



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA HEINEKEN NO MERCADO
OUT OF HOME DO GRANDE PORTO

SOFIA ALVES PRATA

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA HEINEKEN NO MERCADO
OUT OF HOME DO GRANDE PORTO

SOFIA ALVES PRATA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2015

RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado apresenta um plano de marketing para a marca Heineken no mercado *out of home* do grande Porto com os objetivos principais de conquistar quota de mercado e aumentar a notoriedade da marca Heineken no mercado referido.

Para o processo de elaboração deste projeto, foi adotada uma abordagem mista, dedutiva e indutiva, e utilizada a *action research* (pesquisa ativa) como metodologia adequada à realização da auditoria de marketing ao mercado e à empresa para recolher informação.

Neste projeto verifica-se que a cerveja Heineken não é a primeira escolha do consumidor no mercado em análise e conclui-se que isso se deve não só à concorrência e densidade do mercado, mas também a baixos níveis de comunicação, preço elevado e falta de distribuição. A principal vantagem competitiva da marca assenta na variável de produto, principalmente na sua qualidade e *design*.

Assim, este projeto apresenta táticas de marketing que potenciam as variáveis de marketing *mix* da marca no mercado supracitado, que com a sua efetiva implementação, monitorização e controlo, visam dar resposta aos objetivos de marketing definidos.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Valor de Marca, Notoriedade de Marca, *Action Research*, Marketing-Mix, Estratégias de Marketing

ABSTRACT

This Master's Degree Final Work presents a marketing plan for the Heineken brand in the out of home market of Porto with the main objectives of gaining market share and increase awareness of the Heineken brand in the market out of home of Porto.

The development of this project is based on a mixed approach, deductive and inductive, and used the action research as the appropriate methodology to conduct the marketing audit about the market and the company, in order to gather information.

In this project, it may be concluded that the Heineken is not the first consumer choice in the analyzed market and concluded that this is due not only to competition and density of the market, but also to low levels of communication, high price and lack of distribution. The main competitive advantage of the brand is based on the product marketing-mix variable, especially in quality and design.

Therefore, this project presents a combination of marketing tactics that enhance the brand's marketing mix variables in the analyzed market. Through its effective implementation, monitoring and control, these tactics will ensure that the marketing goals are successfully achieved.

Keywords: Marketing Plan, Brand Equity, Brand Awareness, Action Research, Marketing mix, Marketing Strategies

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à minha simpática e sempre sorridente orientadora, Joanna Santiago, incansável por nunca ter permitido que eu desistisse deste projeto, por me motivar a fazer um bom trabalho e estar sempre disponível para me ensinar.

À minha querida mãe, Teresinha, que se esforçou tanto na sua vida para que eu chegasse até aqui e concluísse esta etapa, partilhando comigo todos os sucessos e desventuras, com um orgulho desmedido. Não conheço e não existe mãe como a minha.
És a melhor mãe do mundo!

Ao meu namorado, João, que vive os meus feitos tão intensamente como se fossem os dele, dando-me a confiança para querer conquistar sempre mais e ser melhor, e deixá-lo orgulhoso. A sua paciência, boa disposição e apoio foram importantíssimos!

À empresa onde trabalho, a SCC, que me deu a oportunidade de ir mais além e desenvolver-me profissional e academicamente, permitindo que neste período tivesse outra paixão além das nossas marcas! Concretamente à Rita Távora, Ricardo Peres, Nuno Pinto Magalhães, Luís Prata, Patrícia Milheiro, Marco Andrade, Ricardo Montez, Rita Pereira, Marta Brito, Marta Batista, Jónatas e toda a equipa de AMs da ARVN.

À minha eterna professora, Célia Jesus, por quem tenho enorme apreço e que, longe, está sempre perto e disponível!

À minha família, que todos os dias me perguntou “Como está a tese?”. A tese está bem e espero que se recomende!

Aos meus amigos, a todos aqueles que me têm acompanhado, com quem cresci e que fazem de mim melhor pessoa, mais completa.

Às estrelas que me guiam, iluminam e guardam o caminho, sempre!

Ainda que eu seja pequenina, cabem todos num enorme abraço meu!
O meu sincero e enérgico obrigado.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Relevância do Estudo	2
1.2. Questões Centrais de Investigação	3
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Marketing	3
2.2. Plano de Marketing	4
2.2.1. Estrutura do Plano de Marketing	5
2.3. Valor de Marca	6
2.3.1. Valor de Marca na Perspetiva do Cliente	7
2.3.2. Notoriedade de Marca	7
3. Quadro de Referências.....	9
4. Metodologia.....	9
4.1. Abordagem e Objetivo de Investigação	9
4.2. Estratégia de Investigação.....	10
4.3. Método de Amostragem e Seleção da Amostra	10
4.4. Dados e Procedimentos	11
5. Auditoria de Marketing	12
5.1. Análise Externa.....	12
5.1.1. Análise PESTEL.....	12
5.1.2. Modelo das Cinco Forças de Porter	13
5.1.3. Consumidor e Drivers de Consumo.....	14
5.2. Análise da Concorrência.....	14
5.3. Tendências de Mercado	15
5.4. Análise Interna	16
5.5. Análise SWOT	20
6. Objetivos de Marketing.....	21
7. Estratégias de Marketing	22
7.1. Posicionamento e Segmentação	22
7.2. Marketing- <i>Mix</i>	24
7.2.1. Produto.....	24
7.2.2. Distribuição	25
7.2.3. Preço.....	26

7.2.4. Comunicação	26
7.3. Táticas de Marketing Mix Propostas	28
8. Implementação e Controlo	30
8.1. Calendarização e Responsabilidades.....	30
8.2. Orçamento	31
8.3. Monitorização e Controlo	32
8.4. Resultados Esperados	33
9. Conclusão	34
Referências Bibliográficas	35
Referências Eletrónicas.....	36
Anexos.....	38
Figuras	44
Tabelas	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Estrutura de um plano marketing	38
Anexo B - Modelo <i>The Brand Equity Ten</i>	40
Anexo C – Questionário: questões colocadas.....	41
Anexo D – Respostas à Questão 8 do Questionário	43
Anexo E - Respostas à Questão 9 do Questionário.....	43
Anexo F – Respostas à Questão 11 do Questionário.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Marketing Mix	44
Figura 2 – Processo de um plano de marketing.....	45
Figura 3 - Dimensões de Valor da Marca.	45
Figura 4 - Presença de Heineken no mundo	46
Figura 5 – Produtos Heineken para Mercado <i>Out of Home</i>	46

Figura 6 – Matérias-primas Heineken	46
Figura 7 – Processo de fabrico da cerveja Heineken	47
Figura 8 – Consumo de Heineken por Região.....	47
Figura 9 – Logotipo da marca Heineken	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Quadro de Referências	9
Tabela II – Quadro Síntese Fatores PESTEL	12
Tabela III – Modelo das Cinco Forças de Porter para Heineken na Indústria.....	13
Tabela IV – Concorrentes de Heineken.....	15
Tabela V – Análise SWOT.....	21
Tabela VI – Objetivos de marketing	22
Tabela VII – Táticas de Marketing Propostas	29
Tabela VIII – Calendarização e Responsabilidades.....	30
Tabela IX – Custos Associados a Ações de Marketing.....	31
Tabela X - Estrutura de um plano marketing.....	48
Tabela XI – Principais Áreas Funcionais e Pilares Estratégicos SCC	48
Tabela XII – Modelos de Gestão da SCC	49
Tabela XIII – Resultados Heineken 2014, canal Out Of Home, total nacional e Grande Porto	49

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado, necessário para concluir o grau de Mestre em Marketing no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), apresenta-se o presente projeto que consiste num plano de marketing estruturado, cujo principal objetivo é aumentar a notoriedade da marca Heineken no mercado *out of home* do grande Porto, e assim alcançar ganhos de quota de mercado.

De acordo com Blythe & Megicks (2010), um plano de marketing permite identificar oportunidades de mercado e o uso efetivo dos recursos de uma empresa para formular atividades e estratégias de marketing detalhadas para atingir objetivos definidos que, segundo Westwood (2003) podem passar por identificar a posição de mercado, prever a dimensão do mercado ou planear ganhos de quota. Em suma, o plano de marketing define o conjunto de ferramentas necessárias para atingir os objetivos de uma empresa.

Este plano está construído em torno da marca Heineken, uma marca de cerveja internacional, de origem holandesa, com 151 anos de história, que chegou a Portugal em 2010 por aquisição da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, S.A. (daqui em diante designada por SCC), uma empresa de bens de grande consumo no setor das bebidas (águas, refrigerantes, cervejas e sidras) cujas principais marcas são atualmente Sagres, Heineken, Strongbow, Desperados, Affligem e Luso. Contudo este projeto e as estratégias de marketing aqui apresentadas concentram-se em Heineken, no segmento de negócio *out of home* da região do grande Porto.

Concretamente, o mercado das cervejas em Portugal é muito competitivo e está maioritariamente dividido num duopólio entre a marca Sagres e Super Bock, com quota de mercado semelhante repartida a nível nacional: Sagres mais representada na região Sul e Lisboa e Vale do Tejo, Super Bock com registo de quota mais acentuado na região norte e centro. Só depois aparecem marcas de cervejas internacionais como Heineken ou sidras, com quotas de mercado muito mais baixas.

Esta grande diferença de performance regional registada entre Super Bock e Sagres, deve-se fundamentalmente à sua origem de produção: Super Bock é uma cerveja do norte, com origem no Porto, mais doce e leve; Sagres é uma cerveja sulista, com origem em Lisboa, com sabor mais forte a malte.

É a rivalidade entre as principais marcas de cerveja portuguesas que tornam Heineken um interessante e importante objeto de análise, pois funciona como uma ferramenta de portfólio diferenciadora para a SCC entrar no mercado do norte e centro e induzir perdas de quota à Super Bock, que não consegue induzir via Sagres. Enquanto a cerveja Sagres tem menor aceitação nestes mercados por ser uma concorrente nacional, muito associada a um clube de futebol com mais simpatizantes em Lisboa e Sul, a Heineken é bem aceite pois é uma cerveja internacional, que confere status, que está presente nos melhores locais e festivais e patrocina os melhores eventos, como é caso da Liga dos Campeões da UEFA (competição futebolística da Associação de Futebol da União Europeia).

Posto isto, a realização do presente plano de marketing irá permitir identificar as oportunidades no mercado do grande Porto, concretamente no canal *out of home*, que confirmam mais notoriedade à marca Heineken neste mercado e, assim, permitam alcançar ganhos de quota, identificando as atividades e estratégias de marketing para o conseguir.

1.1. Relevância do Estudo

Para definir o tema do presente projeto, foi seguido o modelo proposto por Saunders et al. (2011): adotou-se primeiro um pensamento racional, através do qual se verificou que existem vários projetos e trabalhos de investigação anteriores relacionados com ganhos de quota de mercado, tema também muito presente nos media nacionais e internacionais. Da mesma forma, a apetência pela área de estratégias de marketing e branding, suporta a opção de fazer um trabalho de projeto como o que aqui se apresenta.

Numa segunda fase, de acordo com o mesmo autor, recorreu-se à vertente criativa para encontrar um tema de gosto pessoal, que desenvolvesse mais e melhor as competências individuais nas áreas supra citadas, mas também que pudesse contribuir a nível profissional como um conjunto de propostas a colocar em prática pela empresa em causa, que demonstre visão e atitude empreendedora, conhecimento de negócio e competências de gestão e estratégias de marca.

Considerados os fatores acima, a escolha do presente tema assenta em quatro aspetos:

- bons resultados da marca no grande Porto, nos últimos dois anos,

- é objetivo da SCC conquistar quota na categoria de cerveja no grande Porto,
- boas condições de acesso a dados e informação relevante,
- tema associado a várias matérias e aprendizagens escolares.

1.2. Questões Centrais de Investigação

Para orientar todo o trabalho que aqui se desenvolve e chegar a respostas que ajudem a alcançar o objectivo do mesmo, servirão de base as seguintes questões de investigação:

- Como aumentar a notoriedade de Heineken no grande Porto?
- Como aumentar o valor da marca na perspectiva do consumidor?
- Como potenciar as variáveis de marketing de Heineken no mercado *out of home* do grande Porto?
- Como aumentar a quota de mercado de Heineken no mercado *out of home* do grande Porto?

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para compreensão do presente tema e desenvolvimento do projeto adotou-se a abordagem indutiva proposta por Saunders et al. (2011), com o intuito de recolher toda a informação disponível e necessária que permitisse construir o atual plano de marketing.

Os tópicos abordados foram: marketing, plano de marketing, valor de marca, valor da marca na perspectiva do cliente, notoriedade de marca, *brand recognition e brand recall*.

2.1. Marketing

O conceito de marketing é relativamente recente nas ciências sócio-económicas e tem apresentado constantes atualizações ao longo dos anos por parte de diferentes autores.

Gilligan e Wilson (2010), citaram (Associação de Marketing Americana 1985), para apresentar uma das primeiras definições de marketing utilizadas: “processo de planear e executar a conceção, o preço, a comunicação e distribuição de ideias, bens ou serviços de forma a criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações”. Os mesmos autores citaram também (McDonald, 1989), para revelar outra definição de

marketing como “o processo de gestão através do qual uma organização utiliza os seus recursos para satisfazer as necessidades de um grupo selecionado de consumidores, para assim cumprir os objetivos de ambas as partes, sendo por isso uma dimensão central para todo o negócio, aplicada sob o ponto de vista do resultado final, que é o ponto de vista do consumidor final”.

Mais tarde, Westwood (2003), define marketing como a forma de descobrir os desejos do cliente para desenvolver produtos que o satisfaçam, isto é, o produto certo, disponível no sítio certo e no momento certo, que entregue resultados à empresa. Já Blythe e Megicks (2010), apresentam este conceito como o conjunto de estratégias definidas por uma empresa para atingir os seus objetivos e que devem ser encaradas como uma filosofia e cultura dentro de uma empresa.

Por outro lado, numa visão mais atual, Kotler e Armstrong (2012), apresentam o marketing como algo para além de uma função de gestão. Para estes autores, o conceito significa gerir relações vantajosas da empresa com o consumidor, isto é, criar valor para o cliente e contruir relações fortes com este para conseguir também captar valor do cliente.

2.2. Plano de Marketing

Um plano de marketing, segundo Kotler e Armstrong (2012), visa descrever as estratégias de marketing de uma empresa para um determinado grupo de consumidores, de forma a conseguir criar e entregar valor para esse grupo, com base no modelo de marketing *mix* designado por 4 Ps (ver Figura 1).

De outra forma, Blythe e Megicks (2010), definem plano de marketing como um processo contínuo e sistemático que permite a uma empresa reconhecer as oportunidades de mercado para assim formular atividades e estratégias de marketing detalhadas que garantam o uso efetivo dos recursos (humanos, financeiros, entre outros) e alcançar resultados (como *targets*, lucros ou comportamentos). Estes autores complementam este conceito citando (Hollensen 2006), para definir este como um “processo de pesquisa e análise para desenvolver ações estratégicas que permitam alcançar os objetivos de uma empresa, acompanhando o impacto da sua implementação”.

Já de acordo com Westwood (2003), este é um processo interativo e em constante atualização que visa descrever métodos e aplicar recursos de marketing para atingir objetivos definidos, como segmentação de mercados, identificação de posições de mercado, previsão da dimensão do mercado ou ganhos de quota.

Todas as definições acima apresentadas estão alinhadas, pelo que se percebe a importância, neste plano de marketing, de definir as atividades e estratégias de marketing que melhor tirem partido das oportunidades do mercado, que otimizem os recursos da empresa e que garantam o cumprimento do objetivo de aumentar a notoriedade da marca Heineken no mercado *out of home* do grande Porto e, assim, conseguir ganhos de quota.

Finalmente, Gilligan e Wilson (2010), sintetizam as principais características que um plano estruturado e completo de marketing deve ter para ser bem sucedido:

- objetivos mensuráveis, específicos, realistas e motivadores, claros e simples, definidos no tempo,
- perspectiva de longo-prazo, com visão dos resultados esperados,
- recursos necessários alocados e envolvidos no e com o plano,
- vantagens competitivas relevantes e com potencial,
- estratégias de marketing simples e concisas que potenciem a boa implementação do plano.

2.2.1. Estrutura do Plano de Marketing

Para elaborar um plano de marketing, várias são as estruturas propostas mediante os autores estudados, mas concretamente neste projeto será tido em consideração o processo para a realização de um plano de marketing apresentado por Westwood (2003), (ver Figura 2) e será seguida como estrutura principal a apresentada por Blythe e Megicks (2010), (ver Tabela X), com as devidas adaptações enquadradas no âmbito deste projeto e tendo em consideração algum conteúdo apresentado por Gilligan e Wilson (2010), (ver Anexo A).

Tanto no processo como nas estruturas acima apresentadas, ainda que possam variar um pouco na forma, apresentam os mesmos e principais conteúdos a abordar: análise interna, análise externa e análise da concorrência, objetivos de marketing, análise das estratégias de marketing, orçamento, implementação e controlo, que são os principais elementos da estrutura do presente plano.

2.3. Valor de Marca

O valor da marca é um conceito importante para perceber a força que uma marca tem no mercado. Este conceito pode ser analisado de um ponto de vista financeiro (através do valor contabilístico da marca), ou sob o ponto de vista de marketing, com base no valor de mercado da marca. Os principais autores a escrever sobre este conceito foram Aaker e Keller.

Para este projeto, tem maior relevância compreender o que é o valor de marca, sendo que, sobre este conceito, existem diferentes definições e abordagens de autores. Pedro (1999) citou (Aaker 1991), para concluir que “cada marca tem um total de ativos e passivos que, em conjunto, podem aumentar ou diminuir o valor dos produtos ou serviços para a empresa, mas também para o consumidor.” O mesmo autor citou também, para comparação e complemento (Keller, 1998), para definir o valor da marca como o “efeito diferencial que o conhecimento de uma marca tem sobre a resposta do consumidor às atividades de marketing *mix*”; isto é, a resposta, positiva ou negativa, que o consumidor dá aos apelos de marketing de uma marca que conhece ou que lhe é familiar, e que não daria a outra marca ou produto desconhecido.

Estes dois autores, Aaker (1996) e Keller (1993), consideram muito importante medir e analisar o valor da marca pois isso ajudará, de acordo com o primeiro, a adotar medidas que incrementam vendas e lucros de uma empresa e a conferir força à marca; e, de acordo com o segundo, porque permite melhorar a produtividade do mercado, aumenta a eficiência dos custos de marketing, mas também a efetividade das ações de marketing, permitindo encontrar melhores decisões ao nível do marketing *mix*.

Ainda que exista concordância sobre a importância de compreender o valor de uma marca, os autores propõem diferentes abordagens a este conceito.

Para Aaker (1996), o valor da marca, quando medido, deve refletir a força da marca com base nas suas vantagens competitivas e em elementos importantes (e não em elementos táticos, pois são facilmente copiados) para o mercado que condicionam vendas e lucros. Como abordagem, o autor propõe o modelo *The Brand Equity Ten* (ver Anexo B), útil neste projeto para elaboração do questionário.

Por outro lado, Keller (1993), defende no seu artigo que o valor da marca é tanto maior quanto maior for o conhecimento da marca gerado pelas ações de marketing junto

dos consumidores. Para o autor, o conhecimento da marca influencia aquilo que vem à cabeça do consumidor quando este pensa num produto. Este conhecimento traduz-se em informação recebida e guardada relativamente à notoriedade e imagem da marca e que afeta respetivamente a sua resposta e o tipo de associações no que a ela diz respeito. Assim, apresenta um modelo (ver Figura 3) onde demonstra que o valor da marca resulta do conhecimento que se tem desta ao nível de duas dimensões: notoriedade e imagem da marca, sendo os elementos associados a estas duas dimensões aquilo que mais influencia os níveis de valor de marca e que pode determinar impactos nas estratégias de marketing. No seguimento do que o autor apresenta, este projeto propõe ações de marketing que visam aumentar a notoriedade da marca e, conseqüentemente, conquistar quota de mercado.

2.3.1. Valor de Marca na Perspetiva do Cliente

Conforme já referido acima, Keller (1993), definiu valor da marca na perspetiva do cliente como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca tem sobre a resposta do consumidor às atividades de marketing *mix*. Ou seja, são as perceções e preferências do consumidor face a uma marca e seu marketing *mix*, por via do seu conhecimento da marca quando comparada com outras marcas. Essas perceções e o valor da marca podem ser positivos ou negativos e, segundo Keller (1993), ter resultados positivos pode trazer aumento de lucro e redução de custos.

De acordo com o mesmo autor, o valor da marca é-nos dado pelo conhecimento que o consumidor tem desta, ou seja, pela notoriedade da marca e pela imagem da marca. Ter níveis elevados de ambos os elementos aumenta a probabilidade de escolha do consumidor por aquela marca e a sua lealdade e fidelização à mesma, mas impacta também as decisões a tomar ao nível do marketing *mix* (como por exemplo margens maiores), que serão mais facilmente recebidas pelo consumidor.

2.3.2. Notoriedade de Marca

Para Aaker (1996), a notoriedade da marca reflete aquilo que tem relevância sobre a marca na mente do consumidor, que pode afetar as suas perceções e atitudes, e até mesmo determinar as escolhas e lealdade do consumidor. De acordo com este autor, existem várias dimensões dentro da notoriedade de marca: reconhecimento, *recall*, *top-*

of-mind (primeira marca lembrada), domínio da marca (única lembrada), conhecimento da marca e opinião sobre a marca.

Contrariamente, Keller (1993), não apresenta o *top-of-mind* como uma dimensão da notoriedade de marca, mas sim como uma forma de medir o *recall* da marca, esta sim uma dimensão apresentada pelo autor. Concretamente, o mesmo autor cita (Rossiter & Percy, 1987), para concluir que a “notoriedade de marca é dada pela força da informação que o consumidor tem na sua memória para identificar a marca independentemente das condições em que esta lhe é apresentada. Ou seja, a facilidade com que uma marca aparece na mente do consumidor, graças ao *recall* e reconhecimento da marca”, conceitos definidos mais abaixo.

Para Keller (1993), a notoriedade da marca tem um papel importante nas escolhas do consumidor pois aumenta a probabilidade deste associar a marca à categoria de produto a que pertence, aumenta a proximidade e familiaridade da marca com o consumidor, e aumenta a probabilidade da escolha do consumidor pela marca que conhece, mesmo em decisões de baixo envolvimento.

Posto isto, uma vez que o principal objetivo deste trabalho é aumentar a notoriedade da marca e assim conquistar quota de mercado, identifica-se a importância de propor neste projeto táticas de marketing que permitam chegar aos resultados procurados.

Brand Recognition

Esta é uma dimensão da notoriedade de marca que, segundo Keller (1993), nos confirma que o consumidor já esteve em contato com a marca anteriormente e reconhece esse contato quando a marca lhe é apresentada, fator importante na altura da decisão do consumidor em loja. Neste projeto, são identificados meios para melhorar o contato com o consumidor, e assim garantir que a cerveja Heineken é mais vezes escolhida no mercado *out of home* do grande Porto.

Brand Recall

Keller (1993), apresenta esta como outra das dimensões da notoriedade da marca, descrita como a capacidade de o consumidor indicar o nome da marca quando lhe é apresentada uma categoria de produto, uma necessidade a preencher ou outro tipo de questão. O *top-of-mind* é o principal indicador dos níveis de *brand recall*, segundo este

autor, permitindo compreender qual o posicionamento de uma marca na mente do consumidor.

3. QUADRO DE REFERÊNCIAS

Este projeto está desenvolvido de acordo com a estrutura na Tabela I, abaixo apresentada, que sintetiza os principais tópicos que constroem o presente plano de marketing e as referências que serviram de base para a sua elaboração.

Tabela I – Quadro de Referências

Estrutura do Plano de Marketing	Referência de Autores
Auditoria de Marketing <ul style="list-style-type: none">- Análise Externa- Análise de Concorrência- Tendências de Mercado- Análise Interna- Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none">- Blythe e Megicks (2010), Westwood (2013)- Blythe e Megicks (2010), Kotler e Armstrong (2012)- Blythe e Megicks (2010) - Blythe e Megicks (2010), Westwood (2013), Gilligan e Wilson (2010)
Objetivos de Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Westwood (2013)
Estratégias de Marketing <ul style="list-style-type: none">- Posicionamento e Segmentação- Marketing <i>Mix</i>- Táticas de Marketing Propostas	<ul style="list-style-type: none">- Blythe e Megicks (2010), Gilligan e Wilson (2010)- Kotler e Armstrong (2012), Kotler e Armstrong (2014)
Implementação e Controlo <ul style="list-style-type: none">- Calendarização- Responsabilidades- Orçamento- Monitorização e Controlo- Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none">- Blythe e Megicks (2010), Westwood (2013)

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Blythe e Megicks (2010).

4. METODOLOGIA

4.1. Abordagem e Objetivo de Investigação

Para a realização deste estudo, foi adotada uma abordagem mista entre a abordagem dedutiva (uma vez que são recolhidos dados quantitativos), e indutiva (preocupada com o contexto das variáveis em análise, que recorre a uma amostra pequena e também a dados qualitativos), de acordo com Saunders et al. (2009).

Em linha com o apresentado pelo mesmo autor, este é um estudo onde se pretende retirar conclusões da informação analisada e sintetizar ideias de ações de marketing a adotar, pelo que se apresenta como um estudo dedutivo-explicativo.

Assim, foi necessária uma recolha e análise de dados sobre a marca Heineken no mercado do grande Porto, que visa responder aos principais objetivos deste projeto.

4.2. Estratégia de Investigação

Neste estudo, é utilizada a estratégia de *action research* (pesquisa ativa), na medida em que, com base na definição apresentada por Saunders et al. (2009), se pretende resolver questões associadas à marca (como dar força à marca e aumentar a sua quota de mercado), num processo interativo que parte de um contexto específico, tratando-se, neste caso concreto, da atual posição de Heineken no mercado *out of home* do grande Porto, fazendo o respetivo diagnóstico com o objetivo de avaliar e propor ações de marketing alternativas que permitam responder aos objetivos do projeto, num método semelhante ao realizado por consultores.

Como parte desta estratégia, e de acordo com a abordagem mista deste estudo, implementaram-se também questionários (associados à abordagem dedutiva), para ajudar e complementar o processo de diagnóstico e proposta de ações.

4.3. Método de Amostragem e Seleção da Amostra

Alinhado com o proposto por Saunders et al. (2009), é utilizado mais do que um método de recolha e uso de dados primários e secundários, através de dados quantitativos (questionário) e qualitativos (entrevistas não estruturadas e estudos já existentes realizados pela empresa), pelo que se considera a adoção do método misto, com o propósito de corroborar resultados, triangulando os diferentes tipos de dados, garantir da complementariedade da informação utilizada, auxiliar a interpretação e explicação das variáveis de marketing *mix* e conseguir mais informação sobre o mercado em análise.

De acordo com o mesmo autor, a seleção da amostra ao longo deste estudo assenta no tipo de amostra não-probabilística.

Concretamente, mediante as técnicas apresentadas por Saunders et al. (2009), para o questionário (ver Anexo C) os inquiridos foram selecionados com base na técnica de bola-de-neve: identificaram-se pessoas naturais da região do grande Porto, residentes na mesma ou com contatos atualmente aí a residir. A estes solicitou-se o preenchimento do questionário e a passagem do mesmo a outras pessoas e entidades com as mesmas

características. Já para as entrevistas não estruturadas, onde foram colocadas questões sobre a marca e o mercado mediante pertinência, os entrevistados foram selecionados pela técnica de conveniência, a diferentes colaboradores da SCC, associados ao departamento de relações públicas e institucionais, e recursos humanos da empresa, ao departamento de vendas do mercado *out of home* do grande Porto e ao departamento de marketing da marca.

4.4. Dados e Procedimentos

Conforme supra referido, os dados recolhidos para a realização do presente projeto são primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas não estruturadas e cuja informação se apresenta como boa fonte de conhecimento para análise do contexto da marca e seu marketing *mix*. Estes foram também obtidos através de questionários.

Estes últimos, de acordo com Saunders et al. (2009), classificam-se como do tipo auto-administrados via Internet. Só conseguiria responder ao questionário completo o indivíduo que fosse da região do grande Porto e consumidor de cerveja, caso contrário o questionário terminava. Na elaboração do mesmo procurou-se ter questões cujas respostas, permitissem retirar conclusões complementares (ver Anexo C) à restante informação recolhida por dados secundários e que viabilizassem a proposta de ações de marketing para a marca. Para criar o questionário, recorreu-se ao Qualtrics, uma plataforma *online* especializada em estudos de marketing, durante 5 dias. No fecho deste, obtiveram-se 230 respostas, mas apenas 154 destas completaram o questionário, por preencherem os requisitos de público-alvo do mesmo: pessoas residentes no grande Porto e consumidores de cerveja. O tratamento dos dados foi efetuado através da mesma plataforma.

Já os dados secundários foram obtidos internamente, junto da empresa, com a equipa de dados de mercado. Concretamente: estudo sobre *usage and attitudes* das marcas de cerveja da SCC, *deep dive* sobre Heineken, estudo sobre o perfil do *target* da marca, estudo sobre o mercado do Porto, estudo sobre tendências e resultados de quotas de Heineken no canal *out of home* do grande Porto e no total nacional do mesmo canal. Todos os dados destes estudos, segundo a definição apresentada por Saunders et al. (2009), foram analisados já compilados. De acordo com o mesmo autor, estes dados

são, respetivamente, baseados em questionários regulares/contínuos, em fontes múltiplas da área, e em documentos escritos (base de dados da empresa). Todos estes contribuem positivamente para responder ao objetivo deste projeto, fornecendo informação complementar aos dados primários recolhidos e informação importante sobre o contexto da marca e mercado em questão.

5. AUDITORIA DE MARKETING

Blythe e Megicks (2010), definem auditoria de marketing como uma análise global completa da situação atual da organização e sua envolvente, enquanto Westwood (2013), apresenta o mesmo conceito como análise detalhada da envolvente de marketing da empresa, concretamente das atividades de marketing e do seu sistema interno de marketing.

5.1. Análise Externa

A análise externa pretende passar a visão das várias forças e elementos que estão em torno de uma empresa, e neste caso da marca, e que afetam as suas atividades de marketing, de acordo com Blythe e Megicks (2010), abaixo descritos.

5.1.1. Análise PESTEL

Na Tabela II, apresentada abaixo, de acordo com Blythe e Megicks (2010), encontram-se os fatores que afetam a atividade das marcas e empresas na indústria das bebidas. Concretamente, são descritos os fatores que mais afetam ou podem afetar a atividade de Heineken no mercado *out of home* do grande Porto.

Tabela II – Quadro Síntese Fatores PESTEL

Fatores	Descrição	Heineken
Políticos	Blythe e Megicks (2010): governo, agências governamentais e medidas de governo que afetam o clima político.	- Imposto especial de consumo (IEC), <i>Regulamento (CEE) n.º 3649/92 da Comissão, de 17 de Dezembro de 1992, sobre bebidas alcoólicas (IABA), Directiva 92/84/CE do Conselho, de 19 de Outubro de 1992</i> - Constante aumento do IVA na restauração (<i>out of home</i>), <i>lei n 49 VIII_2013_Regulamento IVA</i>
Económicos	Kotler e Armstrong (2012): fatores económicos que afetam o poder de compra e padrões de despesa dos consumidores	- Diminuição do poder de compra na região do grande Porto (Número índice: 161,7%. Fonte: PORDATA), - Baixo salário mínimo (505€. Fonte: PORDATA).
Sócio-Culturais	Kotler e Armstrong (2012): instituições e outras forças	- Origem da Unicer em Leça do Balio, Porto. - Patrocínio da Super Bock ao Futebol Clube do

	que afetam os valores básicos, percepções, preferências e comportamentos da sociedade.	Porto - Tendência de compra produtos indulgentes e internacionais
Tecnológicos	Kotler e Armstrong (2012): forças que criam novas tecnologias de comunicação, inovação, novos produtos.	- Carlsberg Nox (novo produto) - Aumento da partilha e uso de redes sociais (fonte: jornal ECONÓMICO)
Ecológicos	Kotler e Armstrong (2012): recursos naturais utilizados pelas empresas ou afetados por estas. Preocupações ambientais.	- Tendência de preocupação com origem das matérias-primas e sustentabilidade das empresas/marcas.
Legais	Blythe e Megicks (2010): legislação e decisões jurídicas.	- Proibição de venda de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos (<i>Decreto-Lei n.º 106/2015</i>), - Proibição de comunicar anúncios em TV no horário nobre (<i>DL n.º 66/2015, de 29/04</i> . Bebidas alcoólicas, ICAP)

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

Para compreender a envolvente externa, importa perceber como atua e qual a intensidade da concorrência dentro do setor em análise. Na Tabela III, abaixo, é apresentada a forma como a indústria pode impactar a atuação da marca Heineken.

Tabela III – Modelo das Cinco Forças de Porter para Heineken na Indústria

<p>Concorrência na Indústria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indústria concentrada, dominada por duas empresas: SCC e Unicer, - as ações do maior concorrente neste setor têm impacto no negócio, - contante luta de preços e publicidade e pela quota de mercado, - crescimento da indústria lento.. 			
<p>Novos Concorrentes:</p> <p>- Ameaça de entrada reduzida, devido à força das empresas existentes e das barreiras de entrada (economias de escala, diferenciação dos produtos existentes, grande necessidade de capital, acesso a canais de distribuição e falta de experiência).</p>	<p>Poder de Negociação dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte, pois existem produtos substitutos, (sidra, vinho ou bebidas espirituosas) - baixo, devido à diferenciação dos produtos existentes, custos de mudança elevados e importância da qualidade do produto adquirido. 	<p>Poder de Negociação dos Fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte, pois não existem produtos substitutos ao nível das matérias-primas, - baixo, pois esta indústria é cliente importante, existem vários fornecedores e baixos custos de mudança. 	<p>Produtos Substitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sidra (mais rentável), - Vinho (zona, característica de produção de vinho) - Bebidas espirituosas como Gin, Vodka, Licores (Beirão, Moscatel).

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de IAPMEI.

5.1.3. Consumidor e Drivers de Consumo

De acordo com dados secundários recolhidos junto da empresa, presente no estudo de *usage&attitudes* das marcas de cerveja da SCC, o consumidor de cerveja pode ser considerado como *light drinker*, se consumir uma a três vezes por mês, *medium drinker*, se consumir uma a três vezes por semana e *heavy drinker*, se consumir pelo menos quatro vezes por semana. Pela mesma fonte, a região do grande Porto é a segunda, em Portugal, com mais consumidores de cerveja (20% do total), a seguir a Lisboa.

Neste estudo, o consumidor que bebe Heineken (ou outras marcas *premium* mais frequentemente) é um *premium beer drinker*, representa apenas 2% dos consumidores de cerveja – destes, 76% são de género masculino com média de 37 anos de idade. As suas ocasiões de consumo são principalmente através do mercado *out of home*. Vive para impressionar os outros, está sempre a par do que está na moda, inclusivamente dos eventos sociais do momento, pelo que o que motiva o seu consumo de cerveja e preferência pela cerveja *premium* está relacionado com estes aspetos. Heineken é a cerveja *premium* mais consumida por este consumidor (41%), seguida de Carlsberg (28%) e Guinness (13%).

Em mais detalhe, outro estudo resultante de dados secundários (*target* da marca) define o consumidor Heineken como um *Trendy Youngster*, um homem determinado a andar com a sua vida sempre para a frente, sem se deixar iludir. Vive o momento com a máxima alegria possível. Vive para impressionar, para partilhar bons momentos com os amigos, para sair e divertir-se, sendo a cerveja um bom motivo para o fazer, manter contato e socializar. Este consumidor privilegia a criatividade e inovação, procurando sempre coisas novas e entusiasmantes.

Finalmente, de acordo com o estudo de *deep dive* de Heineken a que se teve acesso, os principais *drivers* de consumo são a imagem da marca e respetivo *packaging*, a publicidade e a presença em pontos de venda noturnos e em eventos como festivais de música (elementos também comprovados pelo questionário desenvolvido).

5.2. Análise da Concorrência

A concorrência, neste projeto, corresponde às marcas de cervejas que existem no mercado *out of home* do grande Porto, que tal como o restante mercado nacional, tem

poucos *players*, sendo o mercado um duopólio dominado principalmente pela SCC (que detém a marca Heineken, Sagres e Guinness) e pela Unicer (que detém a marca Carlsberg e Super Bock).

De acordo com Blythe e Megicks (2010), considera-se concorrência direta quando a oferta de produtos é semelhante, como o caso de marcas como Carlsberg, Guinness, Affligem, Estrella Damn, ou mesmo Sagres e Super Bock, e indireta quando, pelo mesmo valor (*share of wallet*) existe oferta de outros produtos, dos quais são exemplo Somersby, marcas de gin e bebidas espirituosas, vinhos ou bebidas gasosas. Para este caso concreto, é dado foco à análise dos principais concorrentes, as suas forças, fraquezas e tipos de resposta às ações de marketing da concorrência, conforme se apresenta na Tabela IV:

Tabela IV – Concorrentes de Heineken

			
<p><u>Carlsberg</u> - concorrente direto no segmento <i>premium</i>, <i>target</i> e momento de consumo, - Forças: preço mais competitivo no grande Porto - Fraquezas: nem sempre é vista como cerveja <i>premium</i> - Resposta lenta a ações de marketing.</p>	<p><u>Guinness</u> - concorrente direto no segmento <i>premium</i> e <i>target</i> - Forças: produto diferenciador - Fraquezas: baixos níveis de comunicação e distribuição, preço mais elevado - Não responde a ações de marketing.</p>	<p><u>Super Bock</u> - concorrente direto no momento de consumo, - Forças: origem no Porto; marketing <i>mix</i> forte na região; maior poder de negociação - Fraquezas: ações facilmente copiáveis - Resposta agressiva e rápida a ações de marketing.</p>	<p><u>Somersby:</u> - concorrente indireto como produto substituto, - Forças: diferenciação e amplitude do <i>target</i>, - Fraquezas: sabor muito doce não permite consumo em quantidade, - Resposta agressiva e rápida a ações de marketing.</p>

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Blythe e Megicks (2010).

5.3. Tendências de Mercado

Através de dados secundários recolhidos, identificam-se como algumas tendências que podem ser consideradas importantes para a marca e mercado em análise:

- emergência dos conceitos de sofisticação, *glamour* e sustentabilidade dos produtos e marcas,
- sustentabilidade ambiental dos produtos passa a integrar decisões de consumo,
- associação das marcas a causas sociais,
- apresentar produtos apresentando os seus locais de origem,
- proporcionar experiências entre marca e consumidor, em linha com os valores da marca,
- marcas com produção artesanal,
- participação ativa e criativa do consumidor na customização de produtos para gerar experimentação.

5.4. Análise Interna

História

A marca Heineken conta com 151 anos de história, tendo sido criada por Gerard Adriaan Heineken, em 1864 quando comprou uma fábrica de cerveja em Amesterdão, onde desenvolveu a receita de cerveja leve e pura que ainda hoje caracteriza a cerveja Heineken.

Entre 1928 e 1954, a marca adotou uma estratégia de marketing global, assumindo um posicionamento *premium* e assumindo-se como uma cerveja importada. Este processo de internacionalização permitiu a entrada da marca com sucesso em vários continentes, mas no mercado europeu, teve que ser adotada outra estratégia para estabilizar a marca neste mercado: produzir em vários países da Europa, por via da aquisição de outras cervejeiras. Em 1968 comprou a AMSTEL, grupo cervejeiro holandês de Amesterdão e desde então seguiram-se várias aquisições por vários países da Europa e do mundo. Em 2010, a marca entra em Portugal pela aquisição da SCC – Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.

Nos dias de hoje, a Heineken detem cerca de 165 cervejeiras em mais de 70 países, conta com cerca de 81.000 colaboradores, e com um portefólio alargado e diversificado de marcas, que conta com mais de 250 marcas de cerveja e sidra, *premium* internacionais, regionais e locais, sendo algumas dessas: Heineken®, Amstel, Bintang, Birra Moretti, Cruzcampo, Foster's, Newcastle Brown Ale, Sagres, Desperados, Sol,

Affligem ou Strongbow Gold Ciders. De salientar que são as marcas locais as que têm mais peso no volume total global (80%). De todo o modo, a Heineken é a marca mais rentável no portefólio da empresa a nível internacional e apresenta-se como um recurso estratégico para liderar continuamente o segmento das cervejas e mercado *premium* (categoria que lidera com 19% de quota), em todos os países em que está presente.

Por tudo isto, a Heineken é uma das maiores empresas cervejeiras da Europa do mundo (ver Figura 4).

Concretamente em Portugal, Heineken detém a empresa SCC – uma empresa forte no setor das bebidas e dos bens de grande consumo, onde complementa o portefólio local, de produção própria, com cervejas internacionais: Cervejas Nacionais (Sagres Branca, Sagres Preta, Sagres Radler, Sagres Sem Álcool, Sagres Bohemia), Cervejas Internacionais (Heineken, Desperados, Affligem, Guinness, Bud, Foster's, Kelkenny), Sidras (Strongbow), Águas (Água de Luso, Cruzeiro e Luso com Gás) e Refrigerantes (Luso de Fruta e Luso Tea).

Atualmente, a SCC tem uma quota de mercado em volume de cerca de 46% (Nielsen, 2014) possui 2 fábricas (em Vialonga – para cervejas, e no Luso – para águas), a exportação tem um forte peso no seu negócio de cerveja (cerca de 30% das vendas), e assegura grande parte da sua distribuição (60%) dos clientes do canal HoReCa através do *wholesaler* que criou em 2014, a NOVADIS, com 13 centros de distribuição espalhados pelo país.

Missão, Visão e Objetivos

A SCC tem a missão de ser a melhor empresa de bebidas do sector, por via de um crescimento sustentado e consolidados aumentos de quota de mercado, alimentando a visão de conseguir fazer as marcas líderes que as pessoas adoram beber. Os seus principais objetivos coincidem também com os da Heineken Internacional e passam por conseguir fazer crescer as marcas do seu portefólio, apostar em inovação, conseguir ganhos continuados de eficiência nas suas operações, garantir a sustentabilidade do negócio e apostar sempre nas melhores pessoas para garantir a melhor equipa.

Por sua vez, a marca Heineken pretende proporcionar, através do seu consumo e plataformas, as melhores experiências para o cliente/consumidor, apresentando-se como uma marca cosmopolita, social, com sentido de humor, que preveligia o progresso e que

confere *status* a quem a consome, que gosta de ser visto pelos outros a consumir esta marca de cerveja.

Áreas Funcionais e Pilares Estratégicos

A SCC possui a área de *Brewing and Operations* - responsável pelas fábricas e produção, que reporta à gestão da Heineken Internacional, quatro departamentos de desenvolvimento do negócio (*Business Development, Corporate Affairs, Legal Affairs e Internal*), e ainda oito áreas funcionais interligadas entre si e que reportam directamente ao CEO da empresa: *Out Of Home* e Exportação, *In Home, Beer Marketing, Water&Soft Drinks Business, Customer Service&Logitics, Finance, Human Resources & Communication e Wholesaler* (ver Tabela XI, com descrição das áreas).

Os principais pilares estratégicos da companhia assentam em cinco destas áreas de negócio (ver Tabela XI).

Tipo de Estrutura e Modelo de Gestão

A SCC é unidade de trabalho local da empresa-mãe que é a Heineken, fazendo assim parte de uma estrutura puramente matricial, que partilha os objetivos e recursos com a Heineken Company, e coordenando a operação dos setores funcionais com outras empresas da companhia.

Isoladamente da Heineken *Company*, a SCC apresenta uma estrutura funcional, mas também parcialmente matricial, pois existe uma divisão clara entre as diferentes áreas funcionais e a especialização e trabalho em equipa e entre áreas, o que favorece a especialização das funções, valoriza o trabalho desenvolvido por função e confere flexibilidade de adaptação. Por outro lado, como existem várias figuras de liderança, pode conduzir à falta de unidade e ao conflito inter-funcional, mas também levar a que as várias áreas funcionais vejam e interpretem os objetivos da companhia de forma diferente entre si.

Esta estrutura é pouco hierarquizada, tem projetos e equipas multidisciplinares, que privilegiam a comunicação transversal e onde os centros de decisão não se concentram apenas no topo, mas sim por toda a estrutura e linhas de gestão, a quem compete depois agilizar e fazer o *cascade down* com as equipas.

Neste seguimento, o modelo de gestão da empresa assume duas formas diferentes, mas complementares: mais tradicional e pragmático, mas também inovador e competitivo (ver Tabela XII).

Recursos Humanos

Além de todos os colaboradores que integram a estrutura da SCC, num total de quase 1.300 pessoas, concretamente a marca Heineken conta com uma equipa, com cerca de 15 colaboradores, focada em desenvolver a marca em diferentes áreas da cadeia de valor do mercado *out of home* do grande Porto.

Heineken no Mercado Out of Home

A cerveja Heineken é uma cerveja holandesa do tipo *Lager*, cujo processo (ver Figura 6 e 7) de fermentação e recolha é efetuado com temperaturas baixas, de onde resulta um produto sem corantes nem conservantes.

A Heineken que é consumida em Portugal é produzida na fábrica da multinacional em Sevilha. Podemos encontrar esta cerveja no mercado *out of home* nos seguintes formatos (ver Figura 5): à pressão (barril de 10L, 20L, 30L e 50L, ou beer-drive a granel), em lata (33cl, 50cl), em garrafa de vidro (15cl, 25cl, 33cl) e em garrafa de alumínio (25cl).

O produto não chega ao consumidor final diretamente através da SCC, mas sim por via de diferentes canais de distribuição por onde o produto vai passando num processo de revenda até chegar ao consumidor final (ver Figura 10), pelo que não é possível (nem legal) discriminar os preços praticados (estes são da responsabilidade do revendedor), é possível sim identificar que, em média, o consumidor pode encontrar a cerveja Heineken 30% acima das cervejas de marca nacional e designadas como *mainstream*, por ser uma marca com uma imagem *premium*.

Em 2014, a Heineken encontrava-se em cerca de 1.000 pontos de venda do mercado *out of home* do grande Porto e em eventos patrocinados pela marca. A presença e/ou patrocínio em eventos é aliás uma das formas de Heineken comunicar mais diretamente com o seu consumidor e estar presente nos seus momentos de consumo, como é o caso da UEFA *Champions League*, festas Heineken Convida, entre outros. Além dos eventos, a marca recorre também às redes sociais, aplicações móveis,

anúncios de televisão e *outdoors*, ao *website* da marca e à plataforma de ativação *on line* Heineken Starclub.

Resultados Anteriores

Desde 2012 que o desempenho de Heineken no mercado das cervejas em Portugal tem sido bastante inconstante a nível nacional, com quebras de quota e de vendas, apresentando resultados sempre inferiores ao seu principal concorrente direto, Carlsberg, que apesar de também registar disparidades na sua *performance*, estas não foram tão acentuadas.

Até 2012 os cenários de quota e vendas de Heineken estavam *flat*, com pequenas variações em ambos e sempre com uma *performance* inferior a Carlsberg. Em 2013, a marca sofreu uma grande quebra no negócio, ficando muito á quem do seu normal desempenho e permitindo à concorrência destacar-se. Contudo, essa quebra não se verificou no mercado do grande Porto, que contrariou a queda.

Em 2014, a Heineken patrocinou eventos a nível nacional como o NOS Alive, a final da UEFA Champions League em Lisboa – Estádio da Luz, o Rock In Rio Lisboa, e apostou fortemente na visibilidade e disponibilidade do produto nos pontos de venda, o que lhe trouxe resultados muito bons para a marca em Portugal, ainda que não tenha permitido ultrapassar a Carlsberg. O desempenho foi semelhante no mercado *out of home* do grande Porto, nesse ano.

Em resumo, a marca fechou o ano de 2014 com resultados no grande Porto melhores que nos últimos dois anos, mas ainda abaixo da Carlsberg, principal concorrente (ver Tabela XIII), registando uma tendência de crescimento.

5.5. Análise SWOT

Para Westwood (2013), análise SWOT é sinónimo da relação das forças e fraquezas de uma marca, internamente, com as oportunidades e ameaças no mercado, considerando-a como um dos principais elementos de um plano de marketing, na medida em que permite decidir se a empresa será capaz de cumprir o plano a propor.

Na mesma linha de pensamento, Blythe e Megicks (2010), dizem que esta análise representa o processo estratégico de marketing, combinando a avaliação externa e interna da empresa, com o objetivo de transformar as oportunidades de mercado em

forças internas, bem como de converter as fraquezas internas em forças e oportunidades (internas e externas, respetivamente).

Especificando, forças são as áreas em que se tem maior capacidade do que a concorrência, enquanto as fraquezas são as áreas onde se encontram desvantagens face aos outros *players* de mercado, de acordo com Gilligan e Wilson (2010). Os mesmos autores definem oportunidades como potenciais ações a adotar e que podem melhorar o desempenho e resultados, enquanto as ameaças são eventuais ações com impacto potencialmente negativo.

Considerando o supracitado, apresenta-se na Tabela V a matriz que sintetiza as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da marca Heineken, na perspetiva do consumidor, no canal *out of home* do grande Porto.

Tabela V – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> – Origem internacional e credível, – design e qualidade, – integra portefólio variado da SCC, – força de vendas especializada (<i>Account Managers</i>), – serviço exclusivo com coluna de imperial abaixo dos 0°, – patrocínio da UEFA <i>Champions League</i>, – patrocínio de festivais de música (NOS Alive e Rock In Rio). 	<ul style="list-style-type: none"> – Preço superior à concorrência, – nível de distribuição em pontos de venda baixo, – intensidade de comunicação baixa, face a líderes de mercado, – nível de <i>top of mind</i> baixo, – plataforma <i>online</i> Heineken StarClub subaproveitada – SCC é empresa de Lisboa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar distribuição do produto, – patrocínio a eventos no grande Porto, como festivais de música, – implementação de ações de comunicação direcionadas ao mercado do grande Porto, – produção local em Portugal (SCC). 	<ul style="list-style-type: none"> – Tendência de produção artesanal (cervejas), – novos produtos (Carlsberg NOX), – aumento de impostos (IVA E IEC), – instabilidade económica.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Westwood (2013).

6. OBJETIVOS DE MARKETING

Mediante o apresentado por Westwood (2013), os objetivos resumem os resultados que o plano pretende atingir através de ações ao nível das variáveis de marketing. Gilligan e Wilson (2010), vão mais além referindo que são os objetivos que estruturam o planeamento e processo de controlo, desde que sejam hierarquizáveis do mais ao menos importante, quantificáveis, realísticos (na medida em que tiram partido

das oportunidades, forças e estratégias existentes), consistentes, específicos, mensuráveis e aplicáveis.

Assim, conforme apresentado na Tabela VI, este plano propõe-se a:

Tabela VI – Objetivos de marketing

No longo prazo (a três anos):	No curto prazo (a um ano – final de 2016):
- Garantir afirmação da marca Heineken como a principal marca <i>premium</i> no mercado <i>out of home</i> do grande Porto;	- Aumentar o valor da marca na perspetiva do consumidor; - Aumentar níveis de notoriedade da marca; - Definir ações de comunicação direcionadas ao mercado <i>out of home</i> do grande Porto;
- Aumentar a quota no mercado <i>out of home</i> do Grande Porto para 4%;	- Aumentar 25% a distribuição em pontos de venda; - Aumentar presença em eventos sociais <i>trendy</i> ;
- Aumentar a base de total de consumidores de Heineken no mercado <i>out of home</i> do Grande Porto para 15%;	- Reformular conceito da plataforma Heineken StarClub e garantir que alcança 1/3 da base de consumidores de Heineken; - Patrocinar eventos mais importantes no mercado.
- Aumentar a rentabilidade da marca.	

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Gilligan e Wilson (2010).

7. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Neste capítulo, é proposto um conjunto de ações que visa responder aos objetivos de marketing de curto prazo supra enumerados e contribuir para alcançar os objetivos de longo prazo.

7.1. Posicionamento e Segmentação

Heineken posiciona-se como uma marca do mundo, líder do segmento *premium* internacional, que se dirige diretamente ao homem de classe mundial, com um *mind-set* igual ao da marca (confiante, cosmopolita, social, e urbano) e que proporciona experiências de topo, ao nível do futebol e várias outras experiências sociais consideradas entusiasmantes (como é o caso dos festivais de música).

De acordo com os dados primários e secundários recolhidos, ambos alinhados nos resultados obtidos, deve ser definida uma segmentação com base nos comportamentos de um determinado tipo de pessoas designado *Trendy Youngsters*. Seguindo os principais comportamentos base à realização deste tipo de segmentação, propostos por Blythe e Megicks (2010), e os dados em análise, este segmento caracteriza-se por:

1. Perfil sócio-demográfico: idade compreendida entre os 25 e os 44 anos de idade, maioritariamente do género masculino, com níveis altos de escolaridade e de remuneração (caraterísticas corroboradas pelo questionário levado a cabo no âmbito deste projeto), que trabalha, pode ou não ser casado, mas normalmente sem filhos e responsável pelas compras de casa;
2. Personalidade: gosta de ter tempo para espairecer e se divertir, desfrutando a vida sem preocupações e retirando partido dos prazeres do dia-a-dia. Também gosta de ter um núcleo chegado de amigos, com quem passa parte do seu dia. Além de ouvir, vive a música, e o desporto é um interesse e prática diária. Adora experimentar coisas novas, e correr riscos. É individualista mas preocupado com o mundo, pouco apegado a dinheiro e um entusiasta tecnológico, ao nível dos *gadgets* e redes sociais. É um líder de opinião que lança tendências;
3. Benefícios procurados: impressionar os outros, prestígio e boa imagem junto de quem o vê. Procura também um consumo associado a qualidade, indulgência e estilo;
4. Ocasião de compra: normalmente para consumo individual ou em grupo;
5. Comportamento de compra: no mercado *out of home*, onde a compra é efetuada principalmente em bares, discotecas e eventos, mas também em restaurantes;
6. Utilização: não é feita em grande quantidade (devido ao seu preço elevado e distribuição baixa), mas é de consumo regular, que pode acontecer duas a três vezes por semana, todas as semanas ou todos os meses. Por norma, a Heineken não é a primeira escolha;
7. Nível de preparação de compra: grande parte do *target* tem conhecimento que o produto existe e está disponível para consumir numa próxima compra. Obtem informação sobre o produto solicitando a opinião a pessoas que conhecem a marca e/ou em momentos de socialização, sendo seguidores do que está na moda;
8. Atitude face ao produto: positiva, pois é uma marca associada a experiências e momentos diferenciadores.

Esta segmentação permite uma direção mais concreta a conferir às táticas de marketing, potenciando a sua efetividade.

Posto isto, mas considerando também que existem outros segmentos de potencial interesse (apresentados nos dados secundários recolhidos junto da empresa, estudo

sobre *usages & attitudes*), pode então afirmar-se, de acordo com o apresentado por Gilligan e Wilson (2010), que é adotada uma estratégia de segmentação concentrada, isto é, ainda que existam vários segmentos de mercado possíveis, a marca apresenta um marketing *mix* apenas para o seu seu *target* primário, os *trendy youngsters*, o que não inviabiliza que outros segmentos possam ainda assim ser impactados.

7.2. Marketing-Mix

Aqui apresenta-se a visão atual das variáveis de marketing da marca Heineken, atualizada com os dados primários (questionário) e secundários (*deep dive* Heineken) recolhidos para este projeto, de forma a complementar a visão das variáveis e assim ter uma noção mais clara das táticas de marketing a propor.

7.2.1. Produto

De acordo com Kotler e Armstrong (2012), um produto é algo que existe disponível no mercado e satisfaz a necessidade ou desejos dos consumidores, pelo que a cerveja Heineken preenche esse pressuposto e pretende não só satisfazer essa necessidade/desejo, mas também criar uma experiência diferente, *premium*, do momento de consumo de uma cerveja, sendo essa a essência deste produto, caracterizado pelos seguintes aspetos:

Atributos

A Heineken é produzida a partir de uma receita holandesa que se mantém há mais de 150 anos, que atualmente recorre a matérias-primas de origem sustentável, transportadas para fábricas espalhadas por todo o mundo para garantir a qualidade da sua produção. Alavanca a experiência de consumo do produto através de elementos diferenciadores (percecionados como tal pelo consumidor, corroborado por dados secundários, *deep dive* Heineken) - coluna de cerveja à pressão que serve a temperaturas abaixo dos 0°, garrafa de alumínio e copos largos no topo e estreitos na base. De acordo com o questionário, e em linha com dados secundários recolhidos, a qualidade, sabor e frescura são os atributos do produto mais valorizados no mercado em análise.

Marca

Resulta do apelido do seu fundador, Gerard Adriaan Heineken, que hoje em dia é sinónimo de cerveja *premium* e de qualidade. Se Heineken fosse uma pessoa, seria alguém relativamente jovem, sofisticado, cosmopolita, confiante, sempre conetado com o mundo, a par de tudo o que está na moda e com quem os outros gostam de se relacionar/ser vistos.

Packaging

Apresenta um *design* moderno e diferenciador em todos os materiais através dos quais o produto é disponibilizado ao consumidor – copos com maior capacidade (acima dos 0,25L), garrafa de vidro verde e rótulo transparente (que pode variar consoante a plataforma de comunicação que é ativada), garrafa de alumínio única no mercado (mantém frescura e, quando atingida por luzes *neon*, altera a sua cor). Considerando dados secundários, o consumidor considera este *packaging* apelativo, único e indicador de qualidade.

Logotipo

Corresponde ao nome da marca com a letra ‘e’ (designado por *smiley ‘e’*) inclinada, conferindo um ar sorridente, sempre acompanhado da estrela vermelha do lado esquerdo ou em cima do nome (ver Figura 9 e Anexo F), que de acordo com os dados primários e secundários utilizados, permite identificar a marca.

Considerando os tipos de produto propostos por Kotler e Armstrong (2014), Heineken apresenta-se como um produto tipo *shopping*, por ser de compra menos frequente dentro da categoria em que se encontra, exigir um pouco mais de envolvimento na decisão de compra, por comparação da sua qualidade, preço, adequação ao momento de consumo e *design*.

Não existem táticas de produto diferenciadas para o mercado em análise.

7.2.2. Distribuição

Até à data, a Heineken não tem produção em Portugal, pelo que a montante não se compram matérias-primas, mas sim o produto final. Este vem da fábrica da marca em Sevilha. A jusante, é efetuada uma distribuição multicanal e existem no mercado *out of home* do grande Porto três níveis de canais de distribuição (ver Figura 10) que permitem

tornar o produto disponível ao consumidor, já que a marca não faz venda direta. Como tática de distribuição, esta é garantida por grossistas (distribuidores) locais com *know-how* e conhecimento do mercado.

Atualmente, a marca está presente em cerca de 1.000 pontos de venda do mercado em análise, algo considerado pelo consumidor como abaixo da concorrência identificada (ver anexo E), e privilegia a sua presença no segmento *premium* das diferentes tipologias de ponto de venda existentes neste mercado (distribuição seletiva), que faz com que a distribuição seja baixa.

Por ser uma cerveja de preço mais elevado, a sua rotação é inferior à das cervejas nacionais e *mainstream*, fazendo com que o volumes transacionados sejam mais baixos.

7.2.3. Preço

Segundo Kotler e Armstrong (2012), o preço é o valor dado pelo cliente em troca do produto. Em linha com este conceito, propõe os seus preços recorrendo principalmente à perceção de valor dos clientes face ao seu produto e, assim, assume um posicionamento de preço *premium*, com base nos benefícios, atributos e qualidade do produto.

Face à concorrência, a marca assume um preço superior, em média 30% acima das cervejas de marca nacional e *mainstream*, em todo o país, por ser uma marca com uma imagem *premium* no mercado e valorizada pela sua qualidade.

Concretamente no canal *out of home* do grande Porto, com base no questionário implementado (ver Anexo E), o consumidor considera Heineken uma cerveja cara. Os dados secundários comprovam, onde o consumidor percebe o preço como elevado, acima da concorrência de marcas nacionais, entre os 1,5€ e os 2,5€.

Num nível mais tático, são frequentemente aplicadas pelos distribuidores políticas de desconto ao cliente/retalhista - como reduções de preço (promoções) em períodos mais sazonais e/ou por compras de maior quantidade, ou a venda cruzada com outros produtos do portefólio da empresa, mas que não impacta a compra do consumidor final.

7.2.4. Comunicação

Em 2014, as principais plataformas escolhidas pela marca para ativar a sua comunicação foram música, futebol, cinema e moda, recorrendo a diversas formas:

Publicidade

Kotler e Armstrong (2012), definiram publicidade como os formatos materiais (tangíveis ou intangíveis) pagos para apresentar um bem. Desta forma, em ATL (investimentos *above the line*), a marca recorre aos *mass media* com anúncios em televisão e *outdoors/mupis*, redes sociais (Facebook, Instagram) e aplicações móveis. Fora dos *mass media*, ao nível de BTL (*below the line*), a marca aposta em materiais de visibilidade e rotação para colocar nos pontos de venda HORECA (cartazes, *frapés*, bandejas, descapsuladores, *bar-runners*, copos, e materiais/decorações tailor made em pontos de venda de imagem e/ou grande consumo).

Patrocínio

A marca patrocinou a UEFA Champions League onde atuou o Futebol Clube do Porto e o espaço noturno (*trendy*) do mercado em análise, o Plano B (Porto).

Eventos

Foram realizadas ativações de marca e rotação em pontos de venda HORECA durante jogos da realização da UEFA Champions League onde atuou o Futebol Clube do Porto, festa Heineken Convida no Plano B (Porto).

Heineken StarClub

Esta é uma plataforma *on-line* onde a marca comunica a sua agenda (eventos onde estará presente, datas dos jogos da UEFA Champions League), permite a criação de um perfil de utilizador para redenção de prémios, e onde dá a conhecer mais sobre a marca ao consumidor. Esta é uma plataforma de implementação a nível nacional, que não tem nenhuma tática direcionada para o mercado em análise.

Força de Vendas

Existe uma força especial de vendas, focada em trabalhar a presença e execução de Heineken nos pontos de venda HORECA no mercado *out of home* do grande Porto, e outra equipa com o mesmo propósito, mas focada em pontos de venda empresariais. Estas equipas atuam no sentido de garantir que a Heineken está presente nos pontos de venda segmentados como *premium* e que são criados, nesses pontos de venda, apelos que conduzam o consumidor a pedir uma Heineken, em detrimento de outras marcas de cerveja ou de outras categorias de bebidas.

Apesar dos esforços de comunicação da marca neste mercado, estes não estão a ser efetivos, pois o consumidor tem dificuldade em reconhecer a comunicação como sendo da marca, além da dificuldade de se lembrar de comunicação efetuada pela marca, conforme demonstra o Anexo F. Também os dados secundários recolhidos estão em linha com esta informação, apresentando Heineken como distante do consumidor, que ainda assim reconhece que os patrocínios referidos estão alinhados com a imagem da marca. Estes dados justificam os resultados de notoriedade e valor de marca recolhidos internamente na empresa, ainda que estes sejam apresentados para o total nacional (ver Figuras 11 e 12).

7.3. Táticas de Marketing Mix Propostas

Considerando toda a informação até aqui apresentada nos capítulos acima e considerando o foco deste projeto - plano para marca Heineken, no mercado *out of home* do grande Porto, são propostas as seguintes táticas de marketing, para cada variável do marketing *mix*, que visam cumprir os objetivos de marketing apresentados.

Como tática genérica, propõe-se um conjunto de ações direcionadas especificamente para o mercado em análise, com foco na alteração das ações de comunicação com o intuito de alavancar as vantagens competitivas do produto. Propõe-se igualmente aposta mais forte em música e futebol como os principais suportes de comunicação da marca no mercado *out of home* do grande Porto, considerando que esta é uma região de grande tradição futebolística e, por outro lado, berço de várias bandas e artistas reconhecidos no mercado, que acolhe vários eventos relacionados com estes dois suportes durante todo o ano. É também importante aderir e tirar partido das tendências emergentes identificadas (como apresentar produtos apresentando os seus locais de origem, proporcionar experiências entre marca e consumidor, em linha com os valores da marca).

Na Tabela VII são apresentadas as táticas propostas:

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto

Tabela VII – Táticas de Marketing Propostas

Variável de Marketing	Proposta de Tática de Marketing	Objetivo a Cumprir
PRODUTO principal vantagem competitiva, mas sem ações táticas	<p>Dar a conhecer as principais características que diferenciam este produto dos da concorrência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bases para copos com logo no verso e curiosidade diferenciadora na frente (receita histórica, origem sustentável, experiência de consumo), - <i>posts</i> nas redes sociais com mesmo tipo de conteúdo acima. <p>Incentivar o consumidor a partilhar nas redes sociais (Facebook e Instagram) o que/como é uma Heineken <i>Experience</i> na cidade do Porto. Premiar maior número de likes com Heineken Experience na Europa/Mundo.</p>	<p>Aumentar o valor da marca na perspetiva do consumidor.</p> <p>Aumentar notoriedade da marca.</p> <p>Definir ações de comunicação direcionadas aos mercado <i>out of home</i> do grande Porto.</p>
DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Estar presente em todos os cafés, cafés-<i>snack</i> e bares; - Estar presente em todos os pontos de venda com música ao vivo e/ou com transmissão de jogos de futebol; - Distribuição seletiva ao nível dos restaurantes e discotecas premium. 	<p>Aumentar a distribuição da marca.</p>
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com Zomato para criar Rota da Champions, permitindo ao consumidor descarregar vales de “pede 2, paga 1” ou “20% de desconto na rodada para a mesa” a redimir nos pontos de venda aderentes; - Criar livro de descontos (semelhante a cupões McDonalds), descarregáveis no Heineken StarClub, para usar nos <i>stands</i> de venda Heineken de festivais de música; - Definir um dia fixo de cada mês para os principais cafés e bares do Porto terem <i>happy hour</i> de consumo de Heineken, em simultâneo, em diferentes pontos da cidade, com desconto de 25% no preço. 	<p>Aumentar níveis de notoriedade da marca.</p> <p>Aumentar presença em eventos sociais <i>trendy</i>.</p> <p>Reformular conceito Heineken StarClub.</p>
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinar eventos de bandas emergentes/de garagem; - Criar Liga Heineken (à imagem de Liga Record) para a UEFA Champions League no Heineken StarClub; - Fazer anúncio viral na cidade do Porto; - Lançar projeto de naming das principais salas de espetáculo da região; - Patrocinar um festival de música no Porto, como o PrimaveraSounds ou Marés Vivas; - Criar programa de agenda cultural “Heineken Convida”, em parceria com canal de televisão por cabo; - Associar palavra #convida a Heineken nas redes sociais e motores de busca; - Implementar rede de <i>outdoors</i> na cidade do Porto. 	<p>Aumentar o valor da marca na perspetiva do consumidor e os níveis de notoriedade da marca.</p> <p>Definir ações de comunicação direcionadas aos mercado <i>out of home</i> do grande Porto (Aumentar presença em eventos sociais <i>trendy</i>; reformular Heineken StarClub; patrocinar eventos mais importantes no mercado).</p>

Fonte: Elaboração própria.

8. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

8.1. Calendarização e Responsabilidades

Para garantir uma implementação bem sucedida das táticas de marketing apresentadas na Tabela VII, importa fazer um planeamento bem definido sobre quem fica responsável por cada ação, desde o seu desenvolvimento à execução e conclusão, e em que intervalo de tempo. Esse planeamento é proposto na Tabela VIII, abaixo.

Tabela VIII – Calendarização e Responsabilidades

Táticas de Marketing/Mês	2016												Departamento Responsável	
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Produto														
Bases para copos com logo no verso e curiosidade diferenciadora na frente.														Marketing Trade Marketing Vendas
Posts nas redes sociais com curiosidades da marca.														Marketing
Incentivar consumidor a partilhar nas redes sociais o que/como é uma Heineken Experience na cidade do Porto.														Marketing
Distribuição														
Estar presente em todos os cafés, cafés-snack e bares.														Vendas
Estar presente em todos os pontos de venda com música ao vivo e/ou transmissão de jogos de futebol.														Trade Marketing Vendas
Distribuição seletiva ao nível dos restaurantes e discotecas <i>premium</i> .														Trade Marketing Vendas
Preço														
Rota da Champions (ZOMATO + vales desconto) .														Marketing Trade Marketing
Livro de descontos Heineken em festivais de música.														Marketing Trade Marketing
Heineken Convida para <i>happy hour</i> .														Marketing Trade Marketing Vendas
Comunicação														
Patrocinar eventos de bandas emergentes/de garagem.														Marketing
Criar Liga Heineken (à imagem de Liga Record) para a UEFA <i>Champions League</i> no Heineken StarClub.														Marketing
Anúncio viral na cidade do Porto.														Marketing

Perante a utilização destes dois métodos, a implementação das ações de marketing fica assim dependente dos resultados de vendas alcançados ao longo do ano.

8.3. Monitorização e Controlo

Para acompanhar o desempenho das ações de marketing propostas neste projeto, deverá ser feito um acompanhamento mensal e com valores acumulados das seguintes métricas:

- resultado de vendas de Heineken à data, no mercado *out of home* do grande Porto, e em acumulado, comparativamente à previsão de vendas para o ano de 2016 e comparativamente aos resultados de vendas da concorrência, nas mesmas condições,
- resultado de vendas de Heineken mensal, no mercado *out of home* do grande Porto, comparando com o resultado de vendas de Heineken no total nacional do mercado *out of home*,
- quota de mercado mensal, comparando com mês homólogo do ano anterior, com visão sobre a evolução desde o início de 2016,
- distribuição e rotação da marca no mercado *out of home* do grande Porto e comparando com o total nacional.

Estas métricas irão permitir perceber não só se os objetivos de marketing estão a ser cumpridos, como permitirão verificar se um dos principais objetivos do projeto (aumentar quota de mercado da marca Heineken no canal *out of home* do grande Porto) será alcançado.

Por outro lado, para controlar o desempenho do plano de marketing relativamente a outro dos seus objetivos (aumentar a notoriedade da marca Heineken neste mercado), apresentam-se outros dois indicadores chave de sucesso, a monitorizar trimestralmente:

1. Variação da notoriedade da marca;
2. Variação do valor da marca na perspetiva do cliente.

Finalmente, no início do último trimestre de 2016, deverá ser realizada uma análise crítica das ações implementadas, resultados alcançados e não alcançados, aprendizagens e levantamento de práticas de maior sucesso, a considerar na elaboração de um novo plano para 2017.

8.4. Resultados Esperados

Conforme se pode verificar pelos resultados da marca Heineken no mercado *out of home* do grande Porto, apresentados na Tabela XIII (ver anexos), houve uma melhoria no desempenho da marca em 2014.

Com este plano, espera-se conseguir manter esse crescimento, na proporção dos objetivos de marketing definidos, aumentando a notoriedade da marca no mercado em análise e a sua quota de mercado.

É também esperado que, com este plano e atingimento dos resultados, a marca se consiga aproximar do seu principal concorrente, a cerveja Carlsberg, mas também que consiga aumentar a sua base de consumidores (por perda dos mesmos das marcas concorrentes) e que consiga reforçar a imagem do portefólio da SCC, Sociedade Central de Cervejas, como um portefólio que inclui as bebidas que as pessoas adoram beber, apresentando-se como uma poderosa ferramenta para a venda do sortido completo de produtos SCC nos pontos de venda do mercado *out of home* do grande Porto.

Na eventualidade do cumprimento dos objetivos de marketing estar em risco em alguma das fases deste plano, propõe-se um foco nas ações de marketing propostas que se dirigem aos meios digitais, pois acredita-se que, com menor investimento, serão os meios mais eficazes para se conseguir aproximar dos objetivos inicialmente apresentados.

9. CONCLUSÃO

A realização deste Trabalho Final de Mestrado propiciou um maior domínio dos conceitos abordados ao longo do projeto, esclarecendo a importância de existir um planeamento estruturado das ações de uma empresa e/ou marca que garantam o seu sucesso. Concretamente, a recolha de dados, primários e secundários, adequados a responder às questões de partida na elaboração de um plano de marketing confere uma base muito importante de apoio à definição e proposta de táticas de marketing, potenciando a sua eficácia e eficiência.

É também muito importante efetuar uma recolha sólida sobre as condições internas da empresa e as condições externas do mercado onde atua: conhecer as regras do jogo, a equipa, o adversário e as condições do campo onde se joga, permite definir táticas de forma mais objetiva e direcionada. Por outras palavras, quanto melhor a auditoria realizada sobre a envolvente externa e interna de uma empresa, mais condições são criadas para a realização de um plano de marketing efetivo. Esta auditoria permitiu concluir que as especificidades do mercado e da marca em análise exigem e justificam um plano focado e diferenciado para o grande Porto.

Conclui-se assim que ter a informação correta e adequada garante parte do sucesso do projeto, e responde a uma das questões centrais de investigação do mesmo, facultando informação que ajudou a perceber como potenciar as variáveis de marketing *mix* da marca.

Contudo, para o processo de construção do plano de marketing, é igualmente importante dominar e aplicar estratégias que conduzam a táticas de marketing adequadas, pelo que as táticas apresentadas respeitam as estratégias de segmentação e posicionamento, respondendo à ausência de elementos considerados importantes no marketing *mix* atual da marca, e respondendo às restantes questões de investigação sobre como aumentar a notoriedade e valor da marca Heineken e como aumentar quota de mercado da marca no mercado *out of home* do grande Porto.

Posto isto, pode-se concluir que com as táticas de marketing propostas, cumprindo a implementação, monitorização e controlo das mesmas, este plano confere as ferramentas necessárias para cumprir os seus principais objetivos: aumentar a notoriedade de Heineken e conquistar quota de mercado no canal *out of home* do grande Porto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.

Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context*. Financial Times/Prentice Hall.

Gilligan, C., & Wilson, R. M. (2010). *Strategic marketing planning*. Routledge.

HEINEKEN. 2014. Company presentation.

HEINEKEN. 2014. Induction.

HEINEKEN. 2014. Trendy Youngsters Holistic Profile.

HEINEKEN. 2015. MoTW in Porto and Lisbon.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Pearson Education.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). Mercator da língua portuguesa—Teoria e prática do marketing. *Dom Quixote*.

Pedro, M. (1999). O valor da marca. *Revista portuguesa de marketing*, 3(8), 45-51.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, 5/e*. Pearson Education India.

SCC. Consumer & Market Intelligence. 2015. Radar Central.

TNS.2014. Usages & Attitudes

TNS Qualitative. 2015. Heineken Brand Deep Dive Project.

Westwood, J. (2013). *How to write a marketing plan*. Kogan Page Publishers.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

DGAIEC - Autoridade Tributaria e Aduaneira (2015). Dados Secundários: Imposto Especial de Consumo Sobre Bebidas Alcoólicas. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em http://www.dgaiec.min-financas.pt/pt/legislacao_aduaneira/iec_doclib/default.htm.

DGCI – Direção das Contribuições e Impostos (2015). Dados Secundários: IVA na Restauração. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em <http://www.dgci.gov.cv/index.php/riva-actualizado>.

DIÁRIO DA REPÚBLICA – Dados Secundários: Legislação Sobre Venda de Bebidas Alcoólicas a Menores de 18 Anos. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em file:///C:/Users/Sofia%20Prata/Downloads/DL_106_2015.pdf.

ECONÓMICO. 2015. Dados Secundários: Uso das Redes Sociais pelos Portugueses. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em http://economico.sapo.pt/noticias/portugueses-sao-avidos-utilizadores-de-redes-sociais_224240.html.

HEINEKEN – Informação sobre a empresa e imagens obtidas em Outubro de 2015 em: <http://www.heineken.com/pt/home.aspx>

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Dados Secundários: Modelo das 5 Forças de Porter. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>.

ICAP – Instituto Civil da Autodisciplina da Publicidade. Dados Secundários: Publicidade de Bebidas Alcoólicas em Horário Nobre. Acedido em http://www.icap.pt/images/memos/Codigo_BebidasAlcoolicas_Vinhos_Espirituosas_FIN_23MAIO2014.pdf.

PORDATA – Informações estatísticas obtidas em Setembro de 2015. Acedido a 14 de Outubro de 2015, em: www.pordata.pt.

UNICER – Imagens e logótipos obtidas em Outubro de 2015, em: <http://www.unicer.pt/pt/>.

ANEXOS

Anexo A – Estrutura de um plano marketing

1. Executive summary	
2. The background to the plan and the context for what follows (a summary of the position reached and the strategic progress made)	
3. The vision for the organization, the mission and aspirations (e.g. to create superb products and services, to develop and expand the markets in which the company is active, and to create stakeholder value by achieving an exceptional financial performance that will be reflected in the company's share price), and strategic intent (e.g. to gain leadership within defined strategic groups and markets, as well as achieving an excellent financial performance)	
4. Market overview and situational analysis (the statement of where we are currently, the factors that have contributed to this, and a review of what has been going well and what has been going badly and is in need of attention)	
5. Internal analysis: strengths, weaknesses and measures of capability	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strengths and weaknesses and their implications ■ Resource analysis ■ Assets and competences ■ Measures of capability ■ Portfolio analysis ■ Product and brand life cycle positions ■ The reality check (why should anyone buy from us?) ■ Strategic intent and strategic reality (what do we want to do, and what are we <i>really</i> capable of achieving?) ■ Benchmarking (how do we perform relative to others?)
5(a). <i>The preliminary assessment of strengths and weaknesses and initial thinking on how to leverage capability</i>	
6. External analysis and the market audit	<ul style="list-style-type: none"> ■ SLEPT analysis ■ Opportunities and threats: basic beliefs, implications and must do's ■ Market trends and implications ■ Performance/importance analysis ■ Customer analysis, including customers' perceptions of the organization, measures of satisfaction, and measures of loyalty ■ Areas of company–customer mismatch ■ Competitor analysis ■ Market product, brand and technology life cycle analysis
6(a). <i>Preliminary assessment of the opportunities and threats: the issues that emerge from the analysis, including the critical success factors</i>	
7. Critical issues analysis and thinking on positioning in order to reduce competitive threats and how to exploit opportunities	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic imperatives and priorities ■ Marketing priorities

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto

8. The principal assumptions underpinning the plan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Critical success factors (the areas in which the organization must excel if it is to outperform its competitors and achieve success) and how these are changing ■ Life cycle projections ■ Probable customer and competitor moves and developments ■ The scope for leveraging capability (what can we do to reinvent the marketing proposition and/or the industry?)
9. The target market and its characteristics	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customer and consumer issues ■ Strategic groups ■ Segmentation, targeting and positioning ■ Market space analysis
10. The marketing objectives by market, product group, segment and brand	<ul style="list-style-type: none"> ■ The Ansoff matrix ■ Competitive stance and competitive advantage ■ Profits forecast and sensitivity analysis
11. The positioning statement	
12. The marketing and competitive strategy and the competitive stance	<p>The <i>type</i> of strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ The big idea – the killer or winning proposition ■ Competitive targets and priorities ■ Issues of differentiation and the competitive stance ■ Approaches to leveraging capability: the three actions/ things that would make a difference ■ Breakpoint thinking ■ Segmentation, targeting and positioning
13. The management of the seven Ps of the marketing matrix	<ul style="list-style-type: none"> ■ The seven Ps (Product, Price, Place, Promotion, People, Physical evidence and Process management) ■ Aspects of customer service/establishing the service levels
14. The development of the brand	<ul style="list-style-type: none"> ■ Market mapping ■ Competitive advantage, selling proposition(s) and brand values ■ The 'big idea' and breakpoint thinking ■ The bases for differentiation and competitive advantage ■ Leveraging assets and strategy ■ The delivery of greater value
15. Budgets	
16. Review and the possible reformulation of the objectives	
17. The action plan	
18. Implementation and control	<ul style="list-style-type: none"> ■ Issues of responsibility and accountability ■ Deadlines, intermediate targets and measures of performance ■ Internal marketing ■ The McKinsey 7S
19. Contingency thinking (what are we going to do if some of the planning assumptions prove not to be valid and/or our objectives and/or environmental conditions change?)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Scenario and 'what if?' thinking

Fonte: Adaptado de Gilligan e Wilson (2010).

Anexo B - Modelo *The Brand Equity Ten*

Loyalty

Price Premium

- For a 17-ounce package of chocolate chip cookies, Nabisco is priced at \$2.16—how much extra would you be willing to pay to obtain Pepperidge Farm instead of Nabisco? _____
- Brand Y would have to be ____ percent less than Brand X before I would switch brands.
- Trade-off questions such as: For a 16-ounce package of chocolate chip cookies, would you prefer Nabisco at \$2.16 or Pepperidge Farm at \$2.29?

Satisfaction/Loyalty (among those who have used the brand)

- I was—dissatisfied vs. satisfied vs. delighted—with the product or service during the my last use experience.
- I would buy the brand on the next opportunity.
- The brand is the—only vs. one of two vs. one of three vs. one of more than three brands—that I buy and use.
- I would recommend the product or service to others.

Perceived Quality/Leadership

Perceived Quality

In comparison to alternative brands, this brand

- has: high quality vs. average quality vs. inferior quality
- is: the best vs. one of the best vs. one of the worst vs. the worst
- has: consistent quality vs. inconsistent quality

Leadership

In comparison with alternative brands, this brand is

- the leading brand vs. one of the leading brands vs. not one of the leading brands
- growing in popularity
- innovative, first with advances in product or service

Associations/Differentiation

Perceived Value

- This brand provides good value for the money.

- There are reasons to buy this brand over competitors.

Personality

- This brand has a personality.
- This brand is interesting.
- I have a clear image of the type of person who would use the brand.

Organization

- This brand is made by an organization I would trust.
- I admire the brand X organization.
- The organization associated with this brand has credibility.

Differentiation

- This brand is different from competing brands.
- This brand is basically the same as competing brands.

Awareness

Brand Awareness

- Name the brands in this product class.
- Have you heard of this brand?
- I know what this brand stands for.
- I have an opinion about this brand.

Market Behavior

Market Share

- Market share based on market surveys of usage or syndicated data

Price and Distribution Indices

- Relative market price—the average price at which the brand was sold during the month divided by the average price at which all brands in the product class were sold
- The percentage of stores carrying the brand or
- The percentage of people who have access to it

Fonte: Adaptado de Aaker (1996).

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto

Anexo C – Questionário: questões colocadas

Apresentação do âmbito de estudo

1 Este é um questionário realizado no âmbito de uma tese de mestrado em Marketing, apenas direccionado a pessoas com mais de 18 anos, residentes na região do Grande Porto, com o objectivo de conhecer a sua opinião sobre a marca de cerveja Heineken. Não há respostas certas ou erradas. As respostas a este questionário permanecerão anónimas e irão tomar no máximo 5 minutos do seu tempo. Agradeço a sua colaboração.

Questões de seleção de respondentes. Para os não residentes e/ou não consumidores, o questionário terminava.

2 É residente na região do Grande Porto?

Sim Não

Indique qual a localidade do Grande Porto onde reside: _____

É consumidor de cerveja?

Sim Não

Questões sobre a dimensão do mercado e Público-Alvo.

3 Que marca de cerveja consome habitualmente?

Sagres Heineken Estrella Damm
 Carlsberg Super Bock Outra

4 Indique com que frequência consome cerveja:

Menos de 1 vez por mês 1 vez por mês 2 a 3 vezes por mês 1 vez por semana 2 a 3 vezes por semana Diariamente

5 Ordene, do mais frequente (1) ao menos frequente (6), os momentos em que consome cerveja:

Festivais de música
 Depois do trabalho
 Às refeições
 Em bares/discotecas
 A ver desporto (ex: jogos de futebol)
 Outro: _____

Questões de seleção de respondentes. Respostas negativas = fim questionário

6 Conhece a marca de cerveja Heineken?

Sim Não

Questões Marketing Mix (todas as variáveis)

7 Já consumiu cerveja da marca Heineken?

Sim Não

8 Quando consome Heineken, quais as características que considera mais importantes?

	Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frescura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design da embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Origem internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Heineken tem um preço elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heineken tem muita publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há mais locais a vender Heineken do que outras marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heineken tem um preço baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As campanhas publicitárias de Heineken parecem mais caras que as da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O número de locais onde se vende Heineken é maior que o número de locais onde se vendem marcas da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heineken é cara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vêm-se anúncios da Heineken frequentemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heineken está em todos os locais de venda possíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questões Marketing Mix: Comunicação.

Questões sobre Brand Equity e respetivas dimensões:
 - Qualidade percebida,
 - Lealdade à marca,
 - Notoriedade da marca.
 Fonte: Elaboração própria.
 Adaptado de Yoo an Donthu's Brand Equity Scale e Aaker (1996).

Objetivo:
 medir nível de cada dimensão para explorar vantagens.

10 Em relação à escolha pela marca Heineken, indique o quão concorda com as afirmações abaixo:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Considero-me leal a Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heineken seria a minha primeira escolha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não compraria outras marcas se existisse Heineken disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Considerando aquilo que conhece da marca Heineken, diga em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estou informado sobre a marca Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algumas das características de Heineken vêm-me rapidamente à cabeça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lembro facilmente qual é o logotipo da marca Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em visualizar Heineken na minha cabeça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Na sua percepção das marcas de cerveja, diga em que grau concorda com as afirmações apresentadas:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Faz sentido comprar Heineken em vez de outra marca de cerveja, mesmo que sejam iguais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que uma marca tenha as mesmas características de Heineken, prefiro comprar Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se houver uma cerveja tão boa como Heineken, prefiro comprar Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se uma cerveja não for diferente de Heineken em nada, é mais inteligente comprar Heineken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este questionário está a chegar ao fim. Falta apenas responder a 4 questões que permitem traçar o seu perfil sócio-demográfico. Recorde que as respostas são anónimas.

13 Indique o seu género:

Feminino Masculino

14 Qual o intervalo de idades em que se encontra?

18 a 23 anos
 24 a 29 anos
 30 a 35 anos
 36 a 41 anos
 42 a 47 anos
 48 a 53 anos
 Mais de 54 anos

15 Quais as suas habilitações literárias?

Ensino Primário Licenciatura Doutoramento
 Ensino Básico Pós-Graduação Outro
 Ensino Secundário Mestrado

16 Indique o seu rendimento anual:

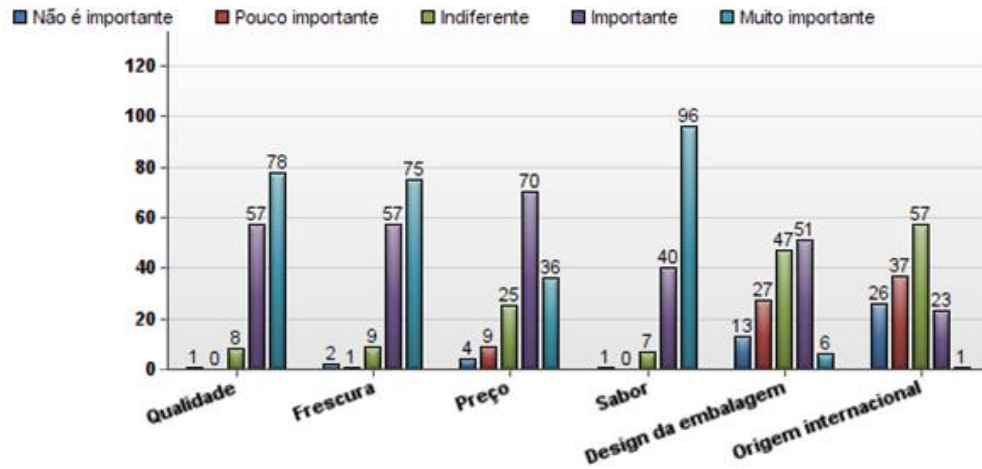
Até 8.000,00€
 Até 8.000,00€
 Entre 8.000,00€ e 16.000,00€
 Entre 16.000,01€ e 24.000,00€
 Entre 24.000,01€ e 32.000,00€
 Entre 32.000,01€ e 40.000,00€
 Acima de 40.000,01€

Este questionário chegou ao fim.
 Muito obrigada pelo seu tempo.
 Tenha um bom dia :)

Remete para vídeo de anúncio recente da marca:
<https://www.youtube.com/watch?v=XBVcl9utOjg>

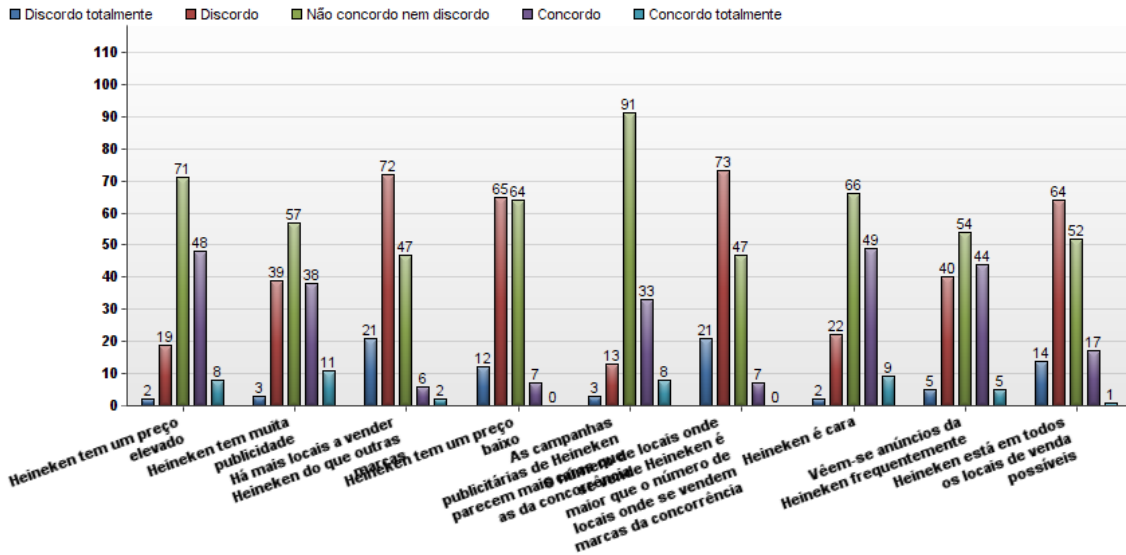
Anexo D – Respostas à Questão 8 do Questionário

Quando consome Heineken, quais as características que considera mais importantes?



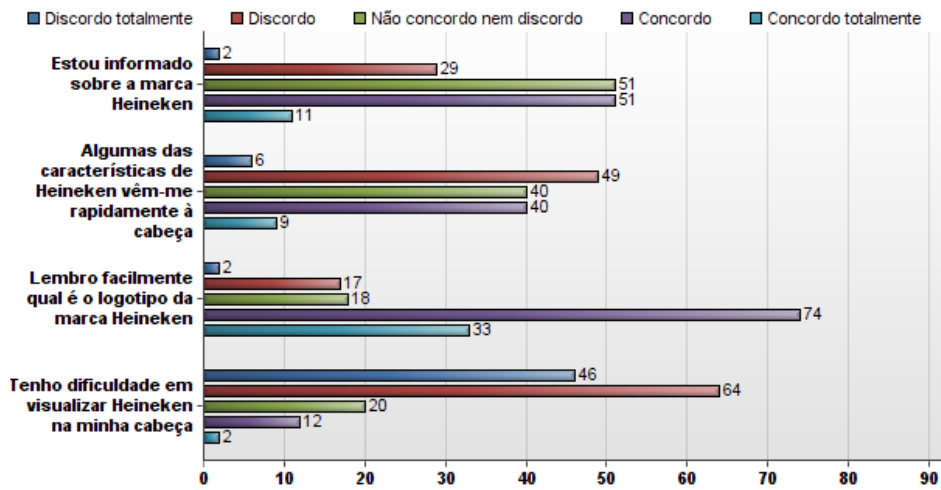
Fonte: dados primários, questionário.

Anexo E - Respostas à Questão 9 do Questionário



Fonte: dados primários, questionário.

Anexo F – Respostas à Questão 11 do Questionário



Fonte: dados primários, questionário.

FIGURAS



Figura 1 – Modelo de Marketing Mix
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler et al. (2014)

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto

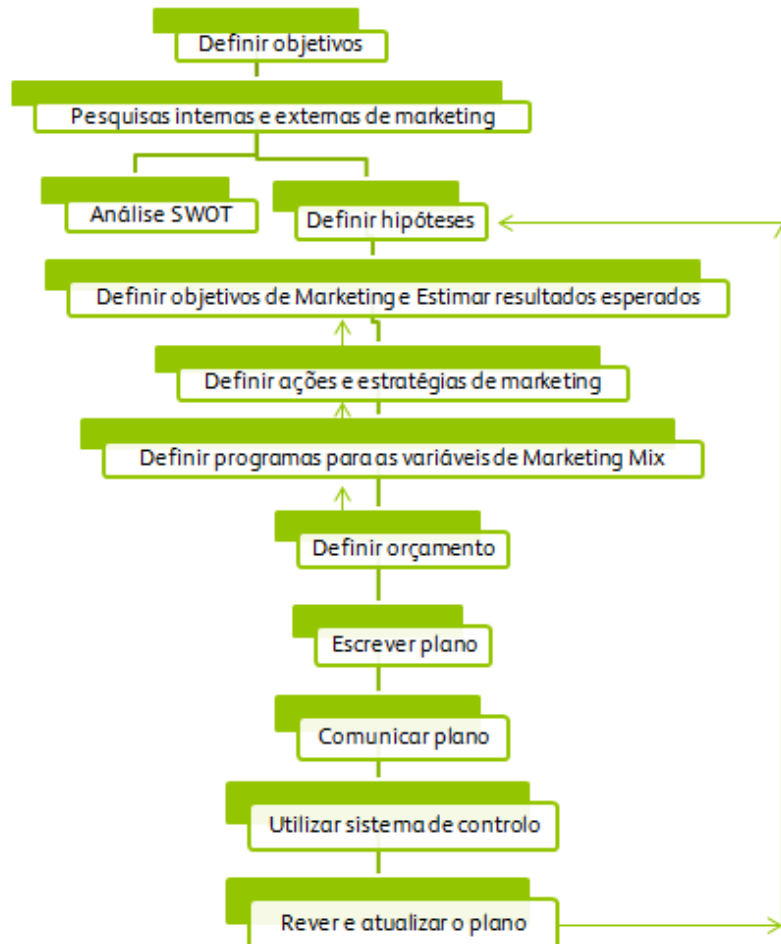


Figura 2 – Processo de um plano de marketing
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de Westwood (2003).

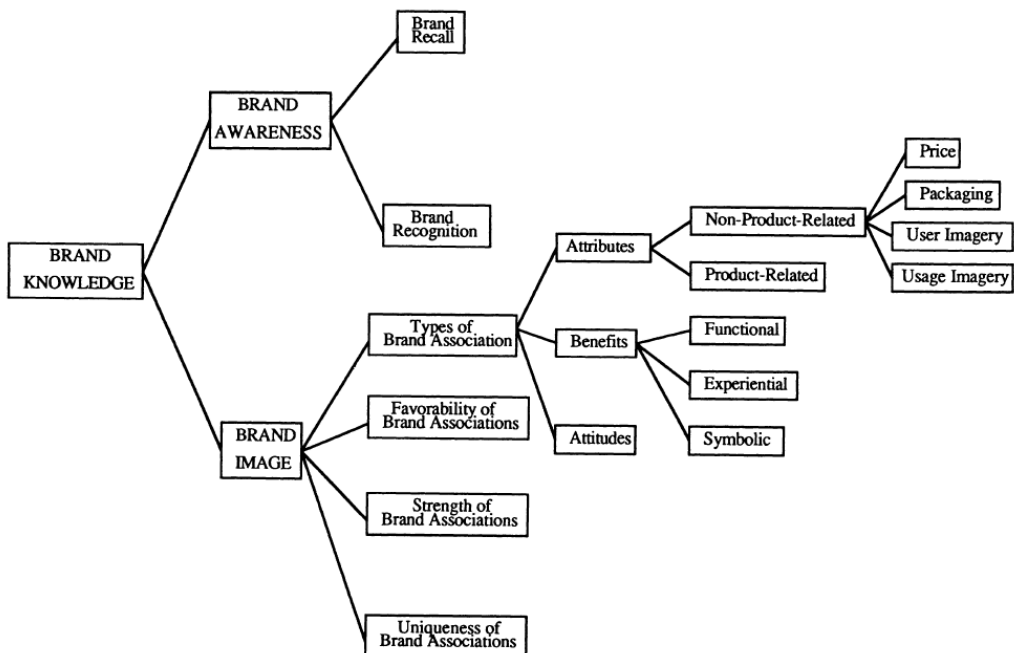


Figura 3 - Dimensões de Valor da Marca.
 Fonte: Keller (1993).



Figura 4 - Presença de Heineken no mundo
Fonte: Apresentação internacional Heineken Company 2014.



Figura 5 – Produtos Heineken para Mercado *Out of Home*.
Fonte: Elaboração própria.



Figura 6 – Matérias-primas Heineken
Fonte: Apresentação internacional Heineken Company 2014.

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto



Figura 7 – Processo de fabrico da cerveja Heineken
 Fonte: Apresentação internacional Heineken Company 2014.

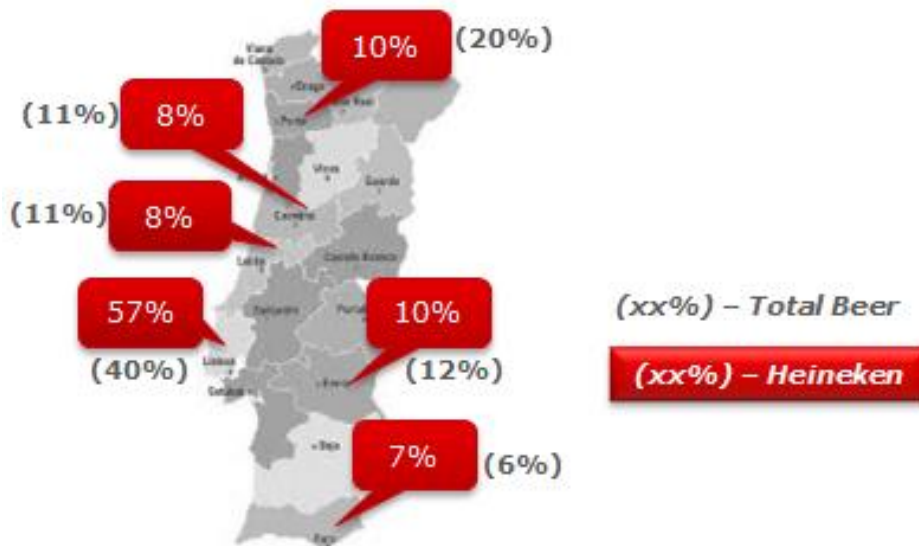


Figura 8 – Consumo de Heineken por Região
 Fonte: dados secundários.



Figura 9 – Logotipo da marca Heineken
 Fonte: dados secundários internos.



Figura 10 – Níveis de canais de distribuição Heineken
 Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Kotler e Armstrong (2012).

TABELAS

Tabela X - Estrutura de um plano marketing

Tópico	Detalhe
1. Sumário Executivo	1.1. História e Contexto da organização 1.2. Identificação dos principais problemas das estratégias de marketing
2. Estratégia Organizacional	2.1. Missão e objetivos 2.2. Resumo da estratégia da organização
3. Análise Externa e Interna	3.1. Análise do consumidor e <i>drivers</i> de consumo 3.2. Análise da concorrência 3.3. Tendências de mercado e projeções 3.4. Análise Interna 3.5. Análise SWOT
4. Objetivos de <i>marketing</i>	4.1. Especificação 4.2. Objetivos financeiros e não financeiros
5. Estratégias de <i>Marketing</i>	5.1. Análise da Segmentação 5.2. Vantagens Competitivas 5.3. Seleção de mercados-alvo alternativos 5.4. Marketing-Mix (produto, preço, comunicação e distribuição)
6. Implementação e Controlo	6.1. Calendarização de atividades 6.2. Responsabilidades e Estruturas 6.3. Orçamentos 6.4. Monitorização 6.5. Mecanismos de controlo

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Blythe e Megicks (2010).

Tabela XI – Principais Áreas Funcionais e Pilares Estratégicos SCC

Área Funcional	Descrição	Pilar Estratégico
<i>Out Of Home e Exportação</i>	Operacionalização das atividades de <i>marketing</i> das marcas de cerveja (<i>below the line</i>), gestão de <i>sell in e sell out</i> no canal HoReCa e outros mercados, gestão de carteira de clientes e conquista de novos clientes.	Aumentar e melhorar a participação e presença das marcas da empresa no canal HoReCa, criando valor para clientes. Aumentar a pegada de exportação da marca nacional Sagres, em todo o mundo.
<i>In Home</i>	Operacionalização das atividades de <i>marketing</i> das marcas de cerveja (<i>below the line</i>), gestão de <i>sell in e sell out</i> nas cadeias de retalho organizado	Aumentar e melhorar a participação e presença das marcas da empresa nas cadeias de retalho organizado.
<i>Beer Marketing</i>	Construção e gestão das marcas de cerveja, definição de estratégias e planos de <i>marketing</i> , estudos de mercado e do consumidor, e inovação	Manter e fortalecer relação entre as marcas e os seus consumidores.
<i>Water&Soft Drinks Business Unit</i>	Aglutina <i>trade marketing e marketing</i> das linhas de produto associadas à marca Luso, fazendo construção e gestão dessas marcas, definição de estratégias, inovação.	Construir a melhor marca para as categorias de consumo em que está presente.
<i>Customer Service&Logistics</i>	Armazenamento, logística e distribuição dos produtos da companhia, e serviço ao cliente.	
<i>Finance</i>	consolidação orçamental, controlo de gestão e orçamentos, contabilidade e impostos, e procurement.	Adaptar a estrutura de custos às necessidades do negócio
<i>Human Resources & Communication</i>	Gestão dos recursos humanos de cada área funcional da companhia, gestão da qualidade do ambiente e instalações de trabalho e respetiva segurança no trabalho, regime de compensações e incentivos dos colaboradores e desenvolvimento dos colaboradores em função das suas necessidades e da empresa.	
<i>Wholesaler</i>	<i>sell in e sell out</i> dos produtos SCC no Mercado HoReCa	

Fonte: Elaboração própria.

Plano de Marketing para Heineken no Mercado *Out of Home* do Grande Porto

Tabela XII – Modelos de Gestão da SCC

Modelo tradicional e pragmático	Modelo inovador e competitivo
Foco e drive para os objectivos e resultados	necessidade de adaptação ao mercado
Foco na eficiência e eficácia fabril e processos	grande concorrência no setor
Valorização da relação entre colaboradores	Foco na inovação de processos
Constante motivação para as equipas e entre equipas e sua liderança	Aposta em pessoas não aversas à mudança

Fonte: Elaboração própria.

Tabela XIII – Resultados Heineken 2014, canal Out Of Home, total nacional e Grande Porto

		Volume Sales MLit						Value Sales MEur					
		Vol. % Share vs. Total Beer			Value % Share Eur vs. Total Beer			2012	2013	2014	2012	2013	2014
PORTUGAL Out Of Home	SCC HEINEKEN	2	1,3	3,1	0,9	0,6	1,5	10,1	6,6	13,9	1,4	0,9	2
	SCC SAGRES	111,6	101	95,9	48,7	47,9	45,7	353,6	328,5	311,3	47,8	46,9	44,1
	.UNICER CARLSBERG	4,6	4	4	2	1,9	1,9	16,9	15,3	15,7	2,3	2,2	2,2
	.UNICER SUPER BOCK	101,9	94,8	96,9	44,5	44,9	46,2	330,8	317,2	330,7	44,7	45,3	46,9
Out of Home SEM FASTFOOD DISTRITO PORTO	SCC HEINEKEN	0,2	0,2	0,5	0,8	0,9	1,9	0,9	1,1	2,1	1,2	1,4	2,4
	SCC SAGRES	1,7	1,7	1,5	6,9	7,4	5,8	5,8	6	5,2	7,2	7,5	6,1
	.UNICER CARLSBERG	0,8	0,9	1	3,2	3,8	4	2,9	3,1	3,5	3,6	3,9	4
	.UNICER SUPER BOCK	21,6	20	21,5	87,4	86	86,1	69,8	68,3	74,1	86,7	85,7	85,5

Fonte: Nielsen (Out of Home inclui Cafés, Snacks, Restaurantes, Hoteis+Bares e Fast Food)