveja estagnado e com a moderação a ser o mantra da Gen Z (Carswell, Henley, & Julie, 2021), o departamento de bebidas não alcoólicas tem sido uma grande aposta da Heineken.

A Heineken 0.0, a grande referência a nível global no que a cervejas sem álcool dizrespeito, e uma clara líder da categoria, é a marca mais relevante do portefólio do departamento. Para a HEINEKEN, “Brew a Better World” significa também capacitar os consumidores, proporcionando escolha, transparência e tolerância zero para o uso prejudicial do álcool.

Com base no sucesso da Heineken 0.0, a partir de 2020 a HEINEKEN tem mais de 130 extensões de linha não alcoólicas. A empresa continuará a investir em inovações em todo o seu portefólio de baixo e não alcoólico para tornar cada vez mais fácil para os consumidores alcançarem uma com opção com teor alcoólico baixo ou não alcoólica, dependendo da sua preferência e da ocasião. Até 2023, a empresa garantirá duas opções de álcool zero disponíveis na maioria dos seus mercados.

Para cumprir esta visão, cerca de 10% dos gastos em média da HEINEKEN, serão em campanhas de encorajamento ao consumo responsável e à moderação (HEINEKEN , 2021)

## A equipa

A equipa que integrei, era constituída, por 7 membros fixos e 3 estagiários. Por ter prolongado o meu estágio, as outras duas posições tiveram dois membros diferentes. À data do término do meu estágio, este era o organograma (Figura 3.3).

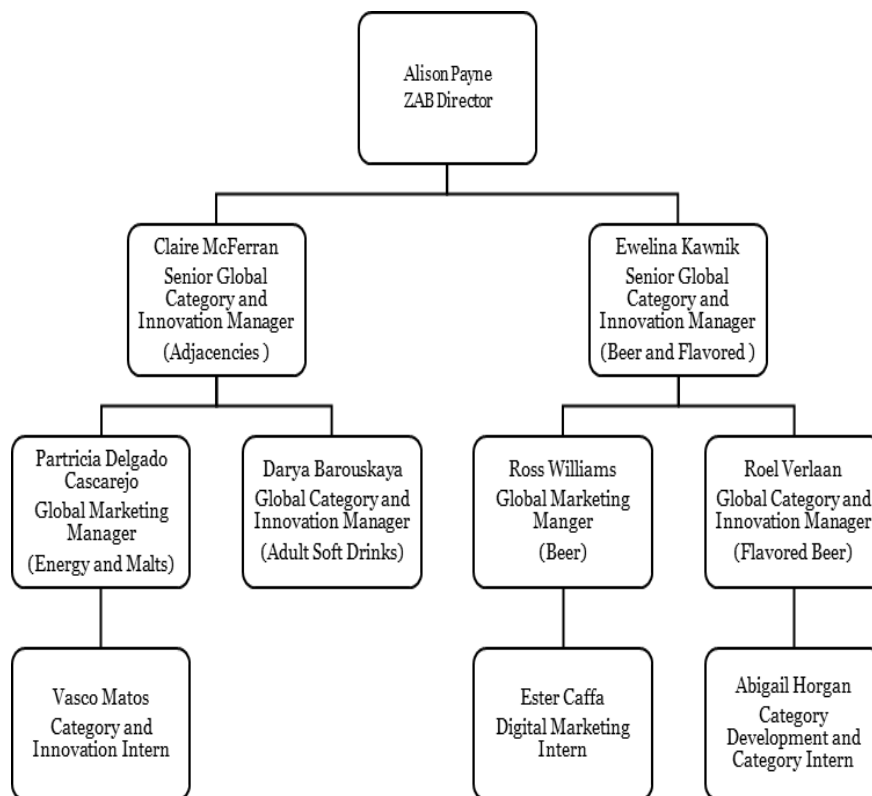


Figura 3.3- Constituição da equipa Zero Alcohol Beverages da Heineken

O departamento ZAB está dividido em duas secções:

- Beer and Flavored

Esta parte da equipa era responsável pelo portfólio e estratégia de cervejas, cidras eradlers sem álcool, ou seja, versões não alcoólicas das várias marcas do portfólio.

- Adjacencies

Adjacencies é a parte da equipa que tem o maior pipeline de inovação, uma vez que é responsável por diversas categorias que não são, numa primeira instância, associadas à empresa Heineken, como:

1. Bebidas Energéticas

2. Maltes
3. Adult Soft Drinks
4. Águas

## Capítulo 4

### Identificação do problema e soluções

O grande projeto com que me deparei e o meu maior desafio neste estágio, foi trabalhar com os países africanos para a criação não só de uma marca, mas de uma categoria. Existe uma grande procura de diversificação do portfólio. Houve um grande investimento na categoria de energia em África, com o lançamento da marca Energy Malts, na República Democrática do Congo. Com o sucesso da marca, outros países lançaram as suas próprias marcas, inspiradas na primeira.

Com a pandemia, e alguns cortes no orçamento das OpCos africanas, estas marcas, por não fazerem parte do core da empresa, foram despriorizadas. Ou seja, existia um produto que claramente funcionava, mas não havia qualquer estratégia de marketing ou investimento no mesmo.

Identificada a situação, a solução passou pela criação de uma marca africana, com potencial para ser global. A equipa global ficaria encarregue de todo o investimento, de criar todos os assets necessários para a implementação local.

### Desafios

Os grandes desafios para este projeto foram:

- A falta de informação sobre os mercados africanos.

O principal problema encontrado foi a falta de informação existente sobre a grande maioria dos mercados africanos. As bases de dados não têm dados fidedignos ou não têm dados de todo, pelo que muitas vezes têm de ser usadas suposições.

- O desafio político e a dificuldade de coordenação com os vários países, principalmente os que já têm um energy malt no seu portfólio.

A HEINEKEN é uma empresa descentralizada, o que dá aos mercados locais um grande poder de decisão. A equipa global, apesar do grande poder de influência, não pode tomar decisões pelas OpCo's. Houve alguma resistência por parte de alguns mercados, uma vez que tinham um produto que estava a funcionar. No caso da República Democrática do Congo, por terem sido pioneiros, havia um certo orgulho.

- Lançamento de diversos produtos numa categoria por criar

Energy Malts são uma categoria completamente nova. É um novo tipo de bebida que junta o *boost* de uma bebida energética com o sabor e o valor nutricional do malte. Desde 2019, várias marcas têm aparecido organicamente no portfólio da Heineken.

Lançado em 2019, na República Democrática do Congo, o líquido foi validado pelos consumidores e preferido acima da concorrência. Esta nova categoria tem *momentum*, com previsão de 222k HL, €17M de receita por ano (crescimento de 83% face a 2020). Também é significativamente escalável, pois atua num *needstate* diferente do portfólio de malte existente, e não canibaliza o mesmo.

No entanto, a abordagem de escalabilidade não foi a ideal, o que resultou em:

- Fragmentação da Marca:

Foram lançadas quatro marcas de Energy Malts:

1. Energy Malt, na República Democrática do Congo
2. Trenk, na Serra Leoa
3. Cheetah, no Ruanda
4. Rhino, na Costa do Marfim

- Ineficiências causadas pela abordagem:

1. Fornecimento limitado de PET/CAN

As limitações da cadeia de fornecimento de lata/PET levaram as OpCos a lançar o produto principalmente com o formato returnable glass bottle (RGB), que não é o formato correto para vencer em Energy Drinks.

2. Canais de refrigerantes bloqueados devido ao formato da embalagem

Onde existiam bebidas com malte, os *route to market* de refrigerantes já estão cobertos. No entanto, o formato returnable glass bottle (RGB) não permitiu estender apegada para os canais certos de bebidas energéticas.

- Concorrência

A concorrência na região de África e Médio Oriente (AMEE) está a acelerar e a ameaçar a liderança da Heineken, com dois concorrentes de refrigerantes a entrar no espaço de Energy Malts e escalando rapidamente em toda a África, usando uma abordagem de apenas uma marca:

1. Predador - Propriedade da Monster, escalando para 10 mercados na África através da distribuição da Coca-Cola. Lançado na Nigéria em agosto de 2021 e com planos de entrar noutros mercados. Com potencial de expansão para os mercados de malte na América Latina.
2. XXL Energy - Propriedade da Castel e atualmente cobrindo mercados na África onde eles têm uma operação (República Democrática do Congo e Etiópia)

## **Soluções**

### **A falta de informação sobre os mercados africanos**

Relativamente à falta de informação, a solução passou por recolher toda a informação possível nas bases de dados a que tinha acesso e, procurar empresas que pudessem, no terreno, encontrar mais informações. Tendo em conta que este era um projeto que tinha a aprovação do conselho de administração da Heineken, foram disponibilizados fundos para que a pesquisa fosse aprofundada.

### **A dificuldade de coordenação com o os vários países, principalmente os que já têm um energy malt no seu portefólio**

Quanto a este ponto, existiram essencialmente duas ações que acabaram por ser fundamentais. A primeira foi influenciar os quadros superiores dos principais países africanos, usando também o presidente da região como ativo para introduzir o tópico nas principais reuniões regionais, tornando este projeto uma prioridade.

Outras solução, foi a criação de uma task force na plataforma Microsoft Teams, gerida por mim, onde foram convidados os diretores de marketing e general managers das várias OpCos, assim como todos os membros da equipa global e agências com participação no projeto. Desta forma, foi possível integrar os vários países na criação da marca e conceito. Era bastante importante para os mercados sentirem que tinham uma voz ativa e que faziam parte do projeto.

Uma das minhas funções foi precisamente fazer esta ponte entre Global e os diferentes mercados, tendo várias reuniões, dando feedback constante e criando conteúdo (vídeos, slides, etc) para manter toda a gente ao corrente dos desenvolvimentos. Um dos grandes desafios deste projeto foi, sem dúvida, o desafio político de uma empresa descentralizada. Numa fase adiantada do projeto, a opção foi de tornar a Nigéria no principal parceiro e no primeiro país a lançar o produto. Por ser o maior mercado africano, quer a nível da operação da Heineken como de relevância, a Nigéria é o grande polo cultural de África, e é visto como o país que lança as tendências do continente, e estava muito interessada no produto. Sabendo que se a Nigéria lançasse o produto, a probabilidade de todos os outros países africanos irem atrás era grande, a solução passou por integrar a Nigéria no projeto, sendo que os outros países passaram a participar de forma mais passiva no projeto.

## Lançamento de diversos produtos numa categoria por criar

Embora combinar energia e maltes seja uma criação bastante inovadora, a bebida encontra-se na intersecção de duas categorias estabelecidas e bastante saturadas. De forma a liderar, a marca tem de se libertar das normas das categorias. Na figura 4.1, podemos observar a caracterização dessas duas categorias.



Figura 4.1- As categorias de malte e bebidas energéticas, que devemos ter em consideração na criação da nova categoria

Adicionar malte a uma categoria já estabelecida oferece um real valor acrescentado aos consumidores. Mas também abre uma grande oportunidade de trazer um novo significado a como comunicar bebidas neste espaço. Energy Malts ajudam a sair das normas das bebidas energéticas, muito focadas na funcionalidade e no *need state* "rescue me". Em vez disso, é possível inclinar-se para um tipo de energia emocional e fisicamente "realizadora" que pode puxar do espaço do malte. Para conseguir isso, a marca deve escrever novas histórias de energia africana. A Heineken criou a categoria de energy malts, e cabe-lhe também criar um novo significado para a mesma.

Para fazer face a este desafio, nasce o Project Panther. O nome do projeto nasce do filme da Marvel Black Panther. Por ser uma celebração da identidade negra, inspirada pela visão de afrofuturismo e do orgulho africano. Uma ode à aspiração africana, ao seu poder e potencial, reimaginado.

Este é o *starting point*. O Project Panther é acerca da criação de uma marca que lidere a categoria, baseada numa nova visão contemporânea da identidade africana. É a oportunidade de criar uma marca como um propósito para o consumidor africano

moderno. Energizar o espírito africano moderno, foi o pensamento que guiou o projeto. Um pensamento que se enquadra perfeitamente na categoria energia. Aproveitando a base criada em Energy Malts em AMEE, mas tendo em mente que existe uma grande oportunidade para fazer mais.

Pretendia-se criar uma experiência completamente nova para o consumidor africano, contando histórias ressonantes através de uma lente progressista. Existe uma grande oportunidade de colocar a Heineken na linha da frente da cultura africana agora, amanhã e para lá disso.

Os grandes alvos do projeto são:

- Alavancar a vantagem competitiva por ser os pioneiros
- Aproveitar a experiência única em malte para liderar a categoria
- Evoluir ou reformular as marcas da empresa e *assets* existentes. Permitir flexibilidade em nível de mercado para gerar ressonância e relevância local
- Criar uma plataforma estratégica única para Energy Malts em África, com potencial para escalar globalmente

## **Concorrência**

Para lidar com a concorrência, que está a lançar-se no mercado utilizando apenas uma marca, e todo o sistema logístico dos refrigerantes, a solução encontrada pela Heineken foi, também, abordar o mercado com uma solução de marca única, aproveitado o expertise no malte.

Os concorrentes focam-se em criar e disponibilizar um produto, enquanto, na nossa abordagem ao projeto, pretendemos criar uma marca que represente totalmente o espírito africano jovem.

# Capítulo 5

## Ilustração das atividades desenvolvidas

Neste capítulo será abordado todo o processo e atividades desenvolvidas no âmbito do projeto. O estágio teve uma duração de 11 meses, mas cerca de 90% do meu tempo foi dedicado a este projeto. Era previsto um estágio de 6 meses, mas, devido ao meu papel neste projeto, foi-me proposta a extensão do mesmo.

### Introdução ao mundo Heineken

Nas primeiras semanas, segui um plano de integração, preparado pelas estagiárias que estavam na equipa antes da chegada da nova fornada de estagiários. Foi-nos apresentada a equipa, os projetos em que estávamos a trabalhar, e todos os processos.

A Heineken Global Commerce tem uma academia, denominada Global Commerce University, onde está toda a informação, os playbooks e métodos da empresa. Existe um estilo de comunicação muito próprio da Heineken, com muitas expressões, diminutivos e acrónimos que convém conhecer para mais fácil integração.

Tive também acesso a diversas formações nas diversas plataformas e softwares a que temos acesso, como:

- Global Data - Fornece dados únicos, análise de especialistas e soluções inovadoras para empresas das maiores indústrias do mundo;
- Innova - Especialistas em consumidores, mercados e tendências;
- Zappi - Zappi Concept Test ajuda a entender que conceitos têm forte potencial de mercado, bem como fornecer feedback detalhado para otimização dos mesmos.

### A categoria Energia

A empresa decidiu investir na categoria pelo seu rápido crescimento na categoria de bebidas não alcoólicas, onde a sua performance tem sido melhor que as cervejas e as cidras. Na tabela 5.1, notamos como a taxa de crescimento anual composta da categoria tem tido uma performance muito superior à da cerveja e cidra ao longo das últimas décadas.

CATEGORIA	CAGR	CAGR	FCAGR
	1999-2009	2009-2019	2019-2024
Bebidas energéticas	17%	11%	6%
Cerveja e Cidra	3%	1%	1%

Tabela 5.1 CAGR Bebidas Energéticas vs Cervejas e Cidras (Fonte: Heineken Energy Playbook)

Como podemos observar nas tabela 5.2 e 5.3, as bebidas energéticas são a terceira maior categoria de bebidas (em milhões de euros) e a segunda com mais valor (receita/hl) globalmente (Global Data, 2021)

Categoria		Tamanho
1	Água Engarrafada	304B€
2	Refrigerantes	150B€
3	Bebidas Energéticas	62B€

Tabela 5.2 Tamanho da Categoria Globalmente, em M€(Fonte: Global Data, 2021)

Categoria		Valor
1	RTD Coffee (Café pronto a beber)	456€/HL
2	Bebidas Energéticas	391€/HL

Tabela 5.3 Valor da Categoria Globalmente, em €/HL (Fonte: Global Data, 2021)

## A energia na Heineken

A visão da Heineken para a categoria energia é fornecer a melhor energia a todos os adultos, em qualquer ocasião. Mais que uma categoria, energia é vista com um *need state*, portanto: global, neutro em termos de gênero, de alguma forma exigido por todos em vários períodos do dia. Vai desde café *pick me up*, uma bebida desportiva para performance *booster*, e bebidas energéticas em todos os momentos de *rescue me*. Um estudo global de energia, encomendado pela Heineken a BCG, identificou seis estados de necessidade de energia (Figura 5.1):

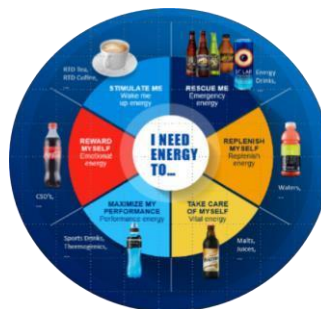


Figura 5.1 Os seis estados de necessidade da categoria (Fonte: BCG)

O grande foco da Heineken é para o *needstate* “Rescue Me”, onde 99% do volume para marcas que se identificam como “bebidas energéticas” se situa. As bebidas energéticas, no “emergency energy” *needstate*, são uma categoria que continua a crescer e com um alto valor.

- 160 mhl e 62B€ de receita (Global Data, 2020), o terceiro maior espaço não alcoólico em valor ( 7,5% do valor de bebidas não alcoólicas, apenas atrás de água empacotada e refrigerantes )
- A crescer com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 11% ( 2009-2019), e com as previsões a indicarem que vai continuar a crescer a um CAGR de 6%, mais que qualquer outro refrigerante. (Global Data, 2020 )
- Segunda categoria mais rentável, apenas atrás de cafés *ready-to-drink* (RTD), a um price point de 391€/HL.

## **A energia em África**

Nesta fase do processo, e face à falta de dados nas bases de dados, a Heineken recorreu à agência Concise, especialista no mercado africano, para identificar os mercados mais apelativos e qual a melhor forma de ser líder.

Em África, todo o mercado das bebidas energéticas gira em volta da funcionalidade das mesmas ( Concise, 2021 ). Os consumidores africanos bebem bebidas energéticas para reduzir a fadiga, e para se manterem acordados, embora sejam percebidos como um estimulante sexual masculino em alguns mercados. A saúde e o bem-estar não se revelaram temas relevantes para o consumidor africano. As bebidas energéticas são vendidas através de todos os canais de distribuição, como os refrigerantes.

A categoria das bebidas energéticas no mercado africano, é bastante diferente do que estamos habituados no mercado ocidental. Estas são algumas das características muito comuns nas principais bebidas energéticas africanas.

- Virilidade sexual - Muitas marcas jogam com estereótipos tradicionais de proezas sexuais. Nos nossos mercados, a categoria está bastante assente na masculinidade
- Vigor animalesco - Predadores animais adornam os pacotes, assinalando um tipo de energia que vai além dos limites da habilidade humana. Esta abordagem está, porém, muito saturada
- Força super-humana - Muitas marcas prometem um *boost* super humano de energia, que transforma quem a beber. Esta abordagem é atrativa para

trabalhadores que tenham trabalho muito físicos, mas pode acabar muitas vezes por cair em clichês superagressivos acerca da híper masculinidade.



Figura 5.2- Ilustração de três produtos africanos onde estão bem patentes os códigos da categoria

## A energia em África

Os principais players, tendem a usar marcas que cubram todo o continente, com marcas que ameaçam entrar para a competição das bebidas de energia com malte. Existem já alguns concorrentes com ideia de investir na categoria, com a Predator (Monster Investor Briefing 2021) a lançar a sua bebida na Nigéria. Muitos players estão a comercializar bebidas mais baratas e a posicionar-se como um refrigerante.

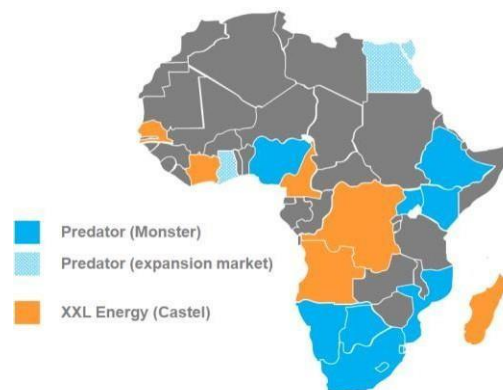


Figura 5.3 - Os dois grandes players do mercado africano, e onde estão presentes

## A categoria maltes

Em 2020, o consumo global de maltes foi cerca de 30 milhões de hectolitros (Global Data, 2020). A categoria viu um crescimento de 2007 em diante, com os *dark malts* a crescer a uma média de 3% por ano até 2020 (Global Data, 2020). Na figura 5.4, podemos ver o crescimento da categoria em volume, e também o crescimento da categoria excluindo a Venezuela e o Japão, por serem mercados em que a Heineken não está presente nesta categoria, e que podem distorcer a visão do mundo do malte na empresa.

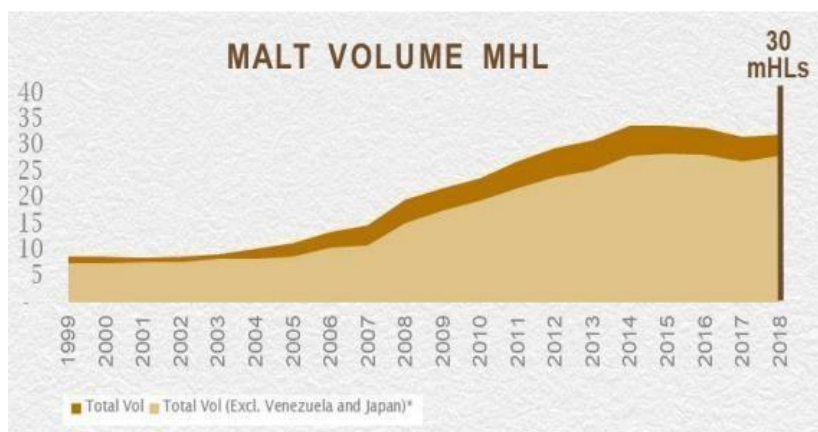


Figura 5.4 Crescimento da categoria, em volume (1999-2018) (Fonte : Heineken Malts Playbook)

## Maltes na Heineken

Neste momento, portfólio da Heineken assenta em dois tipos de produtos:

- **Dark Malts** : Estes são os maltes mais consumidos em África. Tem características únicas. São vistos como altamente nutritivos, quase como se de uma refeição líquida se tratasse, com muitas vitaminas. São consumidos por toda a família, e são vistos como uma fonte de energia.

Para o futuro, a ideia passa por começar a olhar para os maltes não como uma categoria, mas como um ingrediente, que pode ser usado como resposta para os diversos need states dos consumidores, como: nutrição, sabor, energia.

- **Clear Malts**: Este é um produto muito comum no médio oriente. Servem como um substituto de cerveja ou com um refrigerante para adultos. Para ocasiões onde não é apropriado consumir álcool, particularmente em mercados islâmicos. Tem um certo nível de elegância, que dá um sentimento premium quando comparado aos refrigerantes

## Maltes em África

A perspetiva sobre o malte em África muda completamente de acordo com o país. Alguns países associam o malte às Dark Malt, bebidas altamente nutritivas e vistas como muito saudáveis.

Noutros países, principalmente com grandes comunidades muçulmanas, é associado às Clear Malts, que são usadas como um refrigerante para adultos, usado em ocasiões de sociabilização, como um substituto da cerveja.

Existem ainda países que são indiferentes ao malte, onde muitas vezes o acabam por associar à cerveja ou simplesmente desconhecem a sua existência.

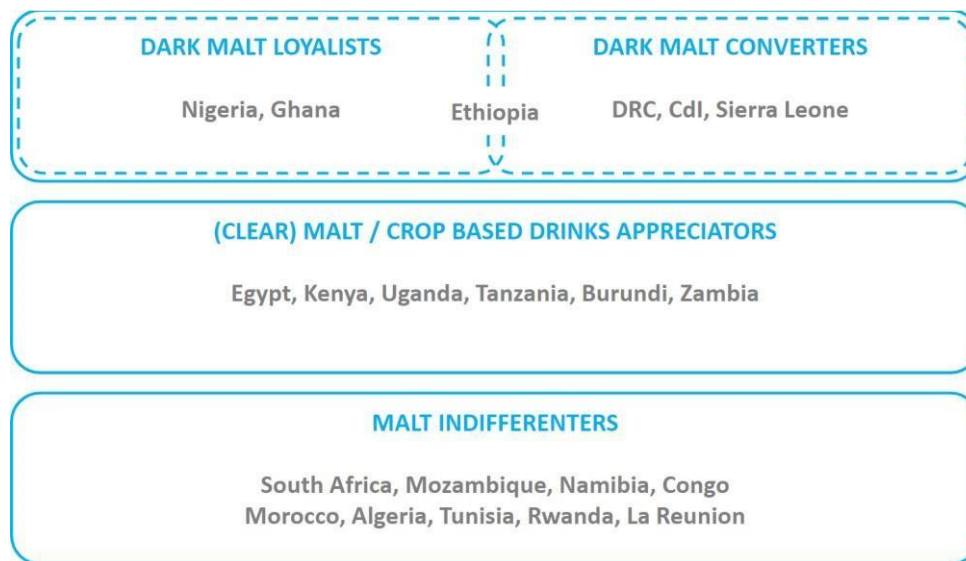


Figura 5.5 Posição dos países face ao malte

Esta é uma categoria que praticamente apenas existe em África e em alguns países caribenhos. Em África, onde a categoria assenta principalmente sobre os dark malts, estes são os códigos:

- Nutrição satisfatória – Marcas estabelecidas prometem uma experiência rica, nutritiva e saudável. O malte é frequentemente comparado à energia que vem de uma refeição nutritiva
- Família e laços sociais – Bebidas de malte são frequentemente posicionadas e consumidas, como um item obrigatório durante as experiências sociais compartilhadas.
- Natural – O espaço dos maltes está posicionado fortemente em pistas visuais, usando tons quentes, garrafas escuras e imagens com grãos de forma a comunicar os seus benefícios naturais.

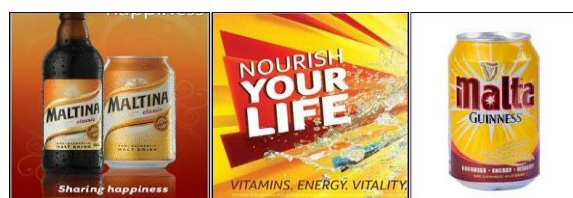


Figura 5.6 Ilustração de três produtos africanos onde estão bem patentes os códigos da categoria

## **Pesquisa do consumidor**

Depois de conhecer o mercado, o próximo passo era recolher o máximo de informação possível sobre o consumidor africano. Para isso, decidimos trabalhar com a empresa Jump!, de forma a mergulhar na cultura africana, e criar o melhor produto possível para corresponder às necessidades do mesmo. Assim sendo, abordamos a nossa pesquisa de mercado de uma forma inovadora e pouco convencional, juntando pesquisa de consumidor tradicional, com coletivos culturais e líderes culturais, de forma a imergir completamente na energia africana e compreendermos os seus códigos culturais.

## **Grupos de consumidores**

Um grupo de consumidores é um conjunto de consumidores que cooperam para consumir dados de alguns tópicos. As divisórias de todos os tópicos dividem-se entre os consumidores do grupo.

A agência levou a cabo uma série de grupos de consumidores, em alguns mercados africanos:

- Etiópia
- Egipto
- Nigéria
- África do Sul

Estes foram os mercados escolhidos, quer por serem dos maiores em termos de *size of the price*, mas também pela sua diversidade. Neste grupo existem países leais ao dark malt, ao clear malt, e também indiferentes ao malte.

Os objetivos destes estudos sobre consumidores foi perceber a atitude das pessoas face às pessoas, à cultura e perceção da categoria (Energy Malts). Foram estabelecidos grupos de 7-8 pessoas, com idades entre os 18 e os 35 anos.

O meu papel nesta atividade foi assistir e representar o departamento Global da Heineken, via vídeo, à pesquisa, supervisionando e tirando algumas notas para reportar à Patrícia, a responsável Global pelo projeto. Retirando algumas citações chave de cada país, retirei algumas conclusões quanto às pessoas, cultura e à categoria.

## **Étiópia**

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da Etiópia.

1. “I’m an inventor, always looking for new things. I create my own tomorrow” – Misgana

2. “Energy is about regaining the strength you know you already have” – Eyob
3. “There’s a lot of possibility and vibrancy to be who you want to be in the cities, that’s why so many people move from the countryside – to make their dreams come true” – Tigist
4. “Now there’s so much uncertainty, you almost always feel close to death” – Robel
5. “You have the power to do anything (when energized) because of your mental and physical readiness” – Ruth
6. “With my friends and family by my side, I believe the future can only get better from here on” – Aman

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>Existe resiliência entre os etíopes, um sentimento partilhado de compreensão e esperança, apesar da corrente situação e das lutas diárias.</b></p> <p>O país está sob ameaça iminente e tem vivido sob uma tremenda incerteza nos tempos recentes, ainda bem presente na memória. Isto desencadeou um sentimento de otimismo, esperança e força entre as pessoas, que tem fé que o dia de amanhã vai ser melhor que o presente.</p>	<p><b>Celebrar eventos de forma significativa, não importa quão grandes, é de uma tremenda importância para manter o espírito das cidades vivo.</b></p> <p>Socializar e passar tempo com família e amigos é um algo não negociável para os etíopes. Eventos significativos são usados como marcos nas suas semanas, honrando as suas relações com quem mais gostam.</p> <p>Isto faz os eventos da pandemia uma significativa convulsão na sociedade, mudando a essência de como os etíopes comunicam e praticam as suas tradições.</p>	<p><b>Existe uma forte associação entre energia e saúde, mas uma confusão acerca do quão saudáveis são as bebidas energéticas que encontramos nas lojas.</b></p> <p>O malte é adorado e bebido por todos, especialmente para dar um boost energético nos fins de tarde ou como um substituto de refeição em dias atarefados.</p> <p>Existe preocupação com os ingredientes que são usados nas bebidas energéticas disponíveis, com uma maioria a considerar que bebidas como RedBull contem álcool – Isto faz do malte uma opção mais segura.</p>

## Egipto

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores do Egipto.

1. “The last two years slipped between my fingers. I’ve found it very hard to get back on track” – Menna
2. “In Cairo, people give us energy. We need to go out and feel alive” – Waffa
3. “I think of energy in terms of both mental and physical health – mentally to have the mindset, and physically to have the ability to move” – Mariam
4. “We’re always trying to upgrade in life and have better standards of living. COVID has frustrated that” – Saif
5. “I order Red Bull or Power Horse to feel classy and chic. Because it’s expensive and so popular that everyone can see what you’re drinking. Just holding the can makes me feel classy.” – Nuher

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>Uma notória letargia no grupo feminino, que tiveram dificuldades para se adaptar à normalidade após covid.</b></p> <p>Isto contrasta com o grupo masculino, onde existia muito mais otimismo, particularmente no que toca ao investimento económico e em infraestruturas no Cairo.</p> <p>As restrições do COVID tiveram um</p>	<p><b>As pessoas do Cairo são extremamente sociais e sentem-se bem no exterior, sentindo a vibração e a energia positiva que recebemos dos amigos.</b></p> <p>Viver numa metrópole altamente populosa alimenta a necessidade de estar fora, a fazer coisas novas e rodeado de pessoas.</p> <p>Existe uma energia social que, durante a pandemia, deixou os habitantes frustrados. A vida faz-se na cidade, e não em casa.</p>	<p><b>Existe um entendimento natural das diferentes dimensões da energia – da frescura ao poder.</b></p> <p>As bebidas de malte claras, como Schweppes e Fayrouz, são vistas mais como bebidas energéticas que de malte.</p> <p>São apreciadas não pela provisão funcional de energia, como bebidas energéticas como o Red Bull. No entanto, são vistas através de uma lente de provisão de energia através de refrescamento e revitalização.</p>

impacto maior no espaço mental do grupo feminino.		
---	--	--

## Nigéria

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da Nigéria:

1. “If you can make it in Lagos, you can make it anywhere” – Iffy
2. “I enjoy energy situations, etc. I’m a vibe type of person” – Gracious
3. “Energy keeps life going. You can’t be in this country without energy” – Faith
4. “Malt brands like Hi Malt and Beta malt are manufactured the carry the commoner along” – Anthony
5. “Malta Guinness and Maltina are in a league of their own. It’s just like you have Hennessy and Jonhy Walker and then the rest, this is what these two brands have done I the malt space”- Don David
6. “I drink energy drinks after playing football because I’m so tired and weak” – Paul

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>Uma abordagem a viver no centro da energia e sentir a <i>vibe</i> prevalece para os participantes mais jovens.</b></p> <p>Enquanto trabalhar muito e “<i>grinding</i>” é importante para alcançar sucesso, os jovens nigerianos “vão com a maré”, sentindo as vibrações naturais e a energia que os rodeia.</p>	<p><b>Os nigerianos sentem-se frustrados pela forma como o país tem sido gerido, mas acreditam que a nova geração vai conseguir alcançar a mudança.</b></p> <p>Inequalidade, abuso de poder, e problemas governamentais estão na cabeça de todos.</p> <p>No entanto, existe um desejo intrínseco de um futuro melhor que alimenta os jovens nigerianos no presente.</p>	<p><b>As bebidas com malte são claramente categorizadas através de imagens e associações de estatuto.</b></p> <p>Todos os participantes foram capazes de identificar uma longa lista de bebidas com malte.</p> <p>Entre estas marcas, existe um claro padrão em que marcas como Malta Guinness e Maltina são vistas como “<i>classy</i>” e marcas aspiracionais. Por outro lado, marcas como Hi</p>

		Malt e Beta Malt são vistas como de qualidade inferior e feitas para as massas.
--	--	---

## África do Sul

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da África do Sul:

1. “I know we’ve been mentioning all the negatives of the pandemic, but I’m looking on the flip side. We’ve learnt a lot of things” – Anelisa
2. “So long as I succeed, it drives me” – Bongani
3. “Relaxing and unwinding is all about health. So I would turn to a malt drink for this because it will better my health. It doesn’t taste nice but it benefits me” – Thsepang
4. “I drink Monster or if I’m a bit low in my pocket I go for Mofaya” – Brandon
5. “I draw strength from the crowd that’s around me. So if it’s a slow pace then I do need a boost. But if it’s a vibe then maybe not ” – Ayanda
6. “Once I have a few malts, I will be inebriated, and anything goes after that” – Mogotsi

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>Os jovens sul africanos que participaram mostraram-se trabalhadores, agradecidos e otimistas.</b></p> <p>A pandemia deixou uma marca pesada na economia da África do Sul. Mas existe um espírito de otimismo e uma vontade de trabalhar para melhorar a</p>	<p><b>A música e o desporto, especialmente o futebol, inspiram os participantes por lhes oferecerem o ritmo que usam no seu quotidiano.</b></p> <p>Os jovens sul africanos foram rápidos a mencionar músicas e artistas que gostam.</p> <p>Um deles cantou a sua música preferida para o grupo.</p> <p>Entretanto, ver futebol com amigos em casa ou no estádio é</p>	<p><b>As bebidas energéticas e de malte ocupam um espaço diferente, quer em termos de ocasião, como em mindset.</b></p> <p>Enquanto os benefícios das bebidas energéticas são reconhecidos na generalidade, como aumentar a atenção e performance, as bebidas de malte são associadas ao relaxamento.</p> <p>Para além disso, o malte</p>

situação. .	um hobby popular.	tem associações fortes e imediatas ao álcool.
----------------	-------------------	---

## **Etnografia móvel**

Para termos outro input de informação, de modo a conhecer ainda melhor os consumidores, foi também realizada uma etnografia móvel. A etnografia é um método de investigação feito para investigar práticas culturais, rituais, comportamento do consumidor, rotinas e normas sociais. Ajuda a identificar oportunidades inéditas através do olhar para o mundo das pessoas de uma nova forma, através da colocação do comportamento no centro da investigação (Sweet, 2017)

Na indústria de pesquisa de mercado, a etnografia móvel fornece insights valiosos e pode ter várias vantagens chave sobre outras metodologias de investigação. A flexibilidade das abordagens de investigação móvel, aliada aos benefícios acima referidos, cria um forte retorno do investimento.

A etnografia na pesquisa de mercado envolve observar os consumidores num ambiente natural, permitindo-lhe obter uma compreensão fiável do seu comportamento, valores e crenças.

O crescimento da tecnologia e o aumento da adoção de smartphones constitui uma oportunidade para realizar projetos de etnografia através de um dispositivo móvel.

Os consumidores também se habituaram a partilhar feedback através dos seus smartphones, tornando a etnografia móvel uma forma discreta de recolher insights e obter uma compreensão profunda da experiência do consumidor.

Foi contratada a IPSOS, empresa especialista em pesquisa qualitativa, para levar a cabo a recolha de dados, através da sua aplicação.

Foram também criados moodboards, onde representámos em imagens os sentimentos que foram transmitidos pelos participantes, disponíveis em anexo.

## **Étiópia**

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da Etiópia.

1. “I like to take my time with my routines so I can feel energized for the day to come. I always want to be able to give 100% to my job, my family, my friends.” Aya
2. “We have a big family, so our fridge is always filled with different drinks to match everyone's preference. My favourite is Malta Guinness, I've been drinking it for so long that I can't remember why I chose it in the first place” Anwar

3. “I feel like our society is struggling. We aren’t as free as we were (post pandemic). Without our gatherings we are losing touch with the energy of our cities” Surafel

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>As pessoas são intrinsecamente empáticas e conduzidas por um forte sentido de comunidade.</b></p> <p>A união e olhar para o bem comum é o que as pessoas nos disseram ser a razão para lutarem todos os dias.</p> <p>Eles procuram conexões nas outras pessoas, mas também nas marcas.</p>	<p><b>A desconfiança dos que estão no poder e incerteza acerca do futuro está a resultar numa apreciação de tradições renovada.</b></p> <p>Enquanto o país continua a ser agitado por ameaças iminentes e disrupção política, as pessoas olham para dentro, para as suas tradições culturais.</p>	<p><b>As linhas estão esbatidas na categoria de bebidas, em particular entre bebidas energéticas e bebidas alcoólicas.</b></p> <p>Com tantas opções no mercado de bebidas, em que todas se comunicam de forma similar, existe uma forte barreira para comprar no que toca a ingredientes e categorias.</p> <p>São precisas marcas que se diferenciem através de comunicação clara.</p>

## Egipto

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores do Egipto.

1. “My time is the most important thing in the world to me. I have a motto that I live by – each minute that passes you’ll never get back. I always like to make the most of my time.” – Ahmed
2. “I like to listen to Asala and Tamer Hosny, Angam, Amr Diab – I like local songs a lot. Mahraganat lifts my mood, it makes me happy and enjoy the moment. I listen in the car.” – Reham
3. “With Fayrouz and Schweppes, you can’t taste the barley so much. They’re delicious and refreshing – and also good for a stomachache.” – Osama

Pessoas	Cultura	Categoria
---------	---------	-----------

<p><b>O COVID providenciou aos egípcios novas perspectivas acerca da vida, do tempo, e de como aproveitar ao máximo</b></p> <p>Vimos como uma resposta à pandemia, uma tentativa de aproveitar o dia a dia e um desejo impaciente de viver o momento.</p> <p>As pessoas falaram-nos acerca da sua nova forma de apreciar o tempo, e da importância de o usar bem.</p>	<p><b>O orgulho egípcio moderno está a ser revitalizado através de diferentes esferas culturais</b></p> <p>Uma nova onda de ícones e <i>scenes</i> estão a representar a identidade egípcia moderna.</p> <p>De figuras globalmente conhecidas, como o “seu” Mohammed Salah, jogador de futebol do Liverpool, a popularidade de género musical local, Mahragnat, a cultura egípcia está a ser celebrada.</p>	<p><b>Existe um <i>awareness</i> forte e positivo acerca dos benefícios medicinais da categoria malte.</b></p> <p>Todos os participantes reconheceram os benefícios medicinais das bebidas com malte, desde o sentimento de leveza depois de uma refeição pesada, a ajudar com problemas significantes como pedras nos rins.</p> <p>Há um crescimento no <i>awareness</i> da consciênciana importância da saúde pós pandemia, com as pessoas a falarem do seu novo foco nos seus corpos e mentes.</p>
---	---	---

## Nigéria

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da Nigéria:

1. “What I value most is my family, my faith and my sanity” – Faith
2. “Frankly most of my weekend is spent in church and viewing centres. So, we will be spending some good time with Jesus. Then I’ll spend some time watching football” – Paul
3. “I would really love to own something from Gucci. Because it gives you respect and makes you look classy. Also I would love to own a Chanel brand too. I have never rocked their designs, but my sister owns them and whenever we go out the way they look at her speaks class” – Emmanuella

Pessoas	Cultura	Categoria
<p><b>Os respondentes na Nigéria eram trabalhadores, ambiciosos, impulsionados pelo sucesso e orientados para a família.</b></p> <p>A religião é um tema constante durante as conversas, providenciando ocasiões para se juntarem e momentos para refletir.</p>	<p><b>Existe um grande desejo de perceber a forma como são vistos pelos outros.</b></p> <p>Os respondentes são rápidos a aceitar marcas que são respeitadas e dão um ar de classe.</p>	<p><b>O malte está firmemente incorporado culturalmente e faz parte da rotina diária.</b></p> <p>Os respondentes mantem malte no frigorífico, referem-se aos seus benefícios medicinais, e adoram o seu poder nutritivo.</p> <p>O malte é associado com momentos de relaxe e quando é preciso energia</p> <p>Marcas como a Malta Guinness, Maltina e Amstel Malta são referenciadas.</p>

## África do Sul

Estas são algumas das citações em destaque dos grupos de consumidores da África do Sul:

1. "Amapiano is a culture man, it's not just music anymore. We LIVE Amapiano because of the many messages the music carries. It's a whole culture [...] we all listen and relate to the lyrics" – Nelly
2. "I feel excited by the label Maxhosa because it's originally African inspired. I love the embrace of culture behind the idea and how the designer is so proud to showoff their heritage" – Kamo
3. "My favourite thing about where I stay is the unity amongst the community and the connection amongst us to push toward good things in life." – Tefo

4. Pessoas	Cultura	Categoria
------------	---------	-----------

<p><b>Os sul africanos mostraram-se orientados para a comunidade, adotando o estilo de vida <i>work-hard, play hard</i></b></p> <p>Os <i>side hustles</i> abundam e a vida noturna reina de forma suprema.</p>	<p><b>A herança e identidade sul africana está constantemente a ser reimaginada.</b></p> <p>A energia vibrante em marcas de fashion como a Maxhosa e estilos musicais extremamente populares como Amapiano, são conduzidos por uma nova geração de sul africanos criativos.</p>	<p><b>As bebidas energéticas alimentam o estilo <i>on-the-go</i>, mas existe alguma confusão com o malte e a sua associação ao álcool.</b></p> <p>Os consumidores de bebidas não alcoólicas com malte, percebem os benefícios para a saúde, mas alguns respondentes associam malt a bebidas alcoólicas como Castle Lager/Stout.</p> <p>Entretanto, marcas de bebidas energéticas emergentes, como a Reboost, ganham audiência.</p>
--	---	--

## Cultural Leaders

Para completar a pesquisa acerca do consumidor, a agência jump! reuniu com alguns líderes culturais, por eles selecionados, para nos dar a sua perspectiva sobre a cultura e a evolução dos países através de conversas informais. O meu papel foi participar, de forma passiva, nas conversas, participando e tentando aprofundar alguns temas que podiam ser usados na criação do conceito.

Foram escolhidas diversas personalidades, a que também pedimos para criarem um moodboard com várias imagens que representassem a cultura dos seus países. Esses moodboards estão disponíveis em anexo.

## Xolisa Tshomela – África do Sul

Xolisa Tshomela é o fundador da Globalize Yourself Stereo, uma plataforma de descoberta de música online, que se foca na transmissão ao vivo e *on-demand*. A nossa conversa foi

acerca de como a próxima geração de jovens criativos criaram sons que redesenharam e reimaginaram a identidade e herança sul africana.

Para Xee, como é conhecido, o mantra do emergente espírito sul africano é “Our Time is Now”. A música e a indústria da moda no país está a ressonar em grande escala, e não precisa do reconhecimento ocidental para ter um impacto.

Citações acerca de:

1. Energia como força motriz

“Energy is our life force. It's the thing that keeps us going, what keeps us alive. Allowing us to transcend all bullshit: white supremacy, racism, poverty, etc. South Africa is unique – an African country, with European energy. For us, to find our way and ourselves, we have to channel a lot of energy”

2. This is our time

“We live in a country with 70% youth unemployment. Kid approach culture in a do or die way - just like hip hop”. That’s why there’s no one singular Amapiano thing. It’s an entire movement.”

“The content amplifies the individual, but as a group. that’s where it gets super magical”

## **Najla Said – Egipto**

Najla é fotógrafa e diretora criativa baseada no Cairo. Ela tirou fotos para grandes campanhas publicitárias, editoriais de moda e tem sua própria coleção de projetos pessoais em grandes publicações.

A conversa com Najla centrou-se na cultura egípcia, na juventude e no feminismo, assim como na forma como as marcas falham em criar relações com a sua audiência. Ela ofereceu-nos excelentes *insights*, reportando-nos a tensão que existe entre conservadorismo religioso, e a ascensão de uma nova geração de criativos rebeldes, especialistas em redes sociais.

Citações acerca de:

1. A Energia do Egipto

“In Cairo, energy is all about movement, proactivity, you want to be in every place at the same time. There’s such a quick pace of life and you have to be loud if you want to be heard”

“Egyptian spirit is all about figuring out a way to make things work - it doesn’t matter how”

2. Sobre feminidade e relações

“I felt quite repressed growing up, as a woman in Cairo.” but “Friendship is what saved me and helped me to embrace who I was, to escape boxes. There were always women around me that helped me feel safe and created that safe space. Coming together as a collective to move things forward is such a big deal for me”

### **Addy Edgal – Nigéria**

Addy Edgal trabalha com a The NATIVE Magazine, uma publicação de música e cultura baseada em Lagos, Nigéria. Fundado em 2016, é considerado o pulso do *millennial* africano e da geração Z. Concentra-se principalmente em música, estilo e arte.

Falamos com o Eddy de como os jovens nigerianos estão culturalmente conscientes e querem ser reconhecidos por audiências globais, assim como o que as empresas de bebidas devem ou não fazer. Para Addy, os jovens nigerianos estão a unir-se através do poder da energia coletiva, para desafiar os estereótipos, enquanto canalizam o seu sentido inato de celebração alegre através de grandes eventos culturais.

Citações acerca de :

1. Afinidade da Nigéria com a cultura

“For a long time, people didn’t realize how in-tune Nigerians were with culture”

“Some cities are really dense. So it means trends move around quite quickly. People catch on to things quickly. because they’re in close proximity with other people. It’s really a cultural thing to be in touch in that way.”

2. “Solidariedade Coletiva”

” Because of the internet and social media, as well as just how this generation are - backgrounds don’t really matter anymore. Before, people just aligned over similar backgrounds. But during the End Sars protests we saw rich people and poor people coming together for the first time”

“Though a sad moment, it was also pivotal. Boundaries and backgrounds disappeared. It’s a new Nigeria.”

### **Rachel Hislop – EUA/Cabo Verde**

Rachel Hislop é uma new yorker, com descendência cabo verdiana, editora chefe da revista OkayAfrica, uma plataforma de média digital dedicada à cultura, música e política africanas é o maior site sediado nos EUA com foco em música, arte, política e cultura novas e progressivas do continente africano. Falámos com Rachel sobre a cultura africana de uma perspetiva global.

Na sua opinião, a cultura africana está inserida na juventude e no desejo de reivindicar a sua identidade, herança, individualismo e criatividade. As novas gerações estão a desafiar os estereótipos e a reclamar o seu lugar no palco global, recusando-se a ser postos dentro de uma caixa. Acima de tudo, Rachel aponta para a alegria e para a vibração africana, como pontos chave que não devem ser subestimados.

Citações acerca de :

1. Afrofuturismo.

“What I am seeing is Afrofuturism-lite. It’s a renewed energy around young African people understanding that they are the future. They are the continent of youth. They are the tomorrow..”

“They are taking things that are imbued with certain meanings and reimagining them. It’s all about taking parts of culture that used to be shunned or used to signify shame and taking that story back. It’s reclaiming power.”

2. Energia

“Energy has taken on new meaning. Energy and vibes go together. You walk into a space and it’s energetically what’s happening. Energy of spaces, arts, what it’s giving them. Kinetic energy through the body. For African youth, energy is vibes! “

## **Criação do Conceito**

### **Plataformas**

O grande objetivo do Project Panther é definir uma plataforma estratégica para Energy Malts em África.

Uma plataforma significa que existem vários elementos da marca que se mantêm consistentes em todos os mercados. Porém, mostra alguma flexibilidade aos mercados locais, de forma a gerar reconhecimento e relevância localmente.

A Orchard Thieves, conhecida como Bandida do Pomar em Portugal, é uma das marcas do portfólio da Heineken que usa esta flexibilidade para se adaptar aos diferentes mercados, foi o caso de estudo usado para apresentar esta solução.



Figura 5.7 As diferentes faces da marca Orchard Thieves, com adaptações de acordo com o país

Construiu-se uma proposta de valor para o consumidor africano moderno. Para o fazer, a ideia foi capturar o espírito africano moderno. As grandes marcas que são construídas com base em identidade continental ou cultural fazem três coisas:

- Constroem-se através de símbolos e códigos estabelecidos
- Atuam em peculiaridades e nuances locais
- Amplificam a cultura local para o mundo

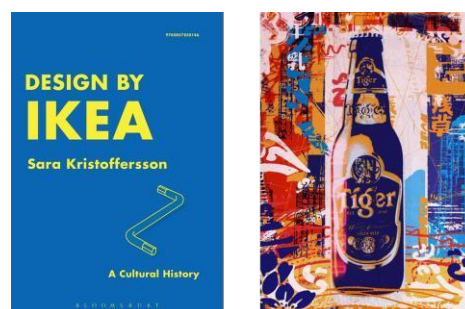


Figura 5.8 IKEA e Tiger, duas marcas que representam para os seus povos o que a marca a ser desenvolvida pretende representar para os africanos

A grande inovação vem da compreensão profunda das necessidades humanas e das tensões culturais. Como parte do processo de inovação, foram criadas quatro plataformas de inovação, construídas através da pesquisa, análise e desenvolvimento. Estas plataformas não são conceitos, mas sim pontos criativos e para inspiração.

Cada plataforma explora um grande desejo do consumidor e energia cultural e é projetada para ajudar a conectar com o consumidor de uma forma mais significativa.

1. Joy Is Our Power - expressive joy
2. This Is My Pride - reclamation
3. We Find a Way - hustle
4. Our Time Now - collective youth

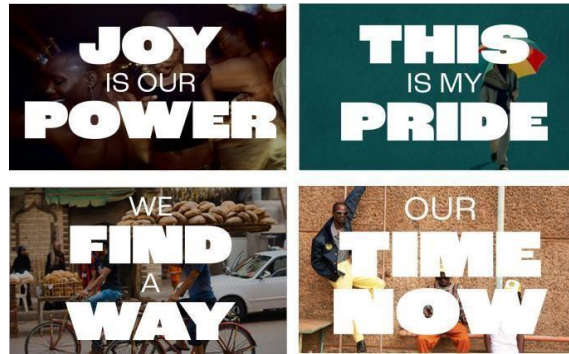


Figura 5.9 – Representação gráfica de cada plataforma

### **Joy is your power**

Para os jovens africanos, a definição de felicidade vai muito para além dos sentimentos de prazer e alegria. Felicidade é poder. É uma expressão de continuar a brilhar e viver ao máximo, apesar das dificuldades ou desafios. A energia desempenha um papel crucial para ajudar a nossa audiência a expressar o seu otimismo incansável.

Nesta plataforma, existem três pontos de diferenciação:

1. Resiliência e otimismo - Otimismo sem fim e resiliência persistente foram temas consistentes na nossa pesquisa com consumidores. Esta plataforma explora o desejo de saborear o momento. Não se trata de esperança sem objetivo, mas de encontrar alegria na presença da vida quotidiana.
2. Realismo aspiracional - Os nossos consumidores querem sentir que são suficientes, sempre. Esta plataforma não é sobre brilho e glamour, é sobre a beleza de ser “eu como eu sou”.
3. Celebração e solidariedade - A felicidade não é apenas uma busca individual. Para os consumidores, ela representa uma força culturalmente unificadora. É um espírito contagiante que une as pessoas para celebrar o presente e o futuro.

“Existe uma clara tensão cultural. A vida pode ser difícil e as narrativas que cercam a vida quotidiana africana são muitas vezes limitantes. Aderir às mesmas velhas histórias é opressivo.

Temos a oportunidade de empoderar e capacitar os consumidores a acreditarem que são suficientes, de modo a sentirem-se livres na sua busca pela felicidade.

Os códigos de categoria dominante tratam as bebidas energéticas como um combustível funcional que dá às pessoas o poder de continuar.

Mas, como constatamos na nossa pesquisa, a energia não é apenas uma ferramenta, é uma força vital. Temos a oportunidade de elevar a nossa compreensão funcional da energia.

Esta plataforma desafia as normas da categoria ao explorar a natureza emocional da energia como facilitadora da felicidade

Para além de darem energia para fazer algo, os Energy Malts são o combustível para sentir algo – felicidade”.

Esta foi a citação que desencadeou esta plataforma:

*“Energy has taken on new meaning. Energy and vibes go together. You walk into a space and it’s energetically what’s happening. It’s the energy of spaces, arts, and culture that’s inspiring young Africans. For them, kinetic energy runs through the body.”*

- Rachel Hislop (USA/Cape Verde, New Explorer)

## **This is my pride**

Os jovens africanos estão a reivindicar símbolos, estereótipos e ícones, tornando-os seus. Eles encontram o seu próprio sentimento de orgulho ao abraçar e reimaginar os códigos locais, nos seus próprios termos. Eles precisam de energia para recuperar o poder, ser autênticos e mostrar ao mundo quem são.

Nesta plataforma, existem três pontos de diferenciação:

- Recuperando ícones - Símbolos de identidade nacional, local e individual são frequentemente celebrados ou evitados. Mas esta plataforma não se trata de nostalgia rósea nem de esquecer completamente o passado. Trata-se de recuperar o património, recuperá-lo e reimaginá-lo para o futuro
- Orgulho na comunidade - Os nossos consumidores estão imensamente orgulhosos das suas origens, culturas e comunidades. Esta plataforma incentiva-nos a celebrar o património de uma forma moderna e contemporânea.

- Energia local, poder global - A cultura africana é a cultura global. De Burna Boy a Amapiano, das Super Eagles (seleção nacional de futebol do Gana ) a Mo Salah. O local não é sobre pequeno ou nicho, é sobre mostrar ao mundo a verdadeira identidade africana.

A cultura africana sempre foi uma fonte inerente de energia. Mas existe uma tensão cultural pelo facto de esta ter sido negligenciada no cenário local e global. Não mais! Os tempos mudaram. Esta é a África para o mundo. Existe a oportunidade de, através da marca, capacitar os jovens africanos e amplificar as suas histórias locais, possuir a narrativa e sentir orgulho de quem são e para onde se encaminham.

A categoria de energia é muitas vezes contundente e funcional. Quando as marcas exploram conexões emocionais, às vezes o fazem por orgulho – mas esse tipo de orgulho geralmente é baseado em bravura e machismo.

Temos a oportunidade de reformular o significado de orgulho em nossa categoria. Para muitos, o próprio Malte é um símbolo do patrimônio nacional. Marcas como Negus (Etiópia) estão começando a atuar neste espaço.

Esta plataforma desafia as normas da categoria ao posicionar a Energia como um combustível para a expressão da identidade coletiva.

Os Energy Malts dão o poder de amplificar e reimaginar as histórias sobre quem o consumidor é.

Esta foi a citação que desencadeou esta plataforma :

*“Maxhosa, as a brand, is like our Versace. The founder is one of the first designers to take the imagery of Xhosa culture and heritage and bring it into a fashion context. The whole movement has an energy of its own.”*

- Xolisa Tshomela (South Africa, New Explorer)

## **We find a way**

*Hustle and grind* é uma atitude global compartilhada pelos jovens. No entanto, em África, essa agitação tem uma ressonância local única. É definida pela criatividade, engenhosidade e desenvoltura. Trata-se de trabalhar de forma mais inteligente, além de mais empenhada. Os nossos consumidores precisam de energia para inspirá-los com o espírito de encontrar um caminho, o seu caminho.

Nesta plataforma, existem três pontos de diferenciação:

- Criatividade - Esta plataforma não é sobre uma mentalidade de trabalho ininterrupto unidimensional. Trata-se de se inspirar no mundano, abordar tarefas criativamente e celebrar um novo tipo de *hustle*.
- Ingenuidade - Os nossos consumidores estão perpetuamente avançando, começando coisas do zero, encontrando sempre um caminho.
- Humor - A cultura de hustle e grind às vezes pode parecer muito séria. Os nossos consumidores africanos trabalham duro, mas sempre com um sorriso no rosto.

A cultura do *hustle* está viva e bem, mas há uma crescente conscientização sobre as pressões negativas e os impactos na saúde mental que ela pode trazer como estilo de vida. Esta plataforma dá a oportunidade de celebrar a abordagem exclusivamente africana do *hustle*, inspirando os consumidores a realizar seu potencial, abordando o trabalho e o jogo com criatividade, engenhosidade e humor

A categoria de energia está repleta de marcas hiper sérias e animais que pedalam produtos funcionais. Temos a oportunidade de reformular ideias sobre o que significa “combustível” na nossa categoria.

Esta plataforma desafia as normas da categoria ao posicionar a Energia como algo mais leve. Para nós, Energia pode ser sobre engenhosidade centrada no ser humano e espírito criativo. Energy Malts dão o poder de amplificar e reimaginar as histórias sobre quem o consumidor é.

Esta foi a citação que desencadeou esta plataforma:

*“There’s such a quick pace of life in Cairo, you have to be loud if you want to be heard. The Egyptian spirit is all about figuring out a way to make things work – it doesn’t matter how. There’s a unique humour about it.”*

- Najla Said (Egypt, New Explorer)

## **Our Time Now**

Há uma crescente consciência coletiva entre os jovens africanos de que eles são o futuro – e são eles quem o podem criar. Essa geração está ampliando seus horizontes, ampliando

sua imaginação e sendo inspirada a agir em conjunto. Eles precisam de energia para motivá-los a dar passos ousados, reuni-los, ajudá-los a impulsionar o progresso coletivo

Nesta plataforma, existem três pontos de diferenciação:

- Afrofuturismo - O nosso público africano tem uma capacidade única de sonhar grande. Esta plataforma é sobre celebrar esses grandes sonhos através de uma lente de visão de futuro.
- Progressismo - 'Amanhã vai ser melhor do que hoje'. É um mantra que une os africanos em todo o continente. Mas os nossos jovens consumidores estão cientes de que, se quiserem ver mudanças, terão que se esforçar por isso. O progresso está enraizado na ação.
- Energia coletiva - 'Amanhã vai ser melhor do que hoje'. É um mantra que une os africanos em todo o continente. Mas os nossos jovens consumidores estão cientes de que, se quiserem ver mudanças, terão que se esforçar por isso. O progresso está enraizado na ação.

Embora haja um amplo respeito cultural pelas gerações que vieram antes, os jovens africanos estão desafiando cada vez mais a maneira como as coisas foram feitas. Há novas expectativas e desejos de como o mundo deveria ser. Nesta plataforma, a oportunidade passa por ajudar os consumidores a expandir a sua imaginação e inspirar ações. Podemos ser a ferramenta que empodera e capacita os jovens africanos a sentirem que estão no controlo dos seus próprios destinos. O céu é o limite!

A categoria de energia está cheia de marcas que exploram o conceito de poder – basta pensar em 'Powerhorse' para uma!

Mas temos a oportunidade de liderar com uma nova visão de empoderamento baseada em inspiração e ação coletiva.

Esta plataforma convida nossos consumidores a reconhecer o papel que eles têm a desempenhar na construção do amanhã e os inspira a alcançar seu potencial.

Energy Malts inspiram os consumidores a sonhar alto, mas agir ainda mais – para ser a mudança que você quer ver.

Esta foi a citação que desencadeou esta plataforma:

“As Nigerians and as a country there's so much potential for us if certain things change.”  
- David Nwachuckwu (Nigeria, New Explorer)

## Os conceitos

Das quatro plataformas criadas, foram criados seis conceitos, assentes em três das plataformas. Para cada conceito, foi desenvolvida uma ideia, uma história e um benefício emocional, que serão usados para testar junto dos consumidores qual o que resulta melhor para a categoria. Estas histórias são contadas na primeira pessoa, como se fosse uma apresentação da marca. Foram desenvolvidas em grupo, durante vários workshops entre as agências e a equipa global.

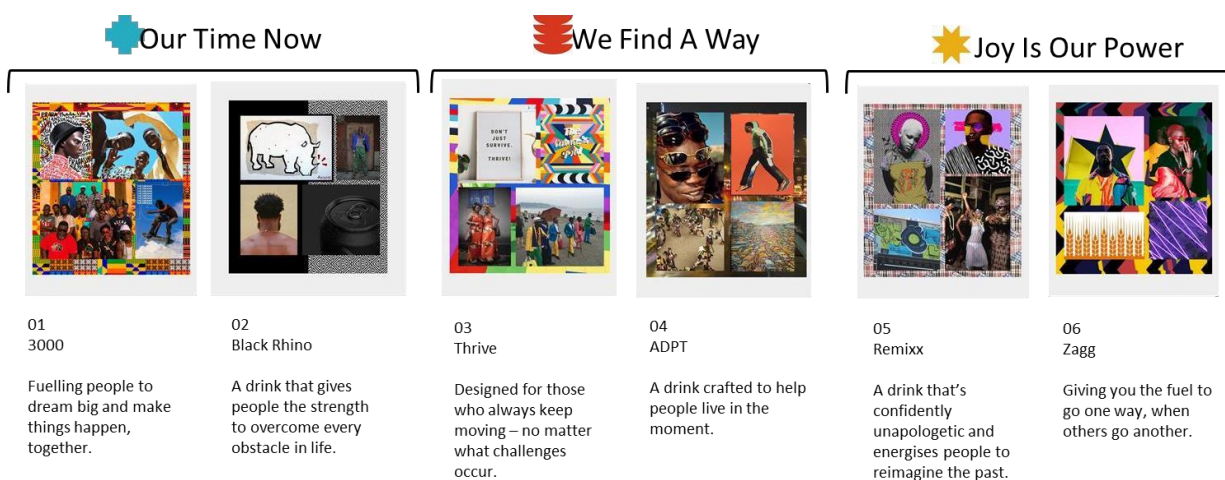


Figura 5.10 – Foram criados 6 conceitos sobre as 4 quatro plataformas

### O conceito 3000

A marca 3000 surge da plataforma Our Time Now. Para este conceito, foi criada uma história e uma personalidade. A ideia da marca 3000 é ser um novo tipo de bebida energética que estimula as pessoas a sonhar alto e fazer as coisas acontecerem juntas.

“Temos a missão de amplificar as histórias individuais que compõem quem somos. E acreditamos que a verdadeira força é encontrada quando nossas vozes se unem.

3000 Energy-Malt está aqui para ajudá-lo a enfrentar o desafio.

É por isso que criamos uma bebida que reúne os sabores arrojados da energia e do malte. Assim como nosso espírito coletivo, o poder de diferentes mundos se unindo faz a diferença, dando a você um sabor maior, mais ousado e um impulso mais natural.

3000 alimenta o progresso coletivo, uma voz individual de cada vez.

Beber 3000 me faz sentir como se fosse uma parte forte de um coletivo poderoso. Quando as nossas vozes se unirem, a maré alta levantará todos os barcos. “

O slogan escolhido para esta marca foi: 3000, Energizing Our Story.

## **O conceito Black Rhino**

Black Rhino é uma bebida energética que dá às pessoas a força para superar todos os obstáculos da vida.

“Inspirados no rinoceronte negro, criamos uma marca orgulhosa e destemida que é duradoura, por natureza, assim como você.

A força não está apenas em nossa marca, está em nosso DNA. É por isso que adicionamos a nutrição saudável do malte à nossa bebida energética.

Acreditamos que o mundo precisa de mais resiliência e quem melhor para mostrar o caminho do que os jovens africanos?

A nossa bebida ajuda-o a canalizar o Black Rhino. Fique firme, fique de pé, fique orgulhoso.”

O slogan escolhido para este conceito foi: Black Rhino. Stand Proud.

## **O conceito Thrive**

Thrive é uma nova bebida energética projetada para aqueles que estão sempre em movimento – não importa os desafios que a vida lhe apresente.

“A vida hoje é agitada – mas com um Thrive na mão, terão a energia necessária para nunca mais recuar.

Assim como os nossos consumidores, canalizamos o espírito de engenhosidade, reunindo Energia e Malte para um novo tipo de bebida que dá o combustível para trabalhar, divertir-se e viver – a sua maneira.

Uma bebida para o dia a dia, temos a missão de inspirar criatividade e engenhosidade. Para ajudar os bebedores a prosperarem, do jeito deles, não importa a circunstância.

Beber Thrive faz o consumidor sentir-se motivado e me enche com o tipo certo de energia para continuar em movimento. “

O slogan escolhido para este conceito foi: Thrive. When Life Gets Hard. We Move.

## **O conceito ADPT**

ADPT é uma nova bebida energética otimista para pessoas que gostam de viver a vida no momento.

“A ADPT foi criada para uma nova geração de jovens africanos.

Somos inspirados por aqueles que estão sempre prontos para se adaptar às novas circunstâncias, enfrentando a vida de frente com feixes de espírito.

Pronunciado 'Adapt', nossa bebida ultrapassa os limites do sabor e da energia, assim como nossos consumidores. É por isso que desafiamos as convenções das bebidas energéticas adicionando Malte para um toque extra de sabor.

A ADPT defende o espírito inquieto de escrever novas narrativas todos os dias.

Beber ADPT ajuda a canalizar o fogo interior para que eu nunca pare de ultrapassar os limites.”

O slogan escolhido para este conceito foi : ADPT Energy-Malt. Find a Way

## **O conceito Remixx**

Remixx é uma bebida energética revitalizante, cheia de sabor, feita para uma geração que não pede desculpas.

“É uma nova era e os jovens africanos não estão mais presos às mesmas regras. Claro, eles se inspiram em sua história, mas querem mudar as coisas de uma nova maneira.

É por isso que a Remixx acredita em ficar sobre os ombros do nosso passado, defendendo todos os valores que nos tornam quem somos, ao mesmo tempo em que traça um caminho para o futuro.

Como o nosso nome sugere, estamos agitar as coisas. Estamos misturando a bebida energética típica, trazendo os sabores nostálgicos do malte para a festa para um novo sabor.

A Remixx ajuda jovens africanos a trilhar seu próprio caminho.

Porque a África é AGORA!

Beber Remixx me inspira com a confiança de ser alto, orgulhoso e me ajuda a me tornar quem eu quero ser.”

O slogan escolhido para este conceito foi : Remixx. Past. Present. Future. NOW!

## **O conceito Zagg**

Zagg é uma nova bebida energética ousada que lhe dá o combustível para seguir um caminho, enquanto os outros seguem outro.

“É preciso imaginação, coragem e muita energia para seres TU. Para se destacar, se levantar e fazer as coisas acontecerem. Assim como tu, a nossa bebida faz as coisas de forma diferente.

É por isso que combinamos Energia com Malte para um novo perfil de sabor e um tipo de bebida mais gratificante.

Criamos Zagg para aqueles que se recusam a ser encaixotados, para os sonhadores e realizadores que nunca têm medo de ir contra a corrente.

Com um Zagg na mão, você tem a confiança energética necessária para liderar em vez de seguir.”

O slogan escolhido para este conceito foi: When life zigs, we Zagg.

## **A escolha do conceito**

A equipa Global, em conjunto com a agência de inovação jump! e a equipa nigeriana, fizeram uma shortlist com quatro dos conceitos. Foi realizada, na Nigéria, uma pesquisa qualitativa, usando cinco focus groups de oito elementos em diferentes cidades.

- 3000
- Rhino
- Thrive
- Zagg

## **Pesquisa qualitativa**

Foi realizada, na Nigéria, uma pesquisa qualitativa, usando cinco focus groups de oito elementos em diferentes cidades nigerianas. Na pesquisa qualitativa, aprendemos que:

- Os Energy Malts devem proporcionar uma experiência holística – Providenciando quero o corpo como a mente com energia positiva.
- Otimismo e positividade tornam os produtos apelativos.
- A ideia de disrupção ou novidade ajudam os consumidores a escalar e a progredir.

O conceito Black Rhino demonstrou ser muito evocativo e direto ao assunto. As pessoas relacionam facilmente o que o animal representa e apreciam a noção de “new strength”.

No entanto, parece ser demasiado masculino, com um *target* demasiado africano e não suficientemente distintivo. Na tabela 5.11 encontram-se os pontos negativos e positivos que resultaram da pesquisa.

Black Rhino	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Força interior e exterior como pontos de apelo e relevância</li> <li>2. Conceito e visuais como forte ressonância, canalizando um espírito africano autêntico</li> <li>3. Um sentimento de orgulho como o de Wakanda (referência ao filme Black Panther)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demasiado masculino alfa</li> <li>2. O rinoceronte é uma referência forte, mas desassociada da narrativa e do design</li> <li>3. Desenhado para africanos, mas, no entanto, parece demasiado restritivo</li> </ol>

Tabela 5.4 Pontos negativos e positivos de Black Rhino, de acordo com a pesquisa qualitativa



Figura 5.10 Packaging da marca Black Rhino

Os consumidores adoraram a noção de “togetherness” e 3000 como um nome. O sentimento de poder do coletivismo e energia transcendem o dia a dia e a categoria atual. É aspiracional e interessante. Na tabela 5.5 encontram-se os principais pontos positivos e negativos apontados pelos consumidores.

3000	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apelo muito forte ao coletivismo</li> <li>2. Altamente positivo e alegre</li> <li>3. Os visuais combinam com a narrativa</li> <li>4. Nome forte e que se destaca dos demais, com associações positivas ao filme 300.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apreciado por um público tendencialmente mais jovem</li> </ol>

Tabela 5.5 Pontos negativos e positivos de 3000, de acordo com a pesquisa qualitativa



Figura 5.11 Packaging da marca 3000

O conceito Thrive foi preferido pelos consumidores mais velhos. Reflete movimento e fazer acontecer. Eles imaginam-se a consumir esta bebida durante o dia, no trabalho ou *onthe go*. Na tabela 5.6, podemos observar os pontos positivos e negativos apontados pelos consumidores.

Thrive	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
1. Uma bebida para o quotidiano, percebida como uma companhia 2. A paixão e os sonhos são atraentes 3. Relacionado com as aspirações das pessoas	1. Perceção que não é uma bebida para todos (apenas para os mais criativos) 2. Associação ligeiramente feminina

Tabela 1.6 Pontos negativos e positivos de Thrive, de acordo com a pesquisa qualitativa



Figura 5.1 Packaging do conceito Thrive

Zagg é uma bebida com “*swag*” e dinamismo. Os respondentes mais novos adoram-na e é a preferida entre as faixas etárias mais jovens. O conceito remete os consumidores para ocasiões sociais e tempos de diversão com amigos. É otimista e sinaliza e celebra a diferença e o não ter medo de se destacar.

Zagg	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anticonformismo que faz as pessoas sentirem-se únicas</li> <li>2. Traz confiança</li> <li>3. Muito humor e nome memorável</li> <li>4. Uma bebida sensorial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Alguns elementos visuais chocam com a história</li> <li>5. Otimista e indulgente, feito para ocasiões especiais. Pode canibalizar as bebidas 0.0?</li> </ol>

Tabela 5.7 Pontos negativos e positivos de Zagg, de acordo com a pesquisa qualitativa



Figura 5.2 Packaging do conceito Zagg

## Testando os vários conceitos

Para saber com qual conceito seguir, foi realizado um teste dos conceitos, usando a plataforma Zappi, em quatro países.

- África do Sul
- Egipto
- Etiópia
- Nigéria

Uma vez que a Nathalie Menard, integrante de CMI (Consumer Marketing Insights), que deveria ser a owner deste projeto e que eu devia assistir estava com baixa médica, fui o responsável da Heineken por este teste, mantendo-me em contacto constante com o representante da plataforma, introduzindo todos os dados e analisando os resultados do mesmo, para posterior apresentação a todos os envolvidos no projeto, num workshop criado para o efeito.

## Metodologia

O Zaplab Concept Test é um teste de exposição forçada para avaliar e otimizar conceitos de fase posterior. Os KPI's de manchete são Intenções de Compra e Singularidade suportados com diagnósticos detalhados de outras métricas relevantes.

- Perceber que conceitos têm maior potencial de mercado.

Prever o sucesso de mercado dos novos conceitos usando KPI específicos incluindo intenção de compra, relevância, singularidade e branding

- Obter feedback detalhado para otimização

Perceber elementos do conceito que ressoam nos consumidores através de *heatmaps* e feedback aberto.

- Deep dive em questões customizadas

Capturar *insights* relacionados com a marca adicionando as nossas próprias questões.

Mudança de comportamento e singularidade são os principais padrões de ações que ajudam a medir o desempenho do mercado, seguidos do apelo geral e credibilidade. Para medir estes padrões, foram estabelecidas as seguintes questões:

1. Compra o produto - Com base em tudo o que você viu, qual a probabilidade de você comprar o produto?
2. Apelo Geral - No geral, gostou do conceito?
3. Brand Linkage - Quão bem o conceito se encaixa com suas impressões de Thrive, Black Rhino, Zagg e 3000?
4. Relevância - Quão relevante foi o conceito?
5. Brand Feeling - Como o conceito mudou a maneira como você se sente sobre Thrive, Black Rhino, Zagg e 3000?
6. Credibilidade - Quão críveis foram as afirmações feitas no conceito?
7. Singularidade - Quão único e diferente era o conceito?

Para esta esta pesquisa, foi estabelecida uma amostra de 150 consumidores por conceito, com as seguintes características:

- Masculino 50%; Feminino 50%
- Idades: 18 – 24 anos 40%; 24 – 35 anos 40% ; 35 – 45 20%
- Perfil geográfico: Urbano 50%; Semi Urbano 50%
- Classe Social: B 10%; C 40%; D 40%; E 10%
- Descrição do target: Jovem, classe média, mobilidade para cima

## Resultados do Zappi Concept Test

Os dois conceitos com melhores resultados nesta pesquisa, foram o Thrive e o 3000, sendo que o conceito Black Rhino acabou por ser descartado (mencionar a figurar no texto, colocar o título e fonte. Fazer sempre assim....

	<b>3000</b>	<b>Thrive</b>	<b>Zagg</b>	<b>Black Rhin</b>
<b>África do Sul</b>	+	++	+	+
<b>Egipto</b>	+	-	-	--
<b>Etiópia</b>	+	++	+-	-
<b>Nigéria</b>	+-	-	-	+-

Tabela 5.8 Overview dos resultados do teste dos conceitos

Na tabela 5.9, reportamos a percentagem de participantes que se lembravam do nome dos conceitos. De salientar que nenhum consumidor se lembrou o nome completo de Black Rhino, ao passo que 3000 e Zagg são os nomes mais ressonantes e que os participantes recordam melhor.

	<b>3000</b>	<b>Thrive</b>	<b>Zagg</b>	<b>Black Rhino</b>
<b>África do Sul</b>	29.5%	18%	29%	BLACK 24%/ RHINO 24%
<b>Egipto</b>	74.5%	77%	73.5%	BLACK 59%/ RHINO 61%
<b>Etiópia</b>	46%	40%	53.6%	BLACK 43%/ RHINO 45%
<b>Nigéria</b>	50%	43%	60%	BLACK 50%/ RHINO 45%

Tabela 5.9 Quão ressonantes são os nomes dos conceitos? Percentagem de participantes que se lembravam dos nomes dos conceitos após as atividades

Os resultados, discriminados por país, estão apresentados no seguinte segmento deste relatório.

Nas tabelas que se seguem, podemos ver os valores obtidos pelos conceitos testados vs. as normas da categoria de bebidas energéticas.

### África do Sul

Na tabela 5.10, podemos observar os resultados dos vários conceitos na África do Sul, seguido dos atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações sobre a marca e a categoria na tabela 5.11.

África do Sul				
Produto	Apelo Geral	Mudança comportamental	Singularidade	Credibilidade
Thrive	7.0	7.3	7.3	7.0
3000	7.5	7.7	7.9	7.1
Zagg	7.0	7.4	7.4	7.0
Black Rhino	7.1	7.3	7.0	6.9
Normas da categoria	7.9	8.0	7.9	7.8

Tabela 5.10 Overview dos resultados da África do Sul

Na África do Sul observamos que o conceito que obteve melhores resultados foi o 3000, apesar de todos terem uma performance inferior às normas da categoria.

No que diz respeito aos atributos emocionais da marca, o feedback transmitido vai de encontro ao esperado, sendo que, quando questionado o porquê de este produto ser bom, o conceito 3000 é novamente o que mais agrada ao painel de consumidores.

África do Sul			
Atributos Emocionais Da Marca			
<b>THRIVE</b>	Happy	Cool	-
<b>3000</b>	Cool	Happy	Love
<b>BLACK RHINO</b>	Happy	Excitment	Love

<b>ZAGG</b>	Surprise	-	-
Marca e Categoria			
Porque é que é bom?			
	Comentários gerais positivos	Sabor	Refrescante
<b>THRIVE</b>	37%	7%	13%
<b>3000</b>	49%	7%	7%
<b>BLACK RHINO</b>	40%	10%	-
<b>ZAGG</b>	39%	6%	-

Tabela 5.11 Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

## Egipto

Na tabela 5.12, os resultados dos vários conceitos no Egipto, seguido dos atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações sobre a marca e a categoria na tabela 5.13.

Egipto				
Produto	Apelo Geral	Mudança comportamental	Singularidade	Credibilidade
Thrive	<b>9.0</b>	<b>9.1</b>	<b>9.0</b>	<b>8.9</b>
3000	<b>8.9</b>	<b>9.1</b>	<b>8.9</b>	<b>8.7</b>
Zagg	<b>8.8</b>	<b>8.8</b>	<b>8.8</b>	<b>8.7</b>
Black Rhino	<b>9.0</b>	<b>8.9</b>	<b>8.9</b>	<b>8.7</b>
Normas da categoria	7.9	8.0	7.9	7.8

Tabela 5.12 Overview dos resultados do Egipto

No Egipto, todos os conceitos tiveram resultados bem acima das normas da categoria, com destaque para o Thrive, que teve os melhores resultados em todos os parâmetros. Quanto aos atributos emocionais dos vários conceitos, também foram geralmente positivos e de acordo com o que era pretendido transmitir.

Egipto				
Atributos Emocionais Da Marca				
<b>THRIVE</b>	Happy	Love	Cool	
<b>3000</b>	Cool	Love	Excitement	
<b>BLACK RHINO</b>	Happy	Cool	Love	
<b>ZAGG</b>	Cool	Love	Happy	
Marca e Categoria				
Porque é que é bom?				
	Comentários gerais positivos	Sabor	Refrescante	Design
<b>THRIVE</b>	23%	25%	10%	7%
<b>3000</b>	20%	17%	7%	9%
<b>BLACK RHINO</b>	26%	14%	9%	6%
<b>ZAGG</b>	27%	18%	7%	10%

Tabela 5.13 Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

## Etiópia

Na tabela 5.14, os resultados dos vários conceitos no Egipto, seguido dos atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações sobre a marca e a categoria na tabela 5.14.

Etiópia				
Produto	Apelo Geral	Mudança comportamental	Singularidade	Credibilidade
Thrive	<b>7.9</b>	<b>8.1</b>	<b>7.0</b>	<b>7.3</b>
3000	<b>7.7</b>	<b>8.4</b>	<b>7.4</b>	<b>7.4</b>
Zagg	<b>7.6</b>	<b>8.1</b>	<b>7.2</b>	<b>7.2</b>
Black Rhino	<b>8.2</b>	<b>8.3</b>	<b>7.4</b>	<b>7.6</b>
Normas da categoria	7.9	8.0	7.9	7.8

Tabela 5.14 Overview dos resultados da Etiópia

Na Etiópia, os resultados foram similares às normas da categoria, com o apelo geral e a mudança comportamental a terem resultados ligeiramente acima das normas, enquanto a singularidade e credibilidade a terem uma performance abaixo.

Black Rhino foi o conceito que obteve melhores resultados.

Etiópia				
Atributos Emocionais Da Marca				
<b>THRIVE</b>	Cool	Love	Excitment	
<b>3000</b>	Happy	Love	Cool	
<b>BLACK RHINO</b>	Excitment	Cool	Happy	
<b>ZAGG</b>	Excitment	Cool	Surprise	
Marca e Categoria				
Porque é que é bom?				
	Comentários gerais positivos	Sabor	Refrescante	Design
<b>THRIVE</b>	34%	-	16%	11%
<b>3000</b>	27%	13%	14%	-
<b>BLACK RHINO</b>	36%	12%	13%	-
<b>ZAGG</b>	28%	10%	17%	10%

Tabela 5.15 Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

## Nigéria

Na tabela 5.16, os resultados dos vários conceitos no Egito, seguido dos atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações sobre a marca e a categoria na tabela 5.17.

Egipto				
Produto	Apelo Geral	Mudança comportamental	Singularidade	Credibilidade
Thrive	8.4	9.2	8.4	8.2
3000	8.5	8.9	8.5	8.2
Zagg	8.3	8.7	8.2	8.0
Black Rhino	8.3	8.9	8.3	8.4
Normas da categoria	7.9	8.0	7.9	7.8

Tabela 5.16 Overview dos resultados da Etiópia

Na Nigéria, todos os conceitos tiveram uma performance consideravelmente acima das normas da categoria. Os resultados deste país têm um especial relevo, por ser o principal parceiro da equipa global e por ser o primeiro mercado a ser lançado. Mais uma vez, Thrive obteve os melhores resultados, com um grande destaque para a mudança comportamental, algo muito importante no desenvolvimento da marca.

Também os atributos emocionais foram bastante positivos, com palavras “cool” a ser uma das palavras usadas para referir todos os conceitos.

Também quando questionados o porquê de cada conceito ser bom, Thrive obteve comentários gerais bastante positivos.

Nigéria				
Atributos Emocionais Da Marca				
<b>THRIVE</b>	Happy	Love	Cool	
<b>3000</b>	Cool	Love	Excitement	
<b>BLACK RHINO</b>	Cool	Happy	Excitement	
<b>ZAGG</b>	Cool	Excitement	Love	
Marca e Categoria				
Porque é que é bom?				
	Comentários gerais positivos	Sabor	Refrescante	Design
<b>THRIVE</b>	45%	-	-	-

<b>3000</b>	33%	8%	15%	12%
<b>BLACK RHINO</b>	38%	7%	18%	-
<b>ZAGG</b>	37%	10%	14%	-

Tabela 5.17 Atributos emocionais atribuídos a cada marca e algumas considerações

## Análise dos resultados e conclusões

Finalizados os testes de conceito, e analisando os resultados, o conceito Thrive foi o que mais agradou aos consumidores, por ser mais abrangente e apelativo às massas que o Zagg. No entanto, o nome Zagg foi ressonante, pelo que a escolha recaiu numa mistura de ambos os conceitos. A exploração da reinvenção do hustle do conceito Thrive, mas sobre a insígnia Zagg.

## Criação do Playbook

Após ter sido definido o conceito e nome da marca, o próximo passo trata da criação do playbook da mesma. Estes playbooks fazem parte do procedimento normal Heineken. Todos os produtos, procedimentos ou categorias têm um playbook, para mais fácil acesso à informação, uma vez que se trata de uma empresa bastante descentralizada.

O objetivo do playbook é que esteja disponível para as várias OpCos que lancem ou tenham ideias de lançar ou implementar um novo produto, ou para as agências criativas.

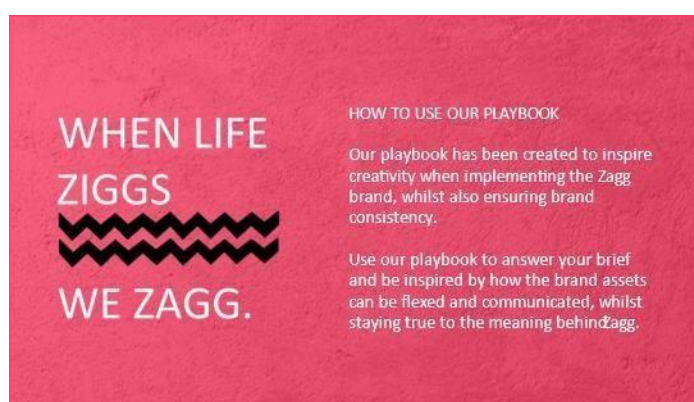


Figura 5.15 Capa (provisória) do Playbook de Zagg

O brand in a bottle, comumente abreviado BIAB, é uma framework usada pela Heineken internacionalmente. Este foi também o projeto que serviu como piloto e case study dentro da empresa quanto à introdução do brand purpose ao BIAB, que passa assim a contar com:

- Consumer Insights
- Aspirational Target
- Brand Purpose
- Brand Role
- Benefits
- Reasons to Believe
- Brand Personality

Na figura 5.16, encontra-se o BIAB da marca Zagg, com todos os pontos preenchidos, que tem com objetivo caracterizar a marca num slide.



Figura 5.16 Brand In a Bottle (BIAB) da marca Zagg

## Personalidade da marca

O termo personalidade da marca refere-se a um conjunto de características humanas que são atribuídas a uma marca. Uma marca eficaz aumenta o seu valor ao ter um conjunto consistente de características de que um segmento específico de consumidores valoriza. Esta personalidade é um valor acrescentado qualitativo que uma marca ganha, para além

dos seus benefícios funcionais. Como tal, uma personalidade da marca é algo a que o consumidor se pode relacionar. (Tarver, 2021)

Na tabela 5.18, encontra-se a personalidade da marca, com as várias características que esta pretende representar.

We´re	We´re not
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Reinventing Hustle</u> The spirit of always finding a way is in our DNA. We thrive for success and with a pep in our step we are ready to take on life’s challenges.</li> <li>• <u>Unconventionally Resourceful</u> We seek inspiration from anywhere in order to get things done. We don’t always follow the same path as everyone else.</li> <li>• <u>Always moving</u>  We know that no matter what life throws at us, we’ve got to keep moving forward. Pivoting is second nature to us.</li> <li>• <u>Confidently Assured</u>  We know who we are and we’re comfortable in that. We don’t need to seek validation from others. We have a point of view, and we always stand proud in it.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>About the relentless grind</u> We don’t push ourselves to the limit in the name of hustle-culture.</li> <li>• <u>Haphazard</u> We act differently but this doesn’t mean we’re mistake prone. We make sure to be thorough in everything we do.</li> <li>• <u>Hectic</u> We’re constantly moving and life happens at a pace for us, but we’re always controlled and never out of sync.</li> <li>• <u>Arrogant</u> Confidently assured doesn’t mean we let ourselves become overzealous and big-headed.</li> </ul>

Tabela 5.18 Personalidade da marca Zagg (Fonte: Zagg Playbook)

## Tom de voz

Foi também definido o tom de voz da marca, através de um workshop onde estiveram presentes representantes das várias partes envolvidas: Equipa Global, OpCos e agências

criativas, com o objetivo de responder à pergunta: Se Zagg fosse uma pessoa, como falaria?

We are	We're not
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Witty</u> We always do things with a knowing smile. We're quick witted and we've got a retort for everything. We're the ones who always come with a bit of light-hearted edge.</li> <li>• <u>Positive Realistic.</u> We know that the road to success is paved with challenges, and we're up front about that so we always keep it real.</li> <li>• <u>Youthful</u> We're all about channelling the spirit of youthful energy. That means we speak with optimism and we're not afraid to throw in a slang phrase or two (only when it feels authentic).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Silly</u> We don't dabble in slapstick comedy and we're not middle of the road fun. We don't do silliness but depending on the context we can be cheeky</li> <li>• <u>Pessimistic</u> We won't dwell in negatives or languish in the hard times.</li> <li>• <u>Unnecessarily Edgy</u> We'll always make sure to feel accessible to the everyday person.</li> </ul>

Tabela 5.19 Tom de voz, o Zagg é e não é

We will	We won't
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebrate resourceful problem solving as the route to success.</li> <li>• Partner with people/groups who are known for unconventional or creative solutions to tell our story.</li> <li>• Use the hustle and bustle of city life as a metaphor for constant motion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use super-human language or animalistic imagery to convey messages of exaggerated strength.</li> <li>• Make our story about achieving unrealistic visions of success.</li> <li>• Champion a non-stop lifestyle: taking breaks is important too.</li> </ul>

Tabela 5.20 Tom de voz, o que Zagg faz e não faz

## Capítulo 6

### Discussão de resultados e conclusões

#### Discussão de resultados

A forma como uma empresa gere a estratégia do seu portfólio de marcas têm implicações no desempenho da mesma.

Na Heineken, existe um grande foco na gestão dos seus portfólios. Um portfólio amplo, com mais de 300 marcas em cerca de 200 países, oferece à empresa imensos recursos e oportunidades para inovar, assim como uma grande vantagem competitiva.

No projeto descrito neste relatório, vemos um caso de inovação e gestão de portfólios. Existiu uma inovação de produto a nível local, com a criação de um novo produto e categoria, seguida de uma inovação de marketing a nível global, com a criação de uma estratégia global clara e um rumo para a categoria de energy malts, que até então vinha sendo desenvolvida apenas a nível local, sem qualquer planeamento e poucos recursos. Esta estratégia permitiu à Heineken ser muito mais eficiente a nível de custos, permitiu que a empresa tivesse mais poder junto dos canais de distribuição.

Olhando para as diferentes abordagens no que toca à conceptualização e definição de inovação, observamos como este projeto se enquadra em praticamente todas.

- Uma forma diferente e melhorada de fazer as coisas, algo novo e útil (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). Através de uma abordagem de marca única, que fosse focada no consumidor. Criando uma marca e não apenas um produto.
- Transformação de uma ideia num produto com sucesso comercial (Ip, 2016). O processo de traduzir uma ideia numa proposição de valor ao consumidor que seja comercialmente viável (Chandy & Tellis, 1998). Um processo com vários estágios em que uma organização transforma uma ideia num produto ou processo melhorado, de forma a diferenciar-se e a competir com sucesso no mercado (Bareegheh, Rowley, & Sambrook, 2009). As OpCos africanas criaram um produto vencedor, que apresentava resultados positivos. Porém, não houve qualquer foco na marca. O grande objetivo deste projeto de inovação passou pela criação de uma marca que apresentasse ao consumidor uma proposta de valor que a tornasse num sucesso comercial.
- Transformação de conhecimento em novos produtos e processos (Porter & Stern, 1999). Utilizando o aprofundado conhecimento da Heineken na categoria dos

maltes e do tremendo potencial de crescimento das bebidas energéticas, a Heineken criou um produto inovador.

Assim sendo, percebemos que todas as atividades desenvolvidas ao longo deste relatório são suportadas não apenas pelo extenso conhecimento do mercado da Heineken enquanto empresa, mas também pela teoria acadêmica.

## **Conclusões**

O objetivo deste relatório foi descrever as atividades desenvolvidas durante o meu estágio na Heineken Global Commerce. O relatório detalha o percurso de um ano no departamento de bebidas não alcoólicas da Heineken, descrevendo a empresa, o projeto em que estive envolvido e as atividades por mim desenvolvidas no âmbito do mesmo. Com este estágio, tive a oportunidade de estar envolvido e compreender o funcionamento de uma grande empresa global.

Este estágio permitiu-me adquirir novas competências e abriu-me caminho a uma proposta de trabalho em Amesterdão, como consultor na KANTAR, que aceitei. Uma vez que trabalhamos com metade das empresas do Fortune500, não tenho dúvidas que os conhecimentos adquiridos durante o estágio serão fundamentais para os meus projetos futuros.

A oportunidade que tive de acompanhar um projeto internacional do início ao fim, com um grande investimento e tendo oportunidade de trabalhar diretamente com algumas das melhores agências de comunicação, de pesquisa e de consultoria do mundo, deu-me uma grande capacidade de aprender a gerir um projeto, os vários stakeholders que participam no mesmo, e como é importante ter a capacidade de nos adaptarmos às várias situações e desafios que vão aparecendo ao longo do tempo. O planeamento é muito importante, mas tem que existir flexibilidade e espaço para alterações ou melhorias.

Para alguém apaixonado por marcas, como eu, foi fantástico poder ver de dentro e participar ativamente na criação de uma marca, por uma empresa que é reconhecida mundialmente por ser uma excelente “brand builder”. Conhecer os processos para conhecer os consumidores e as suas necessidades o melhor possível, criar um conceito de raiz tendo por base os resultados da pesquisa extensiva.

Trabalhar com África também foi uma experiência bastante desafiante, mas muito gratificante. Um continente com recursos bastante escassos, com bastantes obstáculos que muitas vezes a teoria da academia não nos ensina a ultrapassar. Desde a falta de dados, às imensas diferenças culturais, são muitas as aprendizagens que retiro desta experiência.

Dadas as características da Heineken, uma empresa altamente descentralizada, aprendi também a lidar com os imensos constrangimentos políticos que um projeto que envolve vários países, sob o comando de Global, pode trazer. Existem vários avanços e recuos, diversas negociações, o que acaba por tornar o processo mais demoroso e menos eficiente. Uma vez que apenas temos poder de influenciar, mas não de decisão nos mercados locais, uma grande parte do tempo foi despendido em reuniões com diretores dos vários mercados em foco.

Durante este ano de trabalho, pude observar a realidade interna da empresa, e pude perceber algumas lacunas: o excesso de recursos financeiros leva a que haja um grande desperdício de dinheiro. Desde pesquisas, no valor de milhões de euros que são feitas por duas equipas diferentes, a duas entidades diferentes, com o mesmo conteúdo, ao preço excessivo pago por alguns *assets* que podiam facilmente serem desenvolvidos internamente. Algumas das minhas recomendações para a empresa, seriam:

- Aumentar a comunicação entre departamento, criando uma base de dados unificada com todos os projetos e pesquisas desenvolvidas, de forma a evitar a repetição e desperdícios de recursos
- Criação de uma base global de agências e consultoras com quem os vários departamentos trabalham. Dessa forma, seria possível obter melhores preços, pois seria a Heineken globalmente a negociar, e também permitiria que houvesse uma maior especialização no mundo Heineken por parte de consultores e agências parceiras.
- Retomar o programa de trainees. Grande parte da workforce da Heineken vem do antigo programa de trainees, que parou na altura da pandemia e ainda não foi retomado. Este programa permitia que, pessoas no início de carreira tivessem oportunidade de trabalhar em três mercados diferentes, durante dois anos, o que levava a que os juniores da empresa tivessem um grande conhecimento de diferentes mercados. Numa empresa global, esse programa é fundamental e uma grande escola de talentos para a empresa aproveitar.

Pude também observar que existe uma enorme diferença cultural no que diz respeito ao método de trabalho, muito diferente da realidade portuguesa, pela positiva. Um ambiente muito relaxado, onde o trabalho flexível é uma realidade e o bem-estar dos colaboradores é posto em primeiro lugar.

Em suma, o estágio revelou-se muito enriquecedor, pois todos os objetivos foram cumpridos. O facto de ter sido proposta uma renovação do vínculo por parte da Heineken, mostra também que o meu papel no projeto foi valorizado pela sua parte. Consegui perceber o papel da inovação, e como mesmo uma empresa líder de mercado, continua

constantemente a investir para se tornar melhor. É também de salientar o papel da UBI, pois em momento algum senti que não tinha as ferramentas para enfrentar os diversos desafios.

# Bibliografia

1. Al-kalouti, J. K.-R. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Wiley*, 103-113.
2. Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 16, 1297-1333.
3. Arm & Hammer. (n.d.). *Arm & Hammer*. Obtido de Milestones: <https://www.armandhammer.com/en/about-us>
4. Atalay, M. S. (2013). The relationship between innovation and firm performance : An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226-235.
5. Bareegheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323-1339.
6. Bharadwaj, S. G., Tuli, K. R., & Bonfer, A. (2011). The impact of Brand quality on shareholder wealth. *Journal of Marketing*, 75(5), 88-105.
7. Bordley, R. (2003). Determining the Appropriate Depth and. *Journal of Marketing Research*, 40, 39-53.
8. Byukusenge, E. &. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*, 1-18.
9. Canh, N. T. (2019). The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 1-14.
10. Carswell, W., Henley, A., & Julie, C. (2021 de Setembro de 2021). *Insights into the Gen Z Drinker: Alcohol Consumption, Drinking Habits & Trends*. Obtido de Numerator: <https://www.numerator.com/resources/blog/gen-z-drinking-trends>
11. Chandy, R., & Tellis, G. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35, 474-487.
12. Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review. *Advances in Computer Science Research*, 648-652.
13. Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *European Journal of Innovation Management*, 229-236.
14. Forkey, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. (1996). The Contribution of Quality to Business Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 44-62.
15. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review Economics of Innovation Research. *Omega*. 25(1), 15-28.
16. Grimpe, C., Sofka, W., Bhargava, M., & Chatterjee, R. (2017). R&D, marketing innovation, and new product performance : A mixed methods study. *Journal Product Innovation Management*, 360-383.

17. Hartmans, A. (7 de Setembro de 2022). *Apple's 1st iPhone to iPhone 14 Pro: Every iPhone Ever Made* (businessinsider.com). Obtido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/apple-iphone-evolution-first-iphone-every-model-2019-12?international=true&r=US&IR=T>
18. HEINEKEN . (22 de Abril de 2021). *HEINEKEN launches 2030 Brew a Better World ambitions*. Obtido de theheinekencompany.com: <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/heineken-launches-2030-brew-a-better-world-ambitions/>
19. Heineken. (2022). *Energy Playbook*.
20. Heineken. (s.d.). *Heinen - Our Strategy*. Obtido de <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-strategy>
21. Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
22. Holt, D. B. (2016). Branding in the age of social media. *Harvard Business Review*, 94(3), 40-50.
23. Iansiti, M. (1997). Technology integration: making critical choices in a dynamic world. *Research Policy*, 26(3), 345-365.
24. Ip, G. (12 de Julho de 2016). *Are we out of big ideas?* Obtido de Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/the-economys-hidden-problem-were-out-of-big-ideas-1481042066>
25. Ireland, D., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 19-46.
26. Joueid, A., & Coenders, G. (2018). Marketing Innovation and New Product Portfolios. A Compositional Approach. *Journal of Open Innovation*.
27. Kahn, K. (2018). Understanding Innovation. *Business Horizons*, 61, pp. 453-460.
28. Kang, S. &. (2020). Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability*, 1-21.
29. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.
30. Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice-Hall.
31. Keller, K. L. (1999). Designing and implementing branding strategies. *Journal of Brand Management*, 6(5), 315-332.
32. Kuratko, D., Covin, J., & Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, vol. 57, issue 5, , pp. 647-655.
33. Lafley, A., & Charan, R. (2008). *The game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
34. Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing Brand portfolios: how the leaders do it. *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64-76.
35. Lane, V., & Jacobson, R. (1995). Stock market reactions to brand extension

- announcements: the effects of Brand attitude and familiarity. *Journal of Marketing*, 59(1), 63-77.
36. Langley, D., Pals, N., & Ort, J. R. (2005). Adoption of Behaviour: Predicting Success for Major Innovations. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 56-78.
  37. Mai, A. N. (2019). The lasting effects of innovation on firm profitability: panel evidence from a transitional economy. *Economic Research* 32(1), 3417-3436.
  38. Markham, S. K., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 408-429.
  39. Mason, J. (18 de Março de 2022). *Heineken launches virtual beer 'Heineken Silver'*. Obtido de The Drink Business: <https://www.thedrinksbusiness.com/2022/03/heineken-launches-virtual-beer-heineken-silver/>
  40. McGrath, R. G. (2014). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press
  41. Meyerson, D., Sanghvi, S., & Sharma, P. (2019). Digital branding: A comprehensive literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 27(5), 403-427
  42. Novartis. (21 de Janeiro de 2015). *Novartis announces FDA approval for first IL-17A antagonist Cosentyx(TM) (secukinumab) for moderate-to-severe plaque psoriasis patients*. <https://www.novartis.com/news/media-releases/novartis-announces-fda-approval-first-il-17a-antagonist-cosentyx-tm-secukinumab-moderate-severe-plaque-psoriasis-patients>
  43. O' Bryan, M. (Novembro de 2013). *Innovation: The most important and overused word in America*. Obtido de Wired Magazine: <https://www.wired.com/insights/2013/11/innovation-the-most-important-and-overused-word-in-america/>
  44. OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd ed.)*. Organization for Economic Co-operation and Development. Paris.
  45. Olenick, D. (24 de Abril de 2015). *Why the Apple Watch Launch Is One for the History Books*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/dougolenick/2015/04/24/apple-watch-launch-is-one-for-the-history-books/?sh=bef48d337f22>
  46. Porter, M., & Stern, S. (1999). *Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*. Washington D.C.: Council of Competitiveness.
  47. Rajagopal, R., & Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management* 11(3), 223- 247.
  48. Rego, L., Billett, M., & Morgan, N. (2009). Consumer-based brand equity and firm risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 47-60.
  49. Reid. (16 de Novembro de 2016). Obtido de Domino's delivers world's first ever pizza by drone: <http://www.cnn.com/2016/11/16/dominos-has-delivered-the-worlds-first-ever-pizza-by-drone-to-a-new-zealand-couple.html>
  50. Roberts, P., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
  51. Shocker, A., Srivastava, R., & Ruekert, R. (1994). Challenges and Opportunities Facing

- Brand Management. *Journal of Marketing Research*. 31, 149-158.
52. Sweet, O. (2017). *Ethnography: An Unfiltered View of Reality*. IPSOS - The Qualitative Research Specialists .
53. Tarver, E. (01 de Setembro de 2021). *What Is Brand Personality? How It Works and Examples*. Obtido de Investopedia:  
<https://www.investopedia.com/terms/b/brand-personality.asp>
54. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness* 10, 132-148.
55. Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
56. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2006). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
57. Yebolganova. (2016). A study of factors influencing the innovation activity of enterprises. *Central Asia Economic Review*, 1-7.

## **Anexos**

Anexo 1 – Moodboard desenvolvido por Xolisha Tshomela

Anexo 2 – Moodboard desenvolvido por Najla Said

Anexo 3 – Moodboard desenvolvido por Addy Edgal

Anexo 4– Moodboard desenvolvido por Rachel Hislop

Xolisa  
Tshomela  
Moodboard

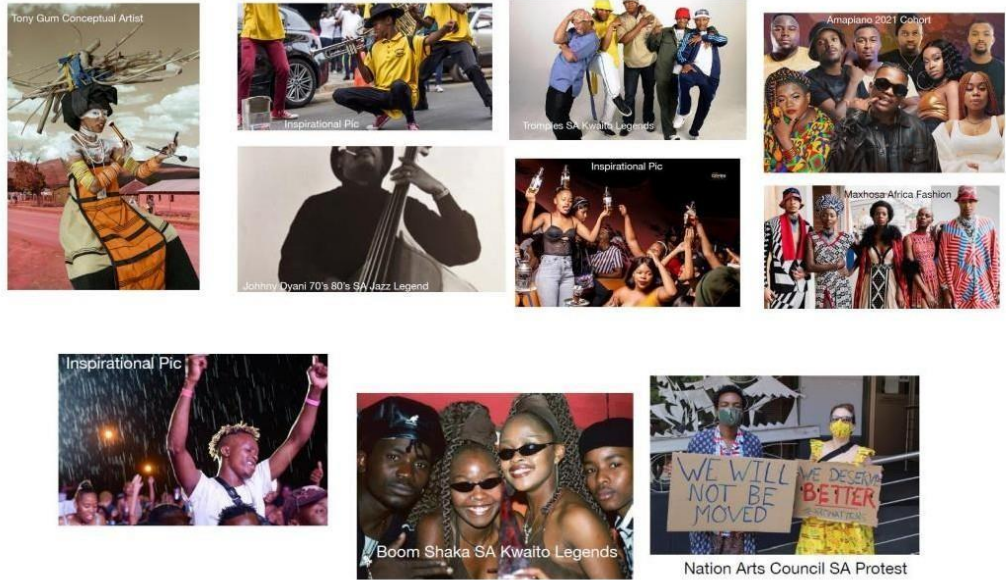


Figura A.1 Moodboard desenvolvido por Xolisha Tshomela

Najla  
Said  
Moodboard

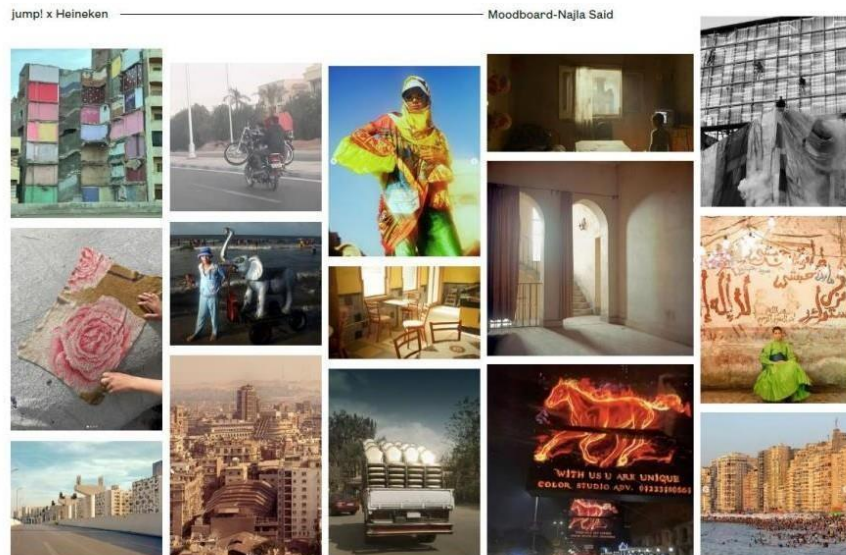


Figura A.2 Moodboard desenvolvido por Najla Said

Addy Edgal  
Moodboard



Figura A.3 Moodboard desenvolvido por Addy Edgal

Rachel Hislop  
Moodboard

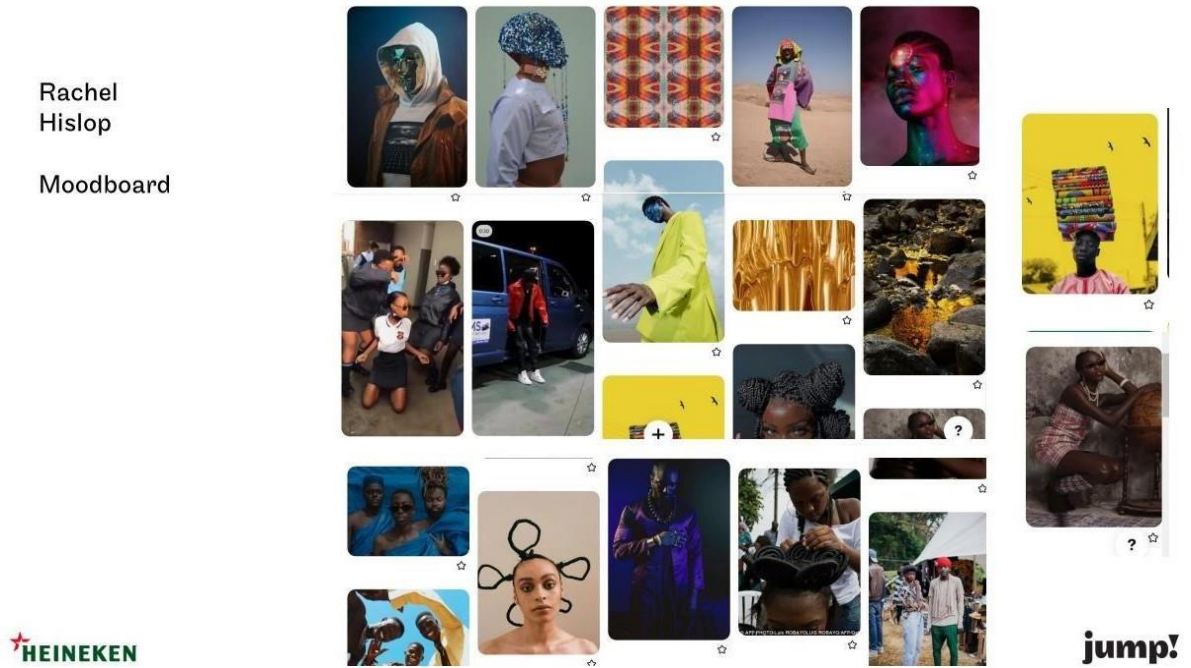


Figura A.4 Moodboard desenvolvido por Rachel Hislop