



PROJETO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING DA CERVEJA ARTESANAL VITÓRIA

AUTORA: Ana Freitas

ORIENTADOR: Prof. Doutor Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2016

ÍNDICE

Índice	2
Agradecimentos	6
Resumo	7
Abstract	8
Introdução	9
1. Revisão de Literatura	10
1.1. Definição de Marketing	10
1.2. Plano de Marketing	13
1.3. Estruturas de Plano de Marketing	14
1.4. Marca	17
1.5. Conclusões Finais da Revisão da Literatura	20
2. Metodologia	22
3. Plano de Marketing Aplicado à Cerveja Artesanal Vitória	25
3.1. Secção Dados – INFORMAÇÃO	25
3.1.1 Análise da Concorrência.....	25
3.1.2 Dimensionamento do mercado	36
3.1.3 Ambiente de Marketing.....	39
3.1.4 Análise Pest	46
3.1.5 Matriz SWOT	48
3.1.6 Conclusões finais secção de dados.....	49
3.2. Secção Estratégica	50
3.2.1 Definição de objetivos.....	50
3.2.2 Seleção do Target.....	51
3.3. Secção Prática	52
3.3.1 Estruturação das ações operacionais	52
3.3.2 Orçamento de marketing	60
3.4. Secção Acompanhamento – MONITORIZAÇÃO	60
3.4.1 Definição dos critérios e momentos de controlo	60

4. Limitações e Sugestões Futuras	62
Bibliografia	63
Netgrafia.....	65
Anexos.....	67
Anexo 1 . Lista de Cervejas Artesanais Portuguesas	67
Anexo 2. Avaliação dos produtos Sovina	69
Anexo 3. Avaliação dos produtos Vadia	72
Anexo 4. Avaliação dos produtos Letra	74
Anexo 5. Apresentação dos produtos Sovina	76
Anexo 6. Apresentação dos produtos Vadia	78
Anexo 7. Apresentação dos produtos Letra.....	79
Anexo 8 . Biografia Mestre Cervejeiro Pedro Sousa	80
Anexo 9. Apresentação dos produtos Vitória	81

Índice de quadros

Quadro 1. As 5 fases do ciclo de marketing	11
Quadro 2. Modelos de plano de marketing segundo diferentes autores	15
Quadro 3. Quadro comparativo dos modelos de plano de marketing	16
Quadro 4. Estrutura detalhada do plano de marketing de Torres	22
Quadro 5. Distribuição geográfica das vendas Sovina	26
Quadro 6. Distribuição geográfica das vendas Vadia	29
Quadro 7. Distribuição geográfica das vendas Letra	33
Quadro 8. Registo de dados de performance e estratégia dos concorrentes	35
Quadro 9. Registo de dados relevantes de mercado	38
Quadro 10. Síntese de elementos centrais do produto	46
Quadro 11. Análise PEST	47
Quadro 12. Análise SWOT	48
Quadro 13. Definição das ações	52

Quadro 14. Definição e medição dos objetivos das ações	54
Quadro 15. Planificação de custos das ações	56
Quadro 16. Cronograma das ações	59
Quadro 17. Orçamento de Marketing	60
Quadro 18. Registo de elementos de controlo	61

Índice de figuras

Figura 1. Sumário financeiro Sovina	27
Figura 2. Sumário financeiro Vadia	31
Figura 3. Sumário financeiro Letra	33
Figura 4. Variação de consumo de cerveja em Portugal	36
Figura 5. Identidade marca Sovina	75
Figura 6. Embalagem Sovina 33cl	75
Figura 7. Embalagem Sovina 75cl	75
Figura 8. Embalagem transporte 4 unidades 33cl	75
Figura 9. Embalagem transporte 2 unidades 75cl	75
Figura 10. Copo 25cl	76
Figura 11. Sabonetes hidratante e exfoliante	76
Figura 12. Identidade marca Vadia	77
Figura 13. Embalagem Vadia 50cl para exportação	77
Figura 14. Embalagem Vadia 50cl	77
Figura 15. Identidade marca Letra	78
Figura 16. Embalagem Letra 33cl e 75cl	78
Figura 17. Embalagem Letra 75cl	78
Figura 18. Rótulo Vitória Pilsner	80

Figura 19. Embalagem Vitória Pilsner.....	80
Figura 20. Rótulo Vitória Noir	80
Figura 21. Embalagem Vitória Noir	80

AGRADECIMENTOS

*“O que hoje aprendi para dizer-me
talvez não caiba no jeito do verso
não cabe, por minha falta
mas eu aprendi.*

*Desde hoje serei mais eu
estarei mais onde estiver.”*

Almada Negreiros

Todo este caminho de aprendizagem e crescimento a que me propus, encerra-se com a realização deste projeto.

Este momento não seria de todo possível se tivesse ousado fazer o caminho sozinha, e momentos houve que todo o apoio recebido foi fulcral.

Um eterno agradecimento ao meu orientador, o Dr. Caetano Alves, pela disponibilidade, apoio, transmissão de conhecimentos, mas sobretudo por ter acreditado sempre neste projeto e em mim.

Aos meus pais, por tudo aquilo que não cabe em palavras e que não há agradecimento que baste.

Aos amigos, pelo apoio, compreensão e partilha de conhecimentos, em especial à Joana, que do longe fez perto.

Ao Plano B, em especial ao Bernardo, pela oportunidade de realizar este projeto.

E claro, não me poderia esquecer do André, Mariana e do Sr. Araújo, porque são as pessoas que constroem as instituições e é a sua disponibilidade, ânimo e profissionalismo que contribuem para a construção do nosso caminho.

RESUMO

O presente projeto visa desenvolver um plano de marketing aplicado à marca de cerveja artesanal Vitória, marca esta que se encontra em fase de lançamento no mercado português, mais concretamente na região do Porto.

A Cerveja Vitória é uma marca que surge associada ao espaço Plano B, no Porto, como se fosse uma extensão de marca. Assim sendo e tendo em conta o contexto do segmento de mercado da cerveja artesanal em Portugal, o plano de marketing aqui desenvolvido será fundamental para a implementação desta marca, assim como a angariação e possível fidelização de clientes.

Partindo do Modelo de Plano de Marketing Empresarial de Hugo Torres, toda a estratégia foi pensada e desenvolvida baseada no valor de marca e no *storytelling*.

As ações propostas têm em consideração a utilização de recursos internos no seu desenvolvimento e aplicação, como forma de contenção de custos.

Palavras-chave: *Plano de Marketing, Marca, Cerveja Artesanal*



ABSTRACT

This project aims to develop a marketing plan applied to the craft beer Vitória, which is currently being launched in the Portuguese market, more specifically in Porto area.

The Vitória beer is a brand that comes associated with *Plano B*, in Porto, as if it was a brand extension. On this basis, and taking into account the context of craft beer market in Portugal, the marketing plan designed is going to be crucial to the implementation of this brand, as well as to the customer acquisition and retention. Taking its lead from the Hugo Torres Marketing Business Plan Model, the whole strategy was designed on the basis of brand equity and storytelling.

The actions proposed take into consideration the use of internal resources as a means of reducing costs.

Keywords: *Marketing Plan, Brand, Craft Beer*

INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste num Plano de Marketing para o lançamento de uma marca portuguesa de cerveja artesanal, a Vitória, no contexto de projeto profissional de conclusão do Mestrado em Gestão de Marketing. O documento inicia-se com a Introdução onde se realiza a contextualização da empresa e do trabalho a desenvolver, segue-se a revisão da literatura, destinada a reunir uma investigação teórica sobre marketing, plano de marketing e marca. A terceira etapa diz respeito à Metodologia, onde é definido o modelo de plano de marketing que será utilizado, sendo na quarta etapa desenvolvido o Plano de Marketing em si com todas as fases que lhe são intrínsecas. Para finalizar serão retiradas as devidas conclusões e sugeridas recomendações para futuros estudos.

A Vitória é uma cerveja artesanal produzida desde 2015, que surge numa parceria entre o mestre cervejeiro Pedro Sousa e o Plano B, após terem sentido a necessidade da existência de um produto diferenciado que fosse de encontro às necessidades do consumidor. O segmento de mercado da cerveja artesanal é recente no contexto português, sendo que a primeira marca começou a atuar em 2011. Atualmente falamos de um universo em forte aceleração em que diariamente surgem novos produtos e outros tantos desaparecem, trazendo ainda alguma instabilidade ao sector.

O plano de marketing construído para a marca Vitória pretende ser a ferramenta que suporta o lançamento da mesma e a sua implementação no mercado. O plano facultará orientações baseadas na análise do contexto em que a empresa se insere, nas características do produto e informações sobre a concorrência, a definição dos objetivos e ações a desenvolver. Inquestionavelmente um excelente caso de desenvolvimento prático e de aplicação de conhecimentos adquiridos, no que diz respeito à definição da estratégia aplicada a um produto em fase de lançamento.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Todo e qualquer trabalho científico tem na sua base a investigação de estudos realizados anteriormente sobre o tema em análise, a qual se define como Revisão de Literatura.

Esta Revisão será o suporte teórico deste projeto, sendo de todo relevante no apoio à sua compreensão e nas tomadas de decisões.

Assim, este capítulo encontra-se dividido em quatro secções: Definição de Marketing, Plano de Marketing, Estruturas de Plano de Marketing e Marca. Na primeira secção serão abordadas as diferentes definições de marketing segundo diferentes autores, para que seja possível perceber o papel e a importância do marketing na gestão de uma marca ou produto. Seguidamente será abordada o tema do plano de marketing, a sua definição e quais as diferentes estruturas segundo cada autor, para que seja possível determinar qual a estrutura que mais se adequa à problemática em estudo. Na quarta secção será explorada a temática da marca, onde será considerada a questão do *branding* e do valor da marca, para que se percepcione as principais diretrizes na gestão de marca.

1.1. Definição de Marketing

“The enigma of marketing is that it is one of man’s oldest activities and yet it is regarded as the most recente of the business disciplines.” (Baker , 1976)

A palavra Marketing, de origem anglo saxónica, é composta pela palavra market (mercado) e ing (sufixo inglês que significa ação), ou seja ação para o mercado (Ferreira et al, 2015). E é após a revolução industrial e o desenvolvimento dos mercados que vários autores dão o seu contributo para a definição do conceito de marketing.

O Mercator XXI, apresenta uma síntese das diferentes fases do ciclo de marketing as quais refletem a evolução dos mercados.

Quadro 2. As 5 fases do ciclo de marketing

Estágio Artesanal séc. XIX – início séc. XX	Marketing individualizado e relacional.	Marketing one-to-one de uma forma intuitiva. Produtos e preços adequados a cada sector.
Estágio Industrial até aos anos 30	Marketing orientado para o produto, resumindo-se à gestão de vendas e à produção.	Surgem os mercados de massa. Foco no preço para conquistar mercado.
Estágio do consumidor anos 40 e 50	Passagem da óptica de produção para a óptica de mercado. Orientação para o consumidor.	Aumento da oferta e conseguinte baixa de preços. Valorização do mercado e do marketing. Surge o conceito de marketing-mix.
Estágio do Valor anos 70 e 80	Marketing da diferenciação pela segmentação, posicionamento e criação de valor.	O marketing assume uma posição crescente. Valorização do papel da marca. Evolução para o marketing relacional.
Estágio Relacional a partir dos anos 90	É a era do marketing relacional, das tecnologias da informação, do web marketing e do e-commerce.	O desenvolvimento da web permite uma evolução radical do marketing, permitindo a personalização, interatividade e relação, permitindo a globalização.

Fonte: Dionísio et al (2011)

Segundo Blythe (2001), existe uma visão negativa em relação ao marketing, em que este leva as pessoas a comprar coisas que elas não querem, ou apenas enganá-las, mas são os profissionais de marketing que têm a responsabilidade de colocar o cliente em primeiro lugar. O autor diz ainda que o objetivo do marketing é assegurar que o seu cliente efetue transações consigo e não com os seus concorrentes, garantindo ofertas que acrescentem valor para além do valor monetário dos produtos.

Levitt (1990) compara o lucro de uma empresa à necessidade humana de comer, “sem comer, a vida cessa. Sem lucros, o negócio para”, mas defende que este propósito é vazio e que a mais poderosa ideia de marketing é que o propósito de uma empresa é criar e manter clientes.

No seu manifesto “Miopia de Marketing”, o marketing foi elevado à condição de despertador da consciência empresarial. O autor enfatiza a proposta incondicionalmente estreita, de que todas as energias deveriam ser dirigidas à satisfação do consumidor e nada mais.

Vemos assim o marketing como uma disciplina centrada na satisfação dos clientes. Bennett (1988) refere três condições básicas para que este conceito seja viável: acreditar verdadeiramente na importância do cliente; todos os esforços de marketing têm de ser integrados e acreditar nos objetivos definidos.

Kotler & Armstrong (2008), referem que a publicidade e as vendas são a “ponta do icebergue” e que o bom marketing é essencial para o sucesso de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. O marketing deve ser visto como uma forma de satisfazer as necessidades dos clientes. A definição de bom marketing de Kotler & Keller (2013) centra-se na constante evolução e transformação, resultado de um cuidado processo de planeamento e execução que terá reflexo nas ações de marketing, as quais normalmente definem o sucesso financeiro das empresas. Na sua obra Administração de Marketing, os autores citam a definição de marketing de Peter Drucker “Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e vender-se sozinho.”

Por outro lado, McDonald (2002), distingue o conceito de marketing da função de marketing, em que o conceito é uma orientação para o mercado e a função tem como preocupação a administração do mix de marketing.

Numa visão mais recente e empresarial, Torres (2011), define marketing como uma ciência que estuda o mercado de forma sistemática e controlada, contribuindo para a sua evolução, e que intervém de forma direta e ativa nessa transformação. Para o fazer recorre a diversos instrumentos, dos mais estratégicos aos mais táticos, mas sempre com a finalidade de melhorar a prestação no mercado de forma a superar os concorrentes.

Como resumo das ideias centrais dos vários autores, no Dicionário de Marketing, Alves & Bandeira (2014) definem marketing como um “processo de gestão que consiste na identificação antecipação e satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Uma operação de marketing de um produto requer tarefas tais como: a previsão de alterações na procura (normalmente na base da pesquisa de marketing), a promoção do produto assegurar que a qualidade, a disponibilidade e o preço satisfaçam as necessidades do mercado e a promoção de serviço pós-venda.

O marketing é assim todo um conjunto de informações e ações, em que a sua boa coordenação é um fator chave para alcançar os resultados pretendidos, surgindo desta forma o plano de marketing.

1.2. Plano de Marketing

Planear, segundo Nunes & Cavique (2008) é: “Toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objectivos e antecipar decisões, para que no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano”.

Por sua vez, Kotler (2000) defende que o planeamento de marketing leva a pesquisas que permitem conhecer profundamente os clientes, as suas expectativas e satisfação. O resultado não se destina apenas a construir uma empresa sólida, mas também é importante para ganhar vantagens competitivas.

Kotler e Keller (1997), defendem que um plano de marketing é o principal instrumento para a coordenação das atividades de marketing, é como um mapa que orienta a empresa no caminho a seguir. É um documento resumo de toda a informação que o responsável de marketing detém sobre o mercado e que indica internamente quais as ações que a empresa deverá adoptar e aplicar.

McDonald (2002), acrescenta que atendendo ao aumento da competitividade entre as empresas, a realização do plano constitui um instrumento útil para todos os colaboradores e em especial os decisores de topo

Segundo Westwood (2007), todas as empresas deverão planear o seu futuro de forma eficaz, para que consigam sobreviver. O plano de marketing é a técnica que possibilita às empresas tomarem uma decisão correta acerca do uso dos seus recursos, tendo em vista as metas que pretende alcançar.

1.3. Estruturas de Plano de Marketing

Torres (2011), refere que existem tantos planos de marketing quantos os profissionais de marketing, o que faz dele um instrumento flexível, devendo cada profissional adaptar a estrutura à sua realidade e necessidade.

Seguem-se exemplos de estruturas de planos de marketing e as etapas que os compõem, sugeridas por alguns dos principais autores:

Quadro 2. Modelos de plano de marketing segundo diferentes autores

Kotler (2000)	McDonald (2002)	Polizei (2005)	Westwood (2007)	Wood (2008)	Nunes & Cavique (2008)	Torres (2011)
Sumário executivo	Missão e objectivos corporativos	Sumário Executivo	Análise do ambiente interno e externo	Análise da situação atual	Diagnóstico externo	Situação atual de marketing
Situação atual de marketing	Análise SWOT	Investigação de mercado: Macro, Micro ambiente	Objectivos de marketing	Análise do mercado e clientes	Diagnóstico interno	Metas e objetivos
Análise SWOT	Diagnóstico da situação atual: análise interna e externa	Análise SWOT	Estratégias	Target, segmentação e posicionamento	Prognóstico de oportunidades e ameaças	Target
Objectivos financeiros e de marketing	Objectivos	Metas e objetivos	Planos de ação	Objetivos e direção do plano	Planeamento do produto	Estratégia
Estratégias de marketing	Estratégias de marketing	Estratégia de marketing	Orçamento	Estratégia de marketing	Operações táticas	Táticas
Programas de ação	Resultados	Plano de ação	Elaboração do plano	Controlo e implementação	Calendário geral	Orçamento
Demonstração de resultados	Identificação de planos	Viabilidade financeira	Comunicação do plano			Controlo
Controlo	Orçamento	Controlo	Controlo			
	Programa de implementação		Revisão e atualização do plano			
	Medição e revisão das opções estratégicas					

Fonte: Elaboração própria

Apesar de cada autor ter a sua visão sobre o que compõe um plano de marketing, existem etapas que são comuns entre os diferentes planos.

Quadro 3. Quadro comparativo dos modelos de plano de marketing

	Kotler	McDonald	Polizei	Westwood	Wood	Nunes & Cavique	Torres
Sumário executivo							
Análise da situação							
Objectivos							
Estratégias							
Orçamento							
Controlo							

Fonte: Elaboração própria

O **sumário executivo** é um resumo de todo o plano, que deverá ser elaborado apenas no final. (Polizei, 2005)

A **análise da situação** é composta pela análise interna e análise externa. Na análise interna o principal objetivo é conhecer a empresa, a nível de capacidades e limitações, ou seja, é importante não analisar só a história da mesma (Nunes & Cavique, 2008). É relevante, avaliar a dimensão da empresa, a sua taxa de crescimento, o seu produto bem como as suas políticas de preço e os seus canais de comunicação e distribuição, isto é, todos os factores que sustentam a sua atuação e força competitiva em relação aos concorrentes (Torres, 2011).

A **análise externa** é uma análise aprofundada do ambiente em que a organização opera. Deste ponto faz parte a análise *swot*, análise de concorrência e análise PEST (Westwood, 2007).

Relativamente aos **objectivos**, estes podem ser divididos em objectivos estratégicos, de médio e longo prazo ou objectivos operacionais, de curto prazo e quantitativos (Torres, 2011). Os objectivos é aquilo que a empresa deseja atingir, as metas a que se propõe chegar. Estes objectivos de marketing devem ser corretamente definidos e quantificáveis (Westwood, 2007).

Quanto às **estratégias** de marketing, estas são a base para se alcançar os objectivos pretendidos, ou seja, é o cronograma dos meios que irão ser usados para se cumprir as metas esperadas. (McDonald, 2002)

Os **orçamentos** dizem respeito aos custos e receitas estimados para as ações. Neste ponto, deve ser discriminado os custos gerais, ou seja, os investimentos que a empresa terá de fazer (Torres, 2011).

O **controlo** tem como objetivo acompanhar os desenvolvimentos do plano para a sua correta implementação e eficácia. Cada critério do controlo deverá ter agregado o objetivo que lhe deu origem, quantitativamente, para uma medição mais eficiente. (Torres, 2011)

Podemos assim afirmar que o plano de marketing é uma ferramenta essencial para as empresas sobreviverem. Deve ser um documento atual, dinâmico e consciente da realidade e objetivos da empresa ou marca.

1.4. Marca

A American Marketing Association (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços, de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferencia-los de outros concorrentes”. Uma marca é portanto um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços, desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças, podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa. (Kotler & Keller, 2013)

Segundo, Brito (2010), é interessante comparar esta definição com a que é proposta, em Portugal, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial: «a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação

gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas». Embora o segundo seja mais detalhado, é fácil verificar que, na sua essência, os dois conceitos são muito semelhantes. Pode-se, por isso, afirmar que a noção proposta pela AMA é, de algum modo, restrita na medida em que segue de muito perto o conceito jurídico de marca.

Do ponto de vista do marketing, a noção de marca é mais abrangente, visto não se limitar a um conjunto de sinais que servem para distinguir e identificar produtos e serviços.

Segundo Sousa & Lopes (2011), a marca, atualmente, insere-se em diversos contextos, todos eles, caracterizados por uma diversidade de factores a ter em conta, tais como os desejos, motivações e simpatias do público-alvo, a concretização da missão da instituição, seja ela uma empresa ou outras instituições de natureza privada ou pública, mais ainda, os interesses e as especificidades do produto, ou do serviço.

Seguindo esta linha de pensamento, podemos considerar que uma marca é mais do que um conjunto de sinais de identidade, ela interliga-se com a estratégia de posicionamento da empresa e a sua construção é um processo que envolve os clientes, sem os quais não faz sentido falar em notoriedade, imagem e lealdade, conceitos essenciais na gestão das marcas de um ponto de vista de marketing.

Esta perspectiva leva-nos para a questão do valor da marca, a crescente importância das marcas nas organizações resulta do facto de não se limitarem a servir para distinguir os produtos e os serviços entre si mas como geradoras de valor. O conceito de valor da marca começa a ser desenvolvido na década de 1980, dando origem a duas correntes distintas: uma, de natureza mais financeira, que se centra no valor para a empresa que detém a marca; a outra, mais focalizada nos clientes, que procura analisar o impacto nas suas atitudes e comportamentos. (Brito, 2010)

Em suma, a marca assume um papel mais complexo, que envolve um processo de gestão que favoreça o reconhecimento e a fidelidade por parte dos clientes, surgindo para esse efeito o *branding*. (Fonseca, 2013)

Segundo Fonseca (2013) o *branding* tal como o conhecemos hoje é o processo resultante do cruzamento de diversas atividades e saberes, tais como o marketing, publicidade, relações públicas, design gráfico e identidade corporativa. Estas áreas interligadas pretendem lidar com vendas, reconhecimento, reputação, lealdade e estética visual; complementando-se assim em torno de um mesmo objetivo, a marca e a sua promoção.

Rodrigues (2006) ressalta que *“a interação do branding é fazer com que a marca ultrapasse a sua esfera económica, passando a fazer parte da cultura e a influenciar o comportamento das pessoas, num processo de transferência de valor para todas as partes interessadas da marca”*.

O autor refere ainda que o *branding* tem a função de gerenciar os diversos discursos de uma marca, que são oriundos de várias áreas do conhecimento, procurando unidade nas manifestações de identidade da marca. O marketing contribui com o planeamento, pesquisa de informações estratégicas para a idealização do produto. O design tem a função de descodificar essas informações, e, através delas, expressar visualmente a marca.

O valor da marca é um conceito muito explorado principalmente por Aaker (1998). A denominação deste autor mantém a visão mais nítida dos valores simbólicos intangíveis nas marcas, que é, sem dúvida, fator decisivo na indução e na decisão de compra por parte dos consumidores.

O que o autor chama de valor de marca são os valores intrínsecos às marcas, que são os ativos geradores de percepção positiva na mente das pessoas. Aaker (1998, p. 28) definiu o valor de marca como sendo *“o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os*

consumidores dela”. Tais ativos devem estar ligados às marcas através de seu nome e/ou símbolo.

Nesta definição, o valor da marca, está baseado em cinco componentes: lealdade da marca, conhecimento do nome (marca), qualidade percebida, associação à marca em acréscimo à qualidade percebida, outros ativos da empresa relacionados à marca, como por exemplo: patentes, marcas registradas e canais de distribuição.

Dentro deste ambiente, como em qualquer fenómeno decorrente de múltiplas interações, o *branding*, ou gestão da marca, é uma ferramenta reconhecida como um fenómeno contemporâneo pelos autores pesquisados, produto de uma sociedade em constante mudança. Pode também ser conceptualizado, como o conjunto de ferramentas voltadas para a gestão do valor organizacional da identidade visual, que abrange a pesquisa para análise da segmentação do mercado, tendências, motivações, necessidades e desejos do consumidor; análise dos concorrentes; experiências em design e marketing; e desenvolvimento das especificidades para a aplicabilidade da marca. (Silva, 2007)

1.5. Conclusões Finais da Revisão da Literatura

Podemos desta forma concluir que o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente de tal forma que o produto se venda sozinho. Para que isto seja possível existem várias ferramentas, das mais estratégicas às mais práticas, tornando o marketing numa ferramenta de gestão aplicada a uma marca, produto ou empresa.

Esta gestão requer um bom planeamento, surgindo assim o plano de marketing como instrumento essencial. Esta ferramenta desdobra-se em vários modelos conforme a interpretação de cada autor e a especificidade da empresa, marca ou produto. O plano de marketing é o orientador das atividades de marketing, não podendo ser estático, mas que exige uma rigorosa análise interna e externa, assim como um bom conhecimento dos nossos concorrentes, só assim podem ser traçados objetivos e definidas estratégias.

Dentro do vasto leque de ferramentas disponíveis no desenvolvimento da estratégia, existe o *branding*, que pode ser entendido como a gestão ativa e dinâmica da marca.

Atualmente a marca é vista como sendo mais do que a sua imagem visual, adquirindo valores que ultrapassam os financeiros, é cada vez mais importante explorar o conceito de valor de marca como forma de chegar ao consumidor.

O *branding*, centra-se assim na notoriedade e valor da marca, na sua definição estratégica, focando-se na análise do mercado e do consumidor, percebendo as tendências, necessidades e desejos que os definem.

São estes três temas base que darão suporte teórico a todo o projeto, reforçando assim a importância do planeamento estratégico e o valor de marca no lançamento e implementação de uma nova marca no mercado, a cerveja Vitória.

2. METODOLOGIA

Após o estudo e análise dos vários modelos de Plano de Marketing, entendendo as suas particularidades optamos por seguir o modelo de Torres. Este modelo apresenta uma metodologia simples e objetiva especialmente pensada para responder às necessidades das micro, pequenas e médias empresas, resultando numa estrutura que parte da real necessidade da introdução do pensamento de marketing nas estruturas empresariais mais pequenas, as quais normalmente não possuem profissionais de marketing. Sendo a Cerveja Vitória uma marca embrionária em fase de lançamento no mercado, este plano ajusta-se às suas necessidades e limitações.

Quadro 4. Estrutura detalhada do plano de marketing de Torres (2011)

1. Secção Dados - INFORMAÇÃO
1.1 Estudo da concorrência
1.2 Dimensionamento do mercado
1.3 Ambiente de marketing
1.4 SWOT
2. Secção Tática - ESTRATÉGIA
2.1 Definição de objetivos
2.2 Definição do Target
2.3 Diferenciação e posicionamento da oferta
2.4 Seleção portfólio de produtos
2.5 Definição da política de preços
2.6 Seleção dos canais de venda e distribuição
2.7 Definição dos meios e suportes de comunicação
3. Secção Prática - IMPLEMENTAÇÃO
3.1 Criação e estruturação das ações operacionais de curto prazo
3.2 Criação do orçamento de marketing
4. Secção Avaliação - MONITORIZAÇÃO
4.1 Definição dos critérios e momentos de controlo
4.2 Definição dos parâmetros de avaliação

Fonte: Torres (2011)

Torres (2011), divide a estrutura do plano em quatro secções: diagnóstico, estratégia, implementação e avaliação. O diagnóstico, que o autor designa como **secção de dados**, centra-se na recolha de informação de todo o ambiente que envolve o negócio e do interior da própria empresa, onde é privilegiado o estudo da concorrência, o dimensionamento do mercado e o ambiente de marketing interno, com foco na análise do produto. Toda a informação recolhida deverá ter como critério a pertinência e utilidade para o negócio. Esta secção é finalizada com a matriz SWOT, que resume os principais elementos identificados na organização e no mercado. A **secção tática**, na qual são definidos os objetivos, o target, diferenciação e posicionamento, nesta secção o foco é na definição das táticas de marketing e no estabelecimento de objetivos mensuráveis. A **secção prática**, ou implementação, consiste na planificação e realização das ações de curto prazo, operacionalizando as estratégias definidas na secção anterior. Esta secção é também composta pelo orçamento de marketing, o qual se centra nas despesas de marketing previstas, o valor de vendas previsto e o lucro daí resultante. Por último a **secção avaliação**, a qual engloba a monitorização e controlo das acções anteriormente definidas.

Ao nível da estrutura operacional, o autor desdobra cada uma das secções acima descritas em várias ações operacionalizáveis de forma a construir um plano objetivo e extremamente útil para as empresas.

Embora o modelo adotado seja o que mais se adapta ao plano que se pretende desenvolver, ele terá que ser adaptado às especificidades da Cerveja Artesanal Vitória e às suas próprias contingências internas.

“Na prática, a realização de cada plano concreto dependerá sempre de uma adaptação à realidade, às condições de realização e ao momento de elaboração do Plano.” (Nunes & Cavique, 2008, p. 78)

Este modelo de Plano será aplicado a curto prazo, ou seja a um ano, pois devido ao facto de ser uma marca nova num mercado ainda em desenvolvimento, não existem quaisquer dados de referência, tanto ao nível do ambiente interno de marketing, como no que diz respeito ao mercado e consumidores. Há assim, a

necessidade de auferir resultados ao nível da aceitação e relação do consumidor com o produto no primeiro ano de existência, para que se possa definir objetivos a longo prazo mais sustentados.

3. PLANO DE MARKETING APLICADO À CERVEJA ARTESANAL VITÓRIA

3.1. Secção Dados – INFORMAÇÃO

Nesta secção pretende-se a recolha de dados de todo o ambiente que envolve a marca/produto em estudo, tanto ao nível interno como externo.

Esta análise é fundamental para que se apreenda em que ponto nos encontramos no mercado, assim como servirá de suporte de todas as opções futuras.

Toda a informação foi obtida através de entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão da Cerveja Vitória, pesquisas realizadas na internet, artigos de opinião e consulta de periódicos da especialidade e generalistas.

Sendo a Cerveja Artesanal um segmento recente em Portugal, a informação ainda é escassa, não existindo ainda estudos de mercado, dificultando assim a análise.

3.1.1 Análise da Concorrência

A melhor forma de conquistar o mercado é conhecer a concorrência, saber quem são, como abordam o mercado, como se relacionam com os clientes, os seus pontos fortes e pontos fracos. Só assim teremos a capacidade de introduzir o nosso produto da melhor forma e diferenciá-lo dos restantes.

A APVC (Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja) estima que existam mais de vinte microcervejarias no contexto português, segundo um artigo de 2015 da ENOVITIS existem cerca de 60 marcas de cerveja artesanal portuguesas, este número foi obtido através do site da Cerveja Artesanal Portuguesa (ver anexo 1), referindo ainda que durante a realização deste levantamento algumas das marcas

deixaram de existir e outras tantas surgiram o que demonstra alguma instabilidade do sector.

Neste amplo leque, foram seleccionadas como concorrentes três marcas, a Sovina, a Vadia e a Letra, pelo facto de serem as mais representativas do segmento, pela sua antiguidade neste recente fenómeno, pelo seu posicionamento, notoriedade e por atuarem no grande Porto, o mercado alvo da cerveja Vitória.

Cerveja Sovina

A cerveja Sovina foi a primeira cerveja artesanal produzida em Portugal, na cidade do Porto. O projeto iniciou-se em 2009 pelas mãos de Arménio Martins, Pedro Sousa e Alberto Abreu, que decidiram explorar o potencial da paixão que todos tinham pela cerveja artesanal criando o projeto “Cerveja Artesanal”, onde além de desenvolverem a cerveja Sovina, vendem kits de produção caseira de cerveja, ingredientes, equipamentos e disponibilizam workshops.

Foi em 2011 que fundaram a sociedade “Os Três Cervejeiros” a qual se dedica unicamente à cerveja Sovina. Em 2012, contavam com uma produção de menos de 2000 litros por mês, já em 2015 cresceram para cerca de 84 000 litros por ano, em que parte é para exportação.

Quadro 5. Distribuição geográfica das vendas Sovina

	Mercado nacional		Mercado internacional		Total mercado
2015	417 156,58€	99,38%	2 591,82€	0,62%	419 748,40€
2014	302 087,30€	100,00%	0,00€	0%	302 087,30€
2013	248 295,40€	100,00%	0,00€	0%	248 295,40€
2012	135 831,84€	100,00%	0,00€	0%	135 831,84€

Fonte: Informa

Arménio Martins define a Sovina como: *“uma cerveja genuína produzida a partir de métodos artesanais e elaborada unicamente com água, malte, lúpulo e levedura, sem corantes nem conservantes e com carbonatação natural produzida pela levedura, seguindo com rigor as receitas tradicionais, enriquecidas e apuradas através de um laborioso trabalho de seleção que acompanha todas as fases de produção, desde a descoberta dos sabores e aromas do malte e do lúpulo até à fermentação.”*

A Sovina tem de base cinco tipos de cerveja: Amber, Helles, IPA, Stout e Trigo, sendo também produzidas sazonalmente edições especiais (a cerveja de Natal, a Helles Bock e Baltic Porter) e também edições limitadas (a Sovina Amber Vintage, que estagia em pipos de vinho do Porto). Em 2015 lançaram a Sovina FreshHops, feita a partir de lúpulo fresco, que faz parte de uma campanha de apoio e sensibilização à produção de lúpulo em Portugal. (ver anexo2 avaliação dos produtos)

Em 2014, decidiram ampliar a gama de produtos enveredando pela área da beleza, criando sabonetes de cerveja.

A gama de sabonetes da Sovina tem uma versão hidratante com Cerveja Sovina Amber e aroma a mel e um esfoliante com Cerveja artesanal Sovina India Pale Ale com aroma a menta. Este último tem partículas esfoliantes retiradas da flor de lúpulo produzida em Trás-os-Montes.

A imagem dos sabonetes é da responsabilidade da agência Supply.

Quanto à estratégia de distribuição, neste momento estão presentes no canal horeca.

Gama de Produtos/ Política de Preços da cerveja Sovina

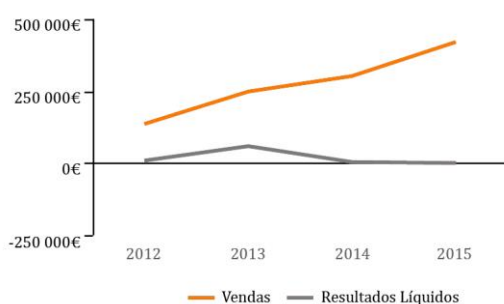
CERVEJAS	0,33 cl	0,75 cl
Sovina Amber	2,95 €	7,00 €
Sovina Stout	2,95 €	7,00 €
Sovina Helles	2,95 €	7,00 €

Sovina IPA	2,95 €	7,00 €
Sovina Trigo	2,95 €	7,00 €
Sovina Bock	4,24€ €	_____
Sovina Lager Fresh Hops	4,24€	_____
Sovina Baltic Porter	4,24€	_____
Sovina Amber Vintage	_____	32,00€
OUTROS	unidade	
Copo 25cl	1,85€	
Embalagem para 4 Sovinas 33cl	1,00€	
Embalagem para 2 Sovinas 75cl	1,00€	
Cartaz Sovina	7,50€	
Sabonete esfoliante	4,00€	
Sabonete hidratante	4,00€	
Kit para produção de cerveja	a partir de 15,80€	

Fonte: Elaboração própria

Análise Financeira da cerveja Sovina

Figura 1. Sumário financeiro Sovina



	2015	Vs.2014
Vendas	419 748,40€	38,95%
Resultados Líquidos	93,20€	-97,50%
Ativo Total	292 871,31€	7,22%
Passivo	214 749,50€	10,07%
Capital Próprio	78 121,81€	0,12%
Autonomia Financeira	26,67%	-1,90 p.p.
Solvabilidade	36,38%	-3,61 p.p.
EBITDA	15 443,21€	-0,81%

Fonte: Informa

Relativamente a toda a faturação da Sovina, segundo a mesma, 50% do valor corresponde a vendas de kit's de produção caseira de cerveja. E será de salientar a discrepância entre o crescimento das vendas e os resultados líquidos, sendo que estes últimos são quase nulos.

Cerveja Vadia

Foi em 2007, que Nicolas Billard, Nuno Marques e Vítor Silva, passaram os seus sábados em Vale de Cambra, a produzir cerveja artesanal, levando os seus amigos e familiares a apelidá-los de vadios, pelo tempo que passavam longe de casa e aos constantes atrasos devido ao seu hobbie, o que levou naturalmente à escolha de Vadia para a marca da cerveja artesanal.

Em 2007 produziam cerca de 40 litros por lote, a receptividade foi bastante positiva, o que os levou a aumentar, em 2009, a produção para 500 litros por lote e sentir a necessidade de aumentar e melhorar as instalações. Aproveitando um antigo aviário de familiares, em 2011 instalaram-se em Oliveira de Azeméis e criaram a empresa Essência D'Alma.

Foi em 2012 que obtiveram a licença para produzir e vender a Vadia, e em 2013 contaram com uma produção de 4 000 litros por mês. Em 2015 aumentaram a sua produção para 8 000 litros por mês.

Quadro 6. Distribuição geográfica das vendas Vadia

	Mercado nacional		Mercado internacional		Total mercado
2015	160 683,62€	99,92%	126,00€	0,08%	160 809,62€
2014	95 711,12€	100,00%	0,00€	0%	95 711,12€
2013	60 432,80€	97,68%	1 435,00€	2,32%	61 867,80€
2012	21 296,08€	100,00%	0,00€	0%	21 296,08€

Fonte: Informa

A Vadia apresenta-se em sete versões diferentes: Vadia Loira – Bohemian Pilsner, Vadia Trigo – Wheat Beer, Vadia Preta – Dark Lager, Vadia Ruiva – Light Red Lager, Vadia Rubi – Strong Red Lager, Vadia Extra – Strong Amber Ale e Vadia Orgânica – American Pale Ale. (ver anexo3 avaliação dos produtos)

Em 2015, passaram para um espaço com 1000 metros quadrados, uma antiga danceteria em Ossela, onde aliaram a produção de cerveja a um espaço de bar e espetáculos ao vivo.

“Queremos associar a cerveja ao lado festivo. Apostar em algo diferente e ambicioso” – Nuno Marques

A ligação do Vadia BrewPub à produção permite além de apreciar a cerveja visitar e conhecer a linha de produção.

Têm como objetivo ser a terceira escolha dos portugueses no que toca a cerveja artesanal portuguesa e apoiar a produção nacional de malte, de cevada e de lúpulo.

Ao nível da comunicação, esta é da responsabilidade da Sniff – Creative Overdose, que promete “uma comunicação arrojada, muito criativa e muito jovem” pretendendo comunicar em plataformas digitais, imprensa e mupis.

Na estratégia de distribuição optaram pelo canal horeca e estão também presentes em grandes superfícies (neste momento nos hipermercados Jumbo).

Prémios Internacionais da cerveja Vadia

2012

Medalha de Prata: Vadia Trigo na categoria *My Specialty Beer*, no *Brussels Beer Challenge*.

2013

Medalha de Bronze: Vadia Trigo na categoria *Weizenbier*, no *Brussels Beer Challenge*.

2014

Medalha de Prata: Vadia Preta na categoria *Dark Lager*, no *Brussels Beer Challenge*.

2015

Medalha de Ouro: Vadia Rubi na categoria *Lager*, no *Concurso Internacional de Lyon* e na categoria *Lager Bock*, no *World Beer Awards Inglaterra*.

Medalha de Prata: Vadia Loira na categoria *Lager*, no *Concurso Internacional de Lyon*, Vadia Extra na categoria *Belgian Strong Ale*, no *World Beer Awards Inglaterra* e Vadia Preta na categoria *Lager Dark/Dunkel*, no *Brussels Beer Challenge*.

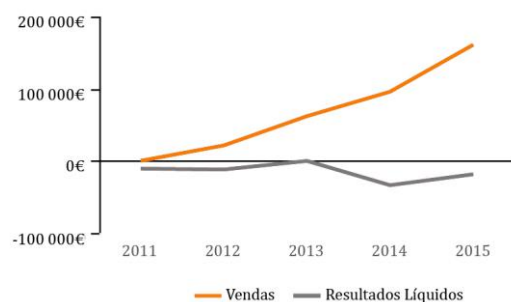
Gama de Produtos/ Política de Preços da cerveja Vadia

	33 cl	50cl
Vadia Loira – Bohemian Pilsner	3,70 €	5,50€
Vadia Trigo – Wheat Beer	3,70 €	5,50€
Vadia Preta – Dark Lager	3,70 €	5,50€
Vadia Ruiva – Light Red Lager	3,70 €	5,50€
Vadia Rubi – Strong Red Lager	3,70 €	5,50€
Vadia Extra – Strong Amber Ale	3,70 €	5,50€
Vadia Orgânica – American Pale Ale	4,50€	_____
Pack 2 cervejas premiadas 50cl + 1 copo		11,50€

Fonte: Elaboração própria

Análise Financeira da cerveja Vadia

Figura 2. Sumário financeiro Vadia



	2015	Vs.2014
Vendas	160 809,62€	68,02%
Resultados Líquidos	-18 677,98€	44,61%
Ativo Total	231 524,21€	10,34%
Passivo	215 796,59€	28,17%
Capital Próprio	15 727,62€	-62,06%
Autonomia Financeira	6,79%	-12,96 p.p.
Solvabilidade	7,29%	-17,33 p.p.
EBITDA	15 015,33€	367,35%

Fonte: Informa

Podemos denotar um elevado crescimento ao nível das vendas, mas relativamente aos resultados líquidos, apesar de ter havido um ligeiro crescimento no último ano, continuam a ser negativos.

Cerveja Letra

A cerveja Letra é produzida em Vila Verde, Braga, terra com tradição de plantação de lúpulo.

O projeto nasceu pelas mãos de Francisco Pereira e Filipe Macieira, ambos ex-alunos da Universidade do Minho. Após terminarem os seus mestrados em Engenharia Biológica, frequentaram o IdeaLab, Laboratório de Ideias de Negócio promovido pela Tecminho, o que lhes permitiu constituir a FermentUM em 2011, a empresa que sustenta a marca Letra.

Foi na UM que montaram as suas instalações piloto, com o apoio financeiro do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional). Ainda no mesmo ano com o apoio da Câmara Municipal de Vila Verde e a ATHACA (Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave) montaram a sua fábrica

cervejeira, com 600 metros quadrados e capacidade para produzir 7000 litros por mês.

A marca Letra foi lançada oficialmente no mercado português em 2013 e em 2015 produziam já cerca de 9000 litros por mês.

Quadro 7. Distribuição geográfica das vendas Letra

	Mercado nacional		Mercado internacional		Total mercado
	Valor	Porcentagem	Valor	Porcentagem	
2014	228 602,50€	84,05%	43 393,31€	15,95%	271 995,81€
2013	19 873,75€	100,00%	0,00€	0%	19 873,75€
2012	86,00€	100,00%	0,00€	0%	86,00€

Fonte: Informa

Em 2013 venceram o Prémio Agricultura 2013, como melhor Start-Up.

A Letraria, o seu mais recente projeto, é um BrewPub português, onde a cervejeira procura dar a conhecer os métodos de produção da cerveja através de visitas guiadas e privilegia a ligação da cerveja Letra com a gastronomia.

Como estratégia, pretendem chegar ao consumidor de uma forma didática;

“Acima de tudo a Letra pretende educar o consumidor à medida que este vai seguindo o Abecedário, onde cada Letra diz respeito a um estilo de cerveja. Esta dinâmica da marca torna o nosso produto bastante diferenciado, mas a principal diferença está no produto dentro de cada garrafa.” Filipe Macieira

Procuram ser uma referência de qualidade no segmento das cervejas artesanais e apresentam-se em garrafas e barril e neste momento o Abecedário estende-se até à letra F. (ver anexo4 avaliação dos produtos)

Toda a comunicação é da responsabilidade da agência Sardinha.

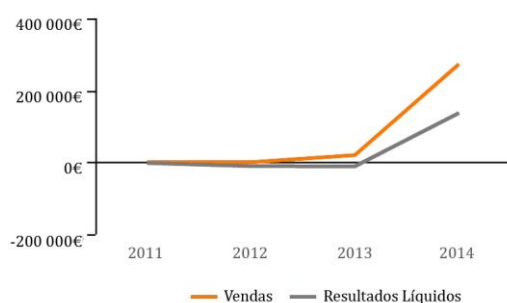
Gama de Produtos/ Política de Preços

	0,33 cl	0,75 cl
Letra A - Weiss	3,00 €	7,00 €
Letra B - Pilsner	3,00 €	7,00 €
Letra C - Stout	3,00 €	7,00 €
Letra D - Red Ale	3,00 €	7,00 €
Letra E - Belgian Dark Strong Ale	4,00€	
Letra F - India Pale Ale	3,20 €	7,20 €

Fonte: Elaboração própria

Análise Financeira

Figura 3. Sumário financeiro Letra



	2014	Vs.2013
Vendas	271 995,81€	1268,62%
Resultados Líquidos	136 703,52€	1309,87%
Ativo Total	402 338,34€	15,31%
Passivo	157 717,76€	-32,25%
Capital Próprio	244 620,58€	110,68%
Autonomia Financeira	60,80%	27,52 p.p.
Solvabilidade	155,10%	105,23 p.p.
EBITDA	165 478,47€	14942,18%

Fonte: Informa

Apesar de não estarem disponíveis os valores relativos a 2015, há que salientar o forte crescimento tanto ao nível das vendas como ao nível dos resultados líquidos.

Análise comparativa dos concorrentes

Após o levantamento de informação e caracterização de cada um dos concorrentes segue-se um quadro comparativo das suas principais características, performance e estratégias:

Quadro 8: Registo de dados de performance e estratégia dos concorrentes

	Sovina	Vadia	Letra
Nome da empresa	Os Três Cervejeiros	Essência D'Alma	FermentUM
Produção 2015	7000 litros/mês	8000 litros/mês	9000 litros/mês
Segmento de produtos que vende	Cerveja em garrafa Kits de produção caseira Sabonetes	Cerveja em garrafa	Cerveja em garrafa Cerveja em barril
Apresentação produto	(ver anexo5)	(ver anexo6)	(ver anexo7)
Política de preços	Média/Alta	Média/Alta	Média/Alta
Canais de distribuição	Online Canal Horeca	Online Loja própria Canal Horeca Hipermercados	Online Loja própria Canal Horeca
Meios e suportes de comunicação	Web Revistas da especialidade Artigos de opinião Festivais da especialidade	Web Revistas da especialidade Artigos de opinião Festivais da especialidade	Web Revistas da especialidade Artigos de opinião Festivais da especialidade
Vantagens	Pioneira no sector Forte presença no mercado nacional Vasta gama de cervejas	Prémios internacionais BrewPub	Ligação à UM BrewPub Vasta gama de cervejas

Fonte: Elaboração própria

Neste momento a concorrência encontra-se em fase de desenvolvimento, tendo uma forte presença na mente do consumidor na área metropolitana do Porto.

Apesar da política de preços ser mais elevada, todas elas têm uma maior gama de produtos o que se reflete diretamente na satisfação das diferentes necessidades dos clientes.

Ao nível estratégico caminham para uma associação territorial, ou seja cada uma das marcas pretende ser associada à zona geográfica onde é produzida.

Não foi possível apurar junto da concorrência qual a estratégia ao nível de escolha da gama de produtos.

Ao nível da relação com a concorrência, partindo do conceito do produto, é uma relação de cooperação, em que convivem “saudavelmente” lado a lado.

3.1.2 Dimensionamento do mercado

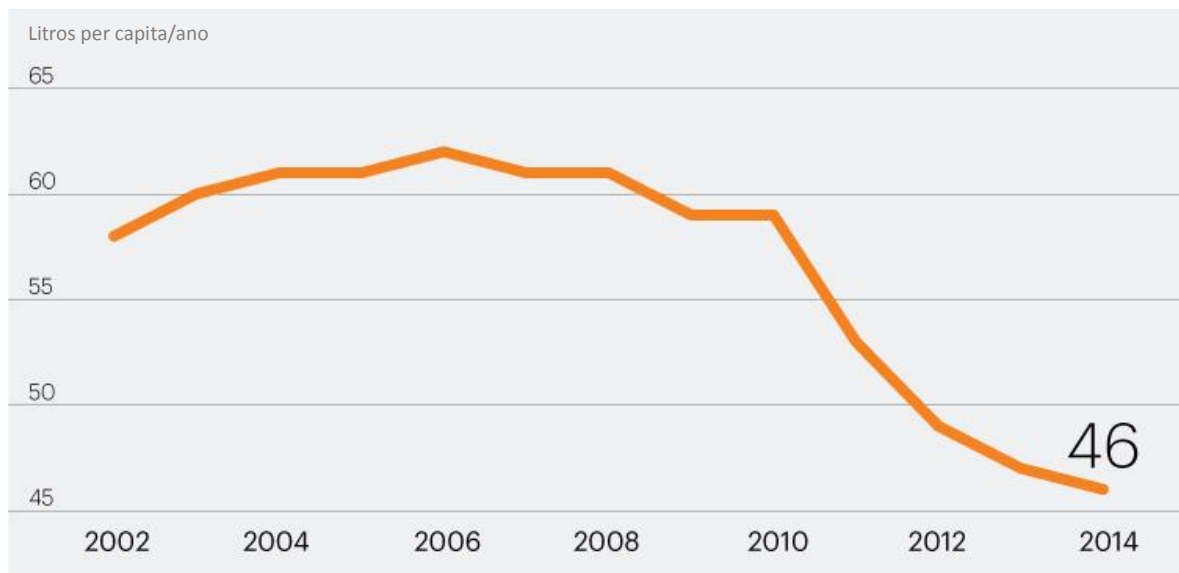
Conhecer a dimensão do mercado onde atuamos, assim como ser capaz de o caracterizar é um passo imprescindível para que possamos ter uma visão macro no planeamento e ser capaz de projetar ações a médio-longo prazo.

O mercado da cerveja em Portugal é dominado por duas cervejeiras, a UNICER que em 2014 conquistou 50,1% de quota de mercado e a Sociedade Central de Cervejas (SCC) com 47,8% de quota, o que deixa apenas 2% para os restantes operadores. Segundo dados da Nielsen, em 2015 foram consumidos em Portugal mais 3,5 milhões de litros do que no ano anterior, o que representam um consumo de cerca de 47,3 milhões de litros em comparação com os 43,7 milhões de litros de 2014, números que não incluem a cerveja artesanal. Esta subida veio contrariar a tendência dos últimos anos.

O consumo de cerveja, entre 2002 e 2014, teve uma acentuada queda, a APCV aponta para um consumo no mercado interno em 2014 de 46 litros per capita/ano em contraste com os 61 litros per capita/ano consumidos em 2004, o que representa uma quebra de 24,5%, esta descida reflete a redução do poder de compra dos consumidores, a mudança dos hábitos de consumo, assim como às alterações

climatéricas, visto a cerveja ser um produto com alguma sazonalidade e consumido maioritariamente nos meses de mais calor.

Figura 4. Variação de consumo de cerveja em Portugal



Fonte: APVC

Moniz Barreto, secretário-geral da Associação Nacional das Empresas de Bebidas Espirituosas (ANEBE) refere que dados do IWSR, fazem uma projeção para 2018 do mercado português de que haverá uma transferência do vinho para a cerveja, já que o primeiro registará uma pequena queda 0,1% e o segundo uma subida de 2,1%.

Em 2011 o panorama nacional da cerveja alargou os horizontes com a entrada da primeira cerveja artesanal Portuguesa. Este novo segmento, em 2013, representou apenas 0,03% do consumo, em 2015 cresceu para um consumo de 0,1%, o que corresponde aproximadamente a 200 000 litros, que mesmo continuando a ser um valor residual quando comparado à cerveja industrial, representa um crescimento de 230% em dois anos. João Abecassis, presidente da APCV, afirmou “o que os micro cervejeiros trazem hoje é dinamismo, valorização, sofisticação e isso será um factor de crescimento no futuro”, refere ainda, que no resto da Europa e na América do

Norte, a cerveja artesanal é já um consumo de nicho. Segundo o Beer Marketer's Insights, nos EUA as vendas das cervejas artesanais já são superiores às da marca Budweiser, tendo em 2014 conquistado uma quota de mercado de 14%, sendo as preferidas no grupo etário dos 21 aos 34 anos.

Ao nível da cerveja industrial, estamos a falar de um mercado maduro onde é difícil a entrada de novos players, já a cerveja artesanal corresponde a um mercado em fase de crescimento com constantes saídas e entradas de novos players.

Os produtores de cerveja artesanal afirmam que não pretendem concorrer com a cerveja industrial, pois apostam numa oferta diferenciada, num produto para quem procura qualidade com sabores e aromas mais fortes.

Quadro 9: Registo de dados relevantes de mercado

	Cerveja industrial	Cerveja artesanal
Sector de atividade	Fabricação de cerveja	Fabricação de cerveja
Volume de vendas global de mercado (2015)	3,5 milhões de litros	200 mil litros
Taxa de crescimento	8% no último ano	230% nos dois últimos anos
Numero de players em atividade	5	60
Canais de distribuição utilizados	Horeca e grande distribuição	Maioritariamente canal Horeca
Principais tendências identificadas	Possível redução de consumo	Forte aumento do consumo

Fonte: Elaboração própria

3.1.3 Ambiente de Marketing

A análise interna tem como objectivo a avaliação do ambiente interno da organização tendo em conta objetivos, recursos, características estruturais, vantagens e produtos/ serviços, auferindo os pontos fortes e fracos.

A Cerveja Vitória é uma marca que surge na continuidade do espaço Plano B, por isso nesta secção além da análise ao produto será realizada uma breve apresentação do Plano B.

Apresentação Plano B

O Plano B foi fundado a 7 de dezembro de 2006 por três amigos, os arquitetos Bernardo Fonseca e Filipe Teixeira e o artista plástico e músico João Teixeira, tendo-se juntado mais tarde o produtor musical Filipe Galante. A ideia surgiu e foi desenvolvida em 2004 e tinha como objetivo dinamizar a zona da Baixa do Porto, com foco na arte, cultura e dinamização.

“O bar tem contribuído para a reabilitação cultural e social da Baixa. Melhorar “o nosso Porto” foi principal inspiração.” Filipe Teixeira

O espaço situa-se no n.º 30 da Rua Cândido dos Reis, no coração da baixa portuense, num edifício com cerca de um século de idade e capacidade para 500 pessoas, composto por dois pisos organizados em diferentes espaços e temáticas. O 1º piso é composto por um hall/galeria e uma cafetaria/bar que oferece aos seus clientes um ambiente descontraído, eclético e dinâmico. O 2º piso é dividido por uma zona de bar e duas salas, a sala palco destinada a concertos e espetáculos e a sala cubo mais orientada para receber Dj's. Toda a estrutura é dinamizada com exposições de artes plásticas, design e arquitetura, espetáculos de teatro, dança e artes performativas, workshops e concertos que vão do jazz ao rock, passando pela electrónica e música experimental.

O espaço funciona de terça a sábado a partir das 22h, aos sábados está aberto também da parte da tarde com uma oferta gastronómica diversificada.

O Plano B não tem um público-alvo definido, sendo muito eclético, pois atinge personalidades, idades e classes variadas. Sendo já uma referência na noite portuense conta também com uma enorme procura por parte de turistas.

O dinamismo e capacidade empreendedora dos quatro sócios não se limitou à gestão do Plano B, tendo desenvolvido outros projetos paralelos.

Em 2007 realizaram o primeiro “Mercadinho dos Clérigos”, este que foi um dos primeiros mercados urbanos de rua na cidade do Porto e que atualmente se realiza na Rua Cândido dos Reis no segundo e último sábado de cada mês, das 10 às 20 horas.

Aqui podem ser encontrados trabalhos de artesanato tradicional e contemporâneo, antiguidades, produtos biológicos, gastronomia, discos livros, vestuário e artigos vintage.

Este evento estende-se por toda a rua e é dinamizado com momentos de animação musical e performances, com o objetivo de atrair o público e revitalizar a área envolvente.

Em 2015, ano que comemoraram os nove anos de existência, lançaram a Cubo Records, uma editora discográfica extensão do Plano B, focada nas sonoridades da sala Cubo, a qual deu o nome ao projeto.

A Cubo Records pretende dar visibilidade a artistas e autores do panorama nacional, principalmente da área da electrónica.

Além dos projetos com a sua assinatura, o Plano B tem vindo a colaborar em vários eventos na cidade do Porto.

Apresentação Cerveja Artesanal Vitória

A Cerveja Artesanal Vitória, surge da parceria do Plano B com o mestre cervejeiro Pedro Sousa (ver anexo 8), aliando-se assim um dos espaços de referência na noite portuense, com o mais antigo e experiente mestre cervejeiro português.

A ideia de produzir uma cerveja artesanal teve como ponto de partida a necessidade da existência de um produto único e 100% português, um produto para degustação que correspondesse às necessidades do mercado e à crescente procura por produtos únicos.

O nome e a imagem surgem como reflexo do espírito do próprio Plano B, uma atitude positiva e sempre com referências históricas.

A Vitória existe desde 2015, ainda de uma forma discreta e em fase de lançamento. O facto de ser elaborada pelo mestre cervejeiro Pedro Sousa, confere-lhe uma maturidade ao nível da qualidade e características do produto, sendo que este, conta com uma vasta experiência na produção de cervejas artesanais.

Gama de Produtos da cerveja Vitória

A Vitória neste momento apresenta-se ao consumidor em duas gamas a Pilsner e a Noir.

Vitória Pilsner

Estilo: German Pils

Fabricante: Oporto Brewery Sociey (fabricada pela Post Scriptum Lda)

Tipo de embalagem: garrafa de 33 cl

% Alc./vol: 4%

Preço médio: 3,00 €

Um clássico do mundo cervejeiro, onde se prova que o segredo das coisas simples é saber fazê-las muito bem. Água, um malte, um lúpulo e uma levedura: todos da máxima qualidade. Espuma persistente e firme. Cor dourada, aroma de pão recém cozido, notas ténues de melão. Sabor leve de malte, untuosa, alguma doçura e um final seco/condimentado do lúpulo.

Vitória Noir

Estilo: Stout de Aveia

Fabricante: Oporto Brewery Sociey (fabricada pela Post Scriptum Lda)

Tipo de embalagem: garrafa de 33cl

% Alc./vol: 4%

Preço médio: 3,00 €

Recordando as Porter originais, esta Light Stout tem em drinkability o que lhe falta em álcool! Cor negra, espuma firme e curta. Aroma de café e cevada torrada. Na prova, revela um CO2 vivo, no trago e um final suave, redondo. Sabor a cevada torrada/ café com notas de chocolate. Final breve e seco.

Análise do Produto

Estas análises foram realizadas pelos dois júris João Durães e Tito Santos reconhecidos pelo BJCP (Beer Judge Certification Program), os únicos atualmente em Portugal, com os números E1863 e E1864.

Por norma, são seguidas as recomendações do BJCP ou da Brewers Association conforme cada estilo. Nos casos de amostras que sejam de estilos híbridos, é tido em conta o estilo da cerveja base ou uma mistura das características principais.

Os parâmetros organolépticos analisados são:

Aroma: os aromas principais do estilo em prova, incluindo aromas considerados defeito.

Aparência: cor, turvação, a espuma e a sua consistência. Importa referir que o peso desta categoria é apenas metade das restantes.

Sabor: sabores do estilo em questão, além do amargor e sabores considerados defeito.

Palato: corpo da cerveja, desde corpo leve a cervejas encorpadas e com consistência. É também tido em conta o nível de carbonatação para o estilo em causa, bem como percepções extra dados por outros componentes, tal como o teor alcoólico. Tal como na aparência, o peso desta categoria é apenas metade das restantes.

Geral: apreciação geral da amostra que consiste em avaliar a forma como todos os parâmetros acima se conjugam e de que forma traduzem o estilo avaliado.

Vitória Pilsner

Nota final: 3.5 (escala de 0 a 5)

Aroma	7/10
Aparência	4/5
Sabor	6/10
Palato	4/5
Geral	14/20

Fonte: Cerveja Magazine

Aroma: médio-baixo a malte adocicado com ténues notas a mel e aroma apimentado a lúpulo. Perfil limpo de lager. Nota muito ténue de DMS.

Aparência: cor dourado pálido a dourado e ligeiramente turva. Espuma média branca, cremosa, com retenção na média.

Sabor: moderado-baixo a malte com um carácter a cereal e ligeiras notas adocicadas tipo mel. Sabor a lúpulo baixo. Amargor em geral baixo, com um final semi-seco e ligeiramente amargo.

Palato: corpo médio-baixo a baixo com carbonatação moderada.

Geral: uma boa Pilsner do género alemão, bem dentro do estilo e uma alternativa às lagers das grandes macros.

Vitória Noir

Nota final: 2.8 (escala de 0 a 5)

Aroma	6/10
Aparência	3/5
Sabor	5/10
Palato	3/5
Geral	11/20

Fonte: Cerveja Magazine

Aroma: predominante, mas ténue a chocolate ligeiramente adocicado com um segundo plano a nozes. Sem aroma a lúpulo.

Aparência: cor castanho escuro, de corpo rubi em contraluz. Límpida. Espuma cremosa, rarefeita, de cor bege, com retenção baixa.

Sabor: notas ténues torradas, com malte adocicado, dando a impressão de chocolate com leite. Notas a nozes presentes. Amargor derivado de lúpulo e cereais torrados muito baixo. Termina quase seco, com um sabor predominante a aveia.

Palato: corpo leve com baixa carbonatação.

Geral: uma interpretação “apres” diferente de uma Stout, com aveia na sua composição.

Estratégia atual do Produto

Distribuição

A distribuição é feita internamente, ou seja, neste momento sendo o Plano B o único espaço onde o produto está disponível, não há uma estratégia de distribuição e logística.

Promoção

A promoção é feita pelo Plano B, que recorrendo à sua proximidade e relação com o cliente, divulga o produto de uma forma pessoal.

De uma forma ainda embrionária, criaram uma página de facebook, na qual vão divulgando a existência do produto.

Ciclo de Vida do Cliente

Sendo um produto bastante recente, o cliente encontra-se em fase de aquisição, o que depreende uma forte necessidade de conhecer quem são os clientes, o que compram e como compram.

Ciclo de Vida do Produto

Sendo um produto bastante recente, ao nível do ciclo de vida do produto, encontra-se na fase de introdução.

Quadro 10: Síntese de elementos centrais do produto

Tipo de embalagem	Garrafa de 33 cl
Preço de venda	3,00€
Custo unitário	1,20€
Fase de ciclo de vida	Fase de lançamento
Mercado alvo	Grande Porto
Qualidade benefícios/ vantagens	Qualidade Relação qualidade/preço
Desvantagens	Produto em fase de lançamento
Tipo de garantia	Garantia de qualidade
Número de reclamações	Não se aplica
Canais de distribuição utilizados	Não existentes neste momento
Meios e suportes de comunicação utilizados	Web
Apresentação produto	(ver anexo9)

Fonte: Elaboração própria

3.1.4 Análise Pest

Apesar de no modelo de plano de marketing escolhido não ser referida a análise PEST, sendo a cerveja artesanal um segmento recente no mercado português, parece de todo pertinente realizar esta análise como complemento da análise do mercado.

Esta análise consiste num diagnóstico dos fatores do macro ambiente em que a marca está inserida, baseando-se na análise dos fatores externos à empresa que a podem influenciar, direta ou indiretamente. Neste caso, será feita uma análise os fatores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos.

Quadro 11: Análise PEST

Político-legais	
positivos	negativos
Apoios do estado na criação de PME's.	Falta de legislação específica para o sector. Tributação sobre a cerveja de 3% em IEC (Imposto Especial de Consumo), sendo que o vinho é isento desta taxa. Taxa de IVA a 23%.
Económicos	
positivos	negativos
Aumento do índice de confiança do consumidor.	Ainda alguma contenção nas despesas por parte dos consumidores.
Sociais	
positivos	negativos
Crescente procura, por parte dos consumidores, de produtos diferenciados. A diversidade de tipos de cerveja artesanal contraria a típica sazonalidade da cerveja industrial.	Ainda algum desconhecimento sobre o segmento das cervejas artesanais.
Tecnológicos	
positivos	negativos
Não identificado	Facilidade de produzir cerveja artesanal através de kit's.

Fonte: Elaboração própria

3.1.5 Matriz SWOT

A matriz SWOT, é uma matriz de reconhecimento dos principais elementos identificados na parte interna (empresa) como forças ou fraquezas e na parte externa (mercado) como oportunidades ou ameaças.

Esta análise serve de ponto de partida para as próximas secções, contribuindo para a definição de objetivos e estratégias.

Quadro 12: Análise SWOT

Ambiente Interno	
Principais Forças	Principais Fraquezas
Experiência do mestre cervejeiro	Falta de experiência no segmento de mercado
Qualidade do produto	
Produção otimizada	
Flexibilidade de produção	
Ligação ao Plano B	
Ambiente Externo	
Principais Oportunidades	Principais Ameaças
Crescimento do mercado nacional.	Baixo investimento inicial, abrindo portas a novos concorrentes
Previsão do IWSR de uma transferência do consumo de vinho para a cerveja de 2% até 2018.	Crescente oferta de produtos diferenciados no canal Horeca e Grande distribuição.
A crescente identificação do consumidor com produtos nacionais e artesanais, principalmente do segmento geração Y.	Elevado número de players
O crescimento do turismo na cidade do Porto, principalmente oriundos de países com tradição de consumo de cerveja artesanal.	

Fonte: Elaboração própria

3.1.6 Conclusões finais secção de dados

Tendo em conta as análises anteriores, estamos perante uma marca que apesar de apresentar um produto diferenciado e com qualidade num mercado em crescimento, deparamo-nos com uma vasta lista de concorrentes e a forte possibilidade de surgirem ainda mais. Há a necessidade de diferenciar a Vitória das marcas já estabelecidas no mercado que já conquistaram um lugar na mente dos consumidores, o facto de esta marca ser uma continuidade do já reconhecido Plano B será o ponto forte que mais se salienta.

3.2. Secção Estratégica

Nesta secção será definida toda a estratégia deste plano de marketing, a qual terá como base todas as análises realizadas na secção anterior.

Este plano será de curto prazo, pensado a um ano, pois devido ao produto estar em fase de introdução no mercado e ao facto de estarmos perante um segmento de mercado ainda indefinido, realizar toda a sua avaliação e revisão a curto prazo será mais benéfico para traçar objetivos e estratégias a longo prazo.

Tendo em conta que as características do produto poderão não ser factor suficiente para se estabelecer e destacar no segmento das cervejas artesanais, a estratégia adotada terá um carisma conceptual, ou seja a Vitória será apresentada no mercado não apenas como uma cerveja artesanal, mas sim como uma forma de estar, uma continuidade do espírito que se vive no Plano B e que o aproxima dos clientes. O objetivo não é apenas que publico alvo consuma o produto mas sim que se identifique com o produto, desta forma o conceito estratégico será “Sou Vitória” recorrendo ao “storytelling” e à participação ativa dos consumidores na construção da notoriedade da marca e sua divulgação.

3.2.1 Definição de objetivos

Correspondendo este plano, à fase de lançamento da marca e sendo o mesmo de curto prazo, foram definidos apenas três objetivos, dois quais um qualitativo e dois quantitativos:

1. Aproximação e identificação do público alvo com a marca.
2. Vender 6000 unidades por mês no primeiro ano o que corresponde a 2000 litros (valor de referência dos concorrentes no primeiro ano e tendo em conta a dimensão do mercado alvo).

3. Entrada do produto no canal Horeca na cidade do Porto, conseguindo estar presente em pelo menos 15 locais.

3.2.2 Seleção do Target

Segmentar o mercado, mais do que dividi-lo de forma a poder caracterizá-lo, é definir o mais possível quem é o nosso público-alvo, quem são os nossos potenciais clientes, com quem queremos comunicar e estabelecer relações. No caso específico da marca Vitória, a escolha certa do Target é fundamental para que o conceito para ela estabelecido faça sentido podendo ser aplicado e desenvolvido da melhor forma.

Foi tido em conta as características do produto, o segmento de mercado em que se insere e as tendências de consumo previstas para o próximo ano.

Foram utilizados dois critérios de segmentação, a segmentação geográfica e a segmentação demográfica.

Relativamente à segmentação geográfica, foi selecionada a zona do grande Porto que inclui Maia, Matosinhos, Porto, Valongo e Vila Nova de Gaia. Quanto ao critério demográfico, o foco será a geração Y, ou seja jovens nascidos entre 1980 e 2000, que neste momento estarão entre os 16 e os 36 anos, esta escolha recai pelas características que definem este grupo: o gosto por produtos diferenciados, a valorização da produção artesanal e de produtos 100% portugueses.

3.3. Secção Prática

3.3.1 Estruturação das ações operacionais

Esta secção pretende definir e apresentar o plano de ações, o qual pretende atingir os objetivos estratégicos definidos, para tal, são propostas nove ações, às quais são individualmente traçados objetivos, critérios de medição, suportes utilizados e custos inerentes., assim como a calendarização das mesmas.

Todas as ações tiveram em consideração o controlo de custos, sendo os recursos humanos e físicos reportados à equipa do Plano B, pois sendo este o responsável pela marca, faz todo o sentido que assim o seja, principalmente nesta fase de lançamento.

Quadro 13. Definição das ações

Ação	Descrição
1. Quem é Vitória?	<p>Criação de base de dados através de Qrcode presente no rótulo do produto, reencaminhando para o site da marca, pedindo um registo. O cliente ao fazer o seu registo pela primeira vez receberá um código promocional que valerá a oferta de uma Vitória.</p> <p>Esta ação será também complementada com as ações seguintes.</p>
2. “Eu sou Vitória! E tu?”	<p>Evento de apresentação da marca e do produto ao público alvo.</p> <p>O evento será realizado no espaço Plano B, reforçando a ligação da marca ao espaço e por uma questão de rentabilização de recursos e redução de custos.</p> <p>O convite para este evento será divulgado na forma de teaser, com o intuito de atizar a curiosidade do público alvo, na página de facebook do Plano B. Serão também distribuídos cartões de visita na continuidade do teaser.</p>

	<p>O evento sob o conceito “Sou Vitória”, desafiará os presentes a sentirem-se parte integrante da marca oferecendo para tal um espetáculo de artes performativas alusivo á temática.</p> <p>Como complemento serão distribuídos alguns objetos de merchandising, pins e stickers “Eu sou Vitória”.</p>
3. “A Vitória está online”	<p>Criação de separador na página do Plano B para a Cerveja Vitória e dinamização da página de facebook.</p> <p>A presença no site será feita de uma forma mais institucional, disponibilizando informações sobre a marca, o produto e contendo uma área de cliente que após registo dará acesso a informações sobre promoções específicas para clientes registados.</p> <p>No facebook a presença será mais próxima do público alvo incentivando à participação ativa dos seguidores.</p>
4. “A Vitória vai ao mercado”	<p>Presença da marca no Mercadinho do Clérigos com provas do produto e venda do mesmo.</p> <p>A presença será feita através se um stand ao estilo vintage, dando assim continuidade ao ambiente e decoração do Plano B.</p> <p>Serão distribuídos desdobráveis com informações sobre os produtos.</p>
5. Campanha “S. João é Vitória”	<p>Concurso de personalização de rótulos para a Vitória. Os cinco melhores serão produzidos para aplicação nos produtos disponíveis para venda na noite de S. João.</p> <p>Para participar é necessário o registo no site, contribuindo para a ação 1, a criação de base de dados.</p> <p>A divulgação da campanha será feita através do site, redes sociais, panfletos e cartazes.</p>
6. “Ser Vitória é estar em todo o lado”	<p>Estabelecer contacto com o canal Horeca para que o produto esteja presente neste canal em bares e restauração</p> <p>Estabelecer contacto com revistas de referência propondo a publicação de um artigo sobre a marca, sugestões: Time Out Porto, Evasões – JN, Fugas – Público)</p>

7. Campanha “Vitória ao Cubo”	Edição limitada do produto com códigos no interior das caricas que darão acesso gratuito a download de músicas da Cubo Records.
	Para o download é necessário o registo no site, contribuindo para a ação 1, criação de base de dados.
	A divulgação desta campanha será feita nas redes sociais, espaço Plano B e no “Mercadinho dos Clérigos”.
8. Campanha “Ser Vitória é...”	Desafiar os clientes a criarem um pequeno vídeo que transmitam o que para eles é “Ser Vitória” os quais serão divulgados nas redes sociais e projetados no espaço Plano B.
	A divulgação desta campanha será feita nas redes sociais, espaço Plano B e no “Mercadinho dos Clérigos”.
9. Campanha “Vitória é Natal”	Personalização de embalagens de transporte de 6 unidades sobre o tema Natal.
	A divulgação desta campanha será feita nas redes sociais, espaço Plano B e no “Mercadinho dos Clérigos”.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14. Definição e medição dos objetivos das ações

Ação	Objetivo	Critérios de medição
1. Quem é Vitória?	Conhecer o cliente Vitória, saber quando, quanto e como compra.	Número de registos, número de produtos adquiridos através do código promocional.
2. “Eu sou Vitória! E Tu?”	Apresentação da marca e do produto ao público-alvo. Aproximação do público-alvo à marca e ao conceito “Sou Vitória”	Número de pessoas presentes no evento.
3. “A Vitória está online”	Interação com os consumidores.	Número de pessoas que realizam registo na área de

	Divulgação de campanhas.	cliente do site. Número de seguidores no facebook. Número de pessoas que interagem com as redes sociais.
4. “A Vitória vai ao mercado”	Fortalecer a relação com o mercado alvo. Divulgar o produto. Aumentar o volume de vendas.	Número de pessoas que provam o produto Número de pessoas que compram o produto
5.Campanha “S. João é Vitória”	Aproximação da marca ao cliente. Contribuir para a construção da base de dados. Divulgar o produto. Aumentar o volume de vendas.	Número de participações. Número de unidades vendidas na noite de S. João.
6. “Ser Vitória é estar em todo o lado”	Introduzir o produto no canal de distribuição Horeca.	Número de contactos realizados Número de contratos de distribuição estabelecidos
7.Campanha “Vitória ao Cubo”	Interação com o consumidor. Contribuir para a construção da base de dados. Aumentar o volume de vendas.	Número de registos realizados. Número de downloads realizados. Número de vendas realizadas durante a campanha.
8.Campanha “Ser Vitória é...”	Aproximação da marca ao cliente Fortalecer a notoriedade da marca	Número de participações realizadas. Número de interações nas redes sociais.
9.Campanha “Vitória é Natal”	Aproximação da marca ao cliente. Contribuir para a construção da	Número de participações Número de packs vendidos durante a campanha.

base de dados.

Incentivar a compra e oferta do
produto

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15. Planificação de custos das ações

Ação	Meios utilizados	Suportes utilizados	Número inserções	Custo unitário	Custo total
1	Digital	Site	1	300,00€	300,00€
	Promoção de vendas	Rótulos com QR code	6000/mês	Alocado ao produto	0,00€
		Produtos para oferta	200/mês	1,20€	2880,00€
Custo total ação					3180,00€
2	Digital	Redes sociais	8 (2x semana, durante 1 mês)	0,00€*	0,00€
	Promoção	Teaser	1	0,00€*	0,00€
		Cartões/convites	2000	0,12€	240,00€
	Formação de vendas	Espaço	1	0,00€*	0,00€
		Animação performativa	1	1000,00€	1000,00€
	Merchandising	Pin's	1000	0,32€	320,00€
		Sticker's	1000	0,10€	100,00€
Custo total ação					1660,00€
3	Digital	Separador em site existente	1	100,00€	100,00€
		Facebook	2x por mês	0,00€*	0,00€
Custo total ação					100,00€

4	Promoção de vendas	Stand	1x por mês	200,00€	2000,00€
		Produto para prova	100 por mês	1,20€	1200,00€
		Desdobráveis informativos	2000 por mês	0,24€	5760,00€
				Custo total ação	8960,00€
5	Comunicação	Cartazes	20	2,40€	48,00€
		Panfletos	5000	0,20€	1000,00€
	Digital	Banner no site	1	0,00€*	0,00€
		Post no facebook	1x semana durante 1 mês	0,00€*	0,00€
				Custo total ação	1048,00€
6	Promoção de vendas	Elaboração de e-mail de contacto			0,00€
		Reunião de apresentação de proposta			0,00€
		Desdobráveis informativos	50	0,24€	12,00€
				Custo total ação	12,00€
7	Digital	Banner no site	1	0,00€*	0,00€
		Post no facebook	1x semana durante 1 mês	0,00€*	0,00€
		Carica com código	100	0,15€	15,00€
				Custo total ação	15,00€
8	Digital	Banner no site	1	0,00€*	0,00€
		Post no facebook	1x semana durante 1 mês	0,00€*	0,00€

	Comunicação	Panfletos	2000	0,20€	400,00€
		Cartazes	20	2,40€	48,00€
Custo total ação					448,00€
9	Comunicação	Cartazes	20	2,40€	48,00€
		Panfletos	5000	0,20€	1000,00€
		Embalagem de transporte	300	0,70€	210,00€
	Digital	Banner no site	1	0,00€*	0,00€
		Post no facebook	1x semana durante 1 mês	0,00€*	0,00€
Custo total ação					1.258,00€
Custo total plano ações					16.681,00€

Fonte: Elaboração própria

* todos os suportes contabilizados a custo nulo, devem-se à utilização dos recursos físicos e humanos disponíveis do Plano B

Quadro 16. Cronograma das ações

Mês	Semana	Ação1	Ação2	Ação3	Ação4	Ação5	Ação6	Ação7	Ação8	Ação9
jan	1									
	2									
	3									
	4									
fev	5									
	6									
	7									
	8									
mar	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
abr	14									
	15									
	16									
	17									
mai	18									
	19									
	20									
	21									
	22									
jun	23									
	24									
	25									
	26									
jul	27									
	28									
	29									
	30									
ago	31									
	32									
	33									
	34									
	35									
set	36									
	37									
	38									
	39									
out	40									
	41									
	42									
	43									
nov	44									
	45									
	46									
	47									
	48									
dez	49									
	50									
	51									
	52									

Fonte: Elaboração própria

3.3.2 Orçamento de marketing

Neste ponto será apresentado o orçamento de marketing que apresenta o valor líquido de vendas, os custos de produção e os custos de marketing, tendo em conta que todos os valores são previsões pelo facto de o produto ainda não estar a ser comercializado, não havendo assim valores de referência de anos anteriores.

Quadro 17. Orçamento de Marketing

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Total Ano
Vendas (n.º unidades)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	60 000
Custo produção (€)	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	72 000
Valor vendas bruto (€)	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	180 000
Margem bruta (€)	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	118 000
Custos de marketing	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	1 670	16 700
Margem líquida	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600	106 000

Fonte: Elaboração própria

3.4. Secção Acompanhamento – MONITORIZAÇÃO

3.4.1 Definição dos critérios e momentos de controlo

Todo o controlo e monitorização do plano de marketing ficará ao cargo da equipa de gestão do Plano B.

Cada ação será monitorizada e avaliada segundo os seguintes parâmetros:

Cumprimento de prazos – foram cumpridos sim/não qual o desvio

Cumprimento do orçamento estabelecido - foi cumprido sim/não qual o desvio

Qual o volume de vendas após a realização da ação.

Quadro 18. Registo de elementos de controlo

Ação:

Responsável Controlo:

Critério	Positivo	Negativo	Desvio
Prazos			
Orçamento			
		Antes Ação	Após Ação
Volume de Vendas			

Fonte: Elaboração própria

4. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

O projeto aqui apresentado, teve como objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing para a cerveja artesanal Vitória.

Como referido ao longo do projeto, a Vitória é uma marca em fase de lançamento no mercado português, enquadrando-se no universo das micro, pequenas e médias empresas.

No contexto empresarial português, o marketing é ainda visto como uma ferramenta apenas aplicável nas grandes empresas, mas com este projeto e com a opção metodológica de aplicar o modelo de plano de marketing empresarial de Torres (2011), pude comprovar toda a importância e pertinência do planeamento de marketing para a gestão de todo e qualquer negócio.

A forma como o planeamento de marketing é visto, leva às limitações e dificuldades sentidas, as quais se prendem com o facto de no segmento de mercado da cerveja artesanal não existirem quaisquer estudos de mercado, sendo que toda a informação se encontra dispersa e pouco ou nada definida, em contrapartida o sector da cerveja industrial dispõem de vários estudos de mercado, os quais permitem conhecer de uma forma rigorosa todo o segmento de mercado.

Estamos perante um segmento em forte crescimento e com potencial de adquirir uma quota de mercado, que será sempre pequena no universo do consumo de cerveja em Portugal, mas que terá algum significado. Este facto aliado ao planeamento de marketing, resultará num crescimento sustentado e capaz de fazer face às dificuldades de liquidez inerentes às micro empresas.

Como sugestões futuras, fica a necessidade de apostar neste segmento ao nível da gestão de marketing, criando meios para que todas as micro empresas que o constituem possam crescer, não apenas devido à qualidade dos seus produtos, mas também com uma gestão eficaz.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1998). *Marcas – Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. (2º ed.) São Paulo,: Editora Negócio.
- Alves, C., & Bandeira, S. (2014). *Dicionário de Marketing*. Edições IPAM.
- Baker, M. (1976). *Marketing: Theory and practice* (1ª ed.). Macmillan.
- Bennett, P. (1988). *Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Blythe, J. (2001). *Essentials of Marketing*. England: Pearson Education Limited.
- Brito, C. M. (junho de 2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1-2).
- Dionisio, P., Rodrigues, J., Lévy, J., Lindon, D., & Lendrevie, J. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de Marketing* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Fonseca, B. J. (2013) *Modelo de Gestão de Identidade Corporativa: Da teoria à aplicação (Ambial)*. Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco e Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: A Edição Do Novo Milénio*. São Paulo:: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (1997). *Administração de Marketing* (5ª ed.). Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing*. Pearson.
- Levitt, T. (1972). Miopia de Marketing. *Harvard Business Review* (82), 88-99.
- Levitt, T. (1990). *A Imaginação de Marketing*. São Paulo: Ed. Atlas.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans*. Butterworth-Heinemann



- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing estratégia em Ação*. Dom Quixote.
- Polizei, E. (2005). *Plano de Marketing*. São Paulo: Thomson.
- Rodrigues, D. (2006). *Um breve panorama do Branding*. Universidade Federal do Pará: P&D.
- Silva, G. G. (2007). O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca. Universidad de Palermo.
- Sousa, Á., & Lopes, M. (2011). MARCA: UMA METODOLOGIA PARA AVALIAR O DESENHO E SEUS IMPACTOS. *World Congress on Communication and Arts* , 74-78.
- Torres, H. (2011). *Plano de Marketing Empresarial*. Porto: Edições Afrontamento.
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Wood, M. (2008). *The Marketing Plan Handbook* (3rd ed.). New Jersey: Pearson.

NETGRAFIA

APCV, *Estatísticas Nacionais 2011 Dos Associados Da APCV*,

<http://www.apcv.pt/apcv.php?op=15>, consultada a 20 de março de 2016

Cerveja Artesanal Portuguesa, *Lista de Cervejas Artesanais de Portugal*,

<http://cervejaartesanalportuguesa.pt/cervejas/>, consultada a 20 de março de 2016

Cerveja Magazine, *Análises*, <http://www.cerveja-magazine.pt/category/analises/>,
consultada a 15 de maio de 2016

Expresso, *Consumo de cerveja voltou a cair em 2014. A culpa foi do verão menos quente*, <http://expresso.sapo.pt/economia/consumo-de-cerveja-voltou-a-cair-em-2014-a-culpa-foi-do-verao-menos-quente=f905544>, consultada a 20 de março de 2016

JPN – Universidade do Porto, *A essência do "amor" pela cerveja artesanal*,
<https://jpn.up.pt/2015/04/29/essencia-do-amor-pela-cerveja-artesanal/>,
consultada a 20 de março de 2016

Letra, <http://www.cervejalettra.pt>, consultada a 20 de março de 2016

Meios & Publicidade, *Sniff Foi A Agência Escolhida Para Comunicar A Vadia*,
<http://www.meiosepublicidade.pt/2016/05/sniff-foi-a-agencia-escolhida-para-comunicar-a-vadia/>, 15 de maio de 2016

Meios & Publicidade, *Os Sabonetes De Cerveja Sovina*,
<http://www.meiosepublicidade.pt/2014/07/os-sabonetes-de-cerveja-sovina/>, 15 de maio de 2016

Observador, <http://observador.pt/2015/02/12/cerveja-artesanal-o-back-basics-que-e-sinonimo-de-sofisticacao/>, consultada a 20 de março de 2016

Público, *Consumo de cerveja atinge mínimos dos últimos 24 anos*,
<https://www.publico.pt/economia/noticia/consumo-de-cerveja-atinge-minimos-dos-ultimos-24-anos-1685971>, consultada a 20 de março de 2016



Público, *O mundo das cervejas artesanais começa a borbulhar*

<http://www.publico.pt/tema-de-capajornal/o-mundo-das-cervejas-artesanais-comeca-a-borbulhar-24904422>, consultada a 20 de março de 2016

Sovina, <http://www.sovina.pt/PT/>, consultada a 20 de março de 2016

Vadia, <http://www.cervejavadia.pt/site/indexdesktop.html>, consultada a 20 de março de 2016

Vida Rural, *Os novos cervejeiros*, <http://www.vidarural.pt/os-novos-cervejeiros/>, consultada a 20 de março de 2016

Visão, *A moda das cervejas artesanais*, <http://visao.sapo.pt/actualidade/visaose7e/a-moda-das-cervejas-artesanais=f737866>, consultada a 20 de março de 2016

ANEXOS

Anexo . Lista de Cervejas Artesanais Portuguesas

Esta lista foi elaborada com dados existentes na página da *Cerveja Artesanal Portuguesa* durante o decorrer deste projeto, podendo entretanto ter sofrido alterações.

5 e Meio Póvoa da Galega, Mafra	Burguesa Porto
5 F's Guarda	Buri Montalegre
7Mares Pombal	Burra Almada
A Cabra Coimbra	Calmeirona Lisboa
A Mística Abrantes	Capela dos Excomungados Coimbra
Acelera Vacas Charneca	Celinda Sertã
Afonso Leça da Palmeira	Celtas Tomar
Against The Tide Sintra	Cinco Chagas Anadia
Agualusa Cascais Brewery Cascais	Deck Beer Lab Cascais
Alma Braga	Deusa Oliveira de Azeméis
Amnésia Brewery Oeiras	D'os Diabos Amarante
Amphora Braga	D'Ourique Lisboa
Areias Guimarães	D'Ouro Beer Região Demarcada do Douro
Aroeira Lisboa	Dois Corvos Lisboa
Arrábida Beer Company Sesimbra	Dúbia Lisboa
Art Beer Braga	DUX Beer Coimbra
Balluta Évora	Ermida Abrantes
Barona Castelo de Vide	Farol Almada
Bode Gondomar	Folk Braga
Bolina Azambuja	Foral Beer Almada
Bordallo Caldas da Rainha	Gala Aveiro
Brianda Terceira, Açores	Galdéria Viana do Castelo
Buja Barcelos	Gandula Braga
	Gíria Mirandela

Letra | Braga
Lindinha Lucas | Porto
Lucy | Lisboa
Maldita | Aveiro
Marafada | Algoz
Mártir | Alfândega da Fé
Mean Sardine | Ericeira
Mediaevalis | Aveiro
Moura | Tavira
Mouzinha | Arraiolos
Musa | Lisboa
Nau | Lisboa
Oeste | Sobral de Monte Agraço
Oficina de Espíritos | Évora
Oitava Colina | Lisboa
OPO74 | Porto
Passarola Brewing | Lisboa
Post Scriptum Brewery | Trofa
Praxis | Coimbra
Rapada | Oliveira do Hospital
Régia | Águas Santas, Póvoa do Lanhoso
Rey | Aveiro
Rolls Beer + Templarium | Pombal
Sadina | Setúbal
Samarra | Oeiras
San'tiago | Évora
Sant'Ana LX Brewery | Lisboa
Saudade | Loures
Sovina | Porto
Survia | Amarante
Templária | Idanha-a-Nova
Toira | Anadia
Vadia | Vale de Cambra
Villa Guinata | Anadia
Vitória | Porto
Vitriol | Coimbra
Xanga | Baixa da Banheira
Zurrapa | Paredes

Anexo 2. Avaliação dos produtos Sovina

Estas análises foram realizadas pelos dois júris João Durães e Tito Santos reconhecidos pelo BJCP (Beer Judge Certification Program), os únicos atualmente em Portugal, com os números E1863 e E1864.

Sovina Trigo

Nota final: 2.6 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	3/5
Sabor	6/10
Palato	2/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina Stout

Nota final: 2.7 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	4/5
Sabor	4/10
Palato	4/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina Red

Nota final: 2.6 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	3/5
Sabor	5/10
Palato	3/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine



Sovina Natal

Nota final: 2.3 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	2/5
Sabor	4/10
Palato	3/5
Geral	9/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina IPA

Nota final: 2.9 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	3/5
Sabor	6/10
Palato	3/5
Geral	13/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina HELLES

Nota final: 1.8 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	2/5
Sabor	4/10
Palato	2/5
Geral	6/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina Fresh Hops

Nota final: 2.6 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	3/5
Sabor	5/10
Palato	3/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina Bock

Nota final: 2.1 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	2/5
Sabor	4/10
Palato	3/5
Geral	8/20

Fonte: Cerveja Magazine

Sovina Baltic Porter

Nota final: 2.3 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	3/5
Sabor	4/10
Palato	3/5
Geral	9/20

Fonte: Cerveja Magazine

Anexo 3. Avaliação dos produtos Vadia

Estas análises foram realizadas pelos dois júris João Durães e Tito Santos reconhecidos pelo BJCP (Beer Judge Certification Program), os únicos atualmente em Portugal, com os números E1863 e E1864.

Vadia Loira

Nota final: 1.1 (escala de 0 a 5)

Aroma	1/10
Aparência	4/5
Sabor	1/10
Palato	3/5
Geral	2/20

Fonte: Cerveja Magazine

Vadia Trigo

Nota final: 1 (escala de 0 a 5)

Aroma	1/10
Aparência	3/5
Sabor	1/10
Palato	2/5
Geral	3/20

Fonte: Cerveja Magazine

Vadia Preta

Nota final: 0.8 (escala de 0 a 5)

Aroma	1/10
Aparência	2/5
Sabor	1/10
Palato	2/5
Geral	2/20

Fonte: Cerveja Magazine

Vadia Ruiva

Nota final: 2.1 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	3/5
Sabor	4/10
Palato	2/5
Geral	8/20

Fonte: Cerveja Magazine

Vadia Rubi

Nota final: 3.1 (escala de 0 a 5)

Aroma	4/10
Aparência	5/5
Sabor	6/10
Palato	4/5
Geral	12/20

Fonte: Cerveja Magazine

Vadia Extra

Nota final: 2.7 (escala de 0 a 5)

Aroma	6/10
Aparência	3/5
Sabor	5/10
Palato	3/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine

Anexo 4. Avaliação dos produtos Letra

Estas análises foram realizadas pelos dois júris João Durães e Tito Santos reconhecidos pelo BJCP (Beer Judge Certification Program), os únicos atualmente em Portugal, com os números E1863 e E1864.

Letra A - Weiss

Nota final: 2.6 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	3/5
Sabor	5/10
Palato	2/5
Geral	11/20

Fonte: Cerveja Magazine

Letra B - Pilsner

Nota final: 3.3 (escala de 0 a 5)

Aroma	7/10
Aparência	4/5
Sabor	7/10
Palato	3/5
Geral	12/20

Fonte: Cerveja Magazine

Letra C - Stout

Nota final: 2.9 (escala de 0 a 5)

Aroma	5/10
Aparência	4/5
Sabor	6/10
Palato	4/5
Geral	10/20

Fonte: Cerveja Magazine

Letra D – Red Ale

Nota final: 3.5 (escala de 0 a 5)

Aroma	7/10
Aparência	4/5
Sabor	6/10
Palato	4/5
Geral	14/20

Fonte: Cerveja Magazine

Letra E – Belgian Dark Strong Ale

Nota final: 3.1 (escala de 0 a 5)

Aroma	7/10
Aparência	4/5
Sabor	6/10
Palato	4/5
Geral	9/20

Fonte: Cerveja Magazine

Letra F – India Pale Ale

Nota final: 3.2 (escala de 0 a 5)

Aroma	8/10
Aparência	3/5
Sabor	7/10
Palato	3/5
Geral	11/20

Fonte: Cerveja Magazine

Anexo 5. Apresentação dos produtos Sovina



Figura 5. Identidade marca Sovina



Figura 6. Embalagem Sovina 33cl



Figura 7. Embalagem Sovina 75cl



Figura 8. Embalagem transporte 4 unidades 33cl



Figura 9. Embalagem transporte 2 unidades 75cl



Figura 10. Copo 25cl



Figura 11. Sabonetes hidratante e exfoliante

Anexo 6. Apresentação dos produtos Vadia



Figura 12. Identidade marca Vadia



Figura 13. Embalagem Vadia 50cl para exportação



Figura 14. Embalagem Vadia 50cl

Anexo 7. Apresentação dos produtos Letra



Figura 15. Identidade marca Letra



Figura 16. Embalagem Letra 33cl e 75cl



Figura 17. Embalagem Letra 75cl

Anexo 8. Biografia Mestre Cervejeiro Pedro Sousa

Pedro Sousa é natural de S. Romão do Coronado, na Trofa e o seu percurso no mundo da cerveja artesanal começou por volta dos 14 anos, quando ele e o irmão após produzirem vinho e sidra, com as uvas e maçãs que existiam nos quintais da família, descobriram como se produzia cerveja, apesar das dificuldades em obter os ingredientes e da dificuldade do processo.

Esteve ligado à empresa que criou a cerveja Sovina e após abandonar este projeto, decidiu montar o seu próprio negócio. Numa primeira fase viajou pelo mundo para juntar todo o equipamento necessário para a produção e mais tarde adquiriu o espaço físico, um pavilhão em Alvarelhos, perto do Monte de S. Gens, onde começou a experimentar receitas e aprimorar os processos de produção, fundando assim em 2013 a Post Scriptum Brewery, Lda. Além de produzir para outras marcas, em 2015 lançou a sua própria marca de cerveja artesanal no mercado, a Post Scriptum.

Sobre a escolha do nome Post Scriptum, Pedro Sousa diz, “Foi sugestão de um amigo, que disse que além de as iniciais PS coincidirem com as do meu nome, também combinava com aquilo que eu vim dar à indústria cervejeira. Normalmente, nas cartas, o ‘PS’ – post scriptum - é uma informação adicional ao conteúdo do texto e a minha empresa também veio trazer algo de novo”.

Além de pretender desenvolver novas receitas de cerveja, pretende expandir o negócio para a valorização dos resíduos criados na produção da cerveja.

Anexo 9. Apresentação dos produtos Vitória

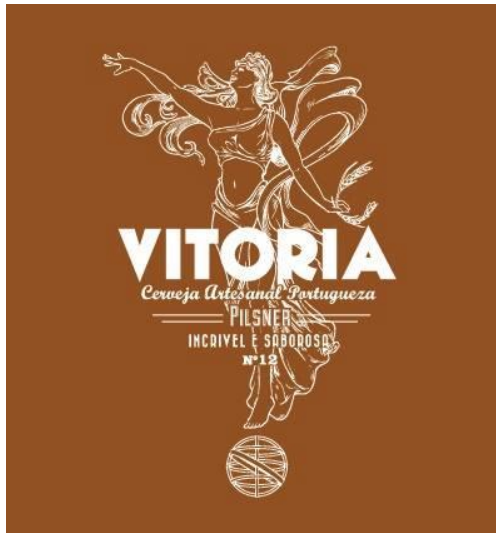


Figura 18. Rótulo Vitória Pilsner



Figura 19. Embalagem Vitória Pilsner



Figura 20. Rótulo Vitória Noir



Figura 21. Embalagem Vitória Noir