



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing para a Beesweet, More Than Honey, Lda

Inês Brandão Carola

Católica Porto Business School
Maio de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing para a Beesweet, More Than Honey, Lda

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Inês Brandão Carola

sob orientação de
Dra. Carla Martins

Católica Porto Business School
Maio de 2019

Agradecimentos

*“Your life is your story, and the adventure ahead of you is
the journey to fulfil your own purpose and potential”*

Kerry Washington

Em primeiro lugar, quero agradecer à Universidade Católica do Porto e a todos os docentes do mestrado em Marketing por todos os conhecimentos transmitidos ao longo deste mestrado.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Carla Martins por todas as sugestões e apoio demonstrado ao longo do desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado.

Quero agradecer à equipa da Beesweet, Carla Pereira, Ana Pais, Beatriz Sequeira e Dona Clara, por me terem dado a oportunidade de estagiar na empresa, por me fazerem sentir parte da equipa e pela confiança depositada em mim para ficar responsável pela área de Marketing da empresa.

Por fim, quero agradecer à minha família e amigos por todo o apoio e incentivo demonstrado ao longo de todo o mestrado.

Resumo

O presente trabalho foi realizado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing da Universidade Católica Portuguesa do Porto, tendo sido realizado em contexto organizacional.

Este trabalho pretende caracterizar e desenvolver um plano de marketing para a empresa Beesweet, local onde foi desenvolvido um estágio de seis meses na área de marketing.

Este trabalho tem como objetivo definir a estratégia de marketing da empresa para o ano de 2019 com o fim de aumentar a captação de novos clientes e a fidelização dos clientes já existentes.

Para a elaboração deste estudo foi adotada uma metodologia de investigação-ação, sendo que a recolha de dados sucede observações realizadas no ambiente empresarial, entrevistas informais aos seus colaboradores e um inquérito aos clientes B2B da Beesweet.

Este plano inclui ainda um conjunto de ações de marketing a serem desenvolvidas no decorrer do ano 2019, nomeadamente passatempos a decorrer nas redes sociais da Beesweet, um evento de celebração do aniversário da Beesweet, a proposta de abertura de uma loja temporária na altura do Natal e ainda a sugestão de doar parte das receitas da loja *online* a instituições de caridade, também na altura do Natal.

Palavras-chave: plano de marketing, consumidor *gourmet*, investigação-ação

Abstract

This work was carried out in the scope of the Master's Final Assignment in Marketing of the Universidade Católica Portuguesa do Porto and was carried out in an organizational context.

This work intends to characterize and develop a marketing plan for the company Beesweet, where a six-month internship in the marketing areas was developed.

This work aims to define the company's marketing strategy for the year 2019 with the purpose of increasing the capture of new customers and the loyalty of existing customers.

For the preparation of this study, an action-research methodology was adopted, and data collection followed observations made in the business environment, informal interviews with its collaborators and a survey to the Beesweet's B2B clients.

This plan also includes a set of marketing actions to be developed during the year 2019, including contests in Beesweet's social networks, an event to celebrate Beesweet's anniversary, the proposal to open a temporary store at Christmas and the suggestion to donate part of the online store's revenue to charities, also at Christmas.

Keywords: marketing plan, *gourmet* consumer, action-research

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Siglas	xix
Introdução.....	21
Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....	22
1.1. Definição de <i>Gourmet</i>	22
1.1.1. Definição de <i>gourmet</i>	22
1.1.2. O consumidor <i>gourmet</i>	23
1.2. Conceitos Fundamentais de Marketing.....	27
1.2.1. Definição de Marketing	27
1.2.2. Marketing Business-to-Business vs. Marketing Business-to- Consumer	33
1.2.3. Internacionalização.....	34
1.2.4. Plano de Marketing	38
Capítulo 2 – Metodologia	40
2.1. Contexto	40
2.2. Desenho de Investigação	40
2.3. Questões de investigação.....	42
2.4. Recolha de dados	42
Capítulo 3 – O Plano de Marketing da Beesweet.....	44
3.1. Introdução.....	44
3.2. Diagnóstico da Situação Atual.....	44
3.2.1. Diagnóstico Interno	44
3.2.2. Diagnóstico Externo	54
3.2.3. 5 Forças de Porter	68
3.2.4. Análise SWOT	71

3.3. Objetivos de Marketing.....	72
3.4. Estratégia de Marketing.....	73
3.4.1. Segmentação e <i>Targeting</i>	73
3.4.2. Posicionamento e Proposta de Valor	75
3.5. Marketing-mix.....	76
3.5.1. Produto.....	76
3.5.2. Preço	78
3.5.3. Distribuição	80
3.5.4. Comunicação	81
3.6. Plano de Ações e Orçamento.....	84
3.6.1. Ações Realizadas	84
3.6.2. Ações a Desenvolver	86
3.7. Controlo e Análise de Resultados.....	92
Capítulo 4 - Conclusões	93
Referências.....	95
Anexos.....	100

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Tipo de Consumidores no Mercado Britânico	26
Gráfico 2 - Evolução Vendas Beesweet 2015/2018	47
Gráfico 3 - Evolução do Valor Bruto da Produção do Setor Apícola (em euros) 70	

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características dos tipos de consumidor.....	27
Tabela 2 - Globalização vs. Localização.....	35
Tabela 3 - Motivos Proativos e Reativos da Internacionalização.....	36
Tabela 4 - Modelo de Negócios da Beesweet.....	45
Tabela 5 - Tabela de Preços Beesweet.....	52
Tabela 6 - Top 5 Categorias Produtos Premium Portugal vs. Europa.....	60
Tabela 7 - Comparação Concorrência.....	67
Tabela 8 - Caracterização Genérica da Atividade Apícola.....	70
Tabela 9 - Variação dos Preços 2018-2019.....	79
Tabela 10 - Cronograma de Atividades Beesweet 2018/2019.....	90
Tabela 11 - Orçamentos necessário para implementação das ações.....	91
Tabela 12 - Controlo e análise dos resultados.....	92

Índice de Figuras

Figura 1 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor	24
Figura 2 – As Cinco Fases do Ciclo do Marketing	29
Figura 3 - Visão Tradicional da Empresa	30
Figura 4 - A Visão da Empresa a partir dos anos 20.....	30
Figura 5 - Empresa com Visão Comercial	32
Figura 6 - Empresa com Visão de Marketing	32
Figura 7 - Modos de Entrada no Mercado Externo	38
Figura 8 - Cadeia de Distribuição B2B.....	50
Figura 9 - Cadeia de Distribuição B2C	51
Figura 10 - Mercado Internacional dos Alimentos Biológicos	57
Figura 11 - Evolução do Mercado Europeu dos Alimentos Biológicos	57

Índice de Imagens

Imagem 1 - Gama de produtos Beesweet.....	48
Imagem 2 - Loja online Beesweet	51
Imagem 3 - Colmeia Tradicional	58
Imagem 4 - Colmeia Flow Hive	58
Imagem 5 - Mel Casa da Prisca	63
Imagem 6 - Embalagem Inovadora meia.dúzia	64
Imagem 7 - Gama de Produtos BeeRural	65
Imagem 8 - Mel com ouro Aquae Flaviae	66
Imagem 9 - Tupelo Honey Savannah Bee Co.	67
Imagem 10 - Cera de Abelha	77
Imagem 11 - Nº3 BeePure by Beesweet	77
Imagem 12 - Bee Earrings	77
Imagem 13 - Bee Ring.....	77
Imagem 14 - Lojas Gourmet no Porto	81
Imagem 15 - Instagram da Beesweet	82
Imagem 16 - Loja online antes da mudança	83
Imagem 17 - Loja online depois da mudança.....	84
Imagem 18 - Carla Pereira, Ana Rita Clara e Ana Pais no Programa "Faz Sentido"	85
Imagem 19 - Passatempo "Bee My Valentine"	86

Lista de Siglas

AGROBIO – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica

AMA – *American Marketing Association*

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CEPESE – Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade

DGADR – Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural

FNAP – Federação Nacional dos Apicultores de Portugal

FRL – *Food Related Lifestyle*

GPP – Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P.

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IGD – *The Institute of Grocery Distribution*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMS – Organização Mundial da Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

SEO – *Search Engine Optimization*

SFA – *Specialty Food Association*

Introdução

O marketing é um instrumento fundamental na gestão, seja na fase de desenvolvimento do produto ou serviço, seja na distribuição dos mesmos, seja mesmo pela comunicação que evidencie aos consumidores que um produto ou serviço é imprescindível na satisfação de determinada necessidade.

O presente trabalho foi realizado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado de Marketing na Universidade Católica Portuguesa do Porto.

O objetivo deste estudo é criar um plano de marketing para a Beesweet, empresa dedicada essencialmente a venda de produtos oriundos da colmeia, onde a autora deste trabalho realizou um estágio de seis meses. Optou-se por utilizar a metodologia “investigação-ação” por ser possível, no contexto de estágio, estar em permanente contacto com a empresa, aceder a documentos internos e observar dinâmicas que se tornariam fontes de informação para o desenvolvimento deste trabalho.

Este trabalho encontra-se dividido em três grandes partes. Na primeira parte, o enquadramento teórico, definem-se os conceitos mais importantes para a compreensão do trabalho. Sendo o mel um produto *gourmet*, começa-se por definir o termo e caracterizar o mercado *gourmet* na atualidade. A segunda parte da revisão de literatura versa sobre os conceitos fundamentais de marketing, área em que se centra o presente trabalho.

A segunda parte deste trabalho foca-se no plano de marketing da Beesweet, onde é feita uma análise interna e externa da situação atual da Beesweet, bem como dos recursos de marketing que a Beesweet utilizava aquando do início deste estágio. Neste segmento, são também apresentados os objetivos de marketing da empresa, identificados os segmentos de clientes que pretende atingir, caracterizado o marketing-mix da empresa e, finalmente, apresentadas as ações a serem desenvolvidas pela empresa, bem como as ferramentas para as avaliar e a controlar.

Por fim, são apresentadas as conclusões que foi possível retirar, assim como são analisadas as principais limitações decorrentes deste estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1. Definição de *Gourmet*

1.1.1. Definição de *gourmet*

A definição de “produto *gourmet*” é muito difícil pois o espectro dos produtos que podem pertencer a esta categoria está em constante crescimento, e por sua vez, a fronteira entre os produtos *gourmet* e os restantes é muito ténue (Wycherley, McCarthy, & Cowan, 2008).

De acordo com a *Speciality Food Association* (SFA), os *speciality foods* ou produtos *gourmet* têm os seguintes atributos (Nemchek, 2006):

- Um nível, estilo e/ou qualidade maior nas suas diferentes categorias;
- São especiais pois sobressaem em categorias como a exclusividade, o *design*, a oferta limitada ou o canal de distribuição.

De acordo com o Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa (Dicionários Porto Editora, 2018), *gourmet* define-se como “indivíduo apreciador de boa comida e de bons vinhos, gastrónomo” e “diz-se do produto que se caracteriza pela qualidade dos seus ingredientes, combinados de forma a realizar o seu sabor”.

Como não existe uma definição universal de produto *gourmet*, as diferentes organizações criam a sua própria definição. Dentro desta panóplia de definições, existem três características fundamentais que normalmente aparecem: preço *premium*, qualidade e distribuição limitada (Wycherley et al., 2008).

Um estudo realizado em 2008 junto de diversos gestores de produto, donos de lojas, diretores de marketing e produtores para perceber o significado de *gourmet*, chegou à conclusão que qualidade é o adjetivo que melhor o define. Mas outras definições foram referidas como “produção limitada”, “*design* arrojado ou rústico”, “características únicas do ponto de vista sensorial” ou “um produto exclusivo”. Segundo este estudo, o conceito *gourmet* surgiu “da necessidade de

segmentação de produtos”, sendo “um produto com um posicionamento *premium*” ou “produtos que trazem valor acrescentado e diferenciação da concorrência” (Marktest Group , 2008).

Os bens alimentares da categoria *gourmet* são produtos distintos dos produtos industrializados ou de massas, com um valor acrescentado, preço *premium* e que se distinguem pelas seguintes características exclusivas: qualidade dos ingredientes, origem (e.g., regional ou étnica), apresentação (e.g., marca e embalagem), composição, matéria-prima, processo de fabrico, *know-how*, disponibilidade ou uma perceção de consumo diferenciada (Stræte, 2008).

Nos dias que correm, a população mundial tem aumentado o seu nível de exigência quanto aos produtos que consomem. Isto deve-se ao acesso mais simplificado à informação e ao aumento da oferta de produtos diferenciados. Existe uma tendência crescente do consumo de produtos *gourmet* nos diferentes mercados, principalmente nos países mais desenvolvidos (PROCHILE, 2009).

De acordo com um estudo realizado em 2016 sobre o mercado de produtos *gourmet* nos Estados Unidos (Statista, 2017), as vendas totais chegaram a cerca de 127 mil milhões de dólares. A maioria dos consumidores compraram estes produtos em lojas de conveniência, seguida pelas lojas *gourmet* e pelas lojas de produtos naturais. Este estudo diz ainda que a geração com mais tendência a experimentar este tipo de produtos é a geração dos *Millennials*. Na decisão de aquisição de produtos *gourmet* é o desejo de experimentar coisas novas. Outros fatores chave são a procura de “novas experiências gastronómicas” e “ingredientes de qualidade”.

1.1.2. O consumidor *gourmet*

O comportamento do consumidor estuda como as pessoas, os grupos e as organizações elegem, adquirem, utilizam e rejeitam os produtos/serviços de forma a satisfazerem as suas necessidades e desejos (Schiffman & Kanuk, 2007).

Os gestores têm que compreender como é que os consumidores retiram valor das características dos diferentes produtos e serviços. As preferências e as exigências dos consumidores devem ser incorporadas nos processos do dia-a-dia das empresas (Verma, Plaschka, & Louviere, 2002). Na figura 1, estão presentes as diferentes variáveis que influenciam o comportamento dos consumidores. As que exercem maior influência nos consumidores são as variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas (Kotler & Keller, 2014).

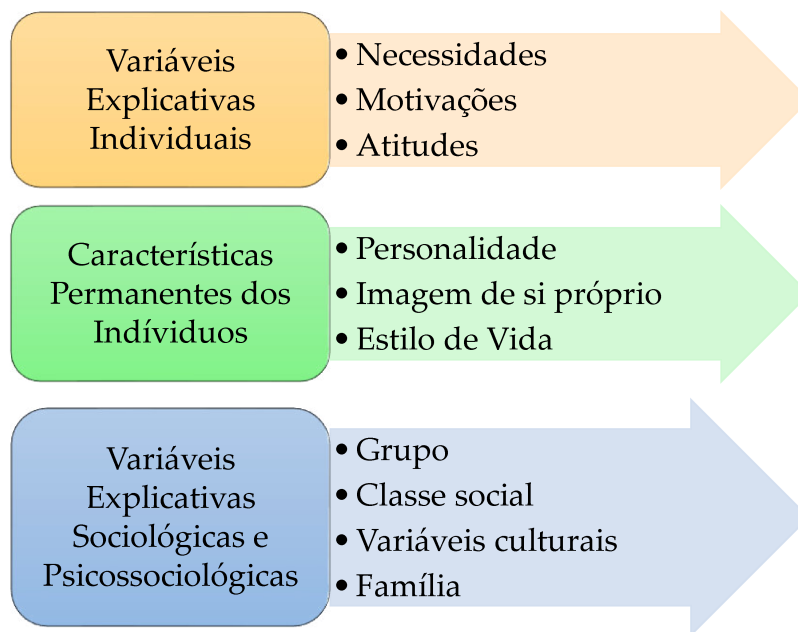


Figura 1 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor

Fonte: elaboração própria com base (Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2015)

A indústria *gourmet* está em constante evolução e as tendências têm vindo a alterar-se ao longo dos anos. Até há 20 anos atrás, os consumidores *gourmet* eram sobretudo adultos com mais de 60 anos de idade. Hoje em dia, isso já não acontece, visto que 67% dos consumidores de produtos *gourmet* têm entre 25 e 35 anos (PROCHILE, 2009).

Os consumidores *gourmet* procuram mais do que um produto alimentar; ao comprar os produtos *gourmet*, estão a adquirir a validação de um estilo de vida, um *status*, a beleza, o prazer e a emoção (PROCHILE, 2009). O seu consumo pode refletir-se na procura de produtos locais ou regionais, numa postura de

responsabilidade para a sociedade (como é exemplo a denominação de origem protegida, a agricultura biológica ou o comércio justo), ou ainda por influência de personalidades e chefes de cozinha e na aposta em servir bens de requinte aos convidados (Wycherley et al., 2008).

De acordo com Wycherley et al., 2008, o consumidor de produtos *gourmet* pode ser descrito como abastado, com um nível de educação elevado e com um rendimento familiar acima da média. Este consumidor procura alimentos menos processados e mais saudáveis e, tendo rendimentos mais elevados, está disposto a gastar esse pequeno extra (DTZ Pieda Consulting, 1999).

A compra de produtos *gourmet*, tanto para uso pessoal como para oferta, converte-se numa experiência especial para os consumidores. O consumo de produtos alimentares *gourmet* é sazonal, concentrando-se especialmente em épocas festivas, como o Natal e o Fim de Ano (PROCHILE, 2009).

Um estudo elaborado pela SFA e pela Mintel (Specialty Food News, 2017) afirma que a venda de produtos *gourmet* atingiram 127 biliões de dólares em 2017, registando um aumento de 15% no total de vendas entre 2014 e 2016.

À medida que as necessidades dos consumidores se tornam mais variadas, é necessário decidir quais os melhores segmentos de mercado que a empresa deve servir (Wycherley et al., 2008). No setor alimentar, já foram aplicadas diversas variáveis de segmentação, como é o caso das variáveis demográficas, sociodemográficas (Verbeke & López, 2005) e motivações/atitudes (McCarthy & Henson, 2005). No entanto, uma das mais importantes variáveis é o *Food Related Lifestyle* (FRL). Esta variável baseia-se na relação desenvolvida entre o estilo de vida dos consumidores e os alimentos que adquirem e consomem. O FRL baseia-se na ideia de que os consumidores atribuem um certo valor a um produto alimentar e o seu consumo irá levar a consequências importantes para esse indivíduo (Grunert, Larsen, Madsen, & Baadsgaard, 1996).

Este estudo deduziu que existem seis segmentos no mercado britânico (gráfico 1): *adventurous consumer*, *careless consumer*, *conservative consumer*, *rational*

consumer, snacking consumer e uninvolved consumer. Na tabela 1, são apresentadas as principais características desses seis segmentos.

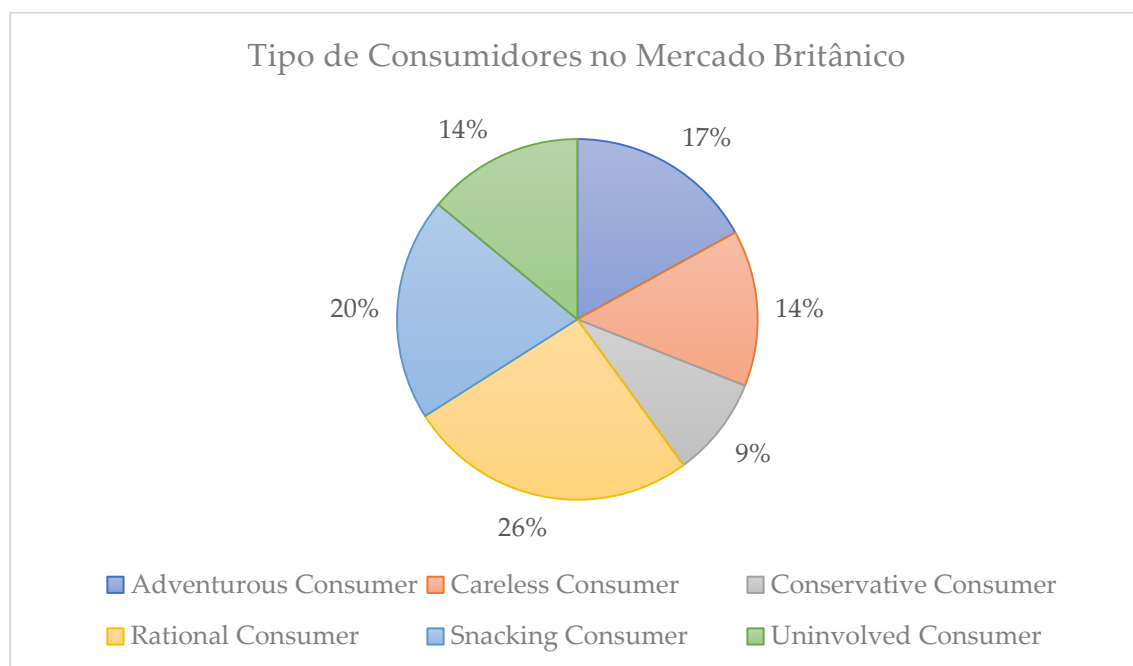


Gráfico 1 - Tipo de Consumidores no Mercado Britânico

Fonte: elaboração própria com base em (Wycherley et al., 2008)

<i>Adventurous Consumer</i>	Tem interesse na comida e em comida <i>gourmet</i> ; Gosta de jantar fora com amigos; Relação qualidade/preço, sabor, frescura e alimentos orgânicos são importantes; Pessoa de meia idade, com níveis de educação elevados e emprego a tempo inteiro.
<i>Careless Consumer</i>	Não tem interesse em compras nem em cozinhar; Muito pressionado com o tempo; Não planeia refeições com antecedência; Pessoas jovens com crianças pequenas em casas grandes, com emprego a tempo inteiro.
<i>Conservative Consumer</i>	Muito tradicional nas suas compras e opções culinárias; Não tem interesse em produtos orgânicos ou inovadores; Consciente com os preços e relação qualidade/preço é muito importante; Pessoas com idade mais avançada, do sexo feminino, a viver em casas pequenas sem filhos.
<i>Rational Consumer</i>	Autorrealização através da comida é importante;

	<p>Compras e refeições são planejadas e desfruta da preparação da refeição;</p> <p>Consciente em relação ao preço e influenciável pela publicidade;</p> <p>Consumidores de meia idade ou mais velho.</p>
<i>Snacking Consumer</i>	<p>Métodos rápidos e fáceis de cozinhar;</p> <p>Preferência por produtos orgânicos e <i>gourmet</i>;</p> <p>Interação social, autorrealização através da comida, sabor e frescura não são uma prioridade;</p> <p>Jovens do sexo masculino.</p>
<i>Uninvolved Consumer</i>	<p>Não tem interesse em nada relacionado com comida;</p> <p>Não dá importância à qualidade, ao sabor, nem à frescura;</p> <p>Vivem sozinhos em pequenas habitações, são jovens do sexo masculino com poucas habilitações literárias e trabalham a tempo inteiro.</p>

Tabela 1 - Características dos tipos de consumidor

Fonte: elaboração própria com base em (Wycherley et al., 2008)

Nos dias que correm, ao adquirem produtos alimentares, os consumidores procuram muito mais do que apenas a nutrição; procuram prazer, benefícios para a saúde, entretenimento e variedade ao mesmo tempo que exigem que os alimentos tenham sido produzidos e processados de acordo com altos padrões morais e éticos (Wycherley et al., 2008).

1.2. Conceitos Fundamentais de Marketing

1.2.1. Definição de Marketing

Sendo uma ciência social, o Marketing tem várias definições. Numa dessas definições, o Marketing é descrito como a arte e a ciência de escolher mercados-alvo, mantendo e até aumentando os clientes nesses mercados, através da criação, distribuição e comunicação de valor superior para o cliente (Kotler & Keller, 2014). Outra definição possível é a da Associação Americana de Marketing

(AMA) que descreve a seguinte definição: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013).

O marketing deve ser visto como um instrumento auxiliar às organizações na venda de produtos e serviços. A venda é apenas um dos muitos objetivos que o marketing possui. Aliás, um dos principais objetivos do marketing é tornar a venda quase supérflua (Kotler & Keller, 2014). O grande objetivo do marketing é conhecer e perceber as motivações do cliente de tal maneira que os produtos criados pela empresa irão corresponder às suas necessidades. (Drucker, 1993). A empresa adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores, não são as necessidades do consumidor que se adaptam à oferta das empresas.

A venda é umas das principais funções do marketing, sendo que durante muito tempo estes dois conceitos eram confundidos. Contudo, as empresas e os gestores foram gradualmente tomando consciência de que, para preservar e alargar os seus mercados, não bastava escoar um produto já produzido. Ainda antes da produção, as empresas devem certificar-se que o produto irá ter clientes e quais as necessidades do mercado. Desta forma, funções como análise do mercado e dos clientes e serviço pós-venda foram criadas com o principal objetivo o apoio ao trabalho dos vendedores. (Lendrevie et al., 2015).

O final do século XX está repleto de inúmeros factos que comprovam o dinamismo e a relevância do marketing na gestão das empresas. Os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais e a comunicação nas suas diferentes vertentes passaram a fazer parte do dia-a-dia das organizações (Lendrevie et al., 2015).

O marketing contribui para estimar o nível de atração dos mercados e elucidar o rol de atividades da empresa. Ajuda ainda a criar vantagens competitivas e a construir uma estratégia de diferenciação das demais organizações (Lendrevie et al., 2015).

A palavra Marketing há muito que já entrou no léxico dos cidadãos. É frequentemente utilizada por jornalistas, políticos, responsáveis desportistas..., mas nem sempre quem a refere tem a plena consciência do conceito, e nem sempre há rigor na sua aplicação (Lendrevie et al., 2015). A evolução do marketing pode ser explicada em cinco importantes fases, como podemos verificar na figura 2.



Figura 2 – As Cinco Fases do Ciclo do Marketing

Fonte: Elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

Até ao final do século XIX, as atividades de marketing eram consideradas acessórias, menores e até pouco prestigiantes. Apesar de as empresas terem que vender os seus produtos/serviços, os gestores da época procuravam, essencialmente, a melhoria de técnicas de produção e a aquisição de meios financeiros necessários ao investimento em equipamentos produtivos (Lendrevie et al., 2015).

Já no primeiro quartel do século XX, foram lançadas no mercado várias inovações que iriam influenciar a sociedade e o consumo. É nesta altura que o marketing começa a dar os seus primeiros passos, especialmente devido à 1ª Guerra Mundial. As vendas tornaram-se essenciais para a maioria das empresas, e o cliente/consumidor tornou-se o alvo essencial das empresas. Nas figuras 3 e 4 podemos verificar a mudança da visão das empresas nesta época (Lendrevie et al., 2015).

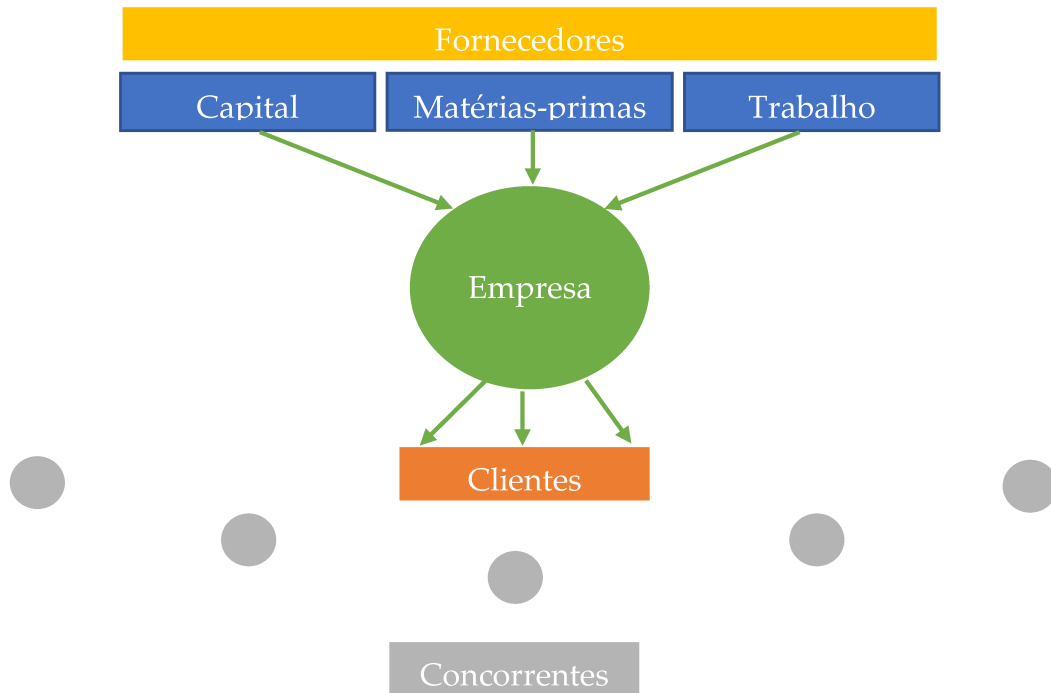


Figura 3 - Visão Tradicional da Empresa

Fonte: elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

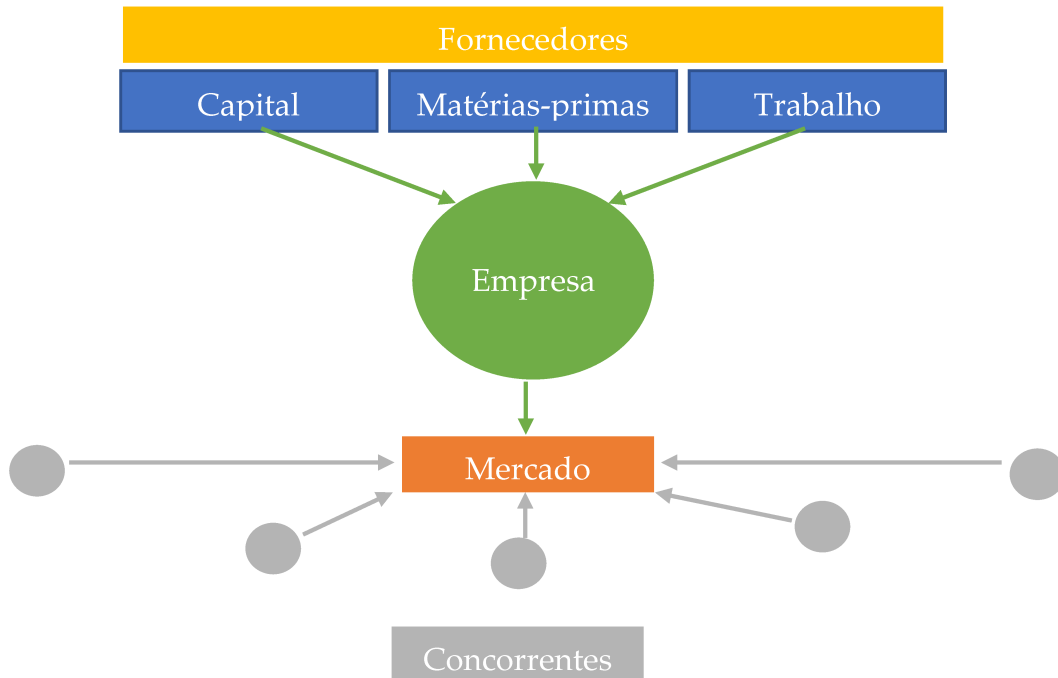


Figura 4 - A Visão da Empresa a partir dos anos 20

Fonte: elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

O segundo do século XX foi marcado pela crise económica mundial que adveio da Grande Depressão e da 2ª Guerra Mundial. Nesta altura, o marketing está muitas vezes sob a dependência do diretor de produção ou do diretor administrativo. As empresas, estando muito dependentes da venda dos seus produtos para sobreviver, focam-se especialmente nesta função do marketing (Lendrevie et al., 2015).

O terceiro quartel do século XX fica marcado como a fase em que o marketing se tornou uma função determinante para as empresas. A direção de marketing é colocada ao mesmo nível que as direções mais importantes na empresa, como a de produção ou a de recursos humanos. Em Portugal, a direção de marketing começa a criar as suas raízes no tecido empresarial, muito pela influência das empresas multinacionais que se instalaram no país nessa altura (Lendrevie et al., 2015).

Finalmente, no quarto quartel do século XX, os produtores e distribuidores começam a desenvolver parcerias, de forma a fidelizar clientes. Neste final do século, o cliente comanda a organização e as decisões devem ser tomadas pelos níveis mais próximos. A gestão de topo fica responsável pela visão estratégica da empresa, os organogramas são achatados e a comunicação interna e externa são decisivas (figuras 5 e 6). A importância da direção de marketing tem vindo a aumentar, e não apenas nas empresas de bens de grande consumo, mas também nas empresas de serviços e tecnológicas. Aliás, não são raros os casos em que o orçamento de marketing seja da mesma grandeza ou até que ultrapasse o orçamento da produção (Lendrevie et al., 2015).

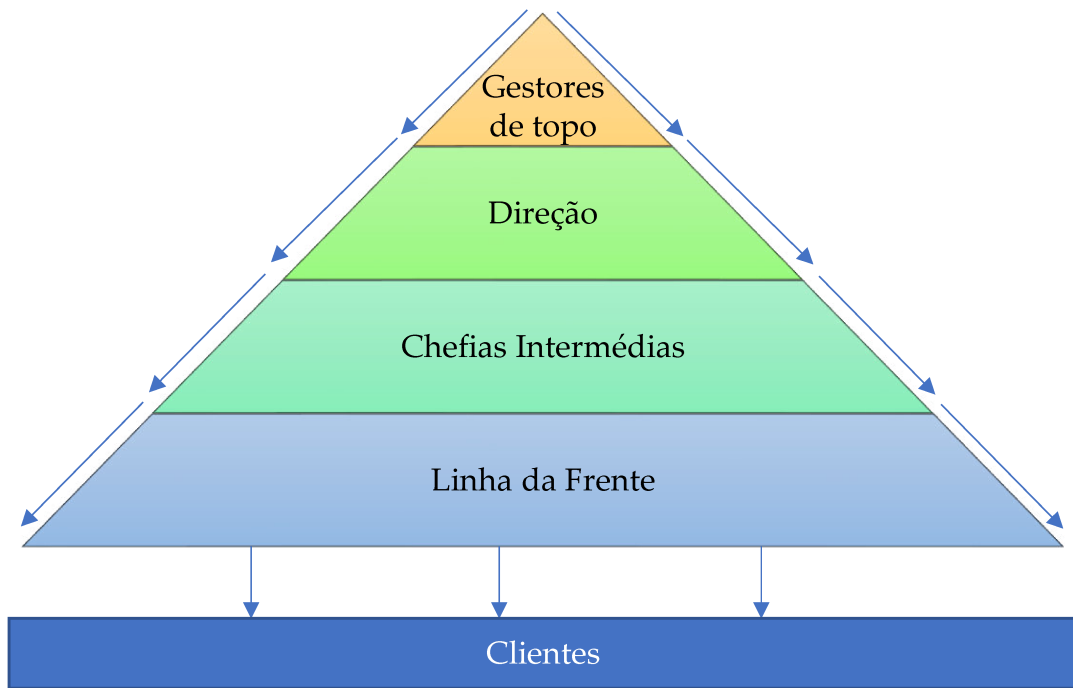


Figura 5 - Empresa com Visão Comercial

Fonte: elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

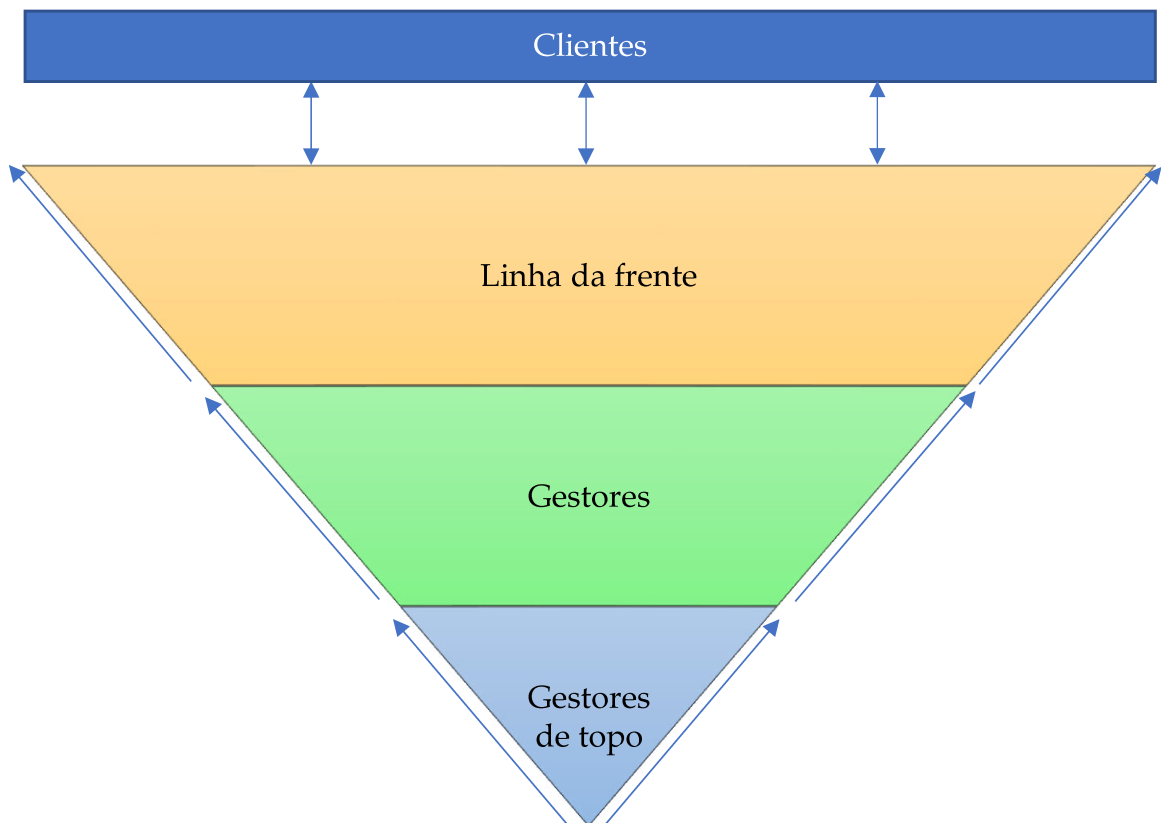


Figura 6 - Empresa com Visão de Marketing

Fonte: elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

1.2.2. Marketing Business-to-Business vs. Marketing Business-to-Consumer

O mercado *Business-to-Business* (B2B) e o mercado *Business-to-Consumer* (B2C) são duas realidades completamente diferentes. O mercado B2B diz respeito à troca de relações comerciais entre duas ou mais empresas, enquanto que o B2C são as relações comerciais entre uma empresa e os consumidores finais.

Como estes dois tipos de mercado têm públicos-alvo diferentes, o marketing praticado nestes dois mercados tem de ser diferente. A comunicação deverá ser ajustada de forma a corresponder às necessidades dos diversos clientes.

Muitas são as organizações que vendem os mesmos produtos a outras empresas e a consumidores finais (temos os exemplos das companhias da água, do gás, da eletricidade, entre muitos outros produtos). Contudo, os modos de comercialização (com especial enfoque na distribuição e na política de preços) são bastante diferentes (Lendrevie et al., 2015).

O marketing B2B pode ser definido como o conjunto de atividades que estão relacionadas com o marketing de produtos destinados a outras organizações de forma a revender esses produtos, usá-los na produção de outros produtos industriais ou consumíveis, ou de forma a facilitar as atividades da empresa. Em marketing B2B, os concorrentes de uma empresa podem ter três origens distintas (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2007):

- Concorrência direta: empresas que estão no mesmo nível que a própria empresa, na mesma fileira (ex.: *Robbialac* tem como concorrentes diretos a *Barbot*).
- Concorrência de substituição: os concorrentes podem ser empresas, por vezes exteriores à fileira, que nela se implantam propondo produtos de substituição (ex.: garrafas em alumínio, cartão ou plástico são cada vez mais concorrentes das garrafas em vidro).

- Concorrência dos próprios clientes da empresa: por exemplo, uma empresa que comercialize produtos *gourmet* vende a uma loja de produtos *gourmet* os seus produtos. O cliente final poderá comprar os produtos nessa loja e não ao produtor.

No marketing B2B, as organizações focam-se em transmitir mensagens racionais, que apelem à qualidade e ao preço e que influenciam o processo de compras nesta indústria (Turley & Kelley, 1997). A comunicação em B2B é uma comunicação personalizada, direta e destinada a alvos específicos. A publicidade só faz sentido em suportes especiais, como é o caso da imprensa profissional especializada. Assim, as ferramentas mais apropriadas para este tipo de marketing são a força de vendas, o marketing relacional, as relações públicas e a comunicação digital (Lendrevie et al., 2015).

Independentemente do instrumento de comunicação a que a organização recorra, importa que as comunicações contenham traços de individualidade, interatividade, racionalidade e personalização. As organizações recorrem aos instrumentos mencionados dado serem os que melhor espelham estas características. Recorrer a instrumentos não pessoais é uma opção pouco viável uma vez que não são valorizados pelas organizações (Pelsmacker et al., 2007).

1.2.3. Internacionalização

1.2.3.1. Definição de Internacionalização

O mercado está cada vez mais global e por isso não faz sentido que o público-alvo de uma empresa se limite apenas a um país. Posto isto, o desenvolvimento internacional de uma empresa torna-se perentório para a sobrevivência da organização (Lendrevie et al., 2015).

Para falarmos de internacionalização, e mais concretamente, do marketing internacional, é necessário termos bem presente três conceitos extremamente importantes: marketing global, marketing local e marketing *glocal*.

O marketing global diz respeito à política de marketing multinacional idêntica em todos os mercados. O marketing local é precisamente o contrário, a estratégia de marketing é adaptada a cada país. Na tabela 2, pode verificar-se os principais fatores diferenciadores das duas abordagens. Finalmente, o marketing *glocal* é um compromisso entre aquelas duas abordagens. Este tipo de marketing utiliza, muitas vezes, um *slogan*: “*Think global, act local*”. Isto significa que a empresa tem uma estratégia mundial e que a sua implementação deve ter em conta as conjunturas locais específicas de cada mercado (Lendrevie et al., 2015).

Globalização	Localização
Produtos indiferenciados ou com uma imagem forte; Convergência de gostos, hábitos e estilos de vida dos consumidores; Centralização da sede; Economias de escala: compras, custos de produção, custos de marketing, estruturas; Planeamento e controlo simplificados; Desenvolvimento de uma cultura internacional de grupo; Inovação, reforço das capacidades de I&D, transferência de ideias e de <i>know-how</i> ; Valorização das grandes marcas; Globalização favorecida pelas estratégias de crescimento interno.	Produtos com raízes locais; Diversidade da concorrência no plano local; Regulamentação específica; Variedade dos modos de distribuição locais; Resistência à convergência; Autonomia dos gestores locais; Globalização tornada mais difícil pelas estratégias de crescimento interno.

Tabela 2 - Globalização vs. Localização

Fonte: elaboração própria com base em (Lendrevie et al., 2015)

Nos últimos anos, a internacionalização tornou-se cada vez mais necessária e relativamente mais fácil. É especialmente necessária em setores de atividade cujo investimento industrial e as economias de escala são significativas, como é o caso das indústrias automóvel, aeronáutica, informática e, cada vez mais, dos bens de grande consumo. No setor dos serviços, existem certas atividades que são inimagináveis de serem realizadas num único país, como é o caso dos transportes aéreos e do turismo (Lendrevie et al., 2015).

A internacionalização das atividades das empresas é facilitada por diversos fatores tecnológicos, políticos e culturais (Lendrevie et al., 2015):

- Desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação;
- Redução dos entraves à circulação das mercadorias e do comércio livre;
- Tendência para a redução de diferenças entre países do ponto de vista da produção e hábitos de consumo.

Quando decidem explorar mercados externos, as empresas planeiam uma estratégia de expansão que considere as melhores opções para a empresa. O primeiro aspeto a ser analisado pela empresa, nesta estratégia de internacionalização, é se de facto faz sentido a empresa começar a apostar nos mercados externos. Após esta avaliação estar concluída, a empresa escolhe o(s) melhor(es) mercado(s) para entrar, consoante as suas necessidades. Finalmente, a empresa deve escolher a melhor estratégia de entrada nesse(s) país(es).

A estratégia de internacionalização depende tanto de fatores internos como de fatores externos (Bartlett & Beamish, 2010). Na tabela 3, estão apresentados os motivos proativos e motivos reativos que levam uma empresa à internacionalização (Hollensen, 2011).

Motivos Proativos	Motivos Reativos
<ul style="list-style-type: none">• Metas de lucro e crescimento• Desejo administrativo• Competência tecnológica• Produto único• Oportunidades no mercado estrangeiro• Informação de mercado• Economias de escala• Benefícios fiscais	<ul style="list-style-type: none">• Pressões competitivas• Mercado interno pequeno e saturado• Excesso de produção• Excesso de capacidade• Ordens estrangeiras não solicitadas• Prolongar as vendas de produtos sazonais• Proximidade com os clientes internacionais

Tabela 3 - Motivos Proativos e Reativos da Internacionalização
Fonte: elaboração própria com base em (Hollensen, 2011)

Os motivos proativos representam um estímulo de tentar mudar a estratégia atual da empresa. Esta decisão surge dentro da empresa, quer seja por desejo da administração, quer seja pelo produto único que a empresa produza, quer seja mesmo por oportunidades que surjam no mercado estrangeiro. No que diz respeito aos motivos reativos, a empresa reage a pressões ou ameaças no mercado nacional (que podem ir desde a saturação do mercado interno até ao excesso de produção), obrigando a procurar alternativas nos mercados externos (Hollensen, 2011).

1.2.3.2. *Modos de entrada*

A entrada de uma empresa num mercado internacional consiste num acordo institucional necessário à entrada dos produtos, da tecnologia e/ou de capital humano dessa empresa no país ou mercado estrangeiros (Hollensen, 2011). As empresas detêm três mecanismos diferentes de entrar em novos mercados externos (Hollensen, 2011), como se pode observar na figura 7.

- **Exportação:** é o processo de comercialização de produtos e/ou serviços produzidos no país de origem de uma organização para mercados estrangeiros. Este é o modo de entrada mais utilizado quando as empresas começam a internacionalizar (Hollensen, 2011).
- **Modos de entrada intermédios:** neste tipo de entrada e de forma a fomentar as vendas estrangeiras, a empresa nacional transfere algum conhecimento interno entre empresas parceiras (empresas originárias do país de acolhimento). São considerados modos de entrada intermédios o licenciamento, o *franchising*, as *joint-ventures*, entre outros (Hollensen, 2011).
- **Investimento Direto Estrangeiro (IDE):** neste último modo de entrada, a empresa nacional detém e controla totalmente a organização do país de acolhimento (Hollensen, 2011).

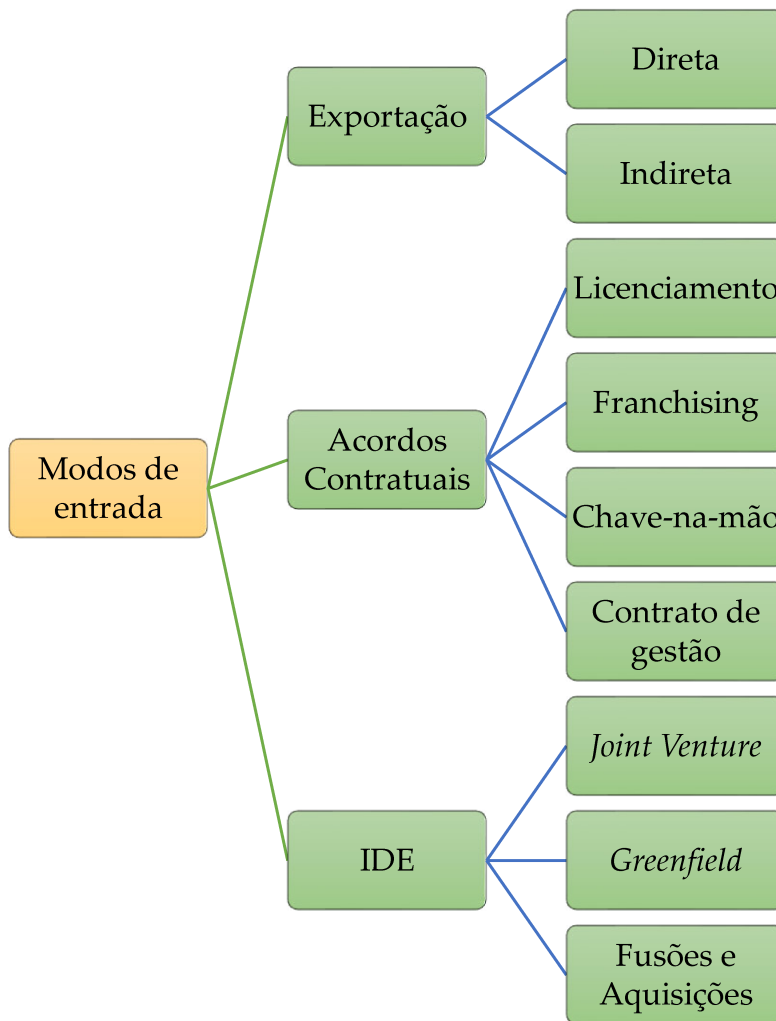


Figura 7 - Modos de Entrada no Mercado Externo
 Fonte: elaboração própria adaptado de (Root, 1994)

Apesar de existirem inúmeras formas de entrar no mercado internacional, não existe uma estratégia de entrada ideal. Uma mesma empresa pode adotar diferentes métodos de entrada para entrar em diversos mercados, assim como, diferentes empresas podem adotar diversos métodos de entrada para entrar num mesmo mercado (Hollensen, 2011).

1.2.4. Plano de Marketing

O plano de marketing é uma das ferramentas mais importantes ao serviço de uma organização. Serve de apoio para a empresa alcançar os seus objetivos. A planificação é essencial para a estruturação das atividades de marketing (Kotler

& Keller, 2014), recaindo sobre dois planos: o estratégico (com dados sobre o público-alvo e sobre a proposta de valor da empresa) e o tático (com a informação operacional sobre o preço, a comunicação, a distribuição, a implementação e o controle).

O plano deve ser interativo, envolvendo tanto gestores de marketing e de produto, como gestores de produção, por exemplo (Lendrevie et al., 2015).

A estrutura de um plano de marketing difere de autor para autor. No entanto, todos os autores baseiam-se em cinco pilares fundamentais a um plano de marketing: análise do ambiente, objetivos e estratégia, implementação, orçamento e controle.

O presente trabalho seguirá a estrutura pré-definida indicada por Lendrevie et al. (2015) para um plano de marketing, que é apresentada a seguir:

1. Enquadramento da empresa, focando a sua missão, visão e valores, por forma a garantir a coerência do plano com a visão da mesma;
2. Análise e diagnóstico da situação, tanto interna (focando os recursos atuais da empresa) como externa (destacando a Análise PEST e as 5 Forças de Porter), e terminando com a Análise SWOT;
3. Objetivos de marketing, evidenciando os desejos da empresa com o presente plano;
4. Estratégia de marketing, demonstrando a segmentação, o *targeting* e o posicionamento que a empresa pretende alcançar;
5. Marketing-mix, selecionando os elementos essenciais para a diferentes variáveis (produto, preço, distribuição e comunicação);
6. Finalmente, o plano de ações desenvolvidas e a desenvolver, bem como o plano de controle das mesmas e o orçamento necessário.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Contexto

A Beesweet é uma empresa que comercializa mel aromatizado com plantas aromáticas. A empresa adquire o mel cru a apicultores certificados, ficando responsável pela aromatização, embalagem, rotulagem, armazenamento e comercialização do mel. A principal proposta de valor da Beesweet é a embalagem inovadora em forma de gota e o mel cru aromatizado. Os principais clientes da Beesweet são os consumidores apreciadores de mel e produtos *gourmet*. Os canais usados para chegar a estes consumidores são sobretudo as lojas *gourmet*, a loja *online* da Beesweet e o canal Horeca.

Recentemente, a empresa Beesweet identificou uma lacuna ao nível do Marketing. O facto de a empresa estar no mercado há relativamente pouco tempo, a falta de *know-how* e de recursos financeiros disponíveis têm sido as principais razões para a inexistência de planeamento de uma estratégia de ação nesta área. Assim, a atuação no mercado tem-se baseado, em grande parte, num exercício de avaliação e abordagem de mercado intuitivas que, por enquanto, têm resultado. Essa atuação começa, no entanto, a dar sinais de necessidade de estruturação, considerando o aumento do tamanho e complexidade do negócio. É neste contexto que surge a proposta de um lugar de estágio para um finalista de mestrado em marketing com o principal objetivo de desenvolvimento de um plano de marketing que seja sustentável.

2.2. Desenho de Investigação

A abordagem metodológica escolhida para a realização da tese de mestrado foi baseada numa perspetiva qualitativa e usou a estratégia de “investigação-ação”.

Na perspetiva qualitativa, a fonte de dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento mais importante (Bogdan & Biklen, 1994). A “investigação-ação” pode ser definida como a análise de uma situação social que possui o propósito de aperfeiçoar a qualidade das tarefas desenvolvidas no seu seio (Elliott, 1991). O método “investigação-ação” foi originalmente definida como um processo de pesquisa que permite encontrar soluções eficientes de forma a resolver problemas reais do dia-a-dia (Lewin, 1946). Numa perspetiva mais orientada à Gestão, esta estratégia pode ainda ser definida como uma abordagem na qual o investigador e um membro da empresa colaboram no diagnóstico de um problema organizacional e no desenvolvimento da sua solução (Byrman & Bell, 2011).

O método “investigação-ação” percorre um ciclo de etapas, que incluem o planeamento, a ação e a avaliação do resultado da ação. Estas etapas são controladas constantemente, com o objetivo de ajustá-las sempre que seja necessário (Kemmis, McTaggart, & Nixon, 2013).

Este processo começa por identificar um problema no contexto organizacional da empresa. Após esta identificação, é necessário recolher dados pertinentes que possam ajudar a resolver o problema identificado. Estes dados podem ser recolhidos em diversas fontes tais como entrevistas ou inquéritos a colaboradores da organização ou ainda recolher informações da organização que o investigador ache importante. Ao executar estas tarefas, o investigador conseguirá identificar a necessidade de mudança e a direção correta a tomar (Watkins, 1991).

Após a obtenção destes dados, o investigador analisa-os e gera possíveis soluções para o problema encontrado. Estas soluções poderão ser implementadas como “testes”, em que o investigador irá testar os efeitos destas mudanças na organização recolhendo mais dados, avaliando resultados e reformulando o problema. (Dickens & Watkins, 1999).

2.3. Questões de investigação

As questões de investigação que guiaram o desenvolvimento do plano de marketing foram definidas com ajuda de literatura de marketing. Este processo deu origem a um conjunto de questões consideradas relevantes, tais como:

1. Quais são as bases de segmentação da organização e qual o perfil dos clientes dentro de cada segmento?
2. Como se caracteriza o marketing-mix da empresa?
3. Quais são os pontos de diferenciação entre os produtos fornecidos pela Beesweet e os seus concorrentes?
4. Qual é o posicionamento da empresa face aos seus concorrentes e quais são os valores e atitudes pela qual a organização se molda?
5. Quais são os objetivos de marketing da empresa a médio prazo?
6. Como é que esses objetivos poderão ser alcançados?

2.4. Recolha de dados

Ao longo do estágio foram utilizadas diversas técnicas de recolha de dados, tais como:

- Observação etnográfica: através da observação etnográfica foi possível acompanhar de perto o dia-a-dia da organização, estar em contacto direto com os produtos comercializados pela Beesweet (permitindo que a comunicação dos mesmos fosse mais facilitada), e compreender qual o público-alvo que a Beesweet pretende alcançar.
- Inquérito (vd. anexo 1): Este inquérito foi administrado aos clientes retalhistas da Beesweet e foi dividido em três partes distintas. A 1ª parte destinou-se à recolha do nome do estabelecimento de forma a rastrear os clientes que já tinham respondido. A 2ª parte consistiu em perguntas

acerca da atividade da organização e os seus clientes, para dessa forma ser possível diferenciar o tipo de clientes da Beesweet e compreender melhor quem são os consumidores finais. Finalmente, a 3ª parte englobou perguntas sobre a percepção que estes retalhistas possuem da Beesweet. Foram recolhidas catorze respostas que serão analisadas adiante. Estes dados foram recolhidos através de um inquérito *online* fornecido através de email, tendo os retalhistas sido previamente contactados através de chamada telefónica.

Capítulo 3 – O Plano de Marketing da Beesweet

3.1. Introdução

Este plano de marketing, desenvolvido especificamente para a Beesweet, pretende atenuar a lacuna identificada pela própria organização ao nível do marketing.

Este plano inicia-se com o diagnóstico da situação, quer a nível interno quer externo. Seguidamente, serão definidos os objetivos e as opções estratégicas de marketing. Posteriormente, será proposto um conjunto de ferramentas que a empresa poderá utilizar de forma a atingir os seus objetivos de marketing. No final, será apresentado um plano de controlo e monitorização das ações e ainda um plano de contingência.

3.2. Diagnóstico da Situação Atual

3.2.1. Diagnóstico Interno

3.2.1.1. Breve Apresentação da Beesweet

A Beesweet – More Than Honey, Lda. surge da paixão de duas jovens primas e do sonho de colocar no mercado produtos inovadores com base no mel.

Um legado familiar, deixado pelo avô, levou à criação desta empresa. Algumas ferramentas sobre a apicultura, em especial sobre o mel e as abelhas, dicas e receitas caseiras sobre mel aromatizado, fizeram com que estas duas jovens empreendedoras frequentassem cursos de empreendedorismo, elaborassem tanto planos de negócio, como planos financeiros e económicos e ainda testes de mercado.

Em agosto de 2014, nasceu a marca de mel aromatizado Beesweet. Trata-se de um mel cru obtido de processos artesanais, com temperaturas saudáveis, permitindo manter todas as características de um mel 100% natural.

Todo o mel que é vendido pela empresa é analisado em laboratório, de forma a cumprir as exigências de segurança alimentar.

A missão da Beesweet é “estabelecer-se como a principal fornecedora do melhor mel aromatizado do mundo, preservando sempre os seus princípios puros à medida que cresce. Com uma forte responsabilidade social, a Beesweet ajuda a contribuir para a preservação da biodiversidade”.

Na tabela 4, pode ser analisada o modelo de negócio descrito acima.










Key Partners  Empresas de Distribuição: CTT, Nacex, DHL, UPS Apicultores Certificados MB Way, Paypal Alga Plus	Key Activities  Aromatização Embalamento Rotulagem Comercialização <hr/> Key Resources  Mel 100% português Embalagem inovadora	Value Proposition  Mel cru aromatizado Embalagem inovadora <hr/> Sensibilização nas escolas sobre a proteção da abelha	Customer Relations  Contacto recorrente com clientes <hr/> Channels  Loja Gourmet Loja Online Canal Horeca	Customer Segments  Mercado apreciador de mel e produtos gourmet
Cost Structure  Mel cru dos apicultores Remunerações Marketing Manutenção do site Renda Distribuição Rotulagem Embalamento Armazenamento		Revenue Stream  Comercialização de produtos: Mel Aromatizado, Bee's Wrap Bombons, Pólen, Geleia Real, Mel em Favo Serviços de palestras		

Tabela 4 - Modelo de Negócios da Beesweet

Fonte: elaboração própria

A Beesweet tem uma forte missão social, no sentido em que promove palestras de sensibilização de todas as pessoas para a problemática do

desaparecimento da abelha. Realiza presenças em municípios, universidades, escolas e infantários com o intuito de explicar a importância da abelha para todo o ecossistema. A continuidade da existência da abelha no mundo é um fator de sustentabilidade da vida no planeta.

Além desta forte missão social, a Beesweet guia-se por uma missão ambiental bem delineada. Os consumidores, ao adquirirem produtos Beesweet, estão a contribuir para a proteção da abelha. A empresa adota métodos produtivos sustentáveis e minimizadores da pegada ecológica, e estabelece ainda parcerias entre apicultores e produtos de frutos biológicos no sentido de promover a presença das abelhas nos cultivos em ambiente protegido. Para além disso, a Beesweet utiliza materiais reciclados e recicláveis em todas as suas embalagens.

A Beesweet orienta-se pelos seguintes princípios:

- Foco na estratégia: as decisões diárias são tomadas a olhar para o futuro;
- Otimização: nada está bom o bastante que não possa ser melhorado;
- Efeito espelho: transparência nos resultados;
- Out of the box: as mudanças são bem-vindas.

3.2.1.2. Evolução das vendas

A Beesweet tem um grande potencial de crescimento, devido à inovação que apresenta no mercado, quer ao nível da aromatização do mel, quer ao nível da embalagem, pela sua originalidade, em forma de gota. Aliás, a empresa ambiciona tornar-se na principal fornecedora de mel aromatizado do mundo. No período 2015/2018, a evolução das suas vendas (gráfico 2) é, de forma geral, muito positiva. Em três anos, a Beesweet conseguiu duplicar o seu volume de vendas. Entre os anos 2016 e 2017, houve uma ligeira diminuição, que pode ser explicada pelos incêndios de 2017, que destruíram cerca de 570 mil hectares de floresta (Revista Sábado, 2018), tendo um impacto muito significativo na produção de mel. O crescimento de 2017 para 2018 de cerca de 8 mil euros pode ser justificado

com a introdução de novos produtos da colmeia, como a geleia real ou o pólen, na gama de produtos Beesweet.

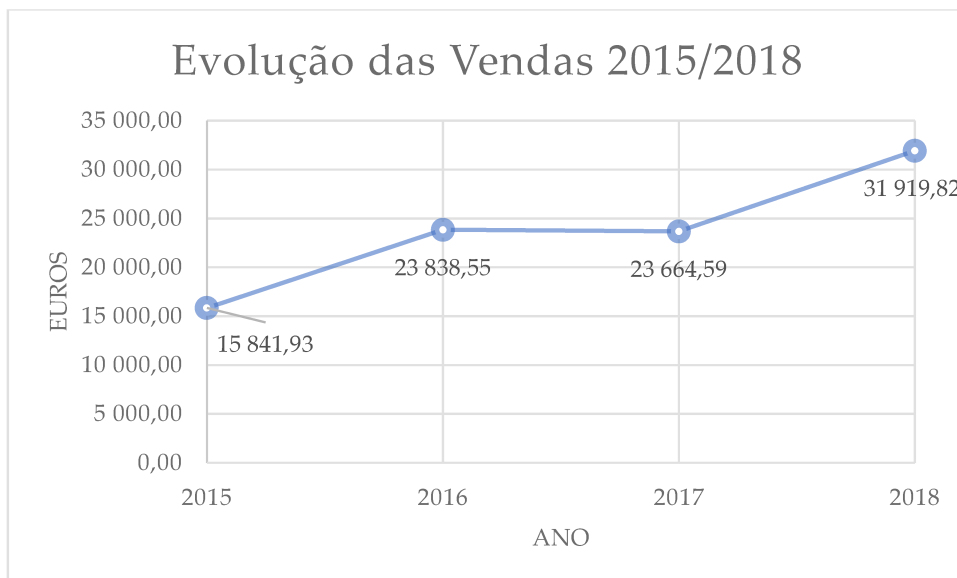


Gráfico 2 - Evolução Vendas Beesweet 2015/2018

Fonte: elaboração própria com base em dados fornecidos pela empresa

3.2.1.3. Recursos de Marketing

Produto

A Beesweet comercializa produtos originários da colmeia. O *core product* da empresa consiste numa gama diversificada de seis sabores de mel aromatizado. Os sabores vão desde os mais frescos como, o limão, a menta e o salgado, até sabores mais quentes, como a canela, o chocolate e o picante.

Cada produto aromatizado Beesweet possui um número, que por sua vez, tem um significado. O N°1 Citrus (sabor a limão) foi o primeiro a ser criado, daí o número 1. Este número representa o líder e indica grande capacidade de independência e originalidade. O N°5 Winter (sabor a menta) foi criado em tributo ao perfume N°5 da Chanel. O N°5 representa frescura e liberdade. Já o N°10 Seasalt (sabor salgado) representa equilíbrio e harmonia. O N°25 Christmas (sabor a canela) é dirigido para a época do Natal e essa foi a razão da escolha do N°25. Este número representa a nostalgia e a cumplicidade. O N°66 Beelove (sabor a chocolate) expressa o amor incondicional e a autorrealização. O N°88

Fire (sabor picante) representa a abundância e o sucesso. O 88 é um número com uma simbologia bastante positiva no Oriente (Beesweet, s.d.).

Na imagem 1, pode ser vista toda a gama de produtos Beesweet.



Imagem 1 - Gama de produtos Beesweet

Fonte: (Beesweet, s.d.)

Estes sabores estão disponíveis para todos os segmentos de mercado (B2B e B2C) em três tamanhos diferentes: 40gr, 150gr (ambos em frascos de vidro) e 300gr (numa embalagem PET). A Beesweet disponibiliza todos os sabores em frascos de 40gr. Contudo, o mesmo não acontece nos frascos de 150gr e 300gr. A gama de sabores disponibilizada nos frascos de 150gr são limão, menta e picante. As embalagens de 300gr, apresentada em forma de gota, são a imagem de marca da Beesweet. Por essa razão, os sabores que compõem esta gama são os mais inusitados, sendo eles salgado, canela e chocolate. Além destes três sabores, a Beesweet possui ainda um outro mel na embalagem de 300gr. Trata-se do mel de floração de mirtilo que, por ser um mel extremamente raro, também compõem esta gama exclusiva.

Os frascos de 40gr e de 150gr, além de serem vendidos individualmente, também podem ser adquiridos em *packs*. No que diz respeito aos frascos de 40gr, estes podem ser vendidos nos chamados Minipacks. Existem duas combinações possíveis: o Minipack Sedução, composto pelo N°1 Citrus, pelo N°25 Christmas e pelo N°88 Fire, e o Minipack Desejo, constituído pelo N°5 Winter, pelo N°10

Seasalt e pelo N°66 Beelove. Os frascos de 150gr são vendidos nas chamadas Edições de Autor, compostas por uma base de madeira lacada a preto ou a branco e pelos sabores N°1 Citrus, N°5 Winter e N°88 Fire.

Adicionalmente, a Beesweet permite a personalização dos seus frascos para todo o tipo de ocasião, seja para um casamento, um batizado, ou mesmo para uma loja.

A Beesweet comercializa ainda outros produtos da colmeia, como pólen desidratado, geleia real, mel em favo e hidromel de bagas. Numa parceria com uma mestre chocolateira, a Beesweet comercializa ainda os Beebombons. Estes bombons são feitos de chocolate negro e recheados com um de três méis Beesweet: canela, picante ou menta. Estes bombons podem ser vendidos numa caixa com nove bombons (três bombons de cada sabor, e com ouro comestível por cima), ou numa caixa de dois (os sabores são à escolha do consumidor).

Para além destes produtos alimentares, a Beesweet comercializa dois produtos não alimentares: a Amiga da Horta e o *Bee's Wrap*. A Amiga da Horta é um produto da *Life in a Bag* e trata-se de uma pequena abelha feita de material orgânico e reciclado que se coloca na terra de forma a plantar plantas aromáticas. O *Bee's Wrap* é um invólucro orgânico, feito de cera de abelha e algodão orgânico que pretende ser uma solução sustentável à película aderente. Este produto é reutilizável e lavável (desde que seja com sabão neutro e água fria).

A Beesweet possui ainda uma gama de produtos que comercializa exclusivamente no canal HORECA. Estes produtos consistem em frascos de 1.3kg da gama de seis sabores Beesweet e são os únicos produtos que só são vendidos no segmento B2B.

Apesar desta gama de produtos inovadora, a Beesweet ainda não tem a notoriedade desejada, especialmente comparada com a notoriedade dos seus principais concorrentes, a Casa da Prisca e a meia.dúzia, que serão apresentados adiante.

Distribuição

A cadeia de distribuição da Beesweet varia consoante o segmento de mercado com que está a trabalhar.

Em B2B, a cadeia de distribuição inclui os diferentes fornecedores da Beesweet (neste caso, os produtores nacionais de mel e os fornecedores das plantas aromáticas que serão adicionadas ao mel), a própria Beesweet que faz a aromatização do mel, os retalhistas (lojas e mercearias *gourmet*, restaurantes e hotéis), e finalmente o produto chega ao consumidor final (figura 9). Cerca de 15% destes retalhistas são de países estrangeiros. Neste momento, os retalhistas do canal HORECA são apenas clientes nacionais. Num futuro próximo, a Beesweet pretende entrar no mercado HORECA internacional. Consoante o retalhista, o produto pode chegar ao consumidor final de formas diferentes. Caso estejamos a falar das lojas e mercearias *gourmet*, os produtos Beesweet são revendidos por estas entidades. Caso estejamos a falar dos restaurantes, os produtos Beesweet são incorporados na confeção de diferentes pratos. O caso dos hotéis é bastante particular. As unidades hoteleiras podem optar por colocar o mel na confeção de pratos e à disposição dos hóspedes durante os pequenos-almoços, podem revender caso exista um espaço apropriado para esse efeito, ou podem ainda oferecer os produtos na receção do hóspede no quarto ou num serviço especial.



Figura 8 - Cadeia de Distribuição B2B

Fonte: elaboração própria

Quando falamos em B2C, a cadeia de distribuição difere ligeiramente da de B2B (figura 10). O processo é praticamente o mesmo, a grande diferença prende-se com o facto de que os produtos saem diretamente da Beesweet para o consumidor final através da loja *online* (<https://beesweet.pt/loja>). Na imagem 2, é

possível verificar a loja *online* da Beesweet. De acordo com dados fornecidos pela empresa, cerca de 6,2% das vendas *online* destinam-se a países estrangeiros.



Figura 9 - Cadeia de Distribuição B2C
Fonte: elaboração própria

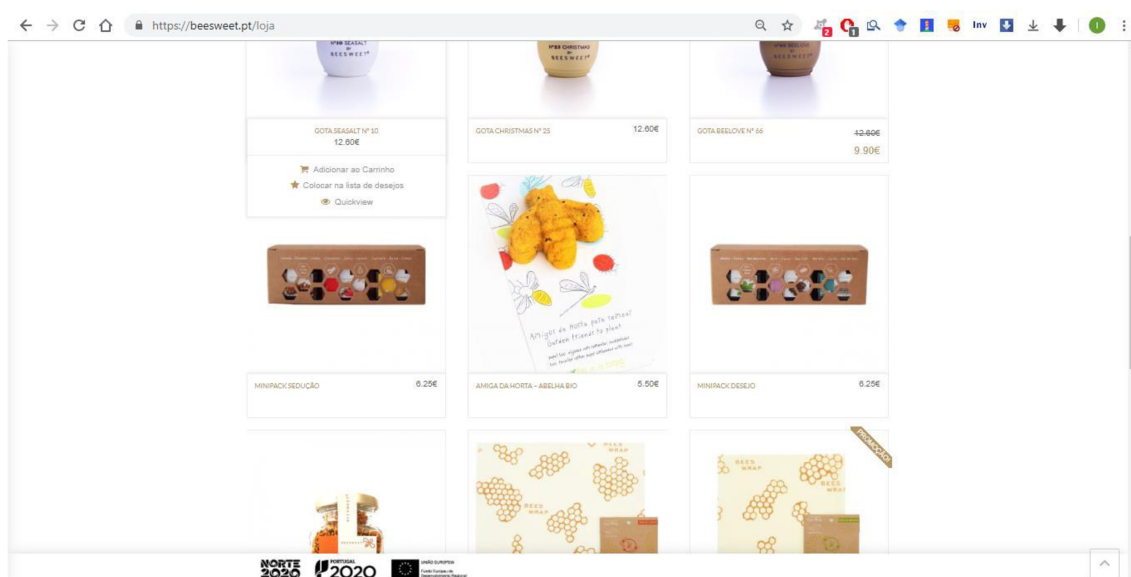


Imagem 2 - Loja online Beesweet
Fonte: (Beesweet, s.d.)

No que diz respeito ao transporte dos produtos da sede da empresa, quer seja para os retalhistas quer seja diretamente para o consumidor final, a Beesweet recorre a empresas especializadas de transporte, como é o caso da Nacex. Além disso, a Beesweet tenta, sempre que possível, enviar os produtos no menor período de tempo possível. A partir do momento em que a encomenda é paga, a Beesweet compromete-se em entregar os produtos em 1-2 dias úteis.

Preço

O preço é um tema bastante relevante e bastante delicado para os consumidores, pois, muitas vezes, define o nível de satisfação do cliente. Contudo, o cliente poderá estar disposto a pagar um preço mais elevado por determinado produto ou serviço, desde que lhe confira esse valor. Estando a Beesweet num segmento *gourmet* e *premium*, a empresa segue uma estratégia de diferenciação pela qualidade, pretendendo que o consumidor atribua ao produto um posicionamento elevado, elevando assim o preço do produto.

Na Beesweet, o preço difere consoante o segmento de mercado a que for vendido. A Beesweet pratica três tabelas de preços distintas. Os preços para os clientes B2B, sejam eles lojas e mercearias *gourmet*, restaurantes, hotéis ou empresas de eventos, são baseados na concorrência. A Beesweet pratica ainda preços diferentes para os clientes da sua loja *online* (B2C) e para os visitantes das feiras profissionais em que participa. Os diferentes preços praticados pela Beesweet poderão ser visualizados na tabela 5.

	Revendedores B2B	Consumidor Final (online) – B2C	Feira
Frascos 40gr	1,70€	2,25€	2,00€
Frascos 150gr	3,00€	4,45€	4,00€
Gota 300gr	8,50€	12,60€	12,00€
Gota 300gr Mirtilo	15,60€	25,00€	–
Minipack (3x40gr)	4,20€	6,25€	5,00€
Edição Autor (3x150gr)	11,00€	16,35€	15,00€
Mel em Favo	4,00€	5,80€	4,50€
Pólen	3,50€	6,80€	4,50€
Amiga da Horta	–	5,50€	–
Geleia Real	18,80€	28,20€	–
Beebom (9 unids)	6,80€	11,70€	8,50€
Mini-Beebom (2 unids)	1,70€	3,00€	2,00€
Bee's Wrap Grande	7,80€	13,40€	8,00€
Bee's Wrap Médio	6,80€	11,70€	7,00€
Hidromel	1,80€	3,00€	2,00€
Frascos de 1,3 kg	9,80€	–	–

Tabela 5 - Tabela de Preços Beesweet

Fonte: (Beesweet, s.d.)

Comunicação

No que diz respeito à estratégia de comunicação da Beesweet, não existe qualquer plano de comunicação formalmente definido pela empresa. Dada a sua pequena dimensão, não existe dentro da organização uma pessoa responsável apenas pela comunicação da marca. Qualquer membro da empresa pode ser responsável por apresentar o conceito da Beesweet aos clientes, parceiros e fornecedores. No entanto, e apesar de não estar formalmente definido, existem já algumas ferramentas de comunicação que são utilizadas pela Beesweet, como são o exemplo a força de vendas, as relações públicas, o marketing digital e o marketing direto.

A força de vendas é a forma mais completa que a empresa tem para comunicar com os seus clientes e potenciais clientes. Os colaboradores são incentivados monetariamente de forma a atingir os objetivos de venda. Contudo, esta ferramenta apresenta uma enorme lacuna devido à falta de recursos humanos e particularmente especializados em venda, e ainda devido à não-existência de um colaborador dedicado 100% às funções de marketing. A Beesweet possui ainda uma base de dados em Excel de potenciais e clientes efetivos, que utiliza para facilitar o trabalho de força de vendas. Contudo, esta base de dados não está otimizada. Essa base de dados já é bastante extensa e não são raras as vezes em que os clientes aparecem repetidos, dificultando o trabalho da força de vendas.

No que diz respeito às relações públicas, e muito aliado à missão social e ambiental da empresa, a Beesweet promove diversas palestras junto de escolas, universidades, infantários e municípios de forma a alertar para o desaparecimento da abelha e de forma é que os cidadãos podem contribuir para salvar as abelhas. Por vezes, promove também degustações juntos dos seus revendedores de forma a dar a conhecer a marca e a potenciar sinergias com outros parceiros.

Quanto ao marketing digital, a Beesweet lança publicações periódicas no Instagram e no Facebook sobre os seus produtos e ações que foi desenvolvendo

ao longo do tempo, e possui uma rede de contactos de forma a enviar newsletters sobre temas de interesse da Beesweet. Contudo, não existe uma estrutura planeada dos conteúdos que serão planeados.

No que concerne o merchandising, a empresa tem à disposição dos retalhistas um expositor de balcão para colocar os produtos onde é possível ficar a conhecer a história e a missão da empresa e ainda disponibiliza régua com sugestões gastronómicas dos diferentes sabores de mel para os retalhistas poderem oferecer aos seus clientes.

3.2.2. Diagnóstico Externo

3.2.2.1. *Macroambiente – PEST*

Fatores Político-Legais

De acordo com a Marsh, empresa líder em gestão de riscos e corretagem de seguros, Portugal encontra-se entre os 27 países do mundo com menor risco político (Jornal Público, 2018). Eventos como a crise dos mísseis da Coreia do Sul, as negociações sobre o *Brexit* ou a crise da Catalunha, fazem de Portugal, por comparação, um porto seguro para os investidores.

No que toca ao panorama legal nacional, existe legislação completa sobre a composição do mel, a sua origem e tudo o que diz respeito à sua produção. O Decreto Lei nº214/2003, de 18.09 e o Decreto Lei nº126/2015, de 07.07 afirmam que o mel deverá estar isento de matérias orgânicas/inorgânicas estranhas à sua composição e não deve apresentar sabores ou cheiros estranhos. No caso da Beesweet, a empresa não poderá apresentar na sua comunicação “mel aromatizado”, deverá substituí-lo por néctar.

Além disso, sendo a Beesweet uma empresa do setor alimentar, está sujeita às imposições do organismo que fiscaliza e aplica forte exigências no cumprimento das normas de segurança alimentar, a ASAE. Por isso, existe uma grande

preocupação com a composição do mel (percentagem do mel puro), tendo de ser alvo de análises regulares.

Fatores Económicos

Nos últimos anos, Portugal tem registado estabilidade económica. De acordo com o INE (INE, 2019), o PIB aumentou 2,1% em volume em 2018, menos 0,7 pontos percentuais do que no mesmo período no ano anterior. No que diz respeito à taxa de desemprego, desde que atingiu os níveis históricos em 2013 de 16,2% (PORDATA, 2018), esta taxa tem vindo a diminuir gradualmente nos últimos seis anos, registando, em 2018, 7% (INE, 2019).

Em 2018, as exportações portuguesas registaram 44% do PIB nacional (Observador, 2019). No período 2008-2018, as exportações portuguesas quase que duplicaram, e o Banco de Portugal estima que em 2021 estas representem cerca de 50% do PIB. De acordo com Pedro Siza Vieira (Observador, 2019), este crescimento das exportações portuguesas está “assente no dinamismo de setores como o automóvel, o metalomecânico, o agroalimentar e o turismo”, destacando ainda as empresas do setor agroalimentar que estão a conseguir crescer acima da procura externa.

O Governo Português e a União Europeia lançaram diversos apoios a Pequenas e Médias Empresas (PME) e *startups*. A nível nacional, e implementadas pelo IAPMEI (IAPMEI, 2018), existem um conjunto de incentivos, programas de apoio e outras iniciativas de forma a fortalecer e a impulsionar o ecossistema do empreendedorismo nacional. São exemplo disso o *StartUp Voucher* (dinamiza o desenvolvimento de projetos empresariais em fase de ideia durante 12 meses) e a Rede Nacional de Mentores (apoia os empreendedores no desenvolvimento das suas ideias e projetos empresariais através de mentoria). A nível europeu, e apoiadas pela Comissão Europeia, são de destacar ações como a *Enterprise Europe Network* e a *European Enterprise Promotion Awards* que visam

apoiar a competitividade, empreendedorismo e inovação das PME europeias (IAPMEI, 2018).

Fatores Sociais

Em Portugal, quase metade da população apresenta excesso de peso e cerca de um milhão de adultos sofre de obesidade (Fundação Portuguesa de Cardiologia, s.d.). Estes dados são bastante preocupantes e são resultantes de estilos de vida bastante sedentários e da mudança dos hábitos alimentares. A OMS considera a obesidade como uma epidemia que afeta a longevidade das pessoas e a sua qualidade de vida (Fundação Portuguesa de Cardiologia, s.d.).

Uma tendência que se tem vindo a registar nos últimos anos é a agricultura biológica. Este mercado tem vindo a crescer por todo o país (JPN, 2016) e por toda a Europa (Parlamento Europeu, 2018). O crescimento do mercado português tem sido bastante positivo. De acordo com o presidente da Associação Portuguesa de Agricultura Biológica (AGROBIO), a procura por produtos biológicos já representa o dobro da oferta. (JPN, 2016). Em 2018, Portugal registou 270 mil hectares de produção biológica. Contudo, existe ainda a dificuldade de colocar produtos biológicos no mercado (Observador, 2018).

A nível internacional, os países que consomem mais alimentos biológicos são os Estados Unidos, o Canadá e a China, com valores de venda a retalho em 2016 de 38,9 milhões de euros, 3 mil milhões de euros e 5,9 milhões de euros, respetivamente.

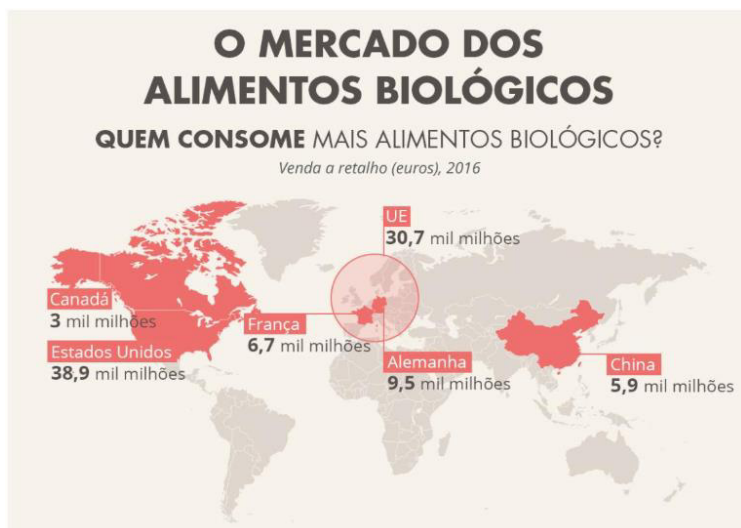


Figura 10 - Mercado Internacional dos Alimentos Biológicos
 Fonte: (Parlamento Europeu, 2018)

No período de 2012-2016, o mercado europeu dos alimentos biológicos aumentou quer em termos de vendas (+47,7%), quer em termos de hectares utilizados para a agricultura biológica (+18,7%). Contudo, e apesar dos 11 milhões de hectares que são utilizados para a agricultura biológica, estes ainda representam cerca de 7% de toda a área agrícola, existindo muita margem de crescimento (figura 12).

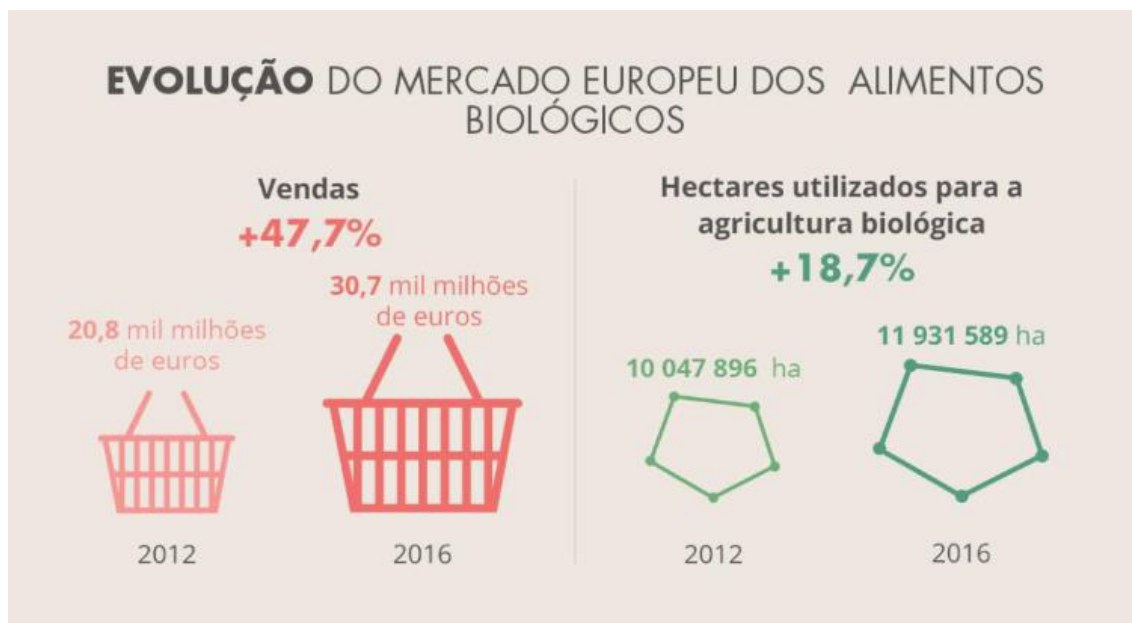


Figura 11 - Evolução do Mercado Europeu dos Alimentos Biológicos
 Fonte: (Parlamento Europeu, 2018)

Fatores Tecnológicos

Dois australianos, Stuart e Cedar Anderson, desenvolveram um sistema que irá modificar para sempre o mundo da apicultura, a *Flow Hive*. Na apicultura tradicional (imagem 3), os apicultores possuem, nas colmeias, quadros amovíveis onde está armazenado o mel. Para afastar as abelhas, os apicultores têm que as “atordoar” com um fumo próprio. Com este novo sistema (imagem 4), isso já não acontece. Os quadros amovíveis foram substituídos por uns apropriados e, na parte lateral da colmeia, existe uma torneira que permite que o mel esorra limpo e pronto para o consumo. Este novo sistema permite uma maior proteção quer para o apicultor, quer para as abelhas (Flow, 2019).

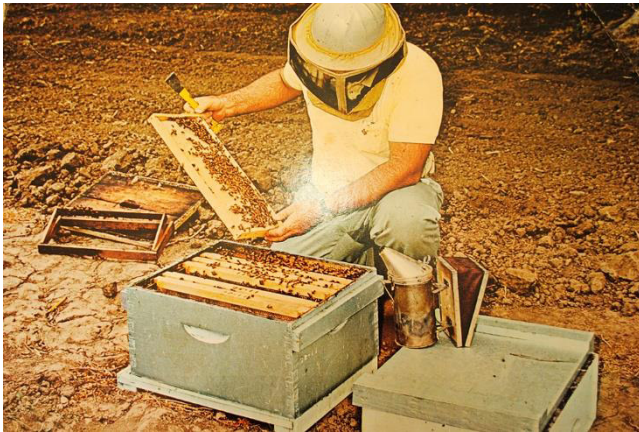


Imagem 3 - Colmeia Tradicional

Fonte: <https://blogmeldosol.wordpress.com/2013/06/05/a-colmeia/>



Imagem 4 - Colmeia Flow Hive

Fonte: (Flow, 2019)

A evolução tecnológica que se tem vindo a registar nos últimos anos tem trazido inúmeras inovações em diversas áreas. Já é possível, por exemplo, imprimir panquecas e até bebidas recorrendo a impressoras 3D. Uma outra inovação que irá revolucionar o mercado da restauração é a possibilidade de o menu dos restaurantes ser uma mesa com um *touch screen* em que os clientes poderão fazer os seus pedidos e escolher os ingredientes (Agência CNI de Notícias, 2018).

3.2.2.2. *Microambiente*

Análise do Mercado

Em 2015, apenas cerca de 10% dos apicultores nacionais eram profissionalizados. Ainda assim, nesse ano o valor da produção de mel em Portugal excedeu os 50 milhões de euros. O consumo de mel *per capita* rondava os 1,4kg. Estes valores representam o dobro registado em 2005. Com este aumento do consumo, a oferta de mel tornou-se insuficiente face à procura e Portugal foi “obrigado” a importar mel de países da União Europeia, em especial de Espanha e da Alemanha (Cabo, Ribeiro, Fernandes, & Matos, 2018).

O consumo de mel *per capita* é de cerca de 900gr/habitante por ano, sendo a sua utilização reservada sobretudo ao consumo humano (GPP, 2016). As famílias portuguesas gastam uma média de 20€ por ano no consumo de mel, e na maioria das vezes, adquirem-no junto dos produtores e das regiões onde são originários. As propriedades benéficas do mel levam ainda certos consumidores a adquirirem mel com preços até 79% superiores aos valores de mercado, desde que a qualidade do mesmo seja reconhecida (Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural - DGADR, 2018).

Na medida em que a Beesweet se apresenta como produto *premium* e *gourmet* no mercado, é também pertinente analisar esse mercado na globalidade. Em todo o mundo, os consumidores estão a procurar cada vez mais produtos *premium*,

muito devido ao aumento do poder de compra e da crescente oferta de produtos de características superiores. De acordo com um novo relatório da Nielsen (“*Changing Consumer Prosperity*”), a Internet têm impulsionado a venda de produtos exclusivos e oportunidades únicas (Nielsen, 2019). Este estudo concluiu que os consumidores de todo o mundo têm comprado cada vez mais produtos de gama superior a retalhistas locais e internacionais a partir da Internet.

No que diz respeito aos consumidores portugueses, 21% afirma comprar produtos *premium* em lojas *online* de retalhistas locais e 17% a retalhistas internacionais (Nielsen, 2019). No entanto, a compra de produtos *premium* ainda é bastante esmagadora no que diz respeito às lojas físicas, sendo que 89% dos portugueses afirma adquirir produtos *premium* em lojas físicas, enquanto que a média europeia se encontra nos 60% (Nielsen, 2019).

Os portugueses optam pela compra de produtos *premium* devido à sua maior qualidade (62%), à sua função ou *performance* superior (53%), ao serviço prestado ao cliente (50%) e ao facto de oferecer características diferenciadoras (43%). Dado estes resultados, a grande maioria dos consumidores nacionais está disposto a pagar um preço mais elevado por produtos com estas características (Nielsen, 2019).











Consumo de Produtos <i>Premium</i> (Top 5 Categorias)		Consumo de Produtos <i>Premium</i> (Top 5 Categorias)	
Portugal		Europa	
	Carne, peixe e marisco 36%		Vestuário/Sapatos 33%
	Vestuário/Sapatos 34%		Bens Eletrónicos 32%
	Bens Eletrónicos 32%		Carne, peixe e marisco 31%
	Cuidado Oral 27%		Café/Chá 27%
	Cuidado Corporal 25%		Lacticínios 24%

Tabela 6 - Top 5 Categorias Produtos Premium Portugal vs. Europa
Fonte: (Nielsen, 2019)

Os produtos *premium* mais procurados pelos portugueses (tabela 6) são carne, peixe e marisco (36%), vestuário/sapatos (34%), bens eletrónicos (32%), cuidado oral (27%) e cuidado corporal (25%). Já na Europa, os produtos *premium* mais procurados diferem ligeiramente. Os produtos mais procurados pelos europeus são vestuário/sapatos (33%), bens eletrónicos (32%), carne, peixe e marisco (31%), café/chá (27%) e por fim laticínios (24%).

Quando os consumidores portugueses quer experimentar um novo produto *premium*, cerca de 50% tem por base recomendações de amigos e familiares, seguido pela pesquisa por determinado produto (33%), a compra por impulso (23%) e a publicidade *online* (22%), televisiva (21%) e em loja (21%) (Nielsen, 2019).

Análise do Consumidor

Nesta secção será feita uma caracterização do típico consumidor de mel e do consumidor de produtos *gourmet*.

O consumidor português de mel é tipicamente apreciador de mel, muito devido aos benefícios que o seu consumo traz para a sua saúde. Normalmente, o consumidor de mel prefere adquiri-lo junto dos consumidores locais, elegendo mel da região ao invés de uma marca específica (Cabo et al., 2018).

Um estudo realizado entre fevereiro e junho de 2012 de forma a determinar o perfil do consumidor de mel em Portugal registou os seguintes resultados: dos 1025 indivíduos, 60% eram do sexo feminino e 40% do sexo masculino; 70% dos inquiridos possuíam licenciatura ou grau superior e dos restantes 30%, apenas 5% não apresentavam o ensino secundário concluído. 40% dos consumidores consumiam mel regularmente. O consumo de mel era maioritariamente no Inverno e consumido puro (cerca de 60%). A grande maioria dos inquiridos consumiam mel português por entenderem tratar-se de um mel de qualidade e de confiança (Anjos, Carmona, & Santos, 2012).

No que diz respeito às características do mel, cerca de 52% dos inquiridos desconhece se o mel é monofloral ou multifloral e apenas 18% dos inquiridos prefere mel monofloral. Além deste desconhecimento, os consumidores portugueses também desconhecem os benefícios que cada tipo de mel traz à sua saúde. Relativamente a outros produtos da colmeia, a maioria dos inquiridos não consome ou não conhece outros produtos da colmeia. A maioria dos inquiridos concorda que o mel é um produto natural com propriedades terapêuticas (Anjos et al., 2012).

O típico consumidor de produtos *gourmet* procura produtos alimentares diferenciados, menos industrializados. O valor emocional dos produtos é muito importante, na medida em que este consumidor desenvolveu novas necessidades pessoais e emocionais. De acordo com Silverstein e Fiske, estas necessidades são definidas por quatro “*emotional pools*” (Silverstein & Fiske, 2003):

- Tomar conta de si próprio: o consumidor procura maneiras de se recompensar a si próprio depois de um “dia difícil”;
- Procura: o consumidor pretende ganhar novas experiências e ultrapassar limites pessoais;
- Conexão: o consumidor deseja encontrar e construir novas relações;
- Estilo individual: é uma maneira de demonstrar aos outros o seu sucesso na vida e expressar a sua individualidade e valores pessoais.

Ao consumidor *gourmet* não interessa a utilidade do produto, mas sim no prazer que esse mesmo produto lhe traz. Dessa forma, dá mais importância à qualidade ao invés do preço. Aliás, este tipo de consumidor percebe o preço como um indicativo de qualidade (Beverland, 2004).

Análise da Concorrência

Apesar de a Beesweet ser uma empresa pioneira em Portugal, não é a única a oferecer produtos com origem na colmeia e com vista ao mercado *gourmet*. Desta forma, é necessário avaliar alguns concorrentes da empresa. Quando

questionadas a este respeito, as responsáveis da empresa elegeram como principais concorrentes a analisar quatro empresas portuguesas – Casa da Prisca, meia.dúzia, BeeRural e *Aquae Flaviae* – e, devido à sua intenção de internacionalização, uma empresa americana de forma a compreender o que de melhor fazem (*Savannah Bee Company*).

Casa da Prisca

A Casa da Prisca é uma empresa de cariz familiar e a sua história remonta a 1917. Atua em duas áreas de negócio distintas: a charcutaria regional e os doces. Está presente em mais de 40 países.

Possui uma gama bastante diversificada de produtos, para além do mel, indo dos azeites e vinagres, passando pela charcutaria, pelos doces, pelos *gifts*, pelos queijos e ainda pelas sardinhas doces (imagem 5). Dentro de algumas destas categorias, possui ainda diversas linhas de produtos onde se encontram os diversos produtos que produzem (Casa da Prisca, s.d.).

O objetivo desta empresa é tornar-se cada vez mais exportadora, sendo que em 2015 o volume de exportação era de cerca de 20% e o objetivo para 2020 é que este número aumente para 50% (Mundo Português, 2015).

A Casa da Prisca é uma das marcas com maior nível de notoriedade em Portugal, muito devido à vasta gama de produtos e da sua longa história.



Imagem 5 - Mel Casa da Prisca
Fonte: (Casa da Prisca, s.d.)

meia.dúzia

A meia.dúzia é uma empresa fundada em 2012 que comercializa compotas de fruta em bisnaga. O objetivo da empresa, aquando da criação, era produzir e vender muito mais do que compotas de frutas com matéria-prima portuguesa, era vender toda uma experiência de sabores com doces de fruta, misturados com vinhos portugueses, ervas aromáticas e especiarias (Dinheiro Vivo, 2015). Este negócio alia um produto tradicional (as compotas) ao mercado moderno, através da inovação dos sabores e do *packaging* (imagem 6).



Imagem 6 - Embalagem Inovadora meia.dúzia

Fonte: <http://www.meiaduzia.pt/pt/produtos/ananas-dos-aco-res-com-erva-principe>

A embalagem inovadora, inspirada nos tubos de tinta, foi pensada de forma a que cada produto represente uma cor da paleta de cores (Dinheiro Vivo, 2015). O que começou apenas pelas compotas de fruta rapidamente se estendeu a outros produtos. Atualmente, a meia.dúzia possui mais de vinte sabores de compotas de frutas (como o doce de cereja do fundão com brandy), cinco tipos de mel (como o mel de flor de laranjeira com malagueta), oito combinações de chocolate de São Tomé (como o chocolate negro “São Tomé” com ananás dos Açores), dez sabores diferentes de chás (como o chá preto com maçã verde) e ainda diversos tipos de licores (meia.dúzia, s.d.).

Além de vender estes produtos individualmente, a meia.dúzia também os comercializa em packs de 3 ou 6 sabores.

Os produtos da meia.dúzia já se encontram em mais de 16 países espalhados por todo o mundo.

BeeRural

A BeeRural é uma empresa 100% portuguesa, dedicada à apicultura e ao crescimento e desenvolvimento do setor apícola. A empresa foi fundada em 2015 com o objetivo de garantir a qualidade dos produtos apícolas e o rigor do controlo de produção.

Presta um serviço de formação e consultoria a outras empresas, onde desenvolvem e acompanham projetos de apicultura à medida das necessidades dos seus clientes.

Além deste serviço de consultoria, a empresa criou uma marca própria de mel com o objetivo de apresentar um produto de qualidade, exclusivamente de origem portuguesa (BeeRural, s.d.). Cada lote é uma edição exclusiva de produção local. O mel comercializado pela BeeRural é um mel cru que pode ter três predominâncias polínicas: rosmaninho, urzes ou multifloral (imagem 7).



Imagem 7 - Gama de Produtos BeeRural

Fonte: (BeeRural, s.d.)

Aquae Flaviae

A *Aquae Flaviae* é a marca da *Sapientia Romana, Lda* que tem como principal objetivo a recuperação e aplicação dos conhecimentos romanos aos melhores ingredientes, como são exemplo a água, o vinho, o azeite, o mel e o ouro (*Aquae Flaviae, s.d.*).

O principal produto desta marca é o mel com ouro (imagem 8). O mel é de produção nacional, mais em concreto da região de Chaves. O ouro é importado da Alemanha. De acordo com Ricardo Correia, coordenador do projeto, “o ouro não adultera o sabor do mel, adiciona-lhe propriedades que são benéficas para a

saúde” (Rádio Renascença, 2014). Este produto destina-se ao mercado *gourmet* nacional e internacional.

Além do mel com ouro, a *Aquae Flaviae* possui outros produtos como mel com rosas, mel biológico, azeitonas com chocolate, flor de sal com ouro, caviar de cereja e caviar de mel de cana (*Aquae Flaviae*, s.d.).



Imagem 8 - Mel com ouro *Aquae Flaviae*
Fonte: (*Aquae Flaviae*, s.d.)

Savannah Bee Company

A *Savannah Bee Company* é uma empresa norte-americana fundada em 2002, na Geórgia. Esta empresa nasceu quando o fundador Ted Dennard foi apresentado ao mundo apícola por um apicultor mais velho que acreditava que a apicultura era um modo de vida. Ainda hoje, Ted Dennard continua dedicado a partilhar o mundo das abelhas com os outros e introduzir novos produtos oriundos da abelha no mercado. (*Savannah Bee Co.*, s.d.).

Esta marca possui inúmeros produtos, desde mel de diferentes florações e regiões, a produtos de beleza, produtos alimentares e ainda vestuário, tudo isto tendo por base a abelha e os produtos da colmeia (imagem 9).



Imagem 9 - Tupelo Honey Savannah Bee Co.
 Fonte: (Savannah Bee Co., s.d.)

De seguida, é apresentada uma tabela (tabela 7) que compara estas empresas com a Beesweet¹, em termos de número de seguidores nas diversas redes sociais e em termos de preço do mel por quilo.

	Beesweet	Casa da Prisca	meia.dúzia	BeeRural	<i>Aquae Flaviae</i>	<i>Savannah Bee Co.</i>
Youtube	10	46	74	5	7	210
Instagram	3 263	527	2 054	1 055	230	39 700
Facebook	7 056	19 910	15 669	4 566	5 495	167 716
Twitter	58	145	176	23	Não tem	8 428
Loja Online	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Preço/kg	42€	20,2€	73,3€	23,4€	23€	47,1€

Tabela 7 - Comparação Concorrência

Fonte: elaboração própria com base nas redes sociais e websites das diferentes marcas

Em termos de redes sociais e comparando com os concorrentes nacionais, a Beesweet apenas tem mais seguidores no Instagram (3 263). No que toca às restantes redes sociais, a Beesweet perde sempre para as duas maiores

¹ O número de seguidores das redes sociais foram retirados a 10/03/2019. Para calcular o preço por quilo de cada marca foram usados os preços dos seguintes produtos: Beesweet – Gota Salgada N°10: 12,60€ 300gr; Casa da Prisca – Mel Linha *Gourmet*: 5,25€ 260gr; meia.dúzia – Mel Multifloral: 5,50€ 75gr; BeeRural – Mel Multifloral: 5,85€ 250gr; Aquae Flaviae – Mel com ouro: 11,50€ 500gr; Savannah Bee Company – Tupelo Honey: 16,01€ (conversão a 10/03/2019) 340gr

concorrentes, a Casa da Prisca e a meia.dúzia. Em relação ao Facebook, a empresa que possui maior número de seguidores é a Casa da Prisca, seguida pela meia.dúzia (19 910 e 15 669, respetivamente). Já no que diz respeito ao YouTube e ao Twitter, a empresa com maior número de seguidores é a meia.dúzia (74 e 176, respetivamente), seguida pela Casa da Prisca (46 e 145, respetivamente) e pela Beesweet (10 e 58, respetivamente).

Se a esta comparação adicionarmos a *Savannah Bee Company*, nenhuma das empresas portuguesas consegue chegar próximos dos valores desta empresa. Esta diferença pode ser explicada devido ao tamanho dos mercados e da população dos dois países.

Em termos de preços, conseguimos concluir que das seis empresas em análise, a Beesweet é a terceira com um preço por quilo mais elevado, só sendo superada pela meia.dúzia e pela *Savannah Bee Company* (73,3€ e 47,1€, respetivamente).

3.2.3. 5 Forças de Porter

Rivalidade entre Empresas Existentes

A Beesweet concorre com muitos concorrentes. Muitas empresas que operam no segmento *gourmet* diferenciam o seu produto, seja pelo tipo de floração do mel (por exemplo, floração de laranjeira), seja pela aromatização (como é o caso da Beesweet) ou mesmo pelos ingredientes utilizados (por exemplo, mel com flocos de ouro comestível).

Existem empresas que, mesmo não vendendo o mel como o seu *core product*, encontram-se no segmento *gourmet* com vista a alcançar o mesmo público-alvo que a Beesweet, tornando a rivalidade do mercado *gourmet* ainda mais elevada.

Algumas empresas a operar neste setor já possuem um elevado valor de mercado e com um portfólio bastante diversificado de produtos, tornando ainda mais difícil a presença de pequenas empresas como a Beesweet nestes mercados.

Ameaça de Novos Concorrentes

Apesar da rivalidade entre as empresas existentes ser consideravelmente elevada, não existem grandes barreiras à entrada neste mercado. O conhecimento necessário não é muito específico, sendo relativamente fácil obtê-lo através de cursos de empreendedorismo e através de incubadoras de ideias que ajudam *startups* a desenvolverem as suas ideias de negócio e todo o conhecimento necessário para entrar neste setor.

O investimento requerido para começar um negócio rentável não é demasiado elevado. De acordo com a Beesweet e a Apisland – o maior exportador de mel nacional –, o investimento deverá rondar os 2.000€ e os 5.000€ (Forbes, 2018).

A escassez de apicultores profissionais nacionais torna este meio extremamente pequeno, onde todos se conhecem, o que facilita, nesse caso, o acesso aos apicultores. Contudo, esta escassez poderá representar uma ameaça pois todos os *players* no mercado procuram os mesmos fornecedores.

Ameaça de Produtos Substitutos

Por ser um produto inovador e aquando do início da atividade não existir produtos semelhantes, os produtos substitutos da Beesweet são mais os indiretos do que os diretos.

Os principais produtos substitutos da Beesweet são produtos não originários da colmeia, como são exemplo as compotas e as geleias. Contudo, no segmento do mel, e em especial do *gourmet*, já existe no mercado mel com aromatizações, mas em que ingredientes permanecem no próprio mel. Temos o exemplo do mel com flocos de ouro comestível e mel com pedaços de noz e outros frutos secos.

Por ser um adoçante natural, o mel pode ser ainda substituído pelo açúcar, especialmente na confeção de sobremesas e usado para adoçar bebidas como o chá ou sumos de fruta.

Poder Negociação dos Fornecedores

De acordo com o estudo elaborado Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP), existem em Portugal cerca de 11 mil apicultores registados, correspondendo a um universo de aproximadamente 33 mil apiários e 626 mil colmeias (GPP, 2016). Na tabela 8, está presente uma caracterização genérica da atividade apícola.

	2013	2015	Variação (%)
Nº de apicultores	16 774	10 698	-36%
Nº de apiários	40 176	33 876	-19%
Nº de colmeias	566 793	626 399	10%

Tabela 8 - Caracterização Genérica da Atividade Apícola

Fonte: elaboração própria com base nos dados de outubro de 2015 da DGAV

Desta tabela, podemos concluir que entre 2013 e 2015 houve uma diminuição de cerca de 36% do número de apicultores e uma diminuição de cerca de 19% do número de apiários. Houve, no entanto, um aumento do número de colmeias de cerca de 10%. Apesar de existirem cerca de 11 mil apicultores registados, 90% são apicultores não profissionais e detêm 41% do total de colmeias. Estes factos mostram a baixa profissionalização deste sector e a dificuldade económica do setor apícola. Apesar do número de apicultores profissionais ser baixo, tem-se registado uma evolução da produção no setor apícola. O gráfico 3 mostra essa evolução.

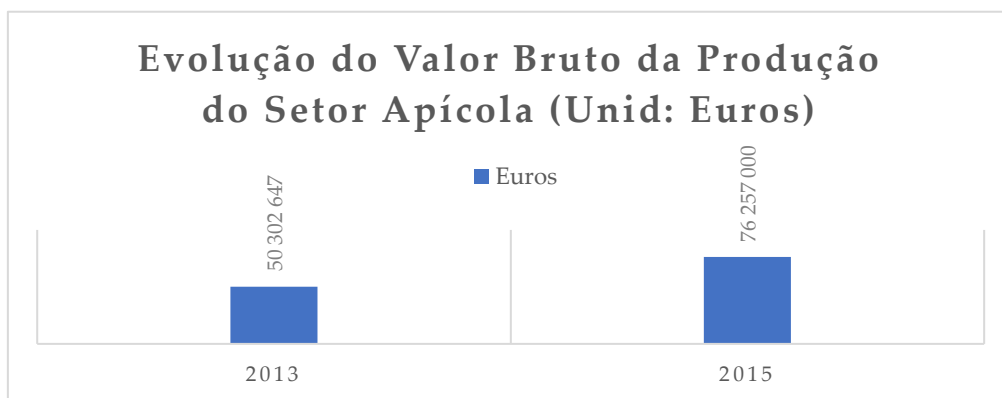


Gráfico 3 - Evolução do Valor Bruto da Produção do Setor Apícola (em euros)

Fonte: elaboração própria com base em (GPP, 2016)

Com estes dados, podemos concluir que, apesar da produção apícola estar a aumentar, o nº de apicultores profissionais está a diminuir. Isto fará com que os apicultores tenham um maior poder negocial, sendo que empresas como a Beesweet têm que se sujeitar aos preços praticados por eles.

Poder de Negociação dos Clientes

Os retalhistas de lojas *gourmet* não possuem custos de mudança, uma vez que apenas deixam de comprar a um fornecedor e passam a comprar a outro. Neste setor não existe o risco de integração vertical.

Muitas vezes os clientes não possuem grande poder negocial, tendo que se sujeitar aos preços praticados pelas empresas que comercializam estes produtos.

Ainda assim, existe uma dificuldade patente em convencer à venda de novos produtos devido à exclusividade deste nicho de mercado.

3.2.4. Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Produto totalmente inovador em Portugal; • Possibilidade de personalização dos produtos; • Variedade da oferta de produtos; • Bom ambiente interno, horário flexível; • Participação em feiras profissionais internacionais; • Aposta nas embalagens mais ecológicas e sustentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de marketing pouco desenvolvidas; • Baixa notoriedade da marca; • Baixo número de colaboradores; • Fase de aprendizagem em algumas áreas, o que resulta em alguma ineficiência no trabalho; • Base de dados não está otimizada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer novas parcerias através de meios digitais; • Possibilidade de se atingirem novos mercados internacionais; • Parcerias com apicultores biológicos nacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de concorrentes a atuar no setor; • Desaparecimento da abelha e consequentemente do mel; • Mudança tecnológica é difícil de acompanhar pela organização;

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da sensibilização em relação à saúde e ao bem-estar; • Crescimento da economia circular; • Aumento do consumo de produtos <i>premium</i> em Portugal; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da desflorestação; • Relevância do preço no processo de tomada de decisão; • O consumidor nacional opta por consumir mel simples.
---	---

3.3. Objetivos de Marketing

Este plano de marketing pretende planear e definir as ações a serem desenvolvidas no ano de 2019. O grande objetivo que a Beesweet pretende atingir é o aumento da sua faturação. Os objetivos de faturação de 2018 ficaram aquém do espetável, pelo que este é um objetivo a melhorar no decorrer do presente ano. Para atingir este propósito, a Beesweet procurará aumentar a notoriedade da marca, salientar a imagem da marca e aumentar a sua quota de mercado e o seu volume de vendas.

Os objetivos devem ser priorizados de forma a refletir os recursos atuais e necessidades futuras. Para isso, os objetivos devem ser SMART (Lazarus, 2004) – *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (atingíveis), *Realistic* (realistas) e *Time-bound* (limitados no tempo).

Os objetivos da Beesweet para o ano de 2019 passam por 1) registar um volume de faturação de 32.000€, 2) angariar 48 novos clientes, sejam eles nacionais ou internacionais, e 3) fidelizar os clientes já existentes.

A definição destes objetivos resultou de uma discussão entre mim, estagiária nesta empresa, a CEO Ana Pais, a CFO Carla Pereira e com o consultor José Carlos Pereira.

3.4. Estratégia de Marketing

3.4.1. Segmentação e *Targeting*

O mercado não é homogéneo, e a Beesweet, querendo marcar pela diferença, focou o seu negócio num nicho de mercado *premium*. Dentro deste mercado, segmentou ainda para três grandes conjuntos de clientes: os retalhistas, o canal HORECA e os consumidores finais, que irão ser descritos de seguida.

Retalhistas

Dentro deste conjunto de clientes, a segmentação é ainda maior. A Beesweet optou por comercializar os seus produtos em lojas *gourmet* e mercearias finas (como o caso da *Terroir Gourmet* no Porto ou do *Gourmet* da Vila em Lisboa), em supermercados especializados (como são exemplo os Supermercados Apolónia, no Algarve) e em lojas especializadas em produtos portugueses, entrando assim no mercado da saudade (exemplo deste tipo de retalhistas é a loja *CoolThingzz* em Macau). Todos estes clientes comercializam produtos com valor comercial mais elevado, em que os seus clientes possuem um poder de compra acima da média, valorizam o consumo de produtos naturais e orgânicos e cujas compras são impulsivas e emocionais, sem olhar a custos.

Foi administrado um questionário aos retalhistas nacionais da Beesweet de forma compreender melhor o tipo de retalhistas com quem a Beesweet trabalha e ainda o tipo de consumidores que fazem compras neste tipo de lojas. Este questionário teve catorze respostas, que poderão ser analisadas com maior detalhe através dos gráficos presentes no anexo 2.

A maioria dos retalhistas que responderam a este inquérito possuem uma loja ou mercearia *gourmet* ou de vinhos (57,1%), sendo que 28,6% estão ligados a restaurantes, cafés ou salões de chá. Dos catorze inquiridos, 71,4% afirmou ter um mercado alvo a atingir, sendo os públicos-alvo preferidos a classe média-alta/alta (70%) e os turistas (60%).

Dos aspetos apresentados aos inquiridos que mais se associam à sua marca, destaca-se os “produtos tradicionais e autênticos” e os “produtos de qualidade superior”, ambos com 78,6%. A panóplia de produtos comercializados por estes retalhistas é diversificada, destacando-se, no entanto, as “compotas e o mel” (85,7%), os “vinhos” (78,6%), e os azeites (64,3%).

No que toca aos motivos que levam os consumidores finais a procurar estes estabelecimentos, os inquiridos consideram ser devido à relação qualidade/preço, ao serviço personalizado e a gama de produtos disponíveis.

Avaliando a opinião sobre a Beesweet, a maioria destes retalhistas conheceram a Beesweet através de email (28,6%) ou através das redes sociais (21,4%). Foi ainda fornecida uma lista de atributos de forma a compreender o nível de concordância ou discordância em relação à Beesweet. Destes atributos, os mais valorizados foram o “produto nacional”, a “qualidade do produto”, o “serviço personalizado” e o “atendimento profissional e prestável”.

Consumidor Final

O consumidor final que a Beesweet pretende alcançar é o consumidor *online* (visto não possuir uma loja física), em que as suas características são muito semelhantes aos clientes dos retalhistas da Beesweet. Ou seja, um público consciente ao nível da sustentabilidade e adepto dos produtos naturais e orgânicos, com um poder de compra acima da média. As suas compras são impulsivas e não olham a custos. Aliás, concebem o preço como um indicador de qualidade e notoriedade, adquirindo produtos mais caros de forma a reforçar o seu *status* perante o seu ciclo de amigos e familiares.

Tal como já referido anteriormente, a Beesweet utiliza a sua loja *online* nos mercados internacionais, como forma de entrar em contacto direto com os consumidores estrangeiros, com especial enfoque nos europeus. No entanto, este segmento de clientes necessita de bastante desenvolvimento, uma vez que representa apenas cerca de 6,2% do total de vendas online.

Canal HORECA

No canal HORECA, a Beesweet também seleciona os seus clientes de forma *premium*, pretendendo encontrar-se nas melhores cadeias de hotéis, em que os seus produtos possam ser incorporados na confeção de pratos ou revendidos numa possível loja que exista dentro desse mesmo hotel. Os clientes que a Beesweet pretende atingir neste segmento são os hotéis de quatro e cinco estrelas e restaurantes com chefs reconhecidos a nível nacional. Exemplos deste tipo de clientes são o Restaurante Bronze, em Aveiro, o Restaurante Maratona, nas Caldas da Rainha, e o Hotel Vita Parc, em Faro.

3.4.2. Posicionamento e Proposta de Valor

O posicionamento é uma escolha estratégica que procura ocupar um lugar diferente e atrativo na mente do cliente. O posicionamento é a escolha, por parte da empresa, dos traços que a distinguem dos restantes concorrentes (Lendrevie et al., 2015).

Assim, o posicionamento é a forma como a Beesweet quer que os seus clientes a percecionem. A empresa pretende posicionar-se como uma empresa de excelência e de referência no mercado do mel, e em especial do mel aromatizado.

O seu dado mais diferenciador e que ajudará no posicionamento pretendido é a sua embalagem inovadora e os sabores inusitados que produz e comercializa. A qualidade do atendimento e a rapidez da expedição dos produtos são também um fator abonatório para empresa, uma vez que esta tem uma política de envio de 1-2 dias úteis, a partir do momento em que a encomenda esteja paga.

A Beesweet tenta ainda adaptar os seus produtos consoante as necessidades dos seus clientes. Isto significa que, quando contacta com um retalhista novo pela primeira vez, a Beesweet pergunta a essa loja se tem um público alvo definido. Conforme a resposta, a equipa de vendas procura aconselhar o retalhista sobre os melhores produtos a ter na loja. Por exemplo, se o público alvo for os turistas,

a Beesweet aconselha a loja a ter à disponibilização dos consumidores finais os Minipacks dada o seu reduzido tamanho e à sua praticidade.

3.5. Marketing-mix

3.5.1. Produto

O slogan da Beesweet é “Mais que Mel”. Por isso, é desejo da empresa comercializar outros produtos relacionado com as abelhas, mas que não seja propriamente mel.

A empresa tem ainda a política de todos os anos, lançar pelo menos um novo produto. Desta feita, no período em que decorreu este estágio, a empresa lançou quatro produtos novos na sua loja *online*.

Antes de mais, e após ouvir os pedidos dos seus clientes, a Beesweet lançou os sabores Nº10 Seasalt, Nº25 Christmas e Nº66 Beelove no tamanho de 150gr. Estes sabores apenas existiam no tamanho de 40gr, e após muita procura por parte dos clientes, a Beesweet decidiu uniformizar a oferta dos seus produtos.

No segmento de produtos originários da colmeia, a Beesweet começou a comercializar a cera de abelha (imagem 10), um produto muito utilizado na produção de cosméticos e de vela de decoração.

Um produto muito procurado por diversos clientes e potenciais clientes é o mel sem aromatização. A Beesweet, estando atenta às necessidades dos seus clientes, lançou o Nº3 BeePure by Beesweet (imagem 11), um mel diretamente do apicultor sem aromatização de qualquer planta aromática.

Finalmente, os dois últimos produtos lançados pela Beesweet entram num segmento em que a empresa ainda não atua, mas que já era um desejo antigo: a bijuteria. A organização começou por comercializar um par de brincos (imagem 12) e um anel (imagem 13), ambos com uma abelha. Neste segmento, a empresa

pretende ainda expandir para um colar e uma pulseira, de forma a completar a coleção.



Imagem 10 - Cera de Abelha

Fonte: fornecido pela organização



Imagem 11 - Nº3 BeePure by Beesweet

Fonte: fornecido pela organização



Imagem 12 - Bee Earrings

Fonte: fornecido pela organização



Imagem 13 - Bee Ring

Fonte: fornecido pela organização

Relativamente ao seu novo produto N^o3 BeePure by Beesweet, sendo um produto sem aromatização, teve ter algum fator de diferenciação. Por isso, aconselha-se a seguir um dos seguintes cenários:

- Mel biológico: o mel biológico é cada vez mais um produto valorizado, sendo que em 2017, este tipo de mel atingiu uma valorização de cerca de 20% face ao mel convencional (FNAP, 2017). Em 2016, a produção de mel biológico foi de cerca de três mil toneladas, em que a maior parte foi vendida a granel no mercado interno e exportada para países como Angola, Alemanha e China (FNAP, 2017).
- Mel de florações mais raras: uma outra forma de se destacar no mercado é através das florações de mel menos frequentes. A Beesweet já comercializa uma floração de mel rara (a Gota Beeblue) e é um produto muito requisitado pelos consumidores, muito devido às suas propriedades antioxidantes. Por isso, seria uma boa aposta a comercialização de mel de floração de laranjeira ou o de lavanda, por exemplo.

Propõe-se à Beesweet alguma prudência no lançamento de novos produtos. Antes de se entrar na comercialização de novos produtos, os existentes já devem ser suficientemente rentáveis. Alargar a gama de produtos, não estando os atuais a ser rentáveis, poderá ser um erro. Assim como alargar a gama de produtos para outras áreas, como o caso da bijuteria. O *core* da empresa poderá perder-se, e o consumidor não perceber qual a área de negócio da Beesweet.

3.5.2. Preço

Durante o período de estágio, procederam-se a algumas alterações tanto a nível de produtos, como já foi referido, mas também ao nível dos preços. No início de 2019, a Beesweet atualizou o preço de retalho de alguns produtos.

Na tabela seguinte, será apresentada essa alteração.

	Preços de 2018	Preços de 2019	Alteração (em %)
Frascos 40gr	1,70€	1,70€	0%
Frascos 150gr	3,00€	3,20€	6,67%
Gota 300gr	8,50€	8,50€	0%
Gota 300gr Mirtilo	15,60€	15,60€	0%
Minipack (3x40gr)	4,20€	4,90€	16,67%
Edição Autor (3x150gr)	11,00€	12,00€	9,09%
Mel em Favo	4,00€	4,00€	0%
Pólen	3,50€	3,80€	8,57%
Amiga da Horta	–	–	–
Geleia Real	18,80€	18,80€	0%
Beebombom (9 unids)	6,80€	6,95€	2,21%
Mini-Beebombom (2 unids)	1,70€	1,70€	0%
Bee's Wrap Grande	7,80€	7,80€	0%
Bee's Wrap Médio	6,80€	6,80€	0%
Hidromel	1,80€	1,80€	0%
Frascos de 1,3 kg	9,80€	9,80€	0%

Tabela 9 - Variação dos Preços 2018-2019

Fonte: (Beesweet, s.d.)

Da tabela 9, podemos concluir apenas cinco categorias de produtos sofreram alteração de preços. São eles os frascos de 150gr, os Minipacks, as Edições de Autor, o pólen e o Beebombom. Estas alterações decorrem de duas razões distintas. A primeira razão pela alteração dos preços destes produtos prende-se com os custos das matérias primas. Devido a todos os problemas que o setor apícola atravessa, nomeadamente o desaparecimento das abelhas e consequente escassez de mel, a Beesweet obtém o mel a preços bastantes elevados, levando ao aumento dos preços dos produtos finais. A segunda razão é que os produtos que sofreram alteração de preços são os mais procurados pelos clientes. Esta foi a forma que a Beesweet encontrou para rentabilizar um pouco mais os seus produtos.

O produto que sofreu a maior alteração de preço foi os Minipacks, em que o preço subiu cerca de 16,67%. Os produtos que se seguem são as edições de autor, o pólen e os frascos de 150gr (cresceram cerca de 9,09%, 8,57% e 6,67%,

respetivamente). O produto que sofreu a menor alteração de preço foi o Beebombom que aumentou cerca de 2,21%.

Aconselha-se a Beesweet, num próximo lançamento de produto, a adotar uma estratégia de preços diferente da utilizada até então. Tendo em vista todo a proposta de valor e não descuidando da perceção *premium* da marca, aconselha-se a uma definição de preço em função dos preços dos concorrentes mais fortes, como é o caso da Casa da Prisca e da meia.dúzia. Desta forma, a empresa terá a perceção do tipo de estratégia de preços que funciona melhor.

3.5.3. Distribuição

Cada vez mais se regista um aumento do comércio *online*, um mercado que a Beesweet já cobre, mas que ainda representa uma percentagem bastante aquém do desejado. De acordo com a empresa, o mercado *online* representa cerca de 15% a 20% das vendas totais. Isto significa que existe uma margem para progressão bastante elevada para o mercado *online*. Aconselha-se a que a Beesweet continue a apostar neste segmento de mercado, apostando em campanhas promocionais de forma a atrair novos utilizadores ao site e, conseqüentemente, à loja *online*.

Um canal de distribuição que a Beesweet ainda não possui é a loja física. É aconselhada a aposta numa loja física de forma a ter um contacto mais direto com os consumidores finais e assim perceber quais são as suas necessidades e as suas preferências. Desta forma, a Beesweet seria capaz de compreender e responder muito mais facilmente às necessidades do mercado.

Esta loja deverá estar localizada num grande centro urbano, como o caso do Porto, dado o seu elevado número de residentes e possíveis clientes. Após analisar o mapa de lojas gourmet na cidade do Porto (imagem 14), é aconselhável que a loja fique situada na zona da Foz, uma vez que nessa zona há um reduzido número de lojas desta categoria, em comparação com a zona da Baixa. Como a Beesweet não pretende fazer concorrência desleal aos retalhistas que fornece,

nem quer prejudicar a sua própria loja *online*, é aconselhado a prática dos preços da loja *online*.

Tal como faz com as personalizações para eventos, os produtos vendidos na loja poderiam ter uma personalização alusiva à mesma, como forma de os diferenciar e levar o consumidor a visitar a loja.

Além dos produtos já comercializados pela Beesweet, esta loja poderá ainda comercializar todo o tipo de produtos complementares ao mel, desde potes e colheres de mel, até queijos e enchidos. Estes produtos complementares permitirão a venda de cabazes personalizados.



Imagem 14 - Lojas Gourmet no Porto

Fonte: (Google Maps, s.d.)

3.5.4. Comunicação

A nível da comunicação, o foco da empresa deverá passar pelas redes sociais, de forma a dar a conhecer a empresa e a angariar novos clientes. A Beesweet já possui contas nas principais redes sociais em Portugal: Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn (Executive Digest, 2018). Contudo, as publicações não são planeadas. No começo deste estágio, foi definido um plano de publicações para a rede social Instagram e que é aconselhável que seja seguido no futuro. Este plano passava pela publicação diária de três tipos de *posts* em que cada coluna

tem o seu “tema” (imagem 15). A coluna à direita destina-se a temas sobre os benefícios do mel e a proteção da abelha. A coluna do meio é sobre os produtos que a empresa comercializa, tendo ainda a opção de compra dos produtos diretamente a partir da fotografia. A coluna da esquerda é reservada a todo o tipo de receitas que podem ser feitas com os diferentes produtos da Beesweet. Além deste esquema “inicial”, e devido ao facto de a Beesweet querer estar cada vez mais presente em mercados internacionais, as publicações estão escritas em português e em inglês. Um dado bastante notório das publicações nas redes sociais prende-se com o facto de publicações onde aparecem uma ou as duas responsáveis pela empresa terem muito mais interação e alcance do que uma publicação regular da Beesweet. Aconselha-se, assim, a recorrer a mais publicações com as duas responsáveis.

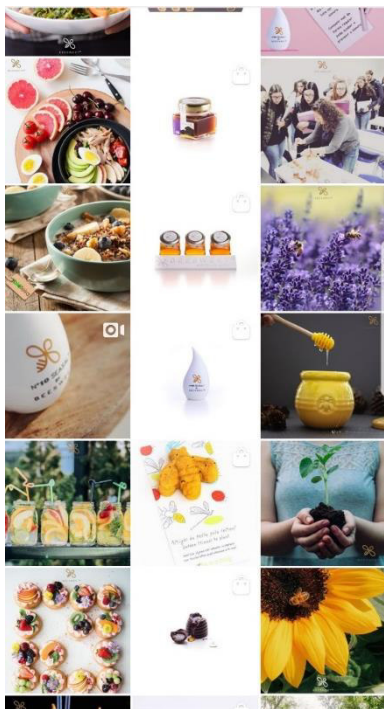


Imagem 15 - Instagram da Beesweet

Fonte: <https://www.instagram.com/beesweetbeesweet/>

Além destas publicações diárias, também se recomenda o recurso às publicações pagas e aos Google Ads, de forma a que mais pessoas conheçam a Beesweet. Para tal, será necessário atribuir parte do orçamento anual para se desenvolver algumas campanhas digitais interessantes.

Uma ferramenta que ajudará a empresa a ter um melhor *ranking* na pesquisa orgânica do Google é o *Search Engine Optimization* (SEO). O SEO é um conjunto de estratégias que procura melhorar o *ranking* de um determinado *website* ou de *keywords* específicas nas páginas de resultados orgânicos nos motores de busca (Evans, 2007). Ter o site da empresa otimizado para determinadas *keywords* que possam atrair novos utilizadores, poderá traduzir-se em novos clientes com um custo adicional bastante reduzido.

A *website* também sofreu algumas alterações. Foram criadas subcategorias dentro da loja *online* de forma a facilitar a procura de determinados produtos. Nas imagens 16 e 17, é possível verificar-se essas alterações.

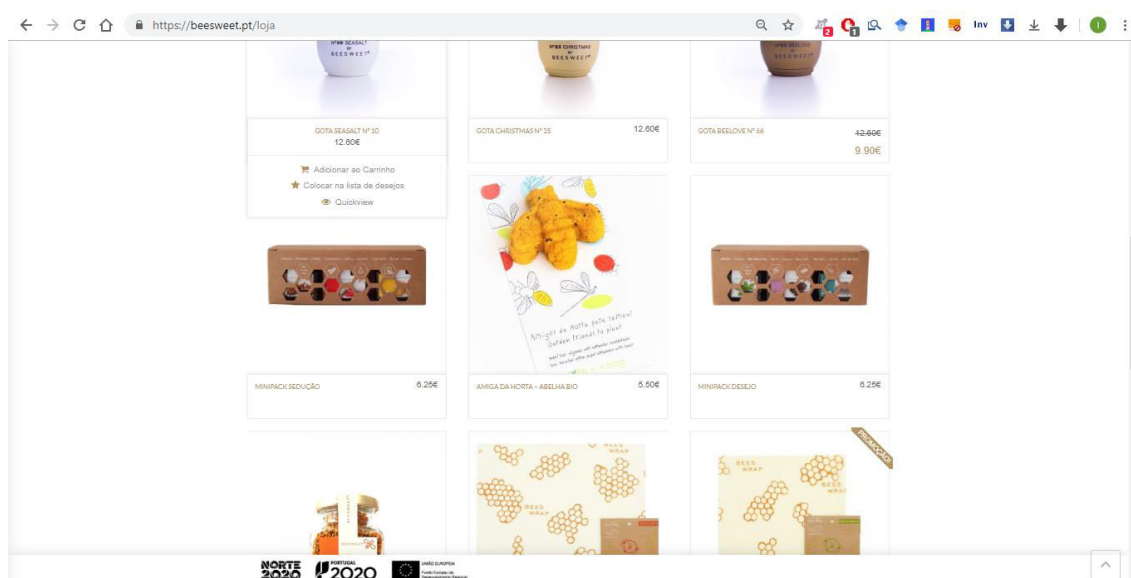


Imagem 16 - Loja online antes da mudança
Fonte: (Beesweet, s.d.)

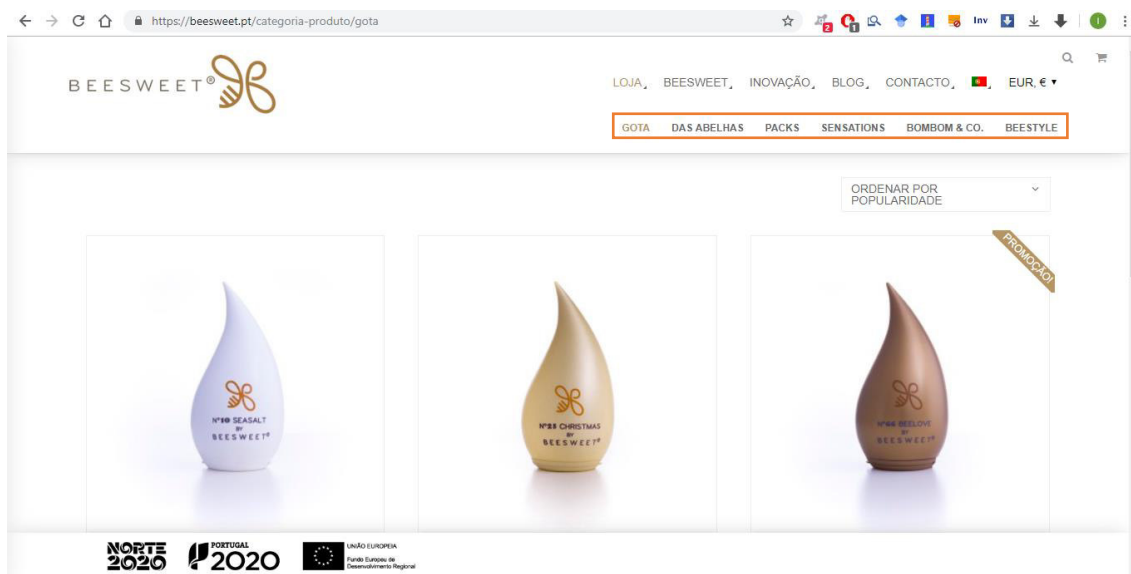


Imagem 17 - Loja online depois da mudança
Fonte: (Beesweet, s.d.)

3.6. Plano de Ações e Orçamento

3.6.1. Ações Realizadas

Durante os seis meses de estágio, foram desenvolvidas várias ações de marketing. De seguida, serão apresentadas algumas dessas ações.

Iniciativa 1: Participação no programa “Faz Sentido” da SIC Mulher

Uma outra iniciativa desenvolvida na Beesweet foi a participação no programa “Faz Sentido”, da SIC Mulher. Este programa é conduzido pela Ana Rita Clara, onde são apresentadas novidades de diversas áreas como culinária, moda, música, saúde, tecnologias e muito mais (SIC Mulher, 2016). Esta iniciativa permitiu a divulgação do conceito e da marca Beesweet na televisão nacional.

Para participar neste programa, foi necessário enviar um email à produção do “Faz Sentido”, que após ter analisado o perfil da Beesweet, convidou a empresa a participar.

O programa foi gravado a 25 de outubro de 2018, tendo sido transmitido no dia seguinte. Esta participação da Beesweet no programa da SIC Mulher foi atempadamente divulgada nas diversas redes sociais da empresa.



Imagem 18 - Carla Pereira, Ana Rita Clara e Ana Pais no Programa "Faz Sentido"

Fonte: Inês Carola

O feedback recebido após esta participação foi bastante positivo. Um dos retalhistas da empresa confirmou à Beesweet que teve clientes que procuraram os produtos Beesweet especificamente por ter aparecido no programa.

O programa está disponível no site oficial do programa (<https://sicmulher.pt/programas/faz-sentido/videos/2018-10-26-Beesweet>) e no Youtube oficial da Beesweet.

Iniciativa 1: Passatempo "Bee My Valentine"

A Beesweet, em parceria com o Hotel Moliceiro, em Aveiro, decidiu lançar um passatempo para celebrar o Dia dos Namorados. O grande objetivo deste passatempo era aumentar o número de "gostos" nas páginas de Facebook de ambas as organizações. O prémio consistia numa noite para duas pessoas, com serviço especial, no Hotel Moliceiro, entre 14 e 17 de fevereiro, e a oferta de um cabaz de produtos Beesweet.

O passatempo teve a duração de quinze dias (de 14 a 28 de janeiro de 2019) e os participantes tinham que colocar “Gosto” nas páginas de Facebook das duas organizações, mencionar três amigos diferentes nos comentários e partilhar a publicação do passatempo (imagem 19) de forma pública. O vencedor foi definido através da plataforma “Sorteador”(<https://sorteador.com.br/>).

Como o passatempo decorreu durante duas semanas, a Beesweet optou por, na primeira semana, publicitar o passatempo de forma orgânica tanto no Facebook e no Instagram como através de uma *newsletter*, e na segunda semana, fazer uma publicação paga de 10€ no Facebook e no Instagram.

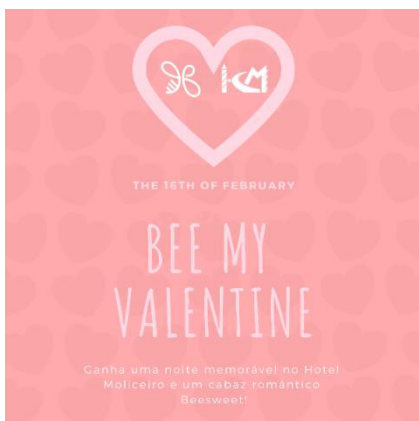


Imagem 19 - Passatempo "Bee My Valentine"

Fonte: elaboração própria

Sendo a primeira vez que a empresa fez um passatempo deste género, as responsáveis da empresa ficaram bastante satisfeitas com os resultados. Nos quinze dias em que o passatempo esteve a decorrer, a página de Facebook da Beesweet angariou 335 novos *likes* e a do Hotel Moliceiro 392. A publicação alcançou 20.677 pessoas e teve 1.896 comentários e 757 partilhas.

3.6.2. Ações a Desenvolver

Iniciativa 3: Passatempo "Mimo de Páscoa"

Dado o sucesso do passatempo "Bee My Valentine" para o Dia dos Namorados, aconselha-se o desenvolvimento de mais passatempos do género ao longo do ano.

Por isso, será apresentado um passatempo que ficou planeado com a Beesweet para ser desenvolvido na Páscoa.

O passatempo “Mimo de Páscoa” será uma ação em conjunto com a Beauty4life, um salão de estética situado em Estarreja. Este passatempo terá como grande diferença a rede social em que será lançado. Enquanto o “*Bee My Valentine*” foi desenvolvido no Facebook, o “Mimo de Páscoa” será desenvolvido no Instagram.

O processo será muito semelhante ao do passatempo anterior. Os participantes deverão seguir as contas das duas empresas no Instagram e identificar a três amigos nos comentários de uma publicação alusiva a este passatempo. O vencedor será selecionado também através da plataforma “Sorteador”.

O prémio deste passatempo será um cabaz de produtos Beesweet e uma massagem na Beauty4life. O prazo para usufruir desta massagem é de seis meses. Este passatempo decorrerá entre 1 de abril de 2019 e 8 de abril de 2019. Assim, o vencedor poderá, se assim o entender, oferecer este prémio como um presente de Páscoa.

Apesar de este passatempo ter a duração de apenas uma semana, aconselha-se a Beesweet a seguir a mesma lógica do passatempo anterior, no que diz respeito à publicidade paga. Ou seja, dividir a semana “a meio”. Entre os dias 1 de abril de 2019 e 4 de abril de 2019, a publicação deverá tentar alcançar o maior número orgânico de pessoas possível. No dia 4 de abril de 2019, deverá ser feita uma publicação paga de 10€ no Facebook e no Instagram, que deverá durar até ao fim do passatempo (8 de abril de 2019).

Iniciativa 4: 5º Aniversário Beesweet

Em agosto de 2019, a Beesweet celebra o seu quinto aniversário, tratando-se de uma ótima oportunidade para reunir parceiros e clientes e celebrar. Dada a proximidade da sede da Beesweet com o Parque Temático Molinológico, em Ul,

a organização poderia organizar uma caminhada pelo parque. O Parque Molinológico é um parque com 29 hectares de área e pretende ser um museu vivo das estruturas da confeção do pão e de moagem de cereais.

Uma vez que o mês de agosto é um mês tipicamente quente e em que muita gente está de férias, propõe-se que este evento se realize em meados de setembro (14 ou 15 de setembro) aproveitando também o tempo mais ameno.

Para esta caminhada, a Beesweet deverá convidar os seus clientes a participar e no final, realizar uma degustação com parceiros como a Desidrata, a Cerveja Vadia, entre outros que complementem os produtos Beesweet.

Uma vez que o próprio Parque é parceiro da Beesweet e possui colmeias, a empresa poderá ainda alertar para a importância da abelha, aliando assim este evento à sua missão social.

A publicitação desta iniciativa deverá ser feita com cerca de dois meses de antecedência, ou seja, deverá iniciar-se em julho. A Beesweet deverá optar por publicações orgânicas e pagas no Facebook e no Instagram, e ir revelando alguns dos parceiros no decorrer dos meses de julho e agosto.

Iniciativa 5: Parceria de Natal

Uma necessidade que foi apontada pela empresa durante a duração deste estágio foi a falta de contacto direto com o público alvo, especialmente na altura do Natal, época em que os produtos Beesweet são mais procurados.

Face a esta necessidade, aconselha-se a Beesweet a desenvolver um projeto com empresas parceiras por forma a abrir uma *coop store* durante o mês de Dezembro, no centro comercial Norteshopping de forma a conseguir comercializar ainda mais os seus produtos nessa época. Uma *coop store* consiste na presença de vários operadores num mesmo espaço num conceito de partilha de custos (Mall Activation, s.d.).

A Beesweet deverá contactar parceiros que complementem os seus produtos, como o caso de empresas produtoras de vinhos, queijos, enchidos, azeites, entre

outro tipo de produtos. Esta diversa variedade de produtos permitirá aos clientes finais a criação de cabazes personalizados que podem ser oferecidos na época natalícia.

Quando esta parceria estiver efetivada, a Beesweet poderá começar a divulgar nas suas redes sociais que irá abrir uma loja em parceria com as empresas que aceitarem, durante a altura do Natal. E, a partir de dezembro, deverá apostar nas publicações pagas do Facebook e do Instagram, de forma a atrair consumidores para a loja. A Beesweet deverá ainda criar uma campanha especial para os seus clientes existentes. Na sua newsletter mensal, a Beesweet poderá criar um código especial que dará 10% de desconto a quem fizer compras na loja física.

Iniciativa 6: Natal Solidário

Esta iniciativa pretende aliar a vertente solidária da empresa com uma ação para aumentar as vendas da loja *online*. Esta iniciativa pretende que a Beesweet doe 5% do total de vendas da loja *online* durante os meses de novembro e dezembro a uma ou mais instituições de solidariedade a definir pela empresa.

Na última semana de outubro, a Beesweet deverá escolher a instituição a quem irá oferecer o montante extra das vendas *online*. Durante os dois meses seguintes, a empresa deverá publicitar esta iniciativa nas suas diversas redes sociais. Para isso, a empresa poderá recorrer tanto a publicações orgânicas como a publicidade paga no Facebook e no Instagram.

Na última semana de dezembro, a Beesweet deverá fazer uma publicação nas redes sociais sobre a entrega do montante angariado.

De seguida será apresentado o cronograma e o orçamento de atividades desenvolvidas e a desenvolver nos anos de 2018 e 2019.

Iniciativa 1: Programa Faz Sentido	
Atividades	Custo
Transporte para Lisboa	100,00€
Subtotal	100,00€
Iniciativa 2: Passatempo "Bee My Valentine"	
Atividades	Custo
Cabaz de produtos	31,05€
Comunicação do passatempo	10,00€
Subtotal	41,05€
Iniciativa 3: Passatempo "Mimo de Páscoa"	
Atividades	Custo
Cabaz de Produtos	31,05€
Comunicação do passatempo	20,00€
Subtotal	51,05€
Iniciativa 4: 5º Aniversário Beesweet	
Atividades	Custo
Aluguer do espaço	100€
Comunicação do passatempo	30,00€
Subtotal	130,00€
Iniciativa 5: Parceria de Natal	
Atividades	Custo
Aluguer do espaço	1.818,18€ ²
Decoração da loja	100,00€
Comunicação da loja	30,00€
Colaboradores da loja	2 400,00€ ³
Subtotal	4.348,18€
Iniciativa 6: Natal Solidário	
Atividades	Custo
Comunicação da iniciativa	20,00€
Subtotal	20,00€
TOTAL	4.670,28€

Tabela 11 - Orçamentos necessário para implementação das ações

Fonte: elaboração própria

² Apesar de vários esforços, não foi possível obter a confirmação do valor do aluguer do espaço no Norteshopping. O valor apresentado surge de um *case study* de 2015 feito pela Sonae Sierra que revela ter adquirido 20.000€ em "additional rental income" das 11 unidades em operação (Sonae Sierra, 2015).

³ Quatro colaboradores a receber ordenado mínimo de 600€. O valor deverá ser dividido por todos os parceiros presentes.

3.7. Controlo e Análise de Resultados

No sentido de compreender a eficácia das ações que se pretendem desenvolver no decorrer do ano de 2019, é necessário avaliar se essas ações tiveram o resultado esperado (tabela 13).

Iniciativa 1	Data de controlo	Indicadores
Participação no programa	31/10/2019	Averiguação do <i>feedback</i> dos espectadores;
Iniciativa 2	Data de controlo	Indicadores
Comunicação orgânica do passatempo	25/01/2019	Número de gostos orgânicos alcançados nas duas páginas de Facebook;
Comunicação paga do passatempo	28/01/2019	Número de gostos pagos alcançados nas duas páginas de Facebook;
Monitorização dos resultados	29/01/2019	Número de gostos totais alcançados nas duas páginas; Número de comentários na publicação; Número de pessoas alcançadas; Número de partilhas;
Iniciativa 3	Data de controlo	Indicadores
Comunicação orgânica do passatempo	04/04/2019	Número de seguidores orgânicos nas duas páginas de Instagram;
Comunicação paga do passatempo	08/04/2019	Número de seguidores pagos nas duas páginas de Instagram;
Monitorização dos resultados	09/04/2019	Número de gostos totais alcançados nas duas páginas; Número de comentários na publicação; Número de pessoas alcançadas;
Iniciativa 4	Data de controlo	Indicadores
Monitorização dos resultados	14/09/2019	Número de pessoas alcançadas com as publicações nas redes sociais; Número de participantes; Número de parceiros presentes;
Iniciativa 5	Data de controlo	Indicadores
Comunicação da loja	15/12/2019	Número de pessoas alcançadas;
Código promocional	31/12/2019	Número de pessoas que utilizaram o código promocional;
Monitorização dos resultados	07/01/2020	Número de vendas; Receitas geradas; Lucro gerado.
Iniciativa 6	Data de controlo	Indicadores
Monitorização dos resultados	02/01/2020	Número de vendas da loja online em novembro e dezembro; Valor angariado para instituição de solidariedade.

Tabela 12 - Controlo e análise dos resultados

Fonte: elaboração própria

Capítulo 4 - Conclusões

Para a autora, a possibilidade de poder estar em contacto direto com o mercado empresarial, e poder colocar em prática conceitos adquiridos ao longo de todo o percurso académico, levou a que o estágio curricular se tornasse a opção mais atrativa na hora de escolher a modalidade de Trabalho Final de Mestrado.

Os principais objetivos desta investigação passavam por diagnosticar a situação atual da Beesweet e apresentar soluções que permitissem à empresa atingir os seus objetivos.

Este estágio permitiu a aquisição de conhecimentos práticos intrínsecos à criação, elaboração e execução de atividade práticas de marketing. Esta experiência proporcionou o contacto direto com a realidade atual do mercado dos produtos *premium* e *gourmet*, e a averiguação dos principais problemas que as diferentes empresas destas áreas enfrentam.

Pequenas empresas, como é o caso da Beesweet, normalmente não desenvolvem estratégias formais de marketing, quer seja por falta de *know-how* dos colaboradores, quer seja por falta de recursos humanos e financeiros.

A análise interna a esta organização permitiu averiguar a existência de uma grande aposta nas ferramentas de comunicação típicas em B2B, como é o caso da venda pessoal e da presença em feiras profissionais. No que diz respeito à comunicação *online*, a Beesweet já estava presente em várias plataformas de redes sociais, como o Facebook, o Instagram e o Twitter. Contudo, a comunicação nestas redes sociais não era estruturada e não ia ao encontro dos objetivos da empresa. Para isso, foi criado um plano de publicações diárias a ser seguido de forma a uniformizar os conteúdos a serem difundidos pela Beesweet.

Os conteúdos partilhados devem ser visualmente atraentes, promovendo assim a interação da marca e do utilizador. Um dado verificado durante o estágio foi que as publicações onde uma ou as duas responsáveis pela Beesweet apareciam, tinham muito mais interação e muito mais alcance do que uma

publicação regular da Beesweet. Por isso, a empresa deve apostar em humanizar mais as suas publicações, tentando partilhar mais fotografias e vídeos das duas responsáveis.

Ao longo deste plano foram sugeridas propostas ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação. Quanto ao preço, a Beesweet deverá ter alguma contenção no novo lançamento de produtos, uma vez que os produtos atuais ainda não dão a rentabilidade desejada à empresa. No que concerne ao preço, a Beesweet poderá mudar a sua estratégia de preço, adotando uma estratégia com base nos preços dos seus concorrentes e verificar qual é a que resulta melhor. No que toca à distribuição, a Beesweet deverá apostar no lançamento da sua própria loja física. E no que diz respeito à comunicação, a Beesweet terá que apostar no marketing digital, em especial em alocar parte do seu orçamento para publicidade paga nas redes sociais.

Além disso, a Beesweet tem ao seu dispor um conjunto de iniciativas que poderá desenvolver ao longo do ano. São exemplo disso o passatempo de “Mimo de Páscoa” em que sorteará um cabaz de produtos Beesweet e uma massagem; o festejo do quinto aniversário com uma caminhada no Parque Molinológico e uma degustação no final; e os dois eventos de Natal (a *coop store* em parceria com os parceiros que complementem a Beesweet; e doação de 5% das vendas totais da loja *online* nos meses de novembro e dezembro a uma instituição de solidariedade).

A principal limitação deste trabalho prendeu-se com o número de inquiridos no questionário aos retalhistas. Apesar das catorze respostas obtidas serem uma amostra relevante no universo de clientes B2B da Beesweet, desejava-se obter mais respostas de forma a obter uma caracterização mais robusta.

Outra limitação prende-se com as capacidades financeiras da empresa, que impossibilita a realização de outras ações que pudessem apresentar-se mais benéficas e eficazes no curto prazo.

Referências

- Agência CNI de Notícias. (26 de Junho de 2018). *Gourmet Tech: inovações gastronômicas são o futuro de restaurantes*. Obtido em 24 de Fevereiro de 2019, de Agência CNI de Notícias: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/gourmet-tech-inovacoes-gastronomicas-sao-futuro-de-restaurantes/>
- AMA. (Julho de 2013). *About AMA*. Obtido em 24 de 07 de 2018, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anjos, O., Carmona, C., & Santos, M. J. (2012). Perfil do consumidor e hábitos de consumo de mel. *II Congresso Ibérico de Apicultura*, (pp. 90-91). Gaudalajara. Obtido em 17 de Março de 2019, de CEPESE: <http://www.cepese.pt/portal./pt/publicacoes/obras/perfil-do-consumidor-e-habitos-de-consumo-de-mel>
- Aquae Flaviae. (s.d.). *Aquae Flaviae*. Obtido em 10 de Março de 2019, de Aquae Flaviae Sapiencia Romana: <http://www.aquaeflaviae.pt/>
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management* (6ª ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- BeeRural. (s.d.). *BeeRural*. Obtido em 4 de Março de 2019, de BeeRural: <http://beerural.pt>
- Beesweet. (s.d.). *Beesweet*. Obtido de Beesweet: <https://www.beesweet.pt>
- Beverland, M. (2004). Uncovering "theories-in-use": building luxury wine brands. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 446-466. Obtido em 10 de Março de 2019
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Byrman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabo, P., Ribeiro, M. I., Fernandes, A., & Matos, A. (2018). Livro de resumos do V Congresso Ibérico de Apicultura 2018. *V Congresso Ibérico de Apicultura 2018 - 1 a 3 de Fevereiro 2018*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Reitoria. Faculdade de Farmácia. Obtido em 24 de Fevereiro de 2019, de https://www.uc.pt/ffuc/congresso_ibérico_de_apicultura/documentos/V_CIA_2018_livro_resumos.pdf
- Casa da Prisca. (s.d.). *Casa da Prisca*. Obtido em 03 de Março de 2019, de Casa da Prisca: <https://www.casadaprisca.pt/>
- Dicionários Porto Editora. (25 de 07 de 2018). *Gourmet*. Obtido de Infopédia Dicionários Porto Editora: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gourmet>
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140. doi:<https://doi.org/10.1177/1350507699302002>
- Dinheiro Vivo. (23 de Maio de 2015). *meia.dúzia. Vender Portugal ao mundo em 30 bisnagas com cores - e sabores - diferentes*. Obtido em 04 de Março de 2019, de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/meia-duzia-vender-portugal-ao-mundo-em-30-bisnagas-com-cores-e-sabores-diferentes/>
- Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural - DGADR. (Julho de 2018). *Centro de Competências da Apicultura e Biodiversidade - Plano de Ação*. Obtido em 17 de

- Março de 2019, de DGADR:
https://inovacao.rederural.gov.pt/images/imagens/GTInovacao/CCAB_PlanodeAcao-VF-20180730.pdf
- Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova Iorque: Harper Collins .
- DTZ Pieda Consulting. (1999). *UK Speciality Food & Drink Sector*. Edinburgh: Food From Britain.
- Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Milton Keynes | Philadelphia: Open University Press.
- Evans, M. P. (2007). Analysing Google rankings through search engine optimization data. *Internet Research*, 17(1), 21-37. doi:<https://doi.org/10.1108/10662240710730470>
- Executive Digest. (25 de Outubro de 2018). *Quais são as redes sociais mais utilizadas em Portugal*. Obtido em 10 de Março de 2019, de Executive Digeste: <https://executivedigest.sapo.pt/quais-sao-as-redes-sociais-mais-utilizadas-em-portugal/>
- Flow. (20 de Fevereiro de 2019). *Flow Hive*. Obtido em 24 de Fevereiro de 2019, de Flow: <https://www.honeyflow.com/>
- FNAP. (Abril de 2017). Obtido em 11 de Março de 2019, de Federação Nacional dos Apicultores de Portugal: http://fnap.pt/web/wp-content/uploads/Newsletter_FNAP_abril_2017_Final.pdf
- Forbes. (11 de Setembro de 2018). *Saltar Fronteiras*. Obtido em 26 de Abril de 2019, de Forbes: <https://www.forbespt.com/saltar-fronteiras/?geo=pt>
- Fundação Portuguesa de Cardiologia. (s.d.). *Obesidade*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2019, de Fundação Portuguesa de Cardiologia: <http://www.fpcardiologia.pt/saude-do-coracao/factores-de-risco/obesidade/>
- Google Maps. (s.d.). *Lojas Gourmet Porto*. Obtido em 1 de Maio de 2019, de Google Maps: https://www.google.com/search?q=lojas+gourmet+porto&npsic=0&rllfq=1&rlha=0&rllag=41159440,-8640382,2274&tbm=lcl&ved=2ahUKEwj_8M7rhvrhAhUQExQKHV7JDCIQtgN6BAGKEAU&tbs=lrf:!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:10&rlidoc=1#rlfi=hd:;si:mv:11m2!1d41.19707382172008!
- GPP. (2016). *Programa Apícola Nacional 2017-2019*.
- Grunert, K. G., Larsen, H. H., Madsen, T. K., & Baadsgaard, A. (1996). *Market Orientation in Food and Agriculture*. Springer US.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing - A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). England: Pearson Education Limited.
- IAPMEI. (5 de Novembro de 2018). *Apoios e Incentivos*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2019, de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Apoios-e-Incentivos.aspx>
- IAPMEI. (23 de Outubro de 2018). *Programas e Iniciativas*. Obtido em 17 de Fevereiro de 2019, de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Programas-e-Iniciativas.aspx>

- SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas.aspx
- INE. (14 de Fevereiro de 2019). *Contas Nacionais Trimestrais - Estimativa Rápida*. Obtido em 16 de Fevereiro de 2019, de Instituto Nacional de Estatística Statistics Portugal:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=314609411&DESTAQUESmodo=2
- Jornal Público. (4 de Março de 2018). *Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018*. Obtido em 2 de Dezembro de 2018, de Webiste do jornal Público:
<https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>
- JPN. (6 de Dezembro de 2016). *Produtos Biológicos: Um mercado em crescimento*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2019, de JPN: <https://jpn.up.pt/2016/12/06/produtos-biologicos-um-mercado-crescimento/>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2013). *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Berlin: Springer Science & Business Media,. Obtido em 10 de Fevereiro de 2019
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12ª ed.). Universidade da Califórnia: Perason/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing Management* (15ª ed.). Saddle River: Prentice Hall.
- Lazarus, A. (2004). Reality Check: is your behavior aligned with organizational goals? *The Physician Executive*, 50-52. Obtido em 5 de Março de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Arthur_Lazarus/publication/8209765_Reality_check_is_your_behavior_aligned_with_organizational_goals/links/5b279ac00f7e9be8bdaef7d/Reality-check-is-your-behavior-aligned-with-organizational-goals.pdf?origin=publication
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing* (16ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 34-46.
- Mall Activation. (s.d.). *Coop Store*. Obtido de Mall Activation:
<http://www.mallactivation.com/pt/produtos/flash-stores/coop-store/?id=207>
- Marktest Group . (5 de Outubro de 2008). *O Grupo Marktest no Clipping*. Obtido de Marktest Group: <http://www.marktest.com/wap/a/clip/id~7b72.aspx>
- McCarthy, M., & Henson, S. (July de 2005). Perceived risk and risk reduction strategies in the choice of beef by Irish consumers. *Food Quality and Preference*, 16(5), 435-445. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.08.003>
- McDonald, M. (2007). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. London: Kogan Page.
- meia.dúzia. (s.d.). *Produtos*. Obtido em 04 de Março de 2019, de meia.dúzia:
<http://www.meiaduzia.pt/pt/produtos>
- Mundo Português. (3 de Dezembro de 2015). *Casa da Prisca: "O futuro é sermos uma empresa marcadamente exportadora e a internacionalização foi a aposta declarada"*.

- Obtido em 3 de Março de 2019, de Mundo Português:
<https://www.mundoportugues.pt/63135/>
- Nemchek, C. (2006). Specialty Foods. *Santiago: The Chilean American Chamber of Commerce.*
- Nielsen. (3 de Março de 2019). *Da Crise ao Luxo: o Aumento do Consumo Premium em Portugal.* Obtido em 17 de Março de 2019, de Nielsen:
<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2019/from-crisis-to-luxury-increase-of-premium-consumption.html>
- Observador. (13 de Novembro de 2018). *Portugal importa 50% dos produtos biológicos que consome.* Obtido em 23 de Fevereiro de 2019, de Observador:
<https://observador.pt/2018/11/13/portugal-importa-50-dos-produtos-biologicos-que-consome/>
- Observador. (4 de Fevereiro de 2019). *Exportações valem cerca de 44% do PIB em 2018.* Obtido em 16 de Fevereiro de 2019, de Observador:
<https://observador.pt/2019/02/04/exportacoes-valem-cerca-de-44-do-pib-em-2018/>
- Parlamento Europeu. (11 de Abril de 2018). *O mercado europeu de alimentos biológicos: factos e regras (Infografia).* Obtido em 23 de Fevereiro de 2019, de Parlamento Europeu:
<http://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20180404STO00909/o-mercado-europeu-de-alimentos-biologicos-factos-e-regras-infografia>
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. V. (2007). *Marketing Communications: A European Perspective* (3ª ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- PORDATA. (2018). *PORDATA.* Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt>
- PROCHILE. (2009). *Estudio de Mercado: Industria Gourmet en Chile.* 3-5. Obtido em 17 de 10 de 2018, de <https://pt.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>
- Rádio Renascença. (29 de Setembro de 2014). *Chaves aposte em mel enriquecido com ouro.* Obtido em 10 de Março de 2019, de Rádio Renascença:
https://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=1&did=163538
- Revista Sábado. (19 de 03 de 2018). *Em 2017 arderam mais 100 mil hectares do que se pensava.* Obtido em 10 de Fevereiro de 2019, de Website da Revista Sábado:
<https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/em-2017-arderam-mais-100-mil-hectares-do-que-se-pensava>
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (2ª ed.). Califórnia: Lexington Books.
- Savannah Bee Co. (s.d.). *Savannah Bee Co.* Obtido em 10 de Março de 2019, de Savannah Bee Co.: <https://savannahbee.com/>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2007). *Consumer Behavior.* New Jersey: Pearson Prentice Hall .
- SIC Mulher. (5 de Setembro de 2016). *Faz Sentido.* Obtido de SIC Mulher:
<https://sicmulher.pt/programas/faz-sentido/sobre/2016-09-05-Faz-Sentido>
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). *Trading Up: The New American Luxury.* New York: Emerald Group Publishing Limited. Obtido em 10 de Março de 2019

- Sonae Sierra. (2015). *Coop Stores prove that diversity, quality and cooperation is a recipe for success*. Obtido em 25 de Abril de 2019, de Sonae Sierra: https://sonaesierra.com/publicdocs/casestudies2015/Coop_Stores_prove_that_diversity_quality_and_cooperation_is_a_recipe_for_success.pdf
- Specialty Food News. (23 de 03 de 2017). *The State of the Specialty Food Industry 2017*. Obtido em 05 de 11 de 2018, de Specialty Food: <https://www.specialtyfood.com/news/article/state-specialty-food-industry-2017/>
- Statista. (Março de 2017). *U.S. Specialty Foods Market - Statistics and Facts*. Obtido em 17 de 10 de 2018, de Statista: <https://www.statista.com/topics/1273/specialty-foods-market/>
- Stræte, E. P. (2008). Modes of Qualities in Development of Speciality Food. *British Food Journal*, 110(1), 62-75.
- Turley, L. W., & Kelley, S. W. (1997). A Comparison of Advertising Content: Business to Business versus Consumer Services. *Journal of Advertising*, 26(4), 39-48.
- Verbeke, W., & López, G. (2005). Ethnic food attitudes and behaviour among Belgians and Hispanics living in Belgium. *British Food Journal*, 107(11), 823-840. doi:<https://doi.org/10.1108/00070700510629779>
- Verma, R., Plaschka, G., & Louviere, J. J. (2002). Understandig Customer Choices: A Key to Successful Management of Hospitality Services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 43(6), 15-24. Obtido em 12 de 07 de 2018
- Watkins, K. (1991). *Validity in Action Research*. Chicago: Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Wycherley, A., McCarthy, A., & Cowan, C. (29 de Fevereiro de 2008). Speciality Food Orientation of Food Related Lifestyle (FRL) Segments in Great Britain. *Food Quality and Preference* (9), 498-510. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2008.02.006>

Anexos

Anexo 1: Questionário Clientes Beesweet

Questionário a clientes Beesweet

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing pela Católica Porto Business School, da Universidade Católica Portuguesa, que tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Beesweet - More Than Honey, Lda., o presente questionário tem o intuito de analisar os clientes da empresa Beesweet.

Solicito que responda de forma clara, objetiva e verdadeira, uma vez que não existem respostas certas ou erradas.

As respostas irão ser apenas analisadas pela estagiária Inês Carola, pelo que o anonimato e a confidencialidade das respostas estão asseguradas.

Desde já, o mais sincero dos agradecimentos pela sua participação neste estudo.

Inês Carola, Mestrado em Marketing

*Obrigatório

Nome do Estabelecimento/Empresa *

A sua resposta

A sua marca

Nesta secção, irão ser feitas questões sobre a sua marca.

Qual é o conceito da(s) sua(s) loja(s)? *

Loja gourmet

Café

Salão de chá

mercearia

Restaurante

Hotel

Outra: _____

Existe algum tipo de consumidor específico que se pretende atingir (mercado-alvo)? *

Sim

Não

Se respondeu SIM na questão anterior, qual(is) o(s) mercado(s)-alvo?

Turistas

Classe Média-Alta/Alta

Jovens-Adultos

Outra: _____

Que atributos estão associados à sua marca? *

Produtos tradicionais e autênticos

Produtos de qualidade superior

Produtos de cariz artesanal

Oferta de diferentes gamas de produtos

Ambiente acolhedor

Serviço personalizado

Outra: _____

Qual a gama de produtos que oferece? *

Queijos

Azeites

Enchidos

Compotas e Mel

Vinhos

Brunches

Menus de pequeno-almoço/almoço/lanche

Outra: _____

Oferecem refeições de almoço/jantar? *

Sim

Não

Se respondeu SIM na questão-anterior, quais dos seguintes tipos de refeição oferecem?

Almoço

Jantar

Ambos

Na sua opinião, quais são os motivos que levam o consumidor a procurar o seu estabelecimento? Use a escala fornecida de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente *

	1	2	3	4	5	Não se aplica
Devido à sua decoração sofisticada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gama de produtos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devido à relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curiosidade em experimentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade com o local de trabalho/área de residência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que meios usa para promover a sua marca? *

- Merchandising: técnica cuja finalidade é de apresentar e passar informações sobre os produtos disponíveis nos pontos de venda
- Publicidade: utilização de "mass media" como meio de difusão (TV, rádio, imprensa, outdoors)
- Força de vendas: a empresa vai "pessoalmente" ao encontro dos seus clientes, através dos seus vendedores
- Marketing Direto: forma de marketing dirigido que apresenta informação de potencial interesse para um potencial consumidor, previamente considerado de interesse.
- Patrocínio e Mecenato: apoio (financeiro ou material) a uma entidade ou evento por parte da marca, obtendo esta, em contrapartida, a divulgação da sua imagem
- Relações Públicas: processo estratégico de comunicação que constrói relações de benefício mútuo entre as organizações e os seus clientes
- Marketing Digital: abrange todas as formas de comunicação através da internet (ex: site, blogues, search marketing, redes sociais, emails, e-newsletters)
- Promoções: variável exclusiva do produto, em que a este se associa um benefício temporário com impacto direto no curto prazo
- Nenhuma
- Outra: _____

Com que frequência promove a sua marca? *

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Ocasionalmente
- Nunca

A sua opinião sobre a Beesweet

Nesta secção, irão ser feitas questões sobre a sua opinião sobre a Beesweet.

Como é que conheceu a Beesweet?

- Redes Sociais
- Site
- Email
- Feiras Profissionais
- Outra: _____

Que atributos associa à marca Beesweet? Use a escala fornecida de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente

	1	2	3	4	5	Não se aplica
Produtos tradicionais e autênticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento profissional e prestável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto premium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design diferenciador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requintado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto Inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

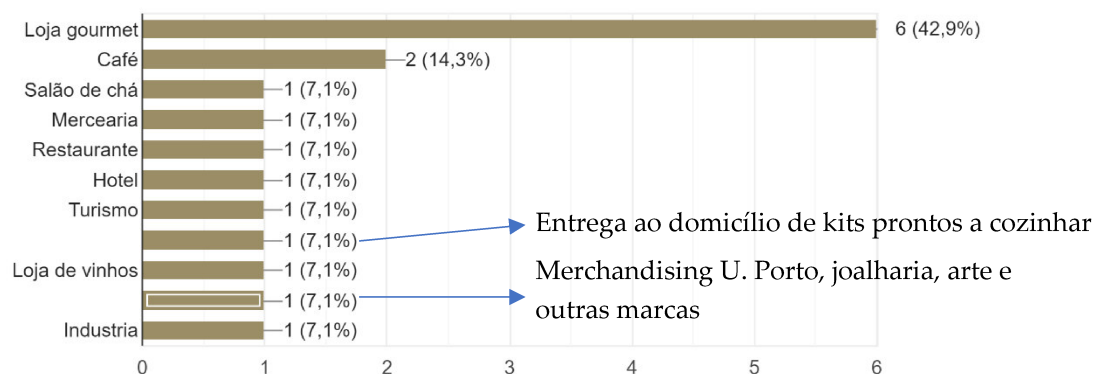
Comentários/Sugestões

A sua resposta

Anexo 2: Respostas ao Questionário administrado

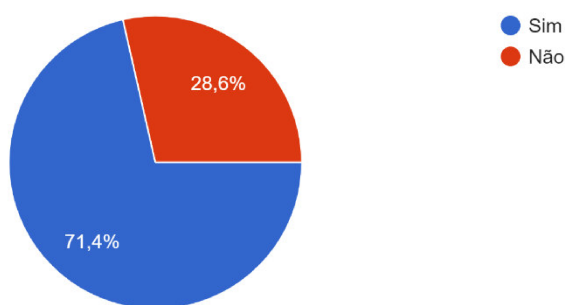
Qual é o conceito da(s) sua(s) loja(s)?

14 respostas



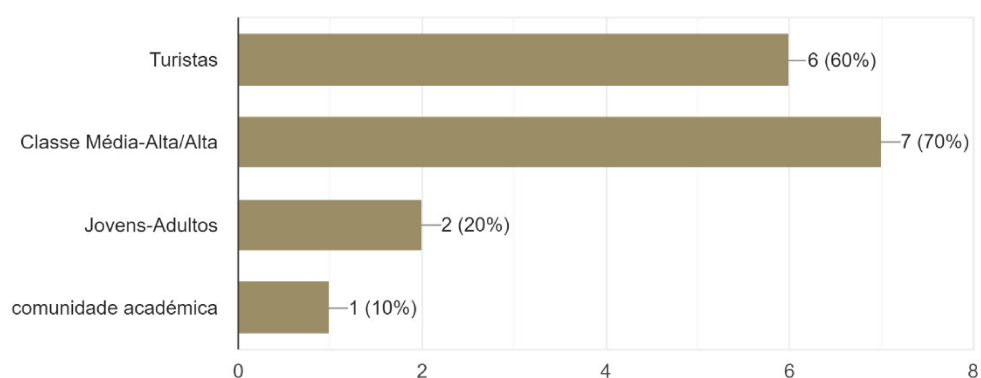
Existe algum tipo de consumidor específico que se pretende atingir (mercado-alvo)?

14 respostas



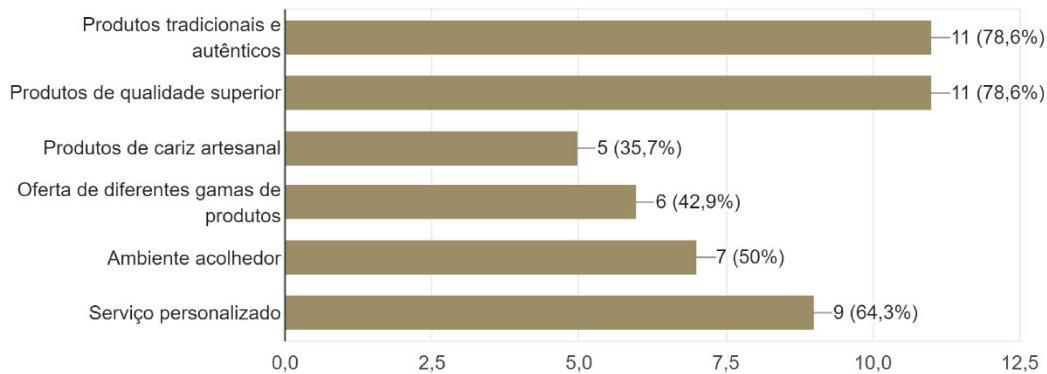
Se respondeu SIM na questão anterior, qual(is) o(s) mercado(s)-alvo?

10 respostas



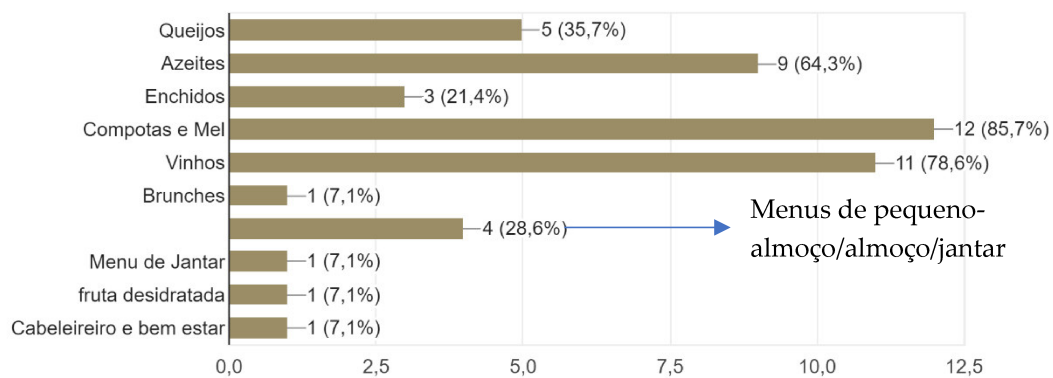
Que atributos estão associados à sua marca?

14 respostas



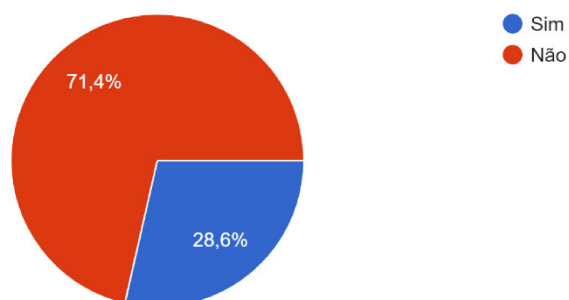
Qual a gama de produtos que oferece?

14 respostas



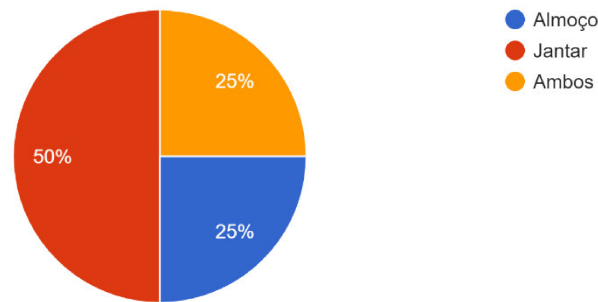
Oferecem refeições de almoço/jantar?

14 respostas

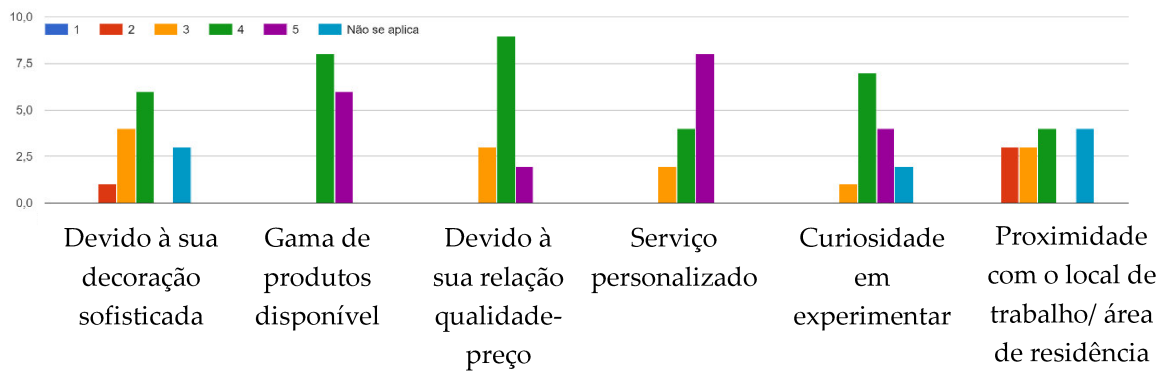


Se respondeu SIM na questão-anterior, quais dos seguintes tipos de refeição oferecem?

4 respostas

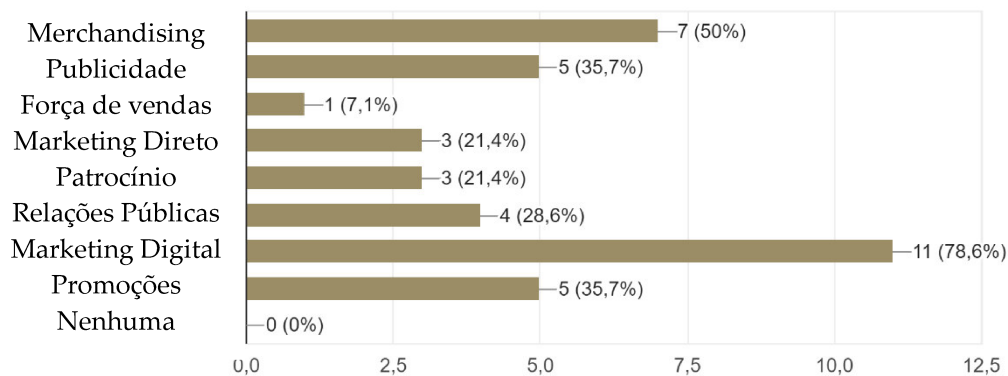


Na sua opinião, quais são os motivos que levam o consumidor a procurar o seu estabelecimento? Use a escala fornecida de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente



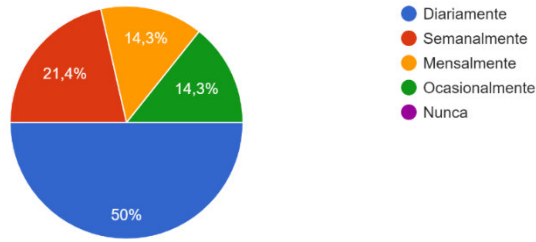
Que meios usa para promover a sua marca?

14 respostas



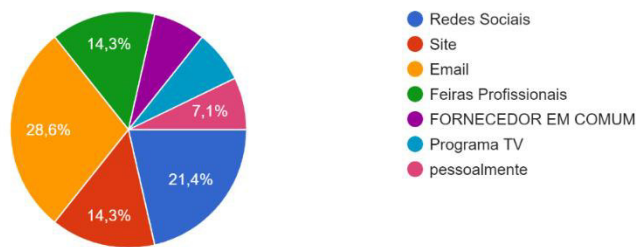
Com que frequência promove a sua marca?

14 respostas



Como é que conheceu a Beesweet?

14 respostas



Que atributos associa à marca Beesweet? Use a escala fornecida de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente

