



**COMO CRIAR VALOR ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA:
UMA PROPOSTA APIVITA**

Rute Alexandra Fonseca Serra

Mestrado em Marketing

Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira

Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro 2019

AGRADECIMENTOS

À professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, por ter aceite o desafio de me guiar neste projeto.

À minha mãe, a minha maior inspiração, por nunca ter desistido de mim e ter estado sempre ao meu lado, a incentivar-me a cada etapa e a celebrar comigo todos os pequenos passos.

Ao Luís, por ser o meu porto de abrigo e me apoiar incondicionalmente em todas as minhas decisões.

Ao meu grupo do INDEG, com quem aprendi que o trabalho em equipa traz sempre bons frutos, em especial à Cátia. Não podia ter tido melhor companhia nesta aventura.

À Isabel Costa, por me ter facultado dados extremamente relevantes e sem os quais não seria possível fazer uma análise tão completa sobre a marca APIVITA.

À Patrícia Dias e à Rita Rocha Brito, por terem disponibilizado parte do seu tempo ao dar o seu parecer em entrevistas exploratórias fundamentais para este projeto.

A todos aqueles que, direta ou indirectamente, acompanharam o processo de realização desta tese e me incentivaram a nunca desistir.

ÍNDICE

1. Problemática da Investigação	1
2. Revisão de Literatura	2
1.1. Novos Comportamentos de Consumo.....	2
2.1.1. O Consumo Consciente	3
2.1.2. O Impacto da Personalização.....	5
2.2. A Importância do Marketing Experiencial.....	7
2.3. Processo de Decisão de Compra.....	9
2.4. Ethical Branding	10
3. Quadro de Referência.....	13
4. Análise de Mercado	14
4.1. Análise PESTAL.....	14
4.2. Estudo Exploratório	19
4.3. Análise Interna.....	26
4.3.1. A Marca APIVITA.....	26
4.3.2. Gama de Produtos	27
4.3.3. Canais de Distribuição APIVITA	29
4.3.4. Comunicação da Marca	30
4.3.5. Performance APIVITA.....	31
4.4. Análise Concorrencial.....	32
4.5. Análise SWOT	38
4.6. Vantagens Competitivas.....	40
5. Estratégia de Implementação.....	42
5.1. Objetivos do Plano.....	43
5.2. Definição de Políticas de Implementação	44
5.3. Plano de Ação	52
6. Considerações Finais / Limitações	54
7. Referências Bibliográficas	55
8. Anexos.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. A evolução da economia de valor.....	5
Figura 2. Quadro referência	13
Figura 3. Respostas à questão “Com que frequência fica hospedado em hotéis em Portugal?” 22	
Figura 4. Resposta à questão “Que tipologia de hospedagem prefere?”.....	22
Figura 5. Respostas à questão “Por que motivo faz reservas em hotéis em Portugal?”.....	23
Figura 6. Respostas à questão “Assinale as marcas de dermocosmética que conhece”.....	24
Figura 7. Respostas à questão “Assinale as características que mais valoriza em produtos de higiene”.....	24
Figura 8. Respostas à questão “Qual o canal que mais utiliza para comprar os seus produtos?”.....	25
Figura 9. <i>Experience Store</i> APIVITA em Madrid.....	30
Figura 10. Vendas em valor e volume da APIVITA por categoria de produto.....	31
Figura 11. Vendas em valor e volume das linhas de rosto APIVITA.....	32
Figura 12. Vendas em valor e volume das principais marcas concorrentes da APIVITA.....	33
Figura 13. Evolução das vendas em valor e volume das principais marcas concorrentes da APIVITA.....	33
Figura 14. Análise SWOT.....	38
Figura 15. Análise VRIO	40
Figura 16. Triângulo de ouro do posicionamento.....	46
Figura 17. Modelos distintos de <i>marketing-mix</i>	47
Figura 18. Simulação de uma página de reservas com opção de personalização dos <i>amenities</i>	49
Figura 19. Proposta de <i>pricing</i> APIVITA.....	49
Figura 20. Representação de <i>stand</i> APIVITA em eventos do setor	51
Figura 21. Proposta de <i>press kit</i>	51
Figura 22. Plano de ação para a implementação do projeto.....	53

RESUMO

Há 40 anos, o casal de farmacêuticos Niki e Nikos Koutsianas aproveitaram o melhor que a natureza e as abelhas tinham para lhes oferecer e criaram um sabonete preto com aroma a tomilho, o primeiro produto daquela que viria a ser a primeira marca grega de cosmética natural – a APIVITA. Hoje, a marca está presente em mais de 15 mercados, incluindo Portugal, onde começou a sua atuação em abril de 2018. Apesar da boa aceitação por parte da maioria dos consumidores, a marca encontra-se perante uma multiplicidade de desafios próprios do mercado e fase em que se encontra: diversidade tanto de marcas como de ofertas e fraca notoriedade. O objetivo deste projeto-empresa é colocar a APIVITA como pioneira numa estratégia de personalização de *amenities* em hotéis que correspondam ao seu posicionamento, de forma a que se demarque da concorrência e aumente as suas vendas.

PALAVRAS-CHAVE: Personalização; Consumidor; Experiências; Hotelaria.

Código JEL: 31 Marketing

ABSTRACT

40 years ago, the pharmacist couple Niki and Nikos Koutsianas took advantage of nature's resources and bees and created the black thyme-scented soap, the one that would become the first product of the first Greek brand of natural cosmetics - APIVITA. Today, the brand is present in more than 15 markets, including Portugal, where it has been operating since April 2018. Despite the good acceptance by most consumers, APIVITA is facing a multiplicity of market-specific challenges and stage: diversity of both brands and offerings and poor awareness. The objective of this project-company is to place APIVITA as a pioneer based in a strategy of personalization of amenities in hotels that match its positioning, so that it stands out from the competition and increases its sales.

KEY-WORDS: Personalization; Consumer; Experiences; Hospitality.

JEL Code: 31 Marketing

1. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

As marcas atravessam hoje uma constante necessidade de reinvenção, dada a velocidade com que o mercado se move. Os consumidores estão cada vez mais informados, exigem produtos e interações de qualidade e têm mais poder. Assumiram um papel ativo, têm muitas ferramentas ao seu dispor nas quais procuram informação e querem contribuir ativamente para co-criarem as ofertas de valor que lhes são dirigidas. Consequentemente, as marcas assistem a uma crise ímpar na lealdade dos clientes devido às promoções, multiplicação e indiferenciação de oferta, bem como à informação disponível sobre estas (Marques, 2014). Conquistar o consumidor, fazê-lo sentir-se especial e conferir-lhe alguma importância tornam-se premissas-chave para o sucesso de qualquer marca, em qualquer área de negócio.

No caso particular do setor hoteleiro assiste-se a uma menor orientação no que diz respeito às *amenities*, nomeadamente nos produtos de cosmética. Os produtos cedidos pelos hotéis aos seus hóspedes são indiferenciados, não havendo qualquer preocupação em adequá-los às necessidades de cada um. Por outro lado, dados provam que a APIVITA é uma marca desconhecida da maioria dos consumidores e as suas vendas – tanto em volume como em valor – são ainda pouco significativas no segmento da dermocosmética.

O desafio é, então, aumentar a notoriedade e as vendas da APIVITA através da penetração no mercado hoteleiro, especificamente na personalização de *amenities*. Esta poderá revelar-se uma excelente estratégia para a APIVITA, demarcando-se da sua concorrência e desenvolvendo uma proposta que acrescentará valor à experiência dos potenciais consumidores.

A APIVITA já dispõe de uma gama de produtos de cuidados pessoais e de higiene, em embalagens *premium* exclusivas para hotéis, e detém o *know how* necessário para o desenvolvimento deste projeto, o que facilita bastante a implementação desta estratégia em Portugal.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os consumidores atuais revelam-se cada vez mais exigentes e heterogêneos. Numa sociedade em que estes estão altamente informados, conectados com outros consumidores e onde mostram preocupação com interações de qualidade, ter atenção às suas necessidades e proporcionar-lhes experiências memoráveis são fatores imprescindíveis para o sucesso de qualquer empresa. Por sua vez, este paradigma afeta altamente o mercado, obrigando-o a repensar a sua forma de negócio, passando da venda de um simples serviço para algo totalmente personalizado e centrado no cliente.

A experiência do consumidor não deve mais ser encarada como estática ou projetada passivamente pelo fornecedor do serviço, mas sim como dinâmica e pessoal.

A revisão de literatura dividir-se-á em quatro conceitos-chave para a compreensão da pertinência do tema em desenvolvimento – os novos comportamentos de consumo, a importância do marketing experiencial, o processo de decisão de compra e as marcas éticas.

2.1. NOVOS COMPORTAMENTOS DE CONSUMO

A área do marketing tem vindo a ser revolucionada ao longo das últimas décadas, muito devido à introdução de novas tecnologias de informação, comunicação e profundas alterações no comportamento e estilo de vida do consumidor (Narula e Desore, 2016).

Definido por Solomon *et al.* (2006, p.27) como “*o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos*”, o comportamento do consumidor impõe-se como uma das variáveis mais importantes para que as marcas definam as suas estratégias de marketing e vendas. Sendo a satisfação das necessidades do consumidor com produção de lucro para as próprias empresas um dos pilares fundamentais do marketing (Noel, 2009), compreender as novas tendências e conhecer as motivações que levam a mudanças no comportamento do consumidor são premissas fundamentais para que as empresas vingam num mercado tão competitivo e volátil como aquele a que se assiste nos dias de hoje. Todos os anos são apresentadas novas tendências de consumo que, quando identificadas e analisadas, ajudam as empresas a identificar o seu *target* e a aceder a uma panóplia de ameaças e oportunidades para os seus produtos e serviços (Noel, 2009).

2.1.1. O CONSUMO CONSCIENTE

A consciência ecológica tem ganho cada vez mais expressão e não há quem fique indiferente a esta realidade, desde a agenda política, passando pela opinião pública, consumidores e até mesmo as empresas (Afonso, 2010). Esta é uma das tendências que está a mudar profundamente a forma como as pessoas se comportam e consomem (Solomon et al., 2006).

Descrita por (Samdahl and Robertson, 1989; Zimmer *et al.*, 1994 in Huang *et al.*, 2014, p.140) como *“um tipo de convicção que se refere às ideias descritivas de um indivíduo sobre certas coisas e atitudes que refletem a avaliação consistente, o sentimento e a tendência dessa pessoa em relação a essa coisa ou conceito”*, a consciência ambiental tem revelado séria influência nos valores dos consumidores, afetando as suas convicções nos atributos dos produtos e as suas atitudes em relação a estes (Huang *et al.*, 2014).

Vários estudos apresentados recentemente – dos quais são exemplo o “Global Consumer Trends 2019”, da Mintel, “Top 10 Global Consumer Trends 2019”, da Euromonitor International ou o “Fjord Trends 2019”, da Accenture – comprovam que esta é uma tendência em constante crescimento e que está a levar os consumidores a assumirem mudanças comportamentais significativas. Os consumidores mostram cada vez mais a sua preocupação com o meio ambiente, através da exigência por produtos sustentáveis, e assiste-se a uma consciência cada vez mais intensa de viver de forma mais saudável (Suki, 2016). A consciencialização para as questões ambientais está a tornar os consumidores mais sensíveis e a fazê-los compreender que as suas escolhas têm implicações éticas, de recursos, desperdício e impacto na comunidade (Young *et al.*, 2010).

Apesar de esta ser uma tendência em crescimento e estar, mais do que nunca, na ordem do dia, a preocupação da sociedade com os problemas ambientais não é de agora. No que ao comportamento do consumidor diz respeito, os anos 60 são definidos como a época em que a população começou a despertar para a consciência ecológica. Na década seguinte deu-se início às ações de prevenção e os anos 80 foram o período marcado pelo aumento exponencial da consciência ambiental um pouco por todo o mundo. A década de 90 impõe-se pela era do poder do mercado. Nesta altura, os profissionais de marketing começaram a dar especial atenção à temática da sustentabilidade e foi aí que

surgiu o conceito e o interesse em explorar o marketing verde (Afonso, 2010; Narula e Desore, 2016).

A preocupação com a degradação do ambiente que se fez sentir nos últimos anos originou a criação de um novo segmento de consumidores: os consumidores verdes (Finisterra do Paço e Raposo, 2010). Estes são definidos como sendo indivíduos que procuram consumir apenas produtos que causem o menor impacto no meio ambiente. Indivíduos que se envolvem em práticas de consumo consideradas ecologicamente corretas, de elevada consciência e nível de conhecimento ambiental (Carolina 2010; Connolly e Prothero, 2008; Norazah and Norbayah, 2015 *in* Suki, 2016).

Em 2019, estes consumidores mostram-se especialmente focados no *packaging* dos produtos, privilegiando as marcas que se revelam cuidadosas relativamente à redução do desperdício (Intel, 2019).

Por seu lado, e dada a exigência dos consumidores, as empresas necessitam de se adaptar a esta realidade, não podendo somente afirmar que estão a par destas preocupações ambientais. Os consumidores esperam que as marcas comprovem o seu cuidado por intermédio de ações e os tornem consumidores participantes ativos nessas mesmas iniciativas. Segundo o relatório “Fjord Trends 2019” da Accenture, as empresas têm que redesenhar os seus modelos de negócio de modo a conseguirem adequar-se à economia circular, na qual os consumidores são participantes ativos e a sustentabilidade faz parte dos serviços e produtos que procuram.

Para Finisterra do Paço e Raposo (2010), o crescimento da tendência ecológico-sustentável teve repercussões a vários níveis para as organizações: aumentou a competitividade entre estas e criou, nos consumidores, um sentido de seleção e exigência que se traduziu num imediato desafio para todos os setores. Tornou-se essencial que as empresas conseguissem encontrar um equilíbrio rentável entre três variáveis que são, à *priori*, incompatíveis: lucros, satisfação das necessidades do consumidor e interesse ambiental (Afonso, 2010). As empresas que consigam acompanhar esta tendência e assumam maior responsabilidade social, terão uma vantagem competitiva face à concorrência e um impacto positivo na imagem que o consumidor tem acerca destas.

Mais que uma tendência, a preocupação ambiental tornou-se num movimento em direção a uma nova diretriz para toda a indústria, e as marcas devem caminhar no sentido de adotar medidas ambientalmente responsáveis e ser transparentes perante os seus consumidores (Intel, 2019).

2.1.2. O IMPACTO DA PERSONALIZAÇÃO

Quando um produto é criado e lançado no mercado, este é desenvolvido com o objetivo de dar resposta às necessidades específicas de um determinado público-alvo. Como consequência, este produto está limitado a satisfazer as necessidades de apenas uma parte dos seus clientes (Schreier, 2006). No entanto, a pressão competitiva que se faz sentir no mercado leva a que as marcas tenham de agir rapidamente, prestando aos seus clientes um serviço com ofertas mais atraentes (Narula e Desore, 2016).

Uma outra tendência apontada pela GroundTruth para 2019 é a necessidade dos consumidores por experiências de compra mais ricas e personalizadas, quer em interações pessoais, quer via online. Para que o envolvimento do consumidor com a marca seja total, a personalização é um fator que assume extrema importância (Sundbo *et al.*, 2014) e tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para gerar satisfação e fidelização junto destes (Rust *et al.*, 2000 in Ball, Coelho e Vilares, 2006).

Segundo Marques (2014, p.47) personalização é o termo utilizado para caracterizar a capacidade das empresas ao fazer mudanças quase imediatas no processo de produção de modo a individualizar o produto final. Este método é “1) baseado em sistemas que têm de cruzar a informação 2) como se o produto e a empresa fossem sempre diferentes para cada cliente 3) feito através de processos automatizados e delicadamente aplicados a “este” cliente.”

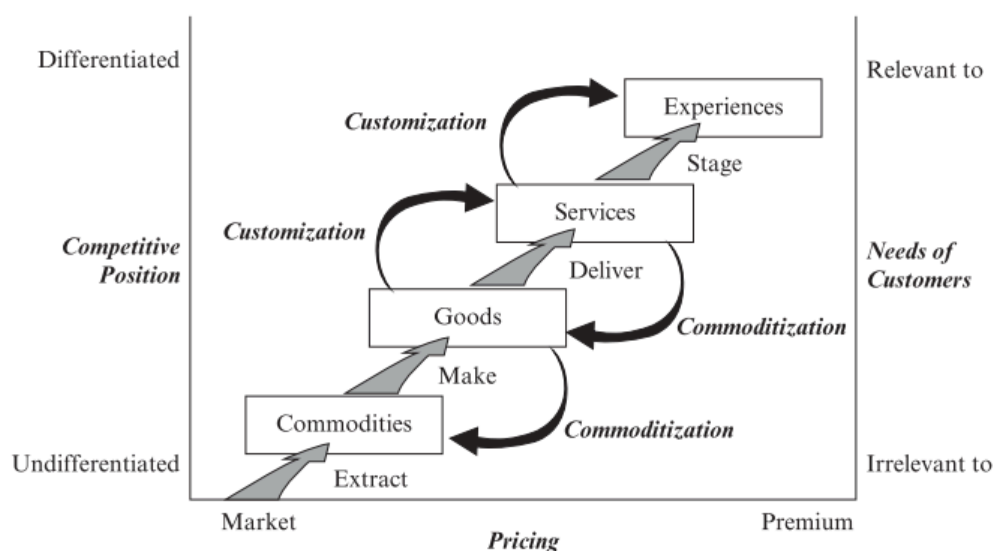


Figura 1. A evolução da economia de valor
Fonte: Pine and Gilmore (2011, p. 111) in (Sundbo *et al.*, 2014).

Através da figura 1 é possível compreender o impacto que a personalização tem na criação de valor. A personalização permite que as ofertas se diferenciem uma vez que, quando personalizadas para um cliente, não se equiparam a nenhuma outra. Como resultado, as organizações conseguem criar ofertas relevantes e que correspondem aos desejos dos compradores individuais, diferenciando os seus produtos da concorrência, aumentando tanto o valor cobrado como o valor acrescido à experiência (Sundbo *et al.*, 2014). O principal objetivo da personalização é acrescentar valor ao cliente e é assumido que o incremento de valor decorre do aumento de satisfação que o cliente obtém através do produto personalizado (Schreier, 2006).

Várias pesquisas mostram que os consumidores estão dispostos a fornecer os seus dados pessoais de modo a receber experiências personalizadas (Genchur, 2019), desde que a vantagem daí obtida seja compatível com o valor agregado percebido (Broekhuizen e Alsem, 2002 *in* Schreier, 2006). De acordo com a Ground Truth (2019), 54% dos consumidores espera receber descontos personalizados dias depois de se tornarem conhecidos de uma marca e 71% expressa frustração quando a experiência de compra se revela impessoal.

Os consumidores atuais, também denominados 3.0, não procuram apenas uma marca ou serviço, mas valorizam os benefícios e valores gerados pela compra e procuram experiências personalizadas (Batista, 2019). Para Stankevich (2017), o desenvolvimento das novas tecnologias também significa que as marcas têm de ser capazes de “ler” os consumidores e de lhes dar o que querem, sendo que acertadas decisões de personalização podem melhorar o lucro líquido das vendas (Jussani *et al.*, 2018)

Marques (2014) considera que, por um lado, os clientes esperam que as empresas concebam cada produto com foco nos seus desejos e, por outro, que a personalização tem o poder de redefinir a relação entre marcas e consumidores. A autora defende ainda que a atitude mais sensata na era digital em que vivemos é ajustar os P’s que tradicionalmente fazem parte do *marketing mix*, incluindo dois novos elementos – pertença e personalização. Para a autora, este último é tão relevante que deveria estar entre as primeiras decisões do processo.

2.2. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING EXPERIENCIAL

De forma etimológica, o marketing é definido como “*o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelo quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos*” (Ferreira et al., 2015, p.19). Com o passar dos anos, o seu conceito evoluiu e manifestou-se na indústria de bens de grande consumo, fazendo sentir-se posteriormente nos bens semi-duráveis, serviços e empresas de distribuição – uma evolução natural tendo em conta que cada um destes setores tem por base a venda de serviços ou produtos a potenciais clientes. Apesar de a sua essência ter sido sempre os processos de troca, a forma de comercialização que hoje conhecemos sofreu profundas alterações marcadas por três fases históricas: fase da produção, fase das vendas e fase do marketing (Ferreira et al., 2015).

A primeira – passada nos anos 20 – caracterizou-se pela clara superioridade da procura em relação à oferta, numa era em que produção industrial em massa resultava numa oferta de produtos indiferenciados, onde o consumidor, desejoso por novos produtos e serviços, não era mais do que uma via para escoar produtos.

Entre os anos 30 e 50, verificou-se que a oferta já era mais alargada e os consumidores não estavam a absorver toda a produção. Estes, agora com menos poder de compra, devido à Segunda Guerra Mundial, estavam cada vez mais exigentes e seletivos. Foi nesta altura que as empresas se começaram a preocupar com os consumidores, fazendo esforços para os aliciar de modo a atingir o seu objetivo primordial: vender.

A grande mudança surgiu na década de 50. Devido às vendas inconstantes, oferta excedentária e concorrência cada vez mais forte, as empresas chegaram à conclusão de que não bastava produzir produtos e colocá-los no mercado. Era necessário prestar atenção aos consumidores, entender os seus desejos e criar relações mais estreitas e permanentes com estes. Surgiu, assim, uma maior consciencialização de que os produtos devem ir ao encontro dos desejos do consumidor e uma maior preocupação com a manutenção dos negócios a longo prazo.

As empresas tomaram consciência de que a orientação não deve estar voltada apenas para a produção de bens, mas sim para a conquista e fidelização do cliente. Este conceito evoluiu para o que hoje conhecemos como marketing relacional, ou *one-*

to-one, que reconhece cada venda como sendo única e totalmente adaptada às necessidades de cada cliente. (Ferreira et al., 2015).

Da fase da produção para a fase do marketing assiste-se a uma mudança de paradigma em que o transacional dá origem ao relacional. As marcas tiveram de criar mecanismos para conseguirem construir esta relação com o consumidor, surgindo assim um novo conceito: o de marketing experiencial.

Introduzido pelos autores Holbrook e Hirschman (1982, p.132) e definido como uma experiência que “*desencadeia um fluxo constante de fantasias, sentimentos e diversão*”, o marketing de experiências tornou-se um dos principais desafios para as organizações, de modo a proporcionar aos clientes experiências únicas que se traduzam numa relação positiva entre marca e cliente final (Wiedmann et al., 2018). Se as marcas conseguirem criar este profundo laço emocional entre o cliente e o serviço, a lealdade à marca acabará por surgir de forma natural. Por sua vez, os clientes fiéis tornam-se defensores da marca e promovem-na ativamente junto de outros potenciais consumidores, surgindo assim o “caso de amor” referido por Kotler.

O surgimento e crescimento deste fenómeno de experiências só é possível graças ao papel ativo que o consumidor assume perante as marcas desde os anos 50. As experiências assumem tal importância na sociedade atual que alguns as apelidam de “o novo luxo”. Segundo Domingos (2016), o luxo foca-se agora no consumidor, pretendendo que este desfrute das experiências o mais luxuosas possíveis, e passou dos objetos materiais para experiências como viagens, restaurantes ou *spas*.

O sucesso das experiências é explicado pelo facto de acontecerem dentro do consumidor, contrariamente aos bens e serviços que existem fora do comprador individual. Sensações, impressões e performance unem-se para envolver o consumidor e criar memórias inesquecíveis que permanecem neste durante muito tempo (Sundbo et al., 2014). As experiências estão mais do que nunca no centro das atenções e no século XXI, gestão de marcas tornou-se sinónimo de criar e gerir relações com os consumidores (Story e Hess, 2010), sendo que grande parte dos profissionais da área do marketing já reconhece a importância de lhes proporcionar experiências, em vez de simplesmente vender serviços ou produtos (Veríssimo e Loureiro, 2013; Wiedmann et al., 2018). Além disso, reconhecem também que agregar valor emocional às experiências dos seus clientes é uma das vantagens competitivas mais significativas que podem obter (Marques, 2014).

Hoje, os consumidores esperam ser influenciados de forma positiva, emocional e inesquecível em todos os estádios da sua vivência comercial, sendo que a fidelização dos clientes dependente, em grande parte, da capacidade que as empresas têm em associar produtos e serviços a experiências verdadeiramente inesquecíveis (Marques, 2014). Este envolvimento leva a que os consumidores se comprometam de tal forma com as marcas que os seus comportamentos mudam:

1) Reduzem a sua procura por outras marcas, muitas vezes adquirindo o mesmo produto sem qualquer valor acrescentado;

2) Tornam-se insensíveis às oscilações de preço, pagando frequentemente um valor superior pela marca em questão sem ter em conta as diferenças objetivas de qualidade em relação a outras (Bloemer e Odekeren-Schroder, 2003; Hess e Story, 2005 *in* Story e Hess, 2010);

3) Mostram-se indiferentes ao baixo desempenho da marca, atribuindo o fracasso a fatores externos. Todo este envolvimento pode ser percebido através do processo de decisão de compra de cada consumidor individualmente.

Além disso, a experiência do consumidor tem-se relevado um importante impulsionador do sucesso comercial e da vantagem competitiva que daí pode advir, e tem captado as atenções dos mercados *business to business* (Lemon e Verhoef, 2016 *in* Judy Zolkiewski *et al.*, 2017).

2.3. PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Definido oficialmente por Belch (1978 *in* Panwar *et al.*, 2019, p.36), o comportamento do consumidor é “*o processo e as atividades nas quais os indivíduos participam quando procuram, selecionam, compram, usam, avaliam e descartam produtos e serviços para satisfazer as suas necessidades e desejos*”. O processo de decisão de compra sempre foi um tema quente na área do marketing, uma vez que perceber o porquê de os consumidores agirem de determinada forma e tomarem certas decisões de compra, é uma ferramenta essencial para que as empresas desenvolvam e implementem estratégias de marketing ajustadas às suas necessidades. Desta forma, um dos maiores propósitos dos *marketeers* é o de influenciar o comportamento de compra dos consumidores em prol dos seus produtos e serviços. (Stankevich, 2017).

Um estudo levado a cabo por Alina Stankevich (2017) explora de forma crítica o processo de tomada de decisão dos consumidores e aborda as diversas teorias que

surgiram ao longo do tempo. O modelo tradicional do processo de tomada de decisão do consumidor inclui cinco etapas pelas quais os consumidores passam ao adquirir um produto ou serviço: 1) Reconhecimento da necessidade: Momento em que os consumidores percebem que precisam de algo. Esta constatação é, na maioria das vezes, provocada pelas marcas que criam intencionalmente um desequilíbrio entre o estado atual do consumidor e a sua necessidade adormecida. 2) Procura de informação: Altura em que os consumidores procuram informação sobre o produto ou serviço. Esta é uma etapa particularmente importante para as marcas, dado que precisam de fornecer uma descrição detalhada e relevante dos seus produtos. Além destas informações, as recomendações de terceiros também são críticas neste momento do processo. Buttle (1998 *in* Groeger e Buttle, 2014, p.1186) afirma que o *word of mouth* é, há muitos anos, reconhecido como “*uma grande influência no que as pessoas sabem, sentem e fazem*”, mostrando assim o efeito que esta ferramenta tem na decisão de compra. Apesar de ser normalmente associado ao efeito numa nova compra, o *word of mouth* também desempenha um papel importante na retenção do cliente. A experiência de ter testado os produtos anteriormente – em amostras, por exemplo – também tem influência neste ponto do processo. 3) Avaliação de alternativas: Etapa na qual os consumidores avaliam a veracidade real da sua necessidade e questionam alguns atributos como marca, preço ou qualidade. Neste momento as ligações e experiências emocionais entre o consumidor e a marca podem ser tidas em conta, bem como campanhas publicitárias. 4) Compra: Período no qual os consumidores param de avaliar as alternativas e avançam para a decisão da compra. Entre esta decisão e a compra efetiva muitos são os fatores relevantes, como a disponibilidade do produto e do consumidor ou o preço. 5) Avaliação pós-compra: No último estágio, é altura de o consumidor analisar se o produto correspondeu ou não à sua expectativa. Em caso afirmativo, o cliente vai, muito provavelmente, tornar-se um embaixador da marca, influenciando potenciais clientes no ponto dois da jornada. No processo de decisão de compra são muitos os fatores a ter em conta, nomeadamente a ética da marca.

2.4. ETHICAL BRANDING

O impacto que as marcas têm na sociedade vai muito além do marketing e da publicidade. Fan (2005) defende que as marcas, apesar de existirem há mais de mil anos, nunca tiveram tanto poder como nos dias de hoje. O *branding* já não se refere

apenas à adição de valor a um produto, mas representa e promove estilos de vida, passando a ter um papel ativo na construção social. Desta forma, torna-se importante tomar consciência do impacto que as marcas têm a nível ético e corporativo na sociedade e estudos têm demonstrado repetidamente que é do maior interesse das marcas e dos seus *stakeholders* comportarem-se de forma ética (Story e Hess, 2010). Cada vez são mais as empresas que têm vindo a assumir uma maior responsabilidade social, oferecendo bens e serviços mais ecológicos. Tal é importante numa perspetiva global de desenvolvimento da sociedade, mas também da própria empresa que beneficiará de um impacto positivo na própria imagem que se irá refletir na avaliação feita pelos consumidores, além de adquirir uma vantagem competitiva em relação às suas principais concorrentes (Afonso, 2010).

O conceito de ética refere-se a “*regras morais ou princípios de comportamento para decidir o que é certo e errado*”, sendo que uma marca deve ser avaliada, não apenas pelos seus critérios económicos e financeiros, mas também pelos morais (Fan, 2015, p. 342). Quando descrita como ética, uma marca deve promover o bem público, possuir certos atributos como a honestidade, integridade, respeito e responsabilidade (Fan, 2005) e fazer por não prejudicar seres humanos, animais e meio ambiente (Marion, 2018).

De entre os vários desafios que a área do marketing enfrenta, o maior deles, afirmam Story e Hess (2010), é o de conseguir um equilíbrio entre os altos lucros e a exigência de se comportarem de forma ética, sendo que esta deve ser percecionada pelos consumidores, uma vez que uma mesma marca pode ter múltiplas perceções – externa *versus* interna, pretendida *versus* percebida, negativa, neutra ou positiva – dependendo sempre de quem a interpreta (Fan, 2005). As marcas éticas tornaram-se um fenómeno global nos últimos anos e as organizações retratam cada vez mais a sua imagem ética a nível corporativo (Markovic et al., 2018). As empresas de comércio justo mostraram um aumento significativo nas vendas e na proliferação dos tipos de produto e consolidaram a sua presença nos principais retalhistas, garantindo uma maior consciencialização entre os consumidores (Szmigin e Carrigan, 2007).

Evidenciar a componente ética de um produto pode revelar-se bastante importante para agregar valor aos olhos do consumidor, para além da função base para a qual o produto foi desenvolvido. Quando as marcas procuram desenvolver relações de longo prazo com os seus consumidores, confiança e satisfação são palavras indissociáveis para uma história duradoura (Story e Hess, 2010) e é, por isso, essencial que consigam

encontrar formas relevantes de comunicar os seus valores (Szmigin et al., 2007 *in* Batista-Foguet, Singh e Iglesias, 2012).

A responsabilidade por um planeta mais sustentável não deve recair apenas nas escolhas dos consumidores. As marcas e as organizações devem ter um papel ativo no processo, oferecendo serviços e produtos verdadeiramente éticos (Marion, 2018), sendo que, cada vez mais, os consumidores valorizam empresas que lhes apresentam toda a informação relevante de forma clara e objetiva, respondendo a todas as suas questões de forma transparente.

Esta não é uma abordagem totalmente nova. Já em 1993, Gundlach e Murphy (*in* Story e Hess, 2010) tinham proposto que a alteração do paradigma das trocas transacionais para as relacionais exigia também uma mudança de considerações contratuais para considerações éticas. Estamos numa época em que os consumidores mostram preocupação com os recursos globais e privilegiam as marcas que também o fazem (Stankevich, 2017).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Temática Revisão de Literatura	Questão-Chave	Relevância para o projeto
Consumo Consciente	Os consumidores mostram cada vez mais a sua preocupação com o meio ambiente, através da exigência por produtos sustentáveis, e assiste-se a uma consciência cada vez mais intensa de viver de forma mais saudável (Suki, 2016)	A Apivita é uma marca que combina ingredientes de origem natural, extratos de plantas e óleos essenciais orgânicos. Os seus produtos são compostos por 85-100% de ingredientes naturais e não contêm silicões, parabenos ou outros com efeitos adversos no meio ambiente. Desta forma, torna-se apelativa para os consumidores que mostram preocupações ambientais.
	Em 2019, estes consumidores mostram-se especialmente focados no <i>packaging</i> dos produtos privilegiando as marcas que se revelam cuidadosas relativamente à redução do desperdício (Mintel, 2019).	Em 2017, a Apivita aumentou em 24% o uso de plástico reciclado e em 54% o de papel reciclado na formulação das suas embalagens, segundo o relatório de sustentabilidade da marca.
Personalização	Para que o envolvimento do consumidor com a marca seja total, a personalização é um fator que assume extrema importância (Sundbo <i>et al.</i> , 2014)	A base do projeto é a personalização da experiência de acordo com as necessidades individuais de cada consumidor. É fundamental para a Apivita, enquanto marca com pouco <i>awareness</i> devido à sua entrada recente no mercado português, conseguir conquistar o consumidor através de uma experiência diferenciadora e totalmente personalizada.
Marketing Experiencial	As experiências estão mais do que nunca no centro das atenções e no século XXI, gestão de marcas tornou-se sinónimo de criar e gerir relações com os consumidores (Story e Hess, 2010)	
Processo de decisão de compra	A experiência de ter testado os produtos anteriormente – em amostras, por exemplo – também tem influência neste ponto do processo (Stankevich, 2017).	A experimentação é parte integrante do projeto apresentado e pode revelar-se um elemento fundamental para o conhecimento da marca e posterior compra, bem como para futuras recomendações positivas a terceiros.
	O <i>word of mouth</i> é há muitos anos reconhecido como “ <i>uma grande influência no que as pessoas sabem, sentem e fazem</i> ” (Buttle, 1998)	
Ethical Branding	Estamos numa época em que os consumidores mostram preocupação com os recursos globais e privilegiam as marcas que também o fazem (Stankevich, 2017).	A Apivita é uma marca que respeita a sociedade e o planeta, aproveitando recursos provenientes da natureza. A sua sede bioclimática é espelho desta filosofia e um verdadeiro símbolo de sustentabilidade. Na gestão dos recursos naturais utiliza painéis fotovoltaicos, reservatório de água da chuva e telhados ecológicos. Faz sentido comunicar esta vertente da marca e utilizá-la como ferramenta de marketing e de comunicação.

Figura 2. Quadro referência que resume as principais questões identificadas na revisão de literatura, explicitando a sua importância na construção do projeto.

4. ANÁLISE DE MERCADO

Na sua mais recente obra *“Isto é marketing”*, Seth Godin (2019) defende que o marketing é sobre alcançar mais e melhor – mais quota de mercado, mais clientes, mais seguidores online, melhores resultados, melhor serviço –, e utiliza uma analogia entre os negócios e os girassóis para dar o seu parecer sobre esta necessidade de crescimento. O autor afirma que a maioria dos profissionais de marketing passa o tempo a tentar fazer crescer o seu “girassol”, no entanto este nunca atingirá uma grande altura se não tiver raízes profundas. Para Godin essas raízes são os sonhos, desejos e público a quem as empresas querem prestar o seu serviço. Para que isto se concretize, as marcas têm de ser impulsionadoras do mercado, ao passo de se deixarem guiar por ele. Com a constante e rápida evolução deste, as marcas encontram-se permanentemente perante oportunidades e ameaças que determinam a sua sobrevivência.

Para que consigam adaptar-se às novas tendências e acrescentar valor, é essencial que façam uma análise, não apenas sobre o mercado em que operam, mas também sobre a sua realidade interna.

4.1. ANÁLISE PESTAL

- Enquadramento Político

A República Portuguesa é um estado soberano, baseado na dignidade da pessoa humana, de direito democrático e assente na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democrática (artigos 1º e 2º da Constituição da República Portuguesa). São quatro os órgãos de soberania que fazem parte da República Portuguesa, sendo eles o Presidente da República, cargo assumido por Marcelo Rebelo de Sousa, o Governo, a Assembleia e os Tribunais. No lugar de Primeiro Ministro encontra-se António Costa, tendo assumido este cargo após as eleições legislativas de outubro de 2015. Este foi um ano marcante para a democracia portuguesa, já que as eleições foram ganhas pelo partido Portugal à Frente – constituído pela coligação entre o Partido Social Democrata (PSD) e o Partido do Centro Democrático Social (CDS) –, com 36,86% dos votos e Pedro Passos Coelho tomou posse como Primeiro Ministro, mas não assumiu funções durante muito tempo. A 10 de novembro, o PS assina acordos com o Partido Comunista Português (PCP), Bloco de Esquerda (BE) e com o Partido

Ecologista Os Verdes (PEV), sendo que o Parlamento aprovou a moção de rejeição e fez cair o Governo PSD-CDS. Além de ter sido o governo mais curto da história da democracia portuguesa, nunca se tinha assistido à queda de um governo através de um chumbo de programa pós-eleições e a esquerda nunca se tinha unido para criar uma solução governativa.

Após quatro anos, o PS vence as eleições legislativas de 6 de outubro de 2019 com 36,7% dos votos e Marcelo Rebelo de Sousa indigita António Costa como Primeiro-Ministro do XXII Governo Constitucional. As eleições legislativas de 2019 foram particularmente importantes para a política portuguesa, uma vez que forças políticas que não detinham assento parlamentar conseguiram eleger deputados, tendo agora representação política. É o caso dos partidos, Chega, Iniciativa Liberal e Livre.

Desde que o PS começou a encabeçar o governo, foram tomadas algumas medidas que se tornam relevantes para o projeto em desenvolvimento, nomeadamente 1) o aumento do salário mínimo nacional para 600€, associado a uma distribuição progressiva do IRS consoante o escalão dos rendimentos, que proporciona um aumento do rendimento familiar disponível e, por conseguinte, o aumento do nível de confiança que espoleta uma maior predisposição para o consumo de bens supérfluos; 2) a reposição de alguns feriados nacionais, nomeadamente os dias 5 de outubro, 1 de novembro, 1 de dezembro e o Corpo de Deus (feriado móvel), que aumenta a probabilidade de fins-de-semana prolongados noutras zonas do país.

- Enquadramento Económico

Segundo o Boletim Económico do Banco de Portugal de Junho de 2019, prevê-se uma fase favorável para a economia portuguesa nos próximos dois anos, com um enquadramento económico e financeiro benigno. Tal como observado em anos anteriores, a evolução da economia será sustentada pelo crescimento do consumo privado, dinamismo da formação bruta de capital fixo (FBCF), essencialmente da componente empresarial, e no aumento das exportações. As projeções de crescimento 2019-2021 apontam para a continuação da recuperação da atividade económica, embora a um ritmo inferior ao observado nos últimos anos. Ainda segundo o mesmo documento, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) será cerca de 1,7% em 2019 e 1,6% em 2020 e em 2021, o que se traduz num crescimento médio de 2,3% quando observado o período 2016-18.

Prevê-se que o consumo privado cresça na ordem dos 2,6% em 2019, após crescimentos estáveis entre 2013 e 2018, e apresente desenvolvimentos moderados nos dois anos seguintes. Este aumento está associado à evolução positiva do rendimento disponível das famílias, que reflete o crescimento do emprego e dos salários, nomeadamente o salário mínimo nacional.

- Enquadramento Social

Os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (2018), doravante INE, mostram que a população portuguesa é composta por 10.276.617 indivíduos, sendo 47,22% do sexo masculino e 52,78% do sexo feminino.

Deste total, 4.887.500¹ fazem parte da população empregada, sendo que a redução sucessiva da taxa de desemprego a que se tem assistido tem influência na disponibilidade financeira das famílias. De acordo com o INE, em agosto de 2019 a taxa de desemprego caiu para os 6,2%, o valor mais baixo registado nos últimos 17 anos. Este facto deve-se não apenas à diminuição do número de desempregados, mas também ao aumento da população ativa, que atingiu os 5.232.600 em 2018. O rendimento médio disponível das famílias portuguesas tem vindo a aumentar – 31.246,20€ em 2016, 32.067,20€ em 2017 e 33.205,10€ em 2018, o que também contribui para o aumento da predisposição para a compra de bens de segunda necessidade.

Outra realidade a que se assiste no atual panorama social português é o elevado índice de concentração da população nas grandes cidades (43,72%), nomeadamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. A capital portuguesa foi eleita no presente ano como a 10ª cidade com melhor qualidade de vida no mundo, de acordo com a revista britânica *Monocle*. O *ranking* é encabeçado pela cidade de Zurique, seguindo-se Tóquio e Munique, e é elaborado com base em critérios como vida cultural, custo de habitação, infraestruturas referentes aos transportes públicos e número de espaços verdes.

No que respeita à média de idade, verifica-se ainda uma população envelhecida. A taxa de mortalidade superior à de natalidade – 8,5% vs. 11% (INE, 2018) – e a idade média da mãe aquando do nascimento do primeiro filho é cada vez mais elevada – 30,2 em 2015, 30,3 em 2016 e 2017 e 30,4 em 2018.

¹ Indivíduos com idades compreendidas entre os 15 e os 74 anos.

- Enquadramento Tecnológico

No que respeita ao contexto tecnológico, é inegável que a evolução deste setor assume um papel preponderante na vida dos consumidores, dos decisores *business to business* e no comportamento da sociedade em geral. Estima-se que, no primeiro semestre de 2019, o número de utilizadores do serviço móvel de acesso à internet tenha crescido 8,6% em relação ao período homólogo e que 7,8 milhões de utilizadores tenham recorrido a este serviço (Anacom, 2019), mostrando assim o consumo massivo de internet do consumidor atual.

O modo como os consumidores acedem a bens e serviços está em constante mudança devido aos avanços tecnológicos e este é um fator particularmente relevante para marcas e empresas, uma vez que as novas tecnologias permitem um maior nível de personalização de produtos, serviços e relacionamentos (Marques, 2014) e as empresas podem tomar partido para se conectarem com o consumidor nas várias fases do processo de decisão de compra, garantindo que a interação com cada um seja conduzida de maneira estratégica para agregação de valor. Além de utilizarem as redes sociais, muitos consumidores também utilizam a internet para realizar compras (90%) e para reservar estadias, no domínio do turismo e do lazer (81%) (DN Insider, 2019).

Por outro lado, e de acordo com os autores Leonidou e Hultman (2019), o crescimento das tecnologias permitiu que as empresas tivessem acesso fácil a novos mercados, conseguissem obter uma gama mais ampla de alternativas e identificassem oportunidades de crescimento futuro. Existem fortes evidências de que, embora os decisores em *business to business* sejam influenciados por informações provenientes de diversas fontes, a internet é a sua opção inicial (McMaster, 2010 *in* Holliman e Rowley, 2014) e que cerca de 89% utiliza este meio durante o processo de pesquisa (Google, 2019). Estudos mostram ainda que os clientes *business to business* concluem cerca de 60% da sua decisão de compra antes de qualquer conversa com o fornecedor (Adamsonet *et al.* 2012, *in* Holliman e Rowley, 2014).

- Enquadramento Ambiental

Adotar modos de vida sustentáveis e amigos do ambiente é fundamental para a gestão dos recursos ambientais disponíveis. É essencial que os governos consigam implementar políticas que convirjam num balanço positivo entre o desenvolvimento económico das regiões e o impacto ambiental, bem como no que respeita à produção de bens e à utilização dos recursos cada vez mais diminutos.

Todos os anos é apresentado o Relatório do Estado do Ambiente (REA), um dos principais instrumentos para a definição e avaliação das políticas ambientais e documento de referência em setores de diversos domínios ambientais, dos quais são exemplo – economia e ambiente, energia e clima, ar, água e transportes. Das principais conclusões do relatório, destacam-se:

- O valor dos impostos com relevância ambiental, cobrados sobre bens e serviços que têm impacto negativo no ambiente, aumentou pelo quinto ano consecutivo contrariando a tendência que se tinha verificado entre 2008 e 2012. Em 2017, dados mais recentes, a receita correspondeu a 5 041 mil milhões de euros, que, além de representar um crescimento de 4,8% face ao ano anterior, representa também 7,5% do total das receitas de impostos e contribuições sociais e 2,6% do Produto Interno Bruto.
- O crescimento de forma sustentada das organizações certificadas pela Norma ISO 14001:2004: de 468 para 114, entre 2008 e 2018.
- Portugal apresentou uma taxa de produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis, mantendo desta forma a tendência crescente verificada nos últimos 10 anos. Em 2017, Portugal teve uma incorporação de renováveis no sector da eletricidade de 54,2%, o que significa a quinta taxa mais alta da União Europeia.
- Foram produzidas cerca de 1,71 milhões de toneladas de resíduos de embalagens em 2017. Destas, 55% foram recicladas, tendo sido cumprida a diretiva da União Europeia que estabelece que cada estado membro deve cumprir uma taxa de reciclagem de 50%.
- A utilização dos transportes coletivos de passageiros aumentou pelo 3º ano consecutivo. Este é o setor que representa a maior fatia no consumo da energia, correspondendo a 37,2% da energia consumida em 2017.
- “Bom” foi a classe dominante do índice de qualidade do ar em 2018.

- 99% da água da torneira é considerada segura.

A par destes indicadores, torna-se essencial referir as medidas tomadas pelo Governo Português e pelo Parlamento Europeu (PE) que têm como intuito reduzir o consumo de plástico. Em março deste ano, o PE aprovou uma lei comunitária que proíbe a venda de plástico de utilização única que se estende a toda a União Europeia, a vigorar a partir de 2021. Em Portugal, o Governo decidiu reduzir o consumo de papel e proibir o plástico em todos os organismos de administração pública e determinou a proibição da obrigatoriedade e disponibilização aos consumidores de plásticos ultraleves para embalagem de pão, frutas e legumes, a partir de 1 de junho de 2023.

- Enquadramento Legal

O Decreto-Lei nº39/2008, havia validado um novo regime jurídico dos empreendimentos turísticos, que veio alterar de forma intensiva as normas que regem a instalação, funcionamento e exploração destas unidades. Na Portaria nº 327/2008 deste novo decreto, destaca-se o seguinte artigo com relevância para o projeto em estudo:

- Artigo 9º) Visa a obrigatoriedade da disponibilização de equipamentos e acessórios sanitários. *Amenities* considerados básicos (sabonete ou gel de banho) são de implementação obrigatória em empreendimentos de uma, duas ou três estrelas, não se aplicando a unidades de qualidade superior. Por sua vez, os *amenities* médios (que aos básicos acresce a inclusão de *shampoo* e touca de banho) são opcionais para todas as unidades, excepto para as de quatro estrelas onde são obrigatórios. No que respeita aos *amenities* superiores (escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza), são obrigatórios para unidades de cinco estrelas, a pedido.

4.2. ESTUDO EXPLORATÓRIO

De forma a recolher *insights* fundamentais para a implementação do projeto foram realizadas, numa primeira fase, entrevistas a duas responsáveis de marketing e vendas, no setor da hotelaria: Patrícia Silva, *Marketing Manager* do hotel Dolce CampoReal Lisboa e Rita Rocha Brito, *Marketing and Sales Manager* do grupo M'AR De AR Hotels.

O objetivo era o de traçar um perfil geral dos hóspedes atuais, avaliar o impacto que o *word of mouth* tem nas reservas, perceber a importância que a sustentabilidade assume atualmente no mercado hoteleiro e, acima de tudo, compreender a aceitação das inquiridas ao projeto em estudo.

Caso 1: Dolce CampoReal Lisboa

Localizado em Torres Vedras, em plena paisagem protegida das Serras do Socorro e da Archeira, o Dolce CampoReal Lisboa é um dos hotéis portugueses distinguidos com o Galardão *Green Key*. Este é um prémio internacional que promove o turismo sustentável e é atribuído a unidades hoteleiras que implementam estratégias e medidas de gestão que contribuem para a proteção do meio ambiente. Patrícia Silva caracteriza os hóspedes do século XXI como sendo “*cada vez mais informados, exigentes e viajados*” e assume que a ideia da personalização de *amenities* é um complemento bastante interessante, visto que o consumidor “*procura um serviço o mais personalizado possível, desde do momento do check-in até ao check-out*”.

Caso 2: M’AR De AR Hotels

Os grupo M’AR De AR está presente em pleno coração do centro histórico da cidade de Évora com duas unidades hoteleiras – M’AR De AR Aqueduto (*Historic Design Hotel & Spa*) e M’AR De AR Muralhas (*Timeless Charm Hotel*). Rita Rocha Brito afirma que os hóspedes atuais estão mais informados que nunca, tendo acesso a uma panóplia de plataformas que lhes permite escolher e comprar preços, ofertas, *facilities* e serviços, sendo o grau de satisfação final um desafio constante. Para a responsável de marketing e vendas, os *amenities* são uma das maiores preocupações dos hotéis, dado o desperdício de plástico, mas reforça que continuam a ser um item bastante valorizado pelo cliente quando a sua qualidade é precepcionada.

Numa segunda fase, realizou-se um questionário *online* que pretendia aferir a receptividade dos consumidores à possibilidade de terem *amenities* personalizados ao seu dispor. O questionário foi elaborado através da plataforma Google Forms e era composto por treze questões de escolha múltipla e uma escalar, divididas em quatro grupos. No primeiro, pretendia-se avaliar o perfil do inquirido, tendo em conta o seu

género, grupo etário, estado civil, e ainda a média de rendimento líquido mensal. No grupo seguinte, o objetivo era o de estudar os hábitos de turismo em Portugal, bem como as respetivas motivações. No terceiro grupo, procedeu-se à análise do consumo de marcas de dermocosmética e, por fim, à análise de diversos fatores relacionados com a implementação do projeto.

Apresentam-se de seguida os resultados detalhados.

O estudo foi elaborado com base numa amostra de 230 indivíduos – 185 do sexo masculino (80%) e 45 do sexo feminino (20%) –, existindo uma clara predominância das mulheres.

Os intervalos etários foram divididos em seis grupos, sendo estes: 18-24 anos, 25-34 anos, 35-44 anos, 45-54 anos, 55-64 anos e > 65 anos. Os indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos compõem a maioria da amostra (101 respostas, cerca de 44%), seguindo-se os grupos 35-44 anos (44 indivíduos, cerca de 19%) e 18-24 anos (28 inquiridos, que corresponde a 12%).

No que respeita ao estado civil, mais de metade dos inquiridos revela ser solteiro (126, representando 55% da amostra) e 81 afirma ser casado ou a viver em união de facto – 35%. Os restantes dividem-se entre divorciados (16 inquiridos, 7% da amostra) e viúvos (7 indivíduos, 3% das respostas).

Relativamente à média de rendimento líquido mensal, 97 dos inquiridos assumiu que esta se situa entre os 1000€ e os 1999€, ou seja 42% do total de respostas, seguidos de 96 que indicaram auferir menos de 1000€.

Conhecida a amostra no que respeita à caracterização sociodemográfica, segue-se um segundo grupo dedicado aos hábitos de turismo dos inquiridos.

Com a primeira questão pretendia-se saber com que frequência estes ficavam hospedados em hotéis em Portugal. A maioria – 87 inquiridos – assumiu fazer apenas uma vez por ano, seguindo-se a opção “3 ou mais x por ano” com 60 respostas. 58 indicou ter este hábito “2 x ao ano” e apenas 25 revelam não ficar hospedados em território nacional. Estes dados são particularmente relevantes para o projeto em questão, uma vez que prova que a grande parte dos inquiridos tem por hábito passar férias em hotéis em Portugal.

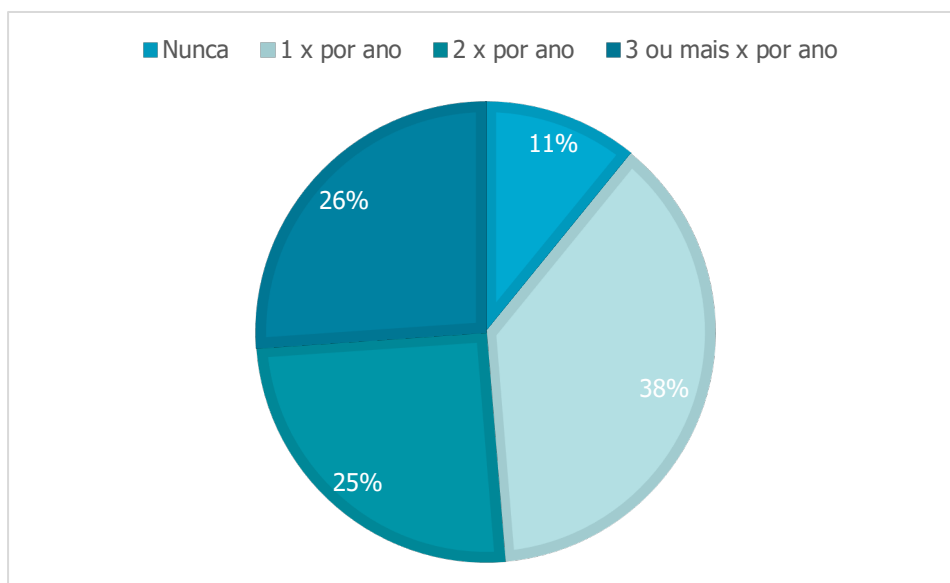


Figura 3. Respostas à questão “Com que frequência fica hospedado em hotéis em Portugal?”

No que respeita à tipologia de hotel predileta dos inquiridos, os hotéis rurais são os que registam um maior número de respostas – 86 –, seguindo-se os hotéis boutique – com 61. As grandes cadeias hoteleiras surgem em terceiro lugar – preferência de 45 indivíduos – e, por fim, as casas de campo – que obtiveram 38 respostas.

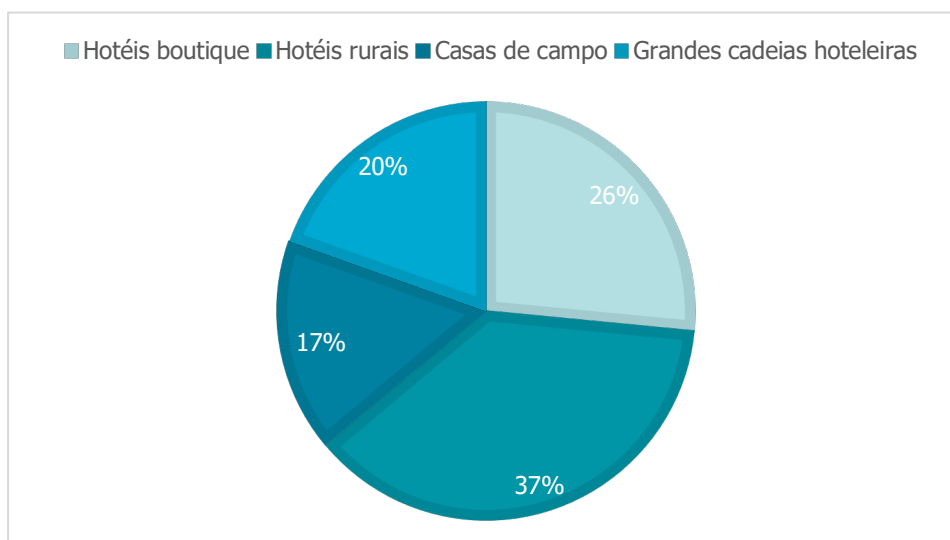


Figura 4. Resposta à questão “Que tipologia de hospedagem prefere?”

Por fim, surge a necessidade de entender a motivação destas reservas. As justificações mais indicadas pela amostra são as escapadelas românticas e as férias em família – 116 e 104, respetivamente. As celebrações de uma ocasião especial – 70 respostas – e os negócios – 26 – são outros dos motivos, seguindo-se outros como

tempo com amigos, descanso, passeio ocasional e escape da rotina, que totalizam 12 respostas.

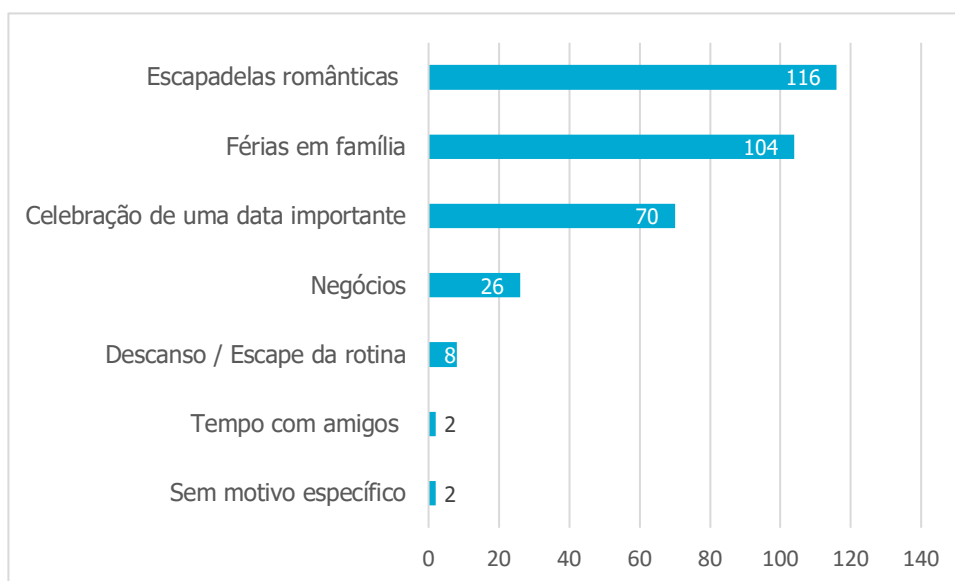


Figura 5. Respostas à questão “Por que motivo faz reservas em hotéis em Portugal?”

No grupo III, o objetivo era o de averiguar, por um lado, a *awareness* da APIVITA junto da amostra e a notoriedade das suas principais concorrentes e, por outro, o de entender os hábitos de consumo dos indivíduos e o que mais valorizam em produtos de higiene e cosmética.

Assim, a primeira questão era “Conhece a marca APIVITA?” à qual 180 inquiridos responderam de forma negativa e somente 50 assumiram conhecer. Este resultado vem dar ênfase à necessidade de divulgar a marca.

Na questão seguinte – “Já experimentou algum produto da marca APIVITA?” – apenas 31 inquiridos admitiram ter experimentado, revelando que 19 dos indivíduos que conhecem a APIVITA nunca testaram nenhum produto.

No que diz respeito à notoriedade das marcas concorrentes, a Avène é a que regista um maior número de respostas – 209 –, seguindo-se a Uriage – 197. De notar que estas são as marcas líderes de mercado no segmento da dermocosmética. As restantes surgem pela ordem seguinte: La Roche Posay (181), Caudalie (162), Klorane (160) e, por fim, a ISDIN (128).

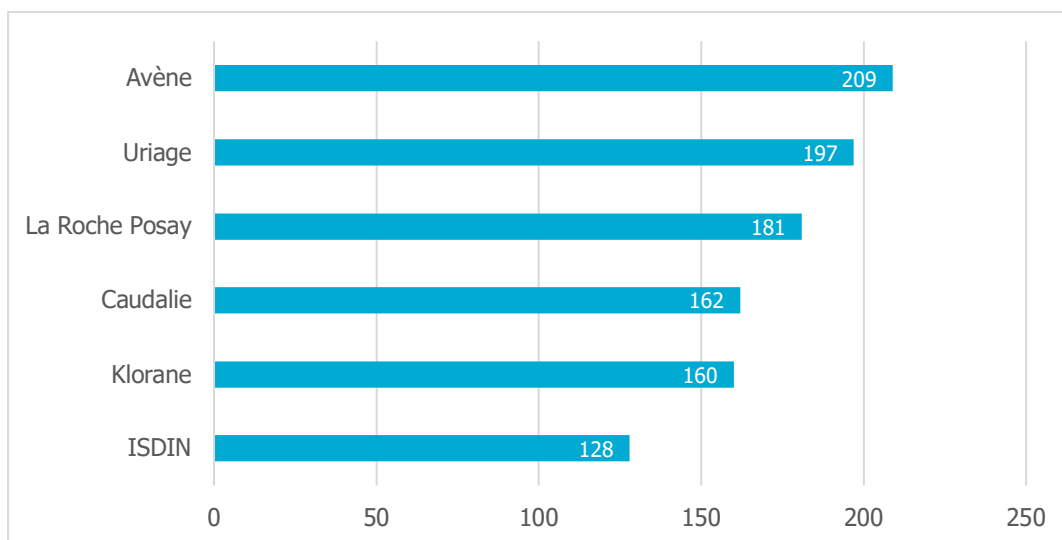


Figura 6. Respostas à questão “Assinale as marcas de dermocosmética que conhece”

Quanto às características mais valorizadas pelos inquiridos no que respeita aos produtos de higiene e cosmética, qualidade e eficácia foram as variáveis mais indicadas, com 212 e 168 respostas, de modo respetivo. O preço do produto também tem um peso significativo na escolha dos inquiridos aquando da decisão de compra, uma vez que 159 indicaram como sendo um fator relevante. A inovação, o *packaging* e a notoriedade parecem ser variáveis menos importantes para a amostra, dado o volume de respostas – 25, 19 e 9, respetivamente.

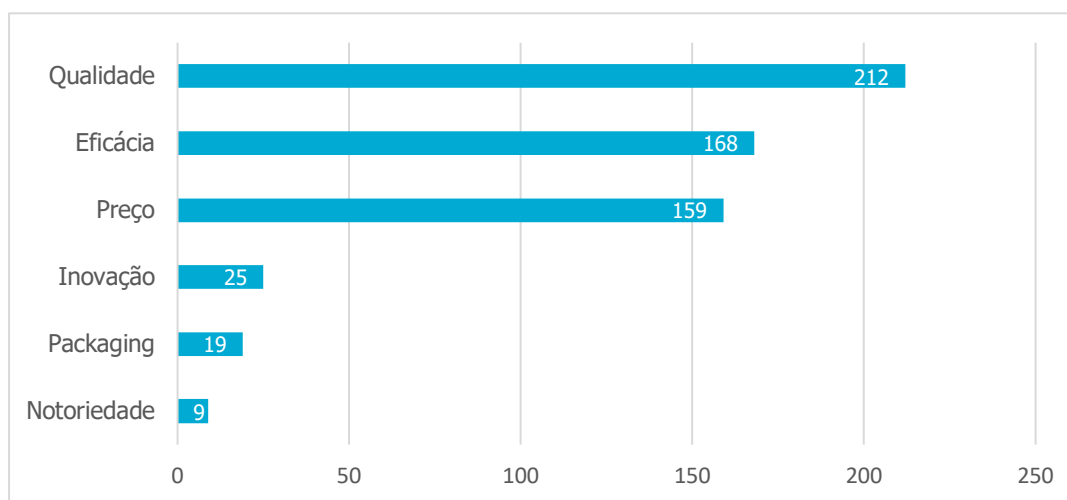


Figura 7. Respostas à questão “Assinale as características que mais valoriza em produtos de higiene”

Apesar de não ter sido o fator mais referido, o preço ainda tem bastante peso na hora de escolher um produto e tal facto é visível nos resultados da questão “Está predisposto/a a pagar mais por um produto com certificação ecológica?”. A maior parte

dos inquiridos respondeu “talvez” – 109 –, “sim” foi respondido por 94 indivíduos e 27 assumiram não estar dispostos.

No que concerne ao canal privilegiado dos participantes do estudo exploratório para as compras de produtos de higiene e cosmética, 139 indicaram comprar em farmácias e parafarmácias, 68 em super e hipermercados e 23 online.

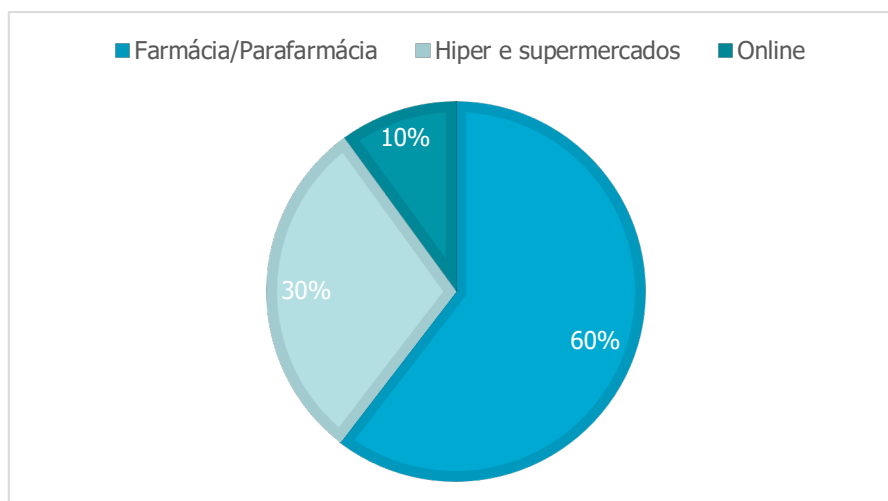


Figura 8. Respostas à questão “Qual o canal que mais utiliza para comprar os seus produtos?”

No grupo IV, os inquiridos foram convidados a indicar o seu grau de concordância em relação a diversas afirmações, cujas respostas se encontram detalhadas nos anexos. Foi utilizada uma escala compreendida entre 1 e 5, em que: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

Deste grupo foram retiradas as seguintes ilações:

- a) Se os inquiridos se sentirem envolvidos com determinada marca, a probabilidade de comprarem os seus produtos é superior;
- b) As marcas *eco-friendly* começam a ser cada vez mais valorizadas, ainda que para muitos ainda seja um fator indiferente;
- c) As embalagens não são um fator preponderante para a decisão de compra;
- d) Muitos dos consumidores questionados associam preço elevado a produto de qualidade;
- e) A opinião dos amigos tem uma forte influência nas decisões de compra dos inquiridos;

- f) Quando avaliada a possibilidade de os inquiridos terem à sua disposição produtos personalizados de acordo com as suas necessidades, a grande maioria concordou que isso tornaria a sua experiência mais satisfatória.
- g) A maior parte indicou que gostava que os hotéis providenciassem produtos como protetores solares e desmaquilhantes de olhos, além dos já disponibilizados tradicionalmente.

4.3. ANÁLISE INTERNA

4.3.1. A MARCA APIVITA

Corria o ano de 1972 quando Nikos e Niki Koutsiana, dois jovens farmacêuticos gregos, desenvolveram o seu primeiro produto natural combinando própolis, mel, geleia real, extratos naturais e óleos essenciais. Cinco anos depois, em 1979, fundaram a marca APIVITA, cujo nome deriva das palavras “Apis” (abelhas) e “Vita” (vida).

O ingrediente que deu vida à APIVITA foi o própolis – uma resina natural obtida pelas abelhas através de resinas da flora –, que serviu de base para criar um primeiro sabão antibacteriano preto da marca, que conjugava própolis com tomilho, e era vendido porta-a-porta. Nos anos 70, a informação e oferta de produtos naturais era bastante escassa e o interesse por estes foi aumentando gradualmente. Depois de alguns anos de comercialização dos produtos na farmácia em que se conheceram, Nikos e Niki decidiram alugar espaços dentro de outras fábricas para produzir os produtos e proceder à exportação. Atualmente, a APIVITA conta com mais de 300 cosméticos no seu portefólio e todos eles combinam ingredientes naturais ativos, produtos derivados das abelhas, extratos de plantas provenientes da natureza grega e óleos essenciais orgânicos. As suas fórmulas ecológicas incluem uma concentração de ingredientes naturais que varia entre os 80 e os 100%, oferecendo soluções de beleza eficazes e naturais para rosto, corpo e cabelo, para diferentes públicos – mulheres, homens e crianças. As suas embalagens são produzidas com recurso a vidro e PET² reciclados e recicláveis e papel proveniente de florestas de gestão sustentável. A par disso, a APIVITA evita laminar as suas embalagens de papel, tendo conseguido reduzir o peso das cartonagens no desenvolvimento de uma das novas gamas de produtos de cuidado de rosto em 30%. Reduziu ainda o peso do vidro utilizado em cerca de 10%, quando substituído o

² Politereftalato de etileno

tradicional frasco de vidro por um outro que vai ao encontro das especificações farmacêuticas.

A APIVITA tem como missão criar e desenvolver produtos e serviços que promovem um estilo de vida equilibrado, baseado na natureza grega, na sua biodiversidade e na sociedade das abelhas e respetivos produtos de elevado valor biológico. Ao adotar esta postura responsável enquanto empresa, a marca realiza esforços para reduzir a sua pegada ecológica, através da gestão responsável dos recursos que utiliza, do design *eco-friendly* dos seus produtos e do comportamento ambiental.

Hoje, a APIVITA está presente em 15 países, nalguns com lojas próprias, e tem em Atenas aqueles que a marca denomina como os seus “locais de expressão” – uma sede bioclimática e uma *experience store* que apela aos cinco sentidos. Na Grécia, é líder de mercado no seu segmento e está presente em farmácias, lojas, aeroporto, hotéis e *spas*.

Em Portugal, a história da marca iniciou-se em abril de 2018, quando começaram a ser comercializados cerca de 90 produtos da APIVITA, pelas mãos do Grupo Puig. Em 2017, a *holding* da companhia multinacional espanhola – Exea – adquiriu a participação maioritária da APIVITA e em Portugal fazem parte do mesmo grupo as marcas Uriage e 50% da ISDIN.

4.3.2. GAMA DE PRODUTOS

No que respeita à higiene do rosto, a APIVITA disponibiliza várias soluções como géis purificantes, leites e espumas de limpeza, águas de rosto e desmaquilhantes de olhos, todos estes compostos por ingredientes naturais na ordem dos 92-99%. A marca foca a sua oferta de cuidados de rosto em três principais linhas, sendo estas:

- Bee Radiant: Linha que previne e reduz as rugas e ilumina a pele, composta por células estaminais de laranja e cinco produtos que variam entre os 39,88€ (15 ml) e os 46,82€ (30 ml).
- Wine Elixir: Conjunto de produtos baseados na epigenética que tem como objetivo reativar a juventude da pele. O extrato de polifenóis das vinhas de Santorini ativa o epigenoma da pele de modo a reprogramar a atividade dos “genes da juventude”, responsáveis pela defesa antioxidante e reparação da pele. A linha é composta por seis produtos e os preços de venda ao público variam entre os 37,88€ (15 ml) e os 45,87€ (30/50 ml).

- Queen Bee: Linha mais *premium* da APIVITA, que combina os efeitos únicos da geleia real grega encapsulada com uma elevada concentração de ingredientes ativos naturais. É a primeira gama de cuidados de rosto enriquecida com 12% de ingredientes ativos. A Queen Bee combate o envelhecimento cutâneo em seis níveis de eficácia – rugas, *lifting*, firmeza, hidratação, luminosidade e uniformidade da tez – e é composta por cinco produtos cujos preços variam entre os 64,81€ (15 ml) e os 88,73€ (30/50 ml).

Aprofundando a gama de cuidados de rosto, a APIVITA detém no seu portfólio três protetores solares faciais naturais, com uma abordagem eco-responsável e fórmula patenteada. Uma vez que os silicones não são biodegradáveis, a marca grega substituiu-os por ingredientes derivados de ésteres naturais que contribuem para a hidratação da pele e reduziu a concentração de filtros solares graças à utilização de proteínas de trigo que estimulam a fotoproteção UVA & UVB. Ao fim de seis anos de pesquisa, a APIVITA utiliza na sua formulação filtros naturais e orgânicos. P.V.P 24,50€ (50 ml).

A APIVITA criou a linha “*Express Beauty*”, uma série de máscaras e exfoliantes em embalagens monodose para o cuidado do rosto e cabelo, com ingredientes como pepino, azeitona, mel, abacate e laranja. Sob o *slogan* “beleza inspirada na dieta mediterrânea”, esta linha tem uma abordagem diferenciadora uma vez que incentiva os consumidores a criarem o seu próprio menu de beleza, ao variarem os ingredientes de acordo com as necessidades da pele e cabelo, como se de uma dieta alimentar se tratasse. As embalagens são de pequenas dimensões – 2 ml (contorno de olhos), 8 ml (rosto) e 20 ml (cabelo) –, tornando-as práticas para viagens.

No que concerne à gama de banho, a APIVITA comercializa três linhas: 1) Royal Honey – composta por gel de banho e creme hidratante rico, à base de mel, cera de abelhas e óleo de azeitona, formulada para peles secas (12,95€ – 17,94€). 2) Pure Jasmim – Para todos os tipos de pele e à base de óleos essenciais de jasmim, *patchouli* e *neroli*. Desta linha fazem parte um gel de banho, um leite hidratante e um esfoliante de corpo suave (12,95€ – 19,94€). 3) Tonic Mountain Tea – Cuidados hidratantes, antioxidantes e tonificantes à base de óleos essenciais de eucalipto e bergamota, disponíveis em formato gel de banho e leite hidratante, que diminuem a tensão e oferecem uma ação de relaxamento.

Da gama de corpo fazem ainda parte dois géis de higiene íntima (P.V.P 11,97€), com agentes de limpeza suaves de origem natural e sem sabão, oito sticks labiais (P.V.P 5,00€) e cremes de mãos com derivados das abelhas (própolis, mel e cera), extratos de plantas, óleos essenciais e infusões de chá gregos (P.V.P 6,99€).

Relativamente à gama de cuidados capilares – líder no mercado farmacêutico grego –, a APIVITA apresenta loções e sérum anti queda (P.V.P 32,90€), *shampoos* e condicionadores tanto para homem como para mulher (P.V.P 13,96€ – 14,46€) e óleos (P.V.P 20,99€), para as mais variadas problemáticas: caspa, oleosidade, couro cabeludo sensível, cabelo seco, pintado ou sem brilho. Para cabelos expostos ao sol, a marca grega desenvolveu o óleo protetor capilar que protege o brilho e cor do cabelo enquanto o nutre (P.V.P 24,50€).

Para crianças, a APIVITA formulou géis de banho, *shampoos* e condicionadores com fórmulas simples e hipoalergénicas que podem ser usadas a partir do primeiro ano de idade (P.V.P 12,95€).

Por fim, a marca apresenta uma linha composta por três cremes de plantas de agricultura biológica certificada (P.V.P 8,50€), adequados para tratamentos diversos – creme de eucalipto (dores musculares e sintomas de constipação), gel com arnica (entorses, hematomas, pernas cansadas e picadas de inseto) e creme com própolis (cicatrização de feridas e infeções fúngicas) – e pastilhas para o alívio da tosse e dor de garganta (P.V.P 5,60€).

4.3.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO APIVITA

Em Portugal, a APIVITA utiliza um circuito indireto curto no que respeita à distribuição dos seus produtos, estando presente de forma intensiva em farmácias e parafarmácias. Atualmente, está disponível em 100 pontos de venda de Norte a Sul do país e ainda *online* em sites multimarca de cosmética como Notino, Skin.pt, Sweet Care e Care to Beauty. Ao contrário do que acontece em cidades como Madrid, Amesterdão e Zagreb, por exemplo, em Portugal a marca ainda não possui lojas próprias. Outra questão relevante é o facto de o *e-commerce* do site <https://www.apivita.com/portugal> estar associado às receitas da casa mãe, pelo que todas as encomendas efetuadas a partir daqui, não geram resultados para os lucros de Portugal.



Figura 9. Experience Store APIVITA em Madrid
Fonte própria

4.3.4. COMUNICAÇÃO DA MARCA

A comunicação assume um papel de extrema importância na construção da notoriedade e *brand awareness* de uma marca. A estratégia de comunicação da APIVITA passa pela comunicação com media e influenciadores digitais – através do envio de *press kits*, organização de *PR Events* e *workshops* –, investimento em páginas de publicidade em meios essencialmente dirigidos ao *target* feminino e pela aposta na rede social do momento – o [Instagram](#) – para interagir com a sua comunidade, que conta com 6.418 seguidores³. De modo a ativar a marca junto do consumidor final, a APIVITA é presença assídua em eventos promovidos por revistas femininas – *Máxima Beauty Summit* (Revista Máxima) ou *Open Mag* (Revista Saber Viver) – nos quais é possível conhecer os produtos e proceder à sua experimentação.

No Dia Mundial das Abelhas, que é celebrado a 20 de Maio, a APIVITA promoveu uma campanha de consciencialização intitulada “*Save The Bees*”, como forma de sensibilizar os consumidores para a importância das abelhas e do seu papel na preservação do equilíbrio ecológico. Durante uma semana, nas farmácias e parafarmácias em que a marca está presente, os consumidores eram presenteados com sementes de flores para que ajudassem a marca a atrair as abelhas. Nas redes sociais o dia foi assinalado com uma imagem, elaborada em parceria com a ilustradora Joana

³ Dados retirados da conta oficial da Apivita no dia 1 de novembro de 2019

Soares para a ocasião, que convidava os seguidores a partilharem fotografias com as *hashtags* #SaveTheBees e #WorldBeeDay.

4.3.5. PERFORMANCE APIVITA

Gama de Produto	Vendas em Valor		Vendas em Volume	
	351 693 €		29 484	
ROSTO Facial + linhas específicas e batons	158 516 €	45,1%	7 044	23,9%
CORPO Géis de banho, loções hidratantes, exfoliantes, higiene íntima e cuidados de mãos	34 425 €	9,8%	3 026	10,3%
CUIDADOS CAPILARES Shampôos, condicionadores, sérums e óleos	70 378 €	20,0%	4 888	16,6%
EXPRESS BEAUTY	46 101 €	13,1%	12 127	41,1%
SOLARES	17 725 €	5,0%	759	2,6%
KIDS	12 949 €	3,7%	987	3,3%
KITS DE VIAGEM + COFFRETS	11 599 €	3,3%	653	2,2%

Figura 10. Vendas em valor e volume da APIVITA por categoria de produto. Dados referentes ao período janeiro - agosto de 2019

A maior parcela de vendas da APIVITA diz respeito à gama de rosto que, nos primeiros oito meses do ano, representou 45,1% das vendas em valor da marca. Nesta, estão incluídos os produtos de higiene facial – tónicos e géis de limpeza, desmaquilhantes de olhos e águas de rosto –, as linhas de cuidado do rosto especificadas no ponto 4.3.2. e ainda os *sticks* labiais. Seguem-se os cuidados capilares, com um peso de 20% do total das vendas em valor e em seguida a gama *Express Beauty*, a que representa a maior percentagem de vendas em volume – 41,1%. Sucedem os cuidados corporais, com 9,8% das vendas em valor, os solares e a gama destinada aos mais pequenos. Por fim, os *coffrets* e *kits* de viagem com um valor de vendas em volume residual – apenas 2,2%.

Linha de Rosto	Vendas em Valor		Vendas em Volume	
	121 172 €		2 260	
5 ACTION SÉRUM	7 223 €	6,0%	183	8,1%
BEE RADIANT	17 629 €	14,5%	391	17,3%
QUEEN B	45 235 €	37,3%	561	24,8%
WINE ELIXIR	51 085 €	42,2%	1 125	49,8%

Figura 11. Vendas em valor e volume das linhas de rosto APIVITA.
Dados referentes ao período janeiro - agosto de 2019

No domínio das linhas de rosto, *core business* da APIVITA, a Wine Elixir é a que apresenta maior número de vendas, tanto em valor como em volume, seguindo-se a Queen B – linha com os produtos de valor mais elevados e mais *premium* da marca. Sucede-lhes a Bee Radiant e, por fim, o 5 *action* sérum.

4.4. ANÁLISE CONCORRENCIAL

No artigo “Miopia em Marketing” de Theodore Levitt, o célebre economista e professor alemão defende que o maior erro das empresas é a sua atitude de compenetração nos próprios produtos, ignorando muitas vezes o mercado e a concorrência que as rodeia. Para o autor, o produto é apenas um meio e não o fim, havendo outros critérios tão ou mais relevantes para dar resposta às necessidades do consumidor – como o preço, a imagem ou a distribuição –, que têm de ser estudados num âmbito macro. Esta teoria de 1960, parece manter-se ainda bastante atualizada e comprova que o estudo da análise externa é uma mais-valia para que as marcas se consigam posicionar num mercado cada vez mais saturado.

O setor da dermocosmética é tão apelativo quanto competitivo. O mercado encontra-se altamente fragmentado, repleto de ofertas e as marcas lutam por um posicionamento que lhes permita aumentar as vendas enquanto respondem às necessidades de cada consumidor. Neste setor, a APIVITA concorre com um elevado número de marcas devido à abrangência de gamas de produto que consta no seu portfólio.

Marca	Vendas em Valor		Vendas em Volume	
	Mercado	168 443 879 €	%	10 216 275
AVÈNE (1)	16 291 529 €	9,7%	952 467	9,3%
URIAGE (2)	14 972 709 €	8,9%	924 478	9,0%
LA ROCHE POSAY (4)	12 297 169 €	7,3%	700 914	6,9%
ISDIN (5)	11 372 075 €	6,8%	567 232	5,6%
CAUDALIE (7)	5 227 331 €	3,1%	190 370	1,9%
KLORANE (16)	2 670 899 €	1,6%	221 304	2,2%
APIVITA (55)	351 693 €	0,2%	29 484	0,3%

Figura 12. Vendas em valor e volume das principais marcas concorrentes da APIVITA. Dados referentes ao período janeiro - agosto de 2019 e considerando todas as marcas vendidas no sector da dermocosmética em Portugal.

Marca	Vendas em Valor		Vendas em Volume	
	%	€	%	Unidades
AVÈNE (1)	6,3%	959 660 €	5,6%	50 223
URIAGE (2)	6,5%	917 031 €	7,5%	64 758
LA ROCHE POSAY (4)	4,6%	537 591 €	3,6%	24 220
ISDIN (5)	21%	1 975 720 €	21,4%	100 052
CAUDALIE (7)	0,4%	22 461 €	5,8%	10 472
KLORANE (16)	-3,8%	- 106431 €	-6,6%	- 15 690
APIVITA (55)	443%	286 924 €	380,1%	23 344

Figura 13. Evolução das vendas em valor e volume das principais marcas concorrentes da APIVITA. Dados referentes ao período janeiro - agosto de 2018/2019 e considerando todas as marcas vendidas no sector da dermocosmética em Portugal.

Desta forma, consideram-se relevantes para a análise concorrencial marcas que comercializam quatro diferentes gamas – cuidados de rosto, cuidados corporais, cuidados capilares e cuidados solares, doravante CR, CCp, CC e CS respetivamente – e vendidas no canal farma.

- **Avène** (CR, CCp e CS): Marca líder de mercado, tanto em volume como em valor. Atualmente a marca pertence ao grupo Pierre Fabre e comercializa produtos especialmente pensados para peles sensíveis e intolerantes, validados por testes de tolerância e de hipoalergenicidade. Inaugurada em 1990 e ampliada em 2004, a Estação Termal de Avène é um espaço que materializa a ideia central da marca e que disponibiliza tratamentos termais diários com a Água Termal d’Avène, que ajudam na cura de problemáticas como dermatite atópica, psoríase, queimaduras e reações alérgicas da pele. Nos primeiros oito meses do presente ano, a Avène registou o equivalente a 9,7% de vendas em valor e 9,3% em volume, que se traduz num crescimento de 6,3% em valor no que respeita ao período homólogo.
- **Uriage** (CR, CCp e CS): Segunda marca líder de mercado no segmento da dermocosmética, com um posicionamento bastante semelhante ao da Avène e em constante equiparação em relação às vendas. A Uriage é uma marca francesa de produtos hipoalergénicos e não comedogénicos, cuja assinatura é “a água termal dos alpes franceses”. Fundada em 1992, a Uriage comercializa produtos que beneficiam das propriedades da Água Termal Uriage e que é combinada com ingredientes reconhecidos pela sua eficácia. É o segundo *player* com 8,9% do mercado em valor e 9% em volume. Relativamente ao crescimento, a Uriage apresenta uma taxa superior à da concorrente Avène, tanto em valor (6,5%) como em volume (7,5%).
- **La Roche Posay** (CR e CCp): A marca do grupo L’Oréal surge em quarto lugar no *ranking* de vendas e no mercado com a missão de melhorar a vida das pessoas com pele sensível, muito frequente em Portugal. É uma marca que tem bem presente a componente de saúde mostrando que os consumidores com problemas de pele têm uma oferta de produtos com uma galénica interessante e apelativa, que detém 7,3% do mercado em valor e 6,9% em volume.

- **ISDIN** (CCp e CS): Laboratório multinacional de origem espanhola, presente no mercado da dermocosmética há 42 anos. Com uma consolidada presença a nível mundial – 25 países –, a ISDIN posiciona-se pela sua aposta em Investigação & Desenvolvimento e constantes parcerias com dermatologistas. Esta é, das concorrentes da APIVITA, a marca que regista a maior taxa de crescimento: 21% em valor e 21,4% em volume.

- **Caudalie** (CR, CCp e CS): Em sétimo lugar surge a marca francesa Caudalie, considerada a principal concorrente da APIVITA. A marca de cosméticos naturais surgiu em 1995 e tem como base o poder antioxidante dos polifenóis de grainhas de uva. A Caudalie oferece produtos com fórmulas provenientes da natureza – como os óleos, ceras e manteigas vegetais, águas florais e extratos de plantas e frutos – e defende uma política de total transparência com o consumidor ao assumir que utiliza ingredientes sintéticos necessários para a conservação dos produtos. Em fevereiro de 2019, a Caudalie lançou uma gama de protetores solares com fórmulas não tóxicas para o ecossistema marinho e embalagens feitas de cana de açúcar ou de plástico de origem vegetal. A marca francesa é ainda membro do programa “1% for the planet” e efetua a doação de 1% das suas receitas globais para associações de proteção ambiental e ecológica em todo o mundo. Como forma de materializar a filosofia da marca, foi criado, em 1999, o “*Les Source de Caudalie*”, um hotel/spa com tratamentos de beleza e que conjugam ativos naturais obtidos da videira e da uva com rituais terapêuticos de excelência. Este conceito estendeu-se a algumas unidades hoteleiras pelo mundo, nomeadamente o The Yeatman, no Porto, e o L’AND VINEYARDS, no Alentejo.

- **Klorane** (CC): Marca de cuidados inspirada na botânica e na natureza, que tem como objetivo limitar o seu impacto no planeta. A Klorane é especialista em cuidados capilares e oferece produtos para problemáticas diversas como couro cabeludo sensível, queda, caspa, cabelos oleosos e cabelos ásperos. Esta foi a primeira marca de dermocosmética rotulada ECOCERT 26000 – um sistema de avaliação que permite que as organizações possam aferir o seu nível de maturidade e responsabilidade social. Detém 1,6% do mercado em valor e

apresenta resultados negativos no que respeita ao crescimento: -3,8% em valor e -6,6% em volume. Estes resultados podem indicar que a marca está a passar pela fase da maturidade decadente, na qual as vendas começam a cair, enquanto os consumidores optam por outros produtos.

Através da figura 12, é possível observar que a APIVITA se encontra em 55º lugar, com uma percentagem de vendas em valor correspondente a 0,2% e em volume de 0,3%. No entanto, a figura 13 mostra que a marca grega é a que apresenta uma maior taxa de crescimento tanto em valor como em volume: 443% e 380,1%, respetivamente. Estes dados são explicados pela fase em que a marca se encontra. Lançada no mercado em abril de 2018, a APIVITA beneficiou do ciclo de introdução do seu portefólio no mercado, que se caracteriza pelo lento crescimento das vendas, visto serem produtos novos e ainda desconhecidos da grande maioria dos consumidores. Seguiu-se a fase do crescimento, na qual a APIVITA conseguiu penetrar em novos segmentos de mercado e enfrentar a concorrência, reforçando o seu posicionamento e *awareness* junto do consumidor final.

Ainda que não exista em Portugal o conceito de personalização de produtos de beleza em unidades hoteleiras, faz sentido identificar ainda os principais *players* deste mercado, que poderão concorrer com a APIVITA:

- **Caudalie:** A linha de *amenities* Caudalie foi inspirada nos Spas Vinothérapie da marca e oferece produtos com o aroma da *Fleur de Vigne*. Todas as fórmulas estão em conformidade com o Regulamento dos Cosméticos Europeu e os seus produtos contêm até 90% de ingredientes de origem natural. A gama de produtos apresenta-se em frascos de 40ml e inclui: gel de banho, *shampoo*, condicionador, loção corporal e sabonete líquido.
- **Claus Porto:** Eleitos pela revista Monocle na categoria “*amenities we want more of*“, os produtos da Claus Porto destacam-se pelo *design* das embalagens e aroma dos produtos.
- **Castelbel:** Marca portuguesa que já lançou diversas linhas para o setor hoteleiro. A mais recente – intitulada Portus Cale –, é uma sofisticada linha de

produtos inspirados na história e tradição da cidade que a viu nascer, o Porto. Composta por gel de banho, *shampoo*, amaciador e loção corporal, em embalagens de 40ml, creme de mãos em bisnaga de 15ml e sabonete de 25g.

- **Real Saboaria:** Inspirada nas temáticas da cultura tradicional portuguesa, a linha da Real Saboaria apresenta-se em frascos de 30ml e é composta por gel de corpo e cabelo, *shampoo*, amaciador, *body lotion* e sabonete.
- **Rituals:** O conjunto de *amenities* Rituals inclui shampoo, amaciador, gel de banho, gel de mãos e ainda leite hidratante corporal. Para suites, estão disponíveis produtos como desodorizante, gel em espuma, creme de rosto e protetor solar facial. Disponível na rede Hoti Hotels, que integra os hotéis Meliá Braga, Meliá Ria, Meliá Setúbal e Meliá Madeira Mare.
- **Uriage:** Lançada em 2017, a gama de *amenities* Uriage é enriquecida com Água Termal dos Alpes, não contém parabenos, silicone nem agentes colorantes. Composta por sabonete, gel de banho, champô, amaciador, *body lotion*, sabonete líquido e gel de corpo e cabelo, toda a linha tem a fragrância do Crème Lavante Uriage, o produto da marca mais vendido no mundo.
- **8950:** Nova marca de *amenities* portuguesa com política de desperdício zero. Elaborados com matérias-primas 100% nacionais e naturais, os produtos (sabão líquido, *shampoo* e leite de corpo) são “embalados” em frascos de cerâmica. Disponível na Companhia das Culturas, um ecoturismo sustentável e orgânico que integra a lista dos 10 melhores turismos rurais de Portugal da revista Forbes

Muitos dos hotéis considerados relevantes para este projeto têm como fornecedor o Groupe GM, empresa familiar criada em 1972 por Georges Marchand, que transportou o conceito de cosmética de marca para o mercado hoteleiro. O seu *portfólio* inclui inúmeras marcas, entre as quais a Caudalie, Uriage e Castelbel.

4.5. ANÁLISE SWOT

De seguida é apresentada a análise SWOT da marca APIVITA, que enumera os seus principais pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças do mercado em estudo.

Fatores Internos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
1) Integração num grupo poderoso que detém uma das marcas líder de mercado em Portugal (Uriage) 2) Portefólio alargado de produtos destinados a vários públicos 3) Política de qualidade e sustentabilidade 4) <i>Know how</i> da marca em <i>amenities</i> noutros países 5) Coerência de posicionamento da marca (<i>premium</i>)	1) Ausência de lojas próprias em Portugal 2) Não comercialização de linha masculina 3) Possibilidade de canibalização entre marcas do grupo Puig 4) <i>E-commerce</i> associado à casa mãe, não existindo uma comunicação direcionada ao público português 5) Marca com pouco awareness devido à entrada recente no mercado português
Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
1) Número crescente de dormidas em Portugal 2) Maior consciência ecológica generalizada 3) Aumento da procura por produtos naturais que respeitem o ambiente 4) Valorização das experiências em detrimento dos produtos 5) Comunicação proveniente dos hotéis parceiros	1) Elevado número de concorrentes 2) Poder negocial das marcas já reconhecidas no mercado 3) Canais de comunicação pouco explorados

Figura 14. Análise SWOT

Posicionada no muito competitivo setor da dermocosmética, a APIVITA tem como principal **Ponto Forte** o facto de estar integrada no Grupo Puig, uma multinacional espanhola com negócios na área de beleza e de perfumaria, responsável por marcas de renome como Carolina Herrera, Nina Ricci e Paco Rabanne. Em Portugal, o Grupo Puig representa três marcas de cosmética vendidas no canal farma – Uriage, APIVITA e ISDIN. Desta forma, a marca grega encontra-se sob alçada de um grupo altamente experiente. O portefólio é também uma das grandes mais-valias da APIVITA, uma vez que oferece produtos para diferentes necessidades – cuidados de rosto, de corpo, capilares e de saúde – e para diversos *targets*. É incontestável que o facto de ser uma marca fortemente preocupada com as questões ambientais é um aspeto favorável visto reforçar a sua responsabilidade social e essência enquanto marca, e dado o facto de esta vertente ter vindo a conquistar cada vez mais consumidores. Devido à experiência no ramo de negócio das *amenities* implementado noutros países, a logística do projeto em Portugal encontra-se facilitada e garante de alguma forma a capacidade de gestão da marca em gerir a carga operacional deste plano. Por fim, a APIVITA tem uma coerência

de posicionamento bastante relevante indo ao encontro da génese do projeto em questão: imagem elegante do *packaging*, preço elevado, fórmulas naturais e forte orientação para a responsabilidade ecológica.

Por outro lado, o facto de não existirem lojas físicas exclusivas da marca é um **Ponto Fraco**, bem como a não comercialização da gama masculina, uma vez que se perde um público-alvo que mostra cada vez maior preocupação com os cuidados pessoais. A própria possibilidade de canibalização entre marcas do grupo Puig acaba por ser um ponto negativo sendo que as marcas concorrem entre si. O maior **Ponto Fraco** reside no facto de a APIVITA ser uma marca ainda desconhecida do público em geral dada a sua recente entrada no mercado português.

No que aos fatores externos diz respeito, uma das maiores **Oportunidades** deste projeto é, sem dúvida, o facto de Portugal ser um destino bastante apelativo para os turistas. No passado dia 28 de novembro, Portugal foi considerado, pelo terceiro ano consecutivo, o melhor destino turístico do mundo, nos World Travel Awards. Por sua vez, Lisboa foi reconhecida como o melhor destino do mundo para escapadelas urbanas de curta duração (*'city breaks'*). Portugal é o 12º destino mais competitivo do mundo na área do turismo e ocupa a 17ª posição mundial em chegada de turistas (World Economic Forum e World Tourism Organization, 2019). Dados de 2018 (INE, 2019) comprovam que o turismo continua a ser um dos fatores que mais contribui para o desenvolvimento económico, mantendo-se como principal setor exportador. Os resultados do estudo “Estatísticas do Turismo 2018”, elaborado anualmente pelo INE, mostram que, nesse mesmo ano em Portugal, o número de hóspedes totalizou 25,2 milhões e as dormidas 67,7 milhões, traduzindo-se em aumentos de 5,1% e 3,1%, respetivamente. As receitas turísticas aumentaram 9,6% em relação ao ano anterior, situando-se nos 16,6 mil milhões de euros. Outras oportunidades residem no facto de existir uma consciência generalizada para a necessidade proteção o meio ambiente e, consequentemente, a procura por produtos *eco-friendly* que respeitam a natureza. Além disso, o nível de valorização que os consumidores atribuem atualmente às experiências é extremamente relevante, uma vez que o objetivo é que a APIVITA consiga fornecer aos hotéis uma ferramenta para que estes possam construir uma proposta de valor eficaz e significativa. Por fim, e visto que a comunicação da APIVITA em território nacional não está explorada ao máximo, a divulgação por parte dos hotéis parceiros, será uma oportunidade de reforçar o posicionamento ecológico e *premium* da marca.

Relativamente às **Ameaças**, estas são, indiscutivelmente, a força das marcas concorrentes e respetivo poder negocial, assim como os canais de comunicação pouco explorados.

4.6. VANTAGENS COMPETITIVAS

Criado por J.B. Barney e W.S. Hesterly, o modelo VRIO é uma das principais ferramentas de análise para identificar e avaliar cada um dos recursos de uma empresa em relação ao seu valor, raridade, imitabilidade e organização. De seguida são apresentadas e analisadas as principais vantagens competitivas da APIVITA.

Recurso	V	R	I	O	Implicância competitiva
Negócio orientado para a preservação do ambiente	Sim	Não			Paridade competitiva
Rede de distribuição nacional alargada e eficiente	Sim	Não			Paridade competitiva
Portefólio alargado de produtos, inserido no mercado da dermocosmética, e adaptado a vários <i>targets</i>	Sim	Não			Paridade competitiva
<i>Know how</i> interno e capacidade de I&D com investimento em tecnologia de ponta	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
<i>Amenities</i> personalizadas em hotéis <i>premium</i>	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva por explorar

Figura 15. Análise VRIO

É inegável que a APIVITA tem um negócio orientado para a preservação do ambiente e que procura ao máximo reduzir o seu impacto no planeta terra. Ainda que este seja um recurso valioso não é raro, uma vez que muitas empresas já mostram grande preocupação com este tema e, mais importante, os consumidores já lhes reconhecem esta característica. Desta forma, constata-se uma paridade competitiva.

Os seguintes recursos mostram ter a mesma implicância competitiva– “rede de distribuição nacional alargada e eficiente” e “portefólio alargado de produtos, inserido no mercado da dermocosmética, e adaptado a vários *targets*”. O primeiro é um recurso bastante explorado por empresas concorrentes que, inclusive, apresentam uma rede de distribuição ainda mais amplificada que a da APIVITA. O segundo, apesar de valioso,

também não é um fator diferenciador em relação à concorrência. Marcas como a Avène e a Uriage detêm um portfólio bastante completo, com ofertas para todas as idades.

Já o *know how* que a APIVITA apresenta no mercado e a sua constante capacidade de inovação representa uma vantagem competitiva temporária. Segundo o Relatório de Sustentabilidade da APIVITA (2017), uma das maiores conquistas do Departamento de Assuntos Científicos foi a participação no programa “Horizon 2020” – o maior alguma vez lançado pela União Europeia no que respeita à pesquisa e inovação –, no qual teve três propostas aprovadas. A marca estabelece também parcerias científicas com universidades em todo o mundo, sendo uma das mais recentes com o Centro de Ciências do Mar da Universidade do Algarve (CCMAR), que teve como enfoque as microalgas mediterrâneas, que resultou na criação de novos protetores solares de rosto.

Quando analisado o potencial de colocar *amenities* personalizados em hotéis *premium*, conclui-se que estamos perante uma vantagem competitiva por explorar. Além de extremamente valiosa, é rara visto que nenhum concorrente direto explora este recurso e difícil de imitar dada a necessidade de produzir embalagens específicas e de garantir a sua correta e eficiente distribuição.

5. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Definida por Porter (*in* Kotler e Keller, 2012, p. 53) como “*a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades*”, uma estratégia estruturada é um aspecto fundamental para a implementação de um novo negócio. Na mesma obra, o autor propõe três estratégias que considera serem um bom ponto de partida para a implementação de um projeto:

- 1) Liderança total em custos: a empresa tem como objetivo produzir e distribuir a baixo custo, de modo a conseguir praticar preços mais baixos e a conquistar uma elevada quota de mercado.
- 2) Diferenciação: a empresa concentra-se em obter um desempenho superior em determinada área que seja benéfica para o consumidor e valorizada por uma grande parte do mercado.
- 3) Foco: a empresa foca-se num ou dois segmentos de mercado, esforça-se em conhecê-los de forma profunda e procura a liderança em custos ou a diferenciação dentro desse mesmo segmento.

No caso concreto da APIVITA, propõe-se uma estratégia híbrida que combine duas destas variáveis: a diferenciação e o foco. A primeira só será possível mediante a criação de uma aliança estratégica que permitirá à marca alavancar os seus recursos e capacidades. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 54), existem quatro categorias principais de alianças de marketing sendo que a mais indicada a adotar neste contexto será a “*aliança de logística*”, na qual uma empresa oferece serviços de logística para o produto de uma outra. Nos dias que correm, as organizações precisam de criatividade para formar parcerias vantajosas que possam complementar as suas forças e compensar as suas fraquezas, e esta parece ser uma boa oportunidade para criar uma oferta de consumo apelativa e diferenciadora que reforçará o posicionamento da APIVITA. Numa outra obra, Kotler (*in* Kotler *et* Armstrong, 2012) reforça esta ideia ao crer que, quando o assunto é criar valor para o cliente e construir relações fortes com este, as empresas sabem que não o podem fazer sozinhas.

Por outro lado, a estratégia de implementação deste projeto passa por segmentar o mercado e conhecer as suas necessidades, de forma a conseguir conquistar o segmento hoteleiro e fazer da APIVITA a marca de eleições deste mesmo grupo de clientes.

5.1. OBJETIVOS DO PLANO

Conforme corroborado pelo estudo exploratório, a APIVITA é ainda uma marca pouco conhecida do público, pelo que o objetivo qualitativo primordial deste projeto é o aumento da notoriedade da mesma, colocando-a como pioneira na implementação de uma estratégia de personalização no segmento hoteleiro. Consoante afirmado por Ries *et Ries* (2009, p.166), “*ser primeiro é ser líder*”. Quando uma marca é única na sua categoria, torna-se líder e, quando surge a concorrência, esta é encarada como sendo a melhor e esta é uma mais-valia da qual a APIVITA pode tirar partido.

A par disso, o desafio passa também pela criação de sinergias entre a marca APIVITA e hotéis boutique e rurais e pela avaliação do impacto da personalização no envolvimento do consumidor com a marca. Não menos importante são os objetivos quantitativos: incremento das vendas e aumento do número de clientes realmente fidelizados à APIVITA. Em entrevista à publicação *Marketeer*, Maria Teresa Figueiredo, Diretora-Geral da APIVITA em Portugal, assumiu que um dos objetivos para 2019 era atingir um milhão de euros em vendas. Até agosto, e conforme exposto na figura 12, a APIVITA apenas registou vendas em valor na ordem dos 350.000€, sendo pouco provável que atinja o objetivo nos restantes 4 meses. Por conseguinte, esta variável torna-se importante no delinear de objetivos quantitativos.

Numa economia extremamente competitiva, onde os consumidores se mostram mais racionais diante de *ad aeternum* de opções, as empresas só se podem distinguir se forem capazes de ajustar o processo de entrega de valor e de selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior (Kotler e Keller, 2012). Sendo que o consumidor valoriza momentos que o fazem sentir bem, faz todo o sentido associar a marca a uma experiência que agrega valor, aumentando assim a sua notoriedade e conferindo-lhe prestígio. Enquanto isso, é possível reforçar o posicionamento da marca como amiga do ambiente, preocupada com o equilíbrio dos ecossistemas e que valoriza o que a natureza tem de melhor para oferecer.

5.2. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Segmentação

- Setor de Atividade: Empreendimentos turísticos que se incluam nas seguintes categorias: hotéis boutique/de charme, rurais e *design*.
- Dimensão: Estabelecimentos de dimensão pequena/média, que consigam assegurar a correta implementação do projeto.
- Critérios de compra e modos de decisão: Unidades hoteleiras que considerem relevante disponibilizar aos seus hóspedes produtos de origem natural e *eco-friendly*.
- Importância do produto ou serviço para os clientes: Hotéis que encarem as *amenities* de higiene como parte integrante da experiência dos seus hóspedes e que demonstrem preocupação em fornecer produtos de qualidade.
- Interesse estratégico e económico das empresas clientes: Estabelecimentos que ambicionem ser mais competitivos, através da oferta de um serviço personalizado aos seus clientes, aumentando residualmente os seus custos fixos.

Target

Unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, que tenham como foco principal fornecer aos seus hóspedes uma experiência memorável e que prezem pelo seu conforto e bem-estar. Empreendimentos que se coadunem com os valores vinculados pela APIVITA e que consigam reconhecer as qualidades distintivas do produto e a missão da marca. Estabelecimentos que se mostrem sensíveis às questões ambientais e que reconheçam que disponibilizar produtos de origem natural e *eco-friendly* é uma mais-valia para a sua própria reputação. De acordo com a 14ª edição do Atlas da Hotelaria (Deloitte, 2019), existem 943 empreendimentos turísticos com a classificação 4 e 5 estrelas, em Portugal.

Posicionamento

Michael Porter, na sua obra de referência “*Competitive Strategy*”, propõe três alternativas para a definição do posicionamento de uma empresa. Esta tem de se concentrar em ter 1) o produto de referência 2) o preço mais baixo ou 3) ocupar um nicho. No entanto, e de forma a que seja bem-sucedida, a empresa terá de se destacar

numa das categorias, sob pena de perder vantagem sobre empresas concorrentes que sejam muito fortes numa variável (Porter, 1980 *in* Kotler, 2006). É fundamental que as empresas definam *a priori* a sua posição, dado que cada uma destas exige diferentes culturas e sistemas de gestão diferenciados.

Também Michael Treacy e Fred Wiersema, propuseram uma teoria à qual chamaram “*disciplinas de valia*” (Treacy e Wiersema, 1994 *in* Kotler, 2006). Segundo os consultores, uma empresa pode ser: 1) líder de produto, 2) empresa de excelência operacional ou 3) empresa amiga do cliente. Esta estrutura baseia-se na noção de que em cada mercado existem tipologias distintas de clientes. Enquanto uns preferem que as empresas estejam mais perto dos limites da tecnologia atual – liderança do produto –, outros privilegiam, não os produtos mais recentes, mas os que são altamente viáveis e com os quais podem contar – excelência operacional –, e outros ainda dão primazia às empresas que compreendem as suas necessidades e são eficazes em satisfazê-las.

No caso do projeto APIVITA, e tendo em vista as teorias acima mencionadas, o posicionamento aconselhado seria, por um lado, ser o produto de referência sugerido por Porter, sendo a referência para as unidades hoteleiras na hora de escolherem o fornecedor de *amenities*, e, por outro, ser a empresa amiga do cliente exposta por Treacy e Wiersema, que mostra preocupação com interações de qualidade e adaptadas às suas necessidades.

Na figura16 é possível observar o triângulo de ouro do posicionamento, que resume os principais atributos que servirão de base ao posicionamento da APIVITA enquanto fornecedora de *amenities*.

EXPETATIVAS DOS CONSUMIDORES

1. Produtos de elevada qualidade
2. Gama diversificada
3. Eficiência na reposição de stocks
4. Preocupação acrescida com o planeta
5. Experiência envolvente associada ao consumo dos produtos da marca

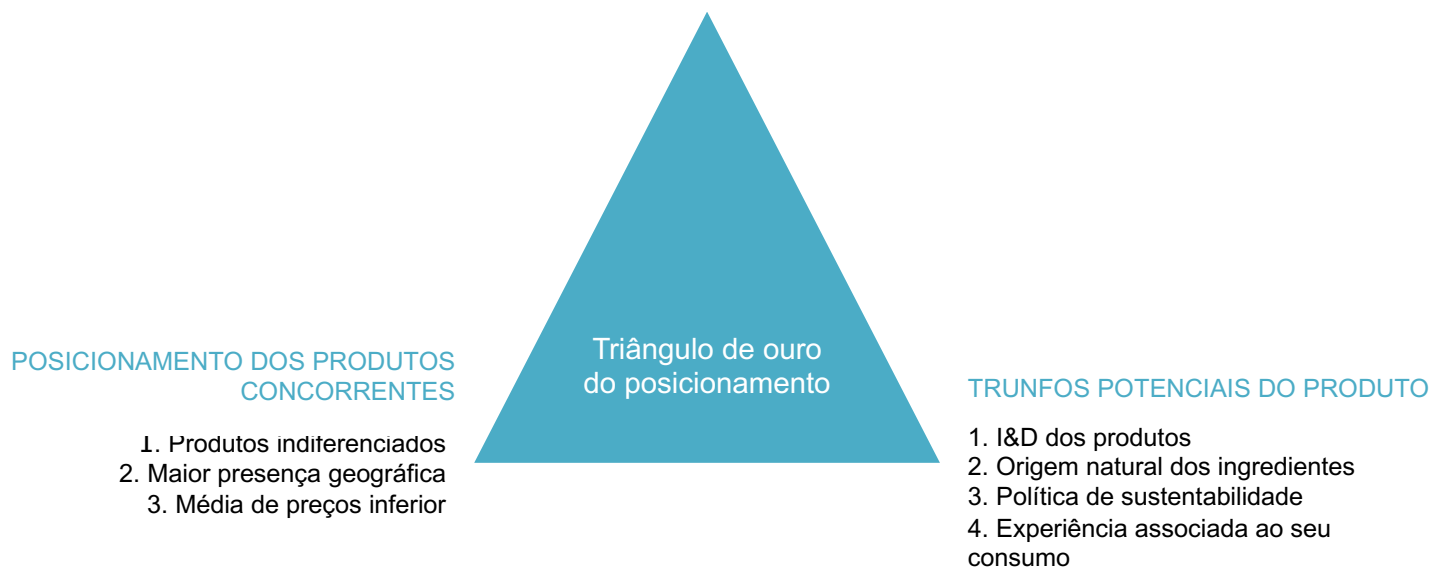


Figura 16. Triângulo de ouro do posicionamento

Ao posicionamento propriamente dito estão associados dois outros conceitos chave: a identificação e a diferenciação. A primeira prende-se com a categoria à qual o produto está associado que, no projeto em questão, serão as *amenities* disponíveis em unidades hoteleiras. A diferenciação reside no facto de ser possível personalizar o tipo de *amenities* disponibilizadas aos hóspedes, de acordo com as suas necessidades específicas.

Marketing-Mix

Criados por Jerome McCarthy e difundidos por Philip Kotler, “os quatro P’s” do marketing-mix dizem respeito ao conjunto de decisões mais relevantes para a construção de uma estratégia de marketing – o produto, o preço, o ponto de venda e a promoção. No entanto, dado o facto de o consumidor ter deixado de ter um papel passivo e ser hoje considerado o principal elemento do negócio, Robert Lauterborn apresentou uma nova abordagem do marketing-mix, desta vez com ênfase nas relações e na comunicação com os clientes – “os quatro C’s”.

Na obra “Marketing para o século XXI” (2006, p.125) Philip Kotler evoca a perspectiva de Lauterborn, apresentando-a como uma crítica “*perfeitamente válida*” visto que o conceito inicial foi elaborado segundo a perspectiva do vendedor, não tendo em conta a opinião de quem compra os produtos ou adquire os serviços. Assim, cada P tem um C como correspondência, apresentados na tabela abaixo.

Quatro P's Jerome McCarthy		Quatro C's Robert Lauterborn	
Produto	→	Valia para o Consumidor	
Preço	→	Custo para o consumidor	
Ponto de Venda	→	Conveniência	
Promoção	→	Comunicação	

Figura 17. Modelos distintos de marketing-mix, na ótica do vendedor e do consumidor

Produto

Nos dias de hoje, torna-se fundamental que os *marketeers*, ao tomarem decisões sobre produtos, tenham em consideração o grau e o tipo de personalização que podem oferecer aos seus clientes (Marques, 2014). Deste modo, o *mix* de produtos a disponibilizar a cada cliente será dividido em três categorias, de acordo com o portfólio da marca – cuidados de rosto, de corpo e capilares –, e ajustados mediante os tipos de pele e cabelo de cada hóspede.

Cuidados de rosto:

- Gel / Espuma de limpeza facial
- Desmaquilhante de olhos
- Creme hidratante
- Protetor solar de rosto (apenas na época balnear)

Cuidados de corpo:

- Gel de banho
- Loção hidratante

Cuidados capilares:

- Champô e amaciador
- Máscaras hidratantes “*Express Beauty*”

Outros:

- Pasta dentífrica

No ato da reserva, cada hóspede terá a possibilidade de preencher um pequeno formulário onde, além dos dados habituais, pode indicar a sua data de nascimento – de modo a ser possível identificar a sua idade –, tipo de pele (rosto e corpo) e cabelo.

O acesso a esta base de dados com informações sobre os consumidores dará à APIVITA, além da possibilidade de personalizar a oferta dos hóspedes, uma valiosa vantagem sobre a concorrência. De acordo com Kotler (2006), o marketing de hoje está a tornar-se mais dependente da posse de informações do que da propriedade de qualquer outro recurso. A concorrência pode copiar métodos, equipamentos ou produtos, mas nunca poderá duplicar as informações que estão na posse da empresa.

Na ótica do consumidor esta será, inquestionavelmente, uma mais-valia no sentido em que terá ao seu dispor uma panóplia alargada de produtos que lhe permitirá usufruir de uma experiência altamente diferenciadora.

1 SOLICITAÇÃO DO QUARTO
2 QUARTOS E TARIFAS
3 CONTATO
4 AMENITIES
5 CONFIRMAÇÃO

Tipo de pele (rostro)

Normal a seca

Mista a oleosa

Sensível

Tipo de pele (corpo)

Seca

Normal

Tipo de cabelo

Oleoso

Seco

Pintado

Desidratado

Resumo da sua reserva € 0,00

Solicitar quarto

Calendário de Disponibilidade

CALENDÁRIO DE DISPONIBILIDADE

<

novembro 2019

dezembro 2019

>

Figura 18. Simulação de uma página de reservas com opção de personalização dos *amenities*.

Preço

Visto que o foco do projeto é a experiência do consumidor, não se pretende que este tenha de suportar um custo extra para além do já disponibilizado na própria estadia. Além disso, os *amenities* são um dado adquirido pelos hóspedes.

Referência M'AR De AR Muralhas		
Preço por utilização	Utilização máxima por quarto / mês	Utilização máxima por quarto / ano
0,44 €	0,44€ x 31 dias = 13,64€	0,50€ x 365 dias = 160,60€
Proposta APIVITA (+ 15%)		
Preço por utilização	Utilização máxima por quarto / mês	Utilização máxima por quarto / ano
0,51 €	0,51€ x 31 dias = 15,81€	0,51€ x 365 dias = 186,15€

Figura 19. Proposta de *pricing* APIVITA

Tendo como referência os valores dispendidos anualmente pelo hotel M'AR De AR Muralhas em *amenities*, fornecido pela Real Saboaria – marca da empresa Groupe GM –, a figura 19 representa a proposta de *pricing* para o projeto APIVITA. Sugere-se uma política de preço de desnatação, assente num valor 15% superior ao de referência. Este projeto, além de possibilitar aos hotéis a oferta de um serviço personalizado aos seus

hóspedes, oferece ainda um leque de produtos mais alargado que o habitual tendo, assim, um custo obrigatoriamente mais elevado.

Para Heo *et* Hyun (2015) a mudança de alguns produtos é relativamente simples e económica quando comparado com alterações estruturais nas instalações. Os hotéis podem identificar as preferências dos seus hóspedes e aumentar a satisfação e o valor percebido através da oferta de produtos de beleza. Estes adquirem claras vantagens ao oferecer um serviço personalizado aos seus clientes, uma vez que os mesmos terão uma experiência mais satisfatória e tal resultará em críticas positivas para os próprios estabelecimentos. Boatwright e Cagan (2010) autenticam esta ideia ao escreverem que quando os produtos criam valor emocional que perduram para além da sua própria vida, o consumidor beneficia, assim como beneficiam as empresas que os providenciam. Os produtos que exalam um sem fim de emoções positivas promovem uma sensação de bem-estar, fortalecendo a satisfação do consumidor, que repete a compra e aumenta a probabilidade de a empresa receber a melhor forma de publicidade que existe: o *word of mouth*.

Ponto de venda

Considerando que se pretende que os hotéis proporcionem uma experiência personalizada e façam os clientes sentirem-se especiais, é conveniente implementar este projeto em hotéis de pequena e média dimensão, numa distribuição homogénea de norte a sul do país, incluindo as ilhas. Tendo em conta a oferta de valor proposta, deverão ser unidades hoteleiras *premium*, com capacidade logística para a correta implementação da ideia e com um serviço consideravelmente próximo do cliente. Aconselha-se uma distribuição seletiva, em unidades hoteleiras recetivas ao conceito da APIVITA e que estejam inseridas nas tipologias de hotéis identificadas na segmentação – hotéis boutique/de charme, rurais e *design*.

Comunicação

Sendo as unidades hoteleiras o *target* deste projeto, sugere-se que a comunicação seja dirigida e altamente segmentada, exclusivamente com ações *below the line*.

A nível *offline*, a APIVITA deve garantir equipas de força de vendas dedicadas à angariação de clientes, disponíveis para os visitar e lhes apresentar *case studies*

internacionais, mostrando, deste modo, as mais-valias da implementação deste projeto, bem como o seu custo-benefício. A realização de eventos corporativos e presença em feiras do setor também se poderão revelar ações interessantes do ponto de vista do contacto direto com potenciais clientes, e servirão para apresentar o serviço e conceito de forma mais abrangente.



Figura 20. Representação de *stand* APIVITA em eventos do setor

Aos diretores de marketing que não possam ser impactados de modo presencial, sugere-se o envio de um *press kit* personalizado que lhes dê a conhecer o projeto e o conceito da marca APIVITA, para que fiquem despertos para uma potencial parceria.



Figura 21. Proposta de *press kit*

No que respeita à vertente *online*, torna-se fundamental que a APIVITA aproveite as ferramentas digitais que tem ao seu dispor, desenvolvendo uma estratégia integrada

para a divulgação do projeto. Por um lado, aproveitando a comunicação nas suas próprias redes – Facebook e Instagram –, e por outro, junto de um *target* já sensibilizado para a necessidade de aquisição destes produtos. O LinkedIn é, por excelência, a rede social dos negócios, e assume um papel preponderante no que respeita à comunicação *business to business*, sendo uma ferramenta interessante para gerar *leads* e concretizar negócios, junto de um *target* que procura melhorar ou complementar os seus serviços. O envio de *newsletters* é uma ferramenta que pode ser utilizada não apenas para dar a conhecer o projeto, mas também para manter a relação com os hotéis parceiros, de modo a apresentar novidades.

Deste modo, a APIVITA marca uma presença consistente em cada ponto de contacto junto do seu público-alvo.

5.3. PLANO DE AÇÃO

Encontrar parceiros para a implementação do negócio é premissa-chave, sendo que este deverá ser o primeiro passo do plano de ação. Deste modo, torna-se imperativo que a APIVITA comece a fechar parcerias no início do ano. Com o objetivo de dar a conhecer o projeto e explicitar as suas valências, aconselha-se a organização de eventos de apresentação dirigidos a diretores-gerais de unidades hoteleiras, onde será possível criar momentos de conversação e *good will* entre entidades.

Enquanto isso, é importante que a APIVITA comunique o projeto nas suas redes sociais e, também nesta altura, deverão ser agendadas as publicações patrocinadas no LinkedIn e proceder-se ao envio do *press kit* a possíveis clientes.

Por fim, e estabelecidas as parcerias com unidades hoteleiras, é necessário que estas adaptem o seu sistema de reservas para que consigam obter informação dos clientes no que respeita às suas preferências em *amenities*, imediatamente no ato da reserva *online*. Mais tarde, será necessário formar as equipas internamente e providenciar-lhes as ferramentas necessárias para a correta implementação do serviço.

A sugestão é que o projeto tenha início em junho, altura em que começa uma época bastante importante para o setor hoteleiro – a época alta.

Ação	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Visita a potenciais clientes para apresentação do projeto, negociação de valores e condições e concretização da venda							
Evento de apresentação dirigido a diretores-gerais de unidades hoteleiras							
Comunicação patrocinada no LinkedIn							
Promoção do projeto nas redes sociais da APIVITA Portugal							
Envio de <i>press kit</i> a potenciais clientes com kit de experimentação							
Envio de <i>newsletters</i> de apresentação							
Adptação do motor de reservas por parte dos hotéis							
Formação dos colaboradores							
Logística de transporte de produtos a partir da casa-mãe							

Figura 22. Plano de ação para a implementação do projeto

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS / LIMITAÇÕES

Envolver o consumidor numa experiência e fazê-lo sentir-se especial pode ser a chave para o conquistar e garantir a diferenciação num mercado tão repleto de ofertas. Tal como explorado na revisão de literatura, com a contribuição de diversos autores, os consumidores mudaram, tornaram-se agentes de decisão que ditam tendências de mercado e assumem um papel de destaque na seleção de ofertas. Como consequência, surgiram tendências como a personalização e a oferta de experiências que colocam os consumidores no foco da ação, com o objetivo de lhes proporcionar memórias marcantes e que perdurem além da vida do produto.

No que diz respeito ao setor hoteleiro, conclui-se existir uma grande preocupação das equipas de marketing em inovar no serviço ao cliente, mostrando preocupação com interações de qualidade e reconhecendo que a opinião destes tem impacto em futuras estadias.

Depreende-se, portanto, que a associação da APIVITA a um projeto pioneiro em Portugal, e cujo foco é a experiência do consumidor, poderá constituir uma mais-valia para a sua reputação e incremento das vendas. Um próximo passo lógico será, eventualmente, o aumento das vendas no canal farma após experimentação dos produtos nos hotéis pelos consumidores.

O facto de não existir informação disponibilizada sobre os preços dos *amenities* não permite um desenvolvimento mais concreto da análise concorrencial no sector, assim como da estratégia de *pricing*.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras

- Afonso, C. (2010), *Green Target*, Lisboa: Smartbook
- Boatwright, P. e Cagan, J. 2010. *Built to Love*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Ferreira, B. *et at.* 2015. *Fundamentos de Marketing* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Godin, S. 2019. *Isto é Marketing* (1ª ed.) Lisboa: Porto Editora
- Keller, K. e Kotler P. 2012. *Administração de Marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil
- Kotler, P. e Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing*. (14ª ed.). New Jersey: Pearson
- Kotler, P. 2006. *Marketing para o século XXI* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Presença
- Lambin, JJ. 2000. *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Lisboa: Mc Graw Hill
- Marques, A. 2014. *Marketing Relacional* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Noel, H. 2009. *Consumer Behaviour*. United Kingdom: AVA Publishing SA
- Sundbo, J., *et al.* 2014. *The experience economy: past, present and future*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing
- Ries, A. e Ries L. 2009. *A Origem das Marcas* (2ª ed.). Lisboa: Casa das Letras
- Rust, R. *et al.* 2018. *HBR 10 Artigos Essenciais: Marketing Estratégico*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora
- Solomon, M. *et at.* 2016. *Consumer Behaviour: A European Perspective*. (3ª ed.). England: Pearson Education

Artigos Científicos

- Ball, D. Coelho, P. e Vilares, M. 2006. Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*. Vol 20, No. 6, p. 391-403

- Batista-Foguet, J., Singh, J. e Iglesias, O. 2012. Does Having an Ethical Brand Matter? The Influence of Consumer Perceived Ethicality on Trust, Affect and Loyalty. *Journal of Business Ethics*. Vol 111, p. 541–549
- Buttle, F. e Groeger, L. 2014. Word-of-mouth marketing: Towards an improved understanding of multi-generational campaign reach. *European Journal of Marketing*. Vol 48, No. 7/8, p. 1186–1208
- Fan, Y. 2005. Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol 10, No. 4, p. 341–150
- Finisterra do Paço, A. e Raposo, M. 2010. Green consumer market segmentation: empirical findings from Portugal. *International Journal of Consumer Studies*. Vol 34, p. 429–436
- Heo, Y. C. 2015. Do luxury room amenities affect guests' willingness to pay?, *International Journal of Hospitality Management*. Vol 46, p.161–168
- Holbrook, M. e Hirschman, E. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*. Vol 9, No. 2, p. 132-140
- Holliman, G. e Rowley, J. 2014. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. Vol 8, No. 4, p. 269-293
- Huang, H., Lin, T. *et al.* 2014. Environmental consciousness and green customer behavior: An examination of motivation crowding effect. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 40, p. 139–149
- Jussani, A., Pinheiro, E., Vasconcellos, G., *et al.* 2018. Marketing internationalization: influence factors on product customization decision. *RAUSP Management Journal*. Vol 53, No. 4, p. 555–574
- Leonidou, C. e Hultman, M. 2019. Global marketing in business-to-business contexts: Challenges, developments and opportunities. *Industrial Marketing Management Journal*. Vol. 78, p. 102-107
- Markovic, S., Iglesias, O., Jit, J. *et al.* 2018. How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? *Journal of Business Ethics*. Vol 148, No. 4, p. 721–740
- Narula, S. e Desore A. 2016. Framing green consumer behaviour research: opportunities and challenges. *Social Responsibility Journal*. Vol 12, No. 1, p. 1-22

Panwar, D., Anand, S., Ali, F., *et al.* 2019. Consumer Decision Making Process Models and their Applications to Market Strategy. *International Management Review*. Vol 15, No. 1, p. 38–45

Schreier, M. 2006. The value increment of mass-customized products: an empirical assessment. *Journal of Consumer Behaviour*. Vol 5, p 317-327

Stankevich, A. 2017. Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*. Vol 2, No. 6, p. 7–14

Story, J. e Hess, J. 2010. Ethical brand management: Customer relationships and ethical duties. *Journal of Product & Brand Management*. Vol 19, No. 4, p. 240–249

Suki, N. 2016. Green product purchase intention: impact of green brands, attitude, and knowledge. *British Food Journal*. Vol 118, No. 12, p. 2893-2910

Szmigin, I., Carrigan, M. *et al.* 2007. Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management*. Vol 14, No. 5, p. 396–409

Veríssimo, M. e Loureiro, S. 2012. Experience Marketing and the Luxury Travel Industry. *Tourism and Management Studies International Conference*. Vol 1, p. 1–7

Wiedmann, K., *et al.* 2018. The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength. *Journal of Brand Management*. Vol 25, No. 2, p. 101–118

Young, W. *et al.* 2010. Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products. *Sustainable Development*. Vol 31, p. 20–31

Zolkiewski, J. *et al.* 2017. Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. Vol 31, No. 2, p. 172–184

Estudos e Relatórios

Agência Portuguesa do Ambiente – Relatório do Estado do Ambiente (2019)

Banco de Portugal, Boletim Económico – A Economia Portuguesa em 2018 (2019)

Constituição da República Portuguesa – VII Revisão Constitucional (2005)

Deloitte – Atlas da Hotelaria. *Overcome challenges* (2019)

Euromonitor International, Top 10 Global Consumer Trends 2019 (2019)

Fjord – Accenture Interactive, Trends 2019 (2019)

Google – The Changing Face of B2B Marketing (2019)

INE – Estatísticas do Turismo 2018 (2019)

Mintel, Global Consumer Trends (2019)

World Economic Forum – The Travel & Tourism Competitiveness Report (2019)

World Tourism Organization – World Tourism Barometer (2019)

Websites

Afonso, P. 2019. *Real Saboaria lança nova linha de amenities*. Retirado de <https://www.publiturishotelaria.pt/2017/02/13/real-saboaria-lanca-nova-linha-amenities/>. Consultado a 29-11-2019

Alves, C. 2017. *Lançamento nova marca de amenities – Uriage*. Retirado de <https://www.anteprojectos.com.pt/2017/06/30/lancamento-nova-marca-de-amenities-uriage/>. Consultado a 29-11-2019

Antunes, C. 2019. *Portugal é o melhor destino do mundo e ganha 13 'óscares' de turismo*. Retirado de <https://expresso.pt/economia/2019-11-28-Portugal-e-o-melhor-destino-do-mundo-e-ganha-13-oscares-de-turismo>. Consultado a 29-11-2019

Apivita. <https://www.apivita.com>. Consultado a 01-04-2019

Batista, B. 2019. *Consumidor multitasting: Do luxo ao barato numa questão de segundos*. Retirado de <https://www.meiosepublicidade.pt/2019/08/consumidor-multitasting-do-luxo-ao-barato-numa-questao-segundos/>. Consultado a 03-09-2019

Diário de Notícias. 2019. *Lisboa é a 10ª cidade com melhor qualidade de vida do mundo*. Retirado de <https://www.dn.pt/cidades/interior/lisboa-e-a-10-cidade-com-melhor-qualidade-de-vida-do-mundo-11029450.html>. Consultado a 05-10-2019

DN Insider. 2019. *90% dos portugueses já faz compras online (eBay e Aliexpress em destaque)*. Retirado de <https://insider.dn.pt/noticias/portugueses-compras-online-90/>. Consultado a 05-10-2019

Domingos, M. 2016. *O novo luxo*. Retirado de <https://executiva.pt/nova-economia-novo-luxo/>. Consultado a 01-01-2019

Genchur, N. 2019. *Five Consumer Trends to Watch in 2019*. Retirado de <https://www.groundtruth.com/insight/consumer-trends-to-watch/>. Consultado a 14-08-2019

INE. <https://www.ine.pt/>

Monocle. 2019. *The Travel Top 50 Awards 2019/20*. Retirado de <https://monocle.com/content/travel-top-50-2019-20/>. Consultado a 29-11-2019

Nunes, Catarina. 2019. *Vai querer trazer para casa estes produtos das casas-de-banho dos hotéis*. Retirado de <https://vidaextra.expresso.pt/cronicas/2019-11-23-Vai-querer-trazer-para-casa-estes-produtos-das-casas-de-banho-dos-hoteis>. Consultado a 29-11-2019

Pinto, M. 2019. *Já conhece a Apivita? A marca das abelhas?* Retirado de <https://marketeer.sapo.pt/ja-conhece-a-apivita-a-marca-das-abelhas/>. Consultado a 01-05-2019

Publituris Hotelaria. 2019. *Hoti Hotéis passa a dispor de amenities da Rituals nas unidades Meliá*. Retirado de <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/05/08/hoti-hoteis-passa-dispor-amenities-da-rituals-nas-unidades-melis/>. Consultado a 29-11-2019

Publituris Hotelaria. 2019. *Groupe GM apresenta nova linha de amenities da coleção Portus Cale*. Retirado de <https://www.publiturishotelaria.pt/2018/03/19/groupe-gm-apresenta-nova-linha-amenities-da-colecao-portus-cale/>. Consultado a 29-11-2019

Sena, S. 2019. *Claus Porto é destaque nos Awards da Monocle*. Retirado de <https://www.evasoes.pt/compras/claus-porto-premiada-pela-monocle/734798/>. Consultado a 29-11-2019

Tek Sapo. 2019. *Em Portugal 7,8 milhões de pessoas utilizam Internet móvel*. Retirado de <https://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/artigos/em-portugal-78-milhoes-de-pessoas-utilizam-internet-movel-crecimento-e-de-quase-9>. Consultado a 10-10-2019

The Branding Journal. 2018. *Ethical Branding: A Guide For Creating More Ethical Brands*. Retirado de <https://www.thebrandingjournal.com/2018/02/ethical-branding-guide/>. Consultado a 14-10-2019

Wong, B. 2019. *No dia da abelha não a mate, celebre-a*. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/05/19/culto/noticia/dia-abelha-nao-mate-celebrea-1873121>. Consultado a 24-10-2019

8. ANEXOS

Anexo A – Questionário

O presente questionário é anónimo e os seus dados serão usados exclusivamente para fins estatísticos de contexto académico. Peço-lhe que responda de forma completa, sincera e realista às questões sobre a utilização de cosméticos e hábitos de turismo.

Muito obrigada! Rute Serra, finalista do Mestrado em Marketing da ISCTE Business School.

Grupo I – Perfil do Inquirido

1. Género

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- > 65 anos

3. Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a / União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

4. Média de rendimento líquido mensal

- < 1000€
- 1000€ - 1999€
- 2000€ - 2999€

- 3000€ - 3999€
- > 4000€

Grupo II – Hábitos de Turismo

1. Com que frequência fica hospedado em hotéis em Portugal?
 - Nunca
 - Uma vez por ano
 - Duas vezes por ano
 - Três ou mais vezes por ano

2. Prefere:
 - Hotéis boutique
 - Hotéis rurais
 - Casas de campo
 - Grandes cadeias hoteleiras

3. Por que motivo faz reservas em hotéis em Portugal?
 - Celebração de uma data importante
 - Férias em família
 - Escapadelas românticas
 - Negócios
 - Outra opção _____

Grupo III – Consumo de Cosméticos

1. Conhece a marca APIVITA?
 - Sim
 - Não

2. Já experimentou algum produto da marca APIVITA?
 - Sim
 - Não

3. Assinale as marcas de dermocosmética que conhece

- Caudalie
- Avène
- Uriage
- Klorane
- La Roche Posay
- ISDIN

4. Assinale as características que mais valoriza em produtos de higiene

- Preço
- Qualidade
- Notoriedade
- Packaging*
- Eficácia
- Inovação

5. Está predisposto/a a pagar mais por um produto com certificação ecológica?

- Sim
- Não

6. Qual o canal que mais utiliza para comprar os seus produtos?

- Farmácia/Parafarmácia
- Hiper e Supermercados
- Online

Grupo V

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, em que: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

A) Se me sentir envolvido/a com determinada marca, a probabilidade de comprar um produto é superior

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Reconheço quando adquiro uma experiência que me faz sentir bem

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Valorizo marcas eco-friendly

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Sou capaz de comprar um produto pela sua embalagem

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Associo preço elevado a produto de qualidade

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F) Já comprei um produto pelas recordações positivas que este me traz

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G) A opinião dos meus amigos influencia as minhas decisões de compra

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H) Considero os amenities dos hotéis um fator importante

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I) Dou preferência a hotéis mais pequenos cujo atendimento é personalizado

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J) Se os hotéis me cedessem produtos adequados às minhas necessidades, a minha experiência seria mais satisfatória

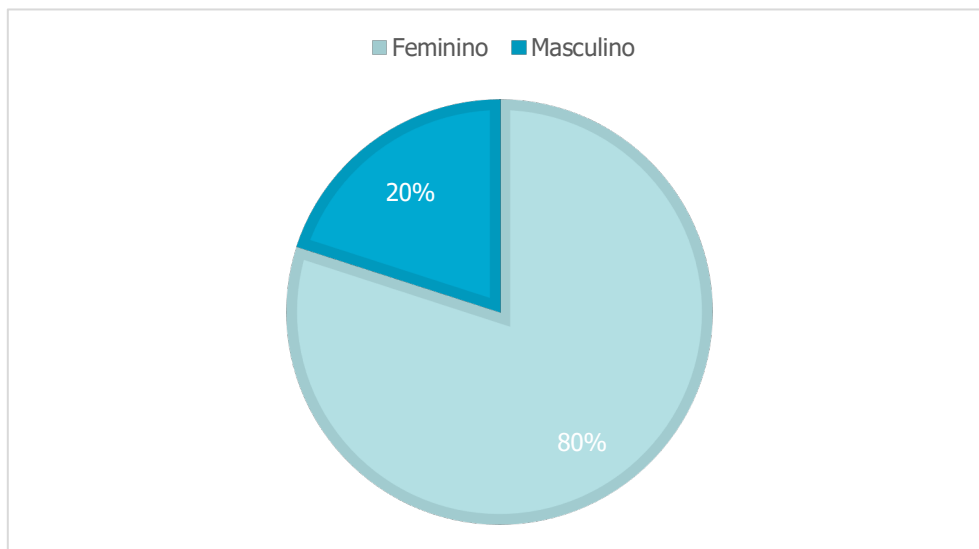
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K) Gostava que os hotéis providenciassem produtos como protetores solares e desmaquilhantes de olhos, além dos já disponibilizados tradicionalmente

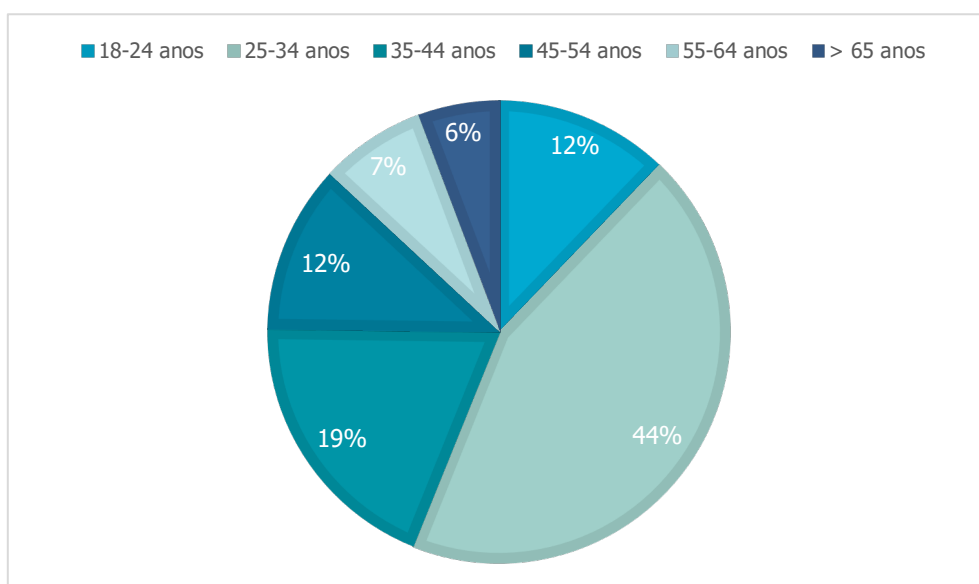
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Nas questões 3 do grupo II e 2 e 3 do grupo III, era permitido seleccionar mais do que uma opção, pelo que o total de respostas é superior ao número total da amostra – 230.

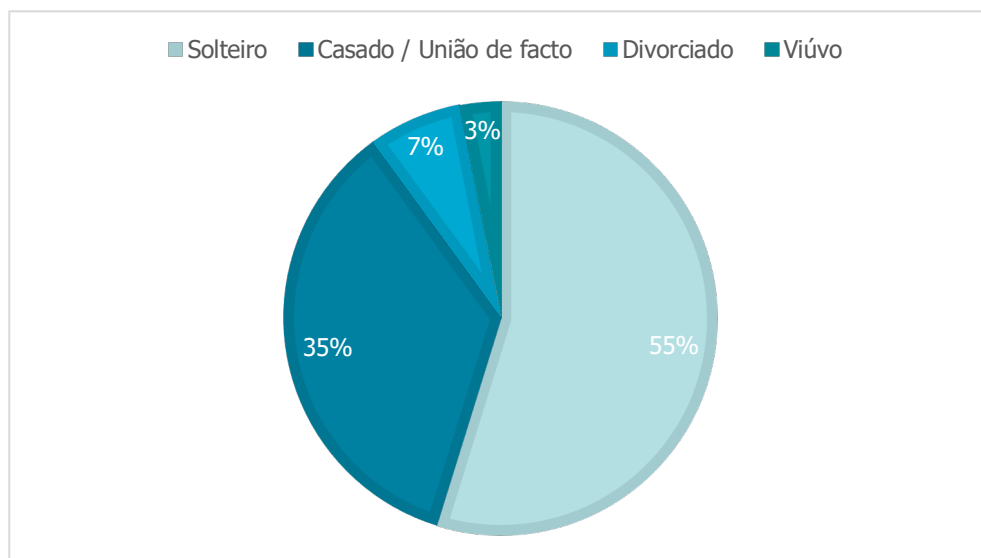
Anexo B – Distribuição da amostra por género



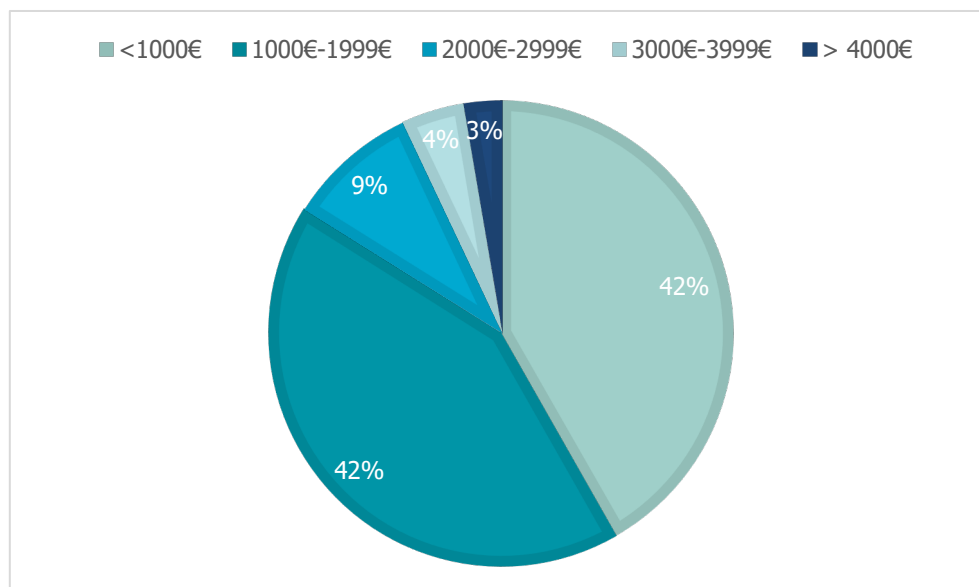
Anexo C – Distribuição da amostra por faixas etárias



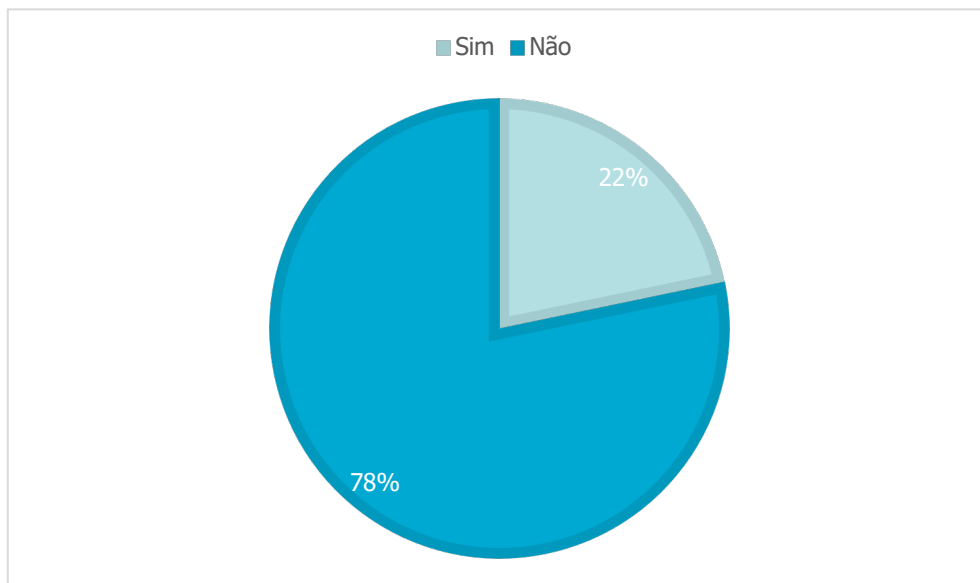
Anexo D – Distribuição da amostra por estado civil



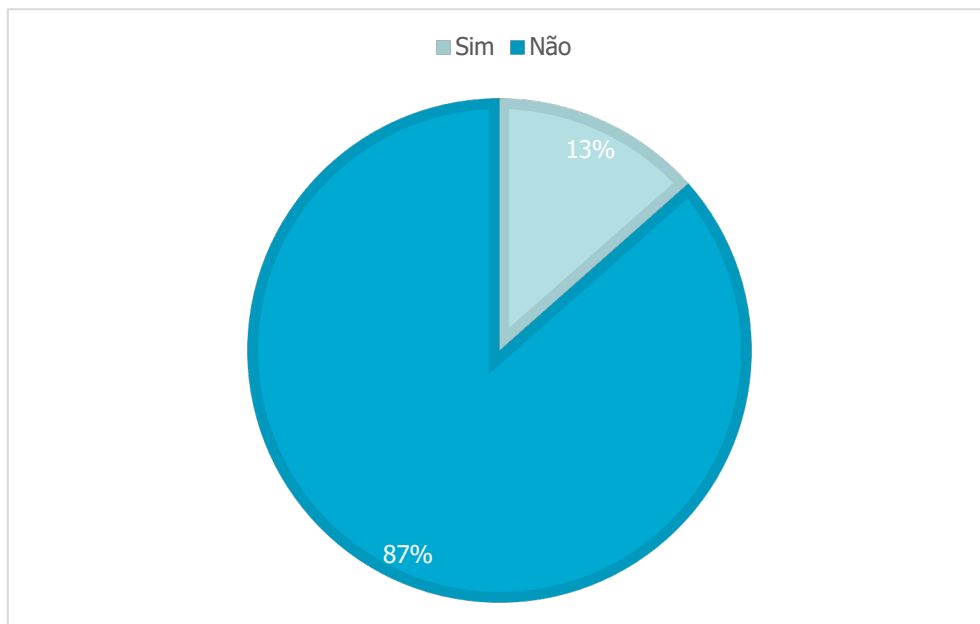
Anexo E – Distribuição da amostra por média de rendimento líquido mensal auferido



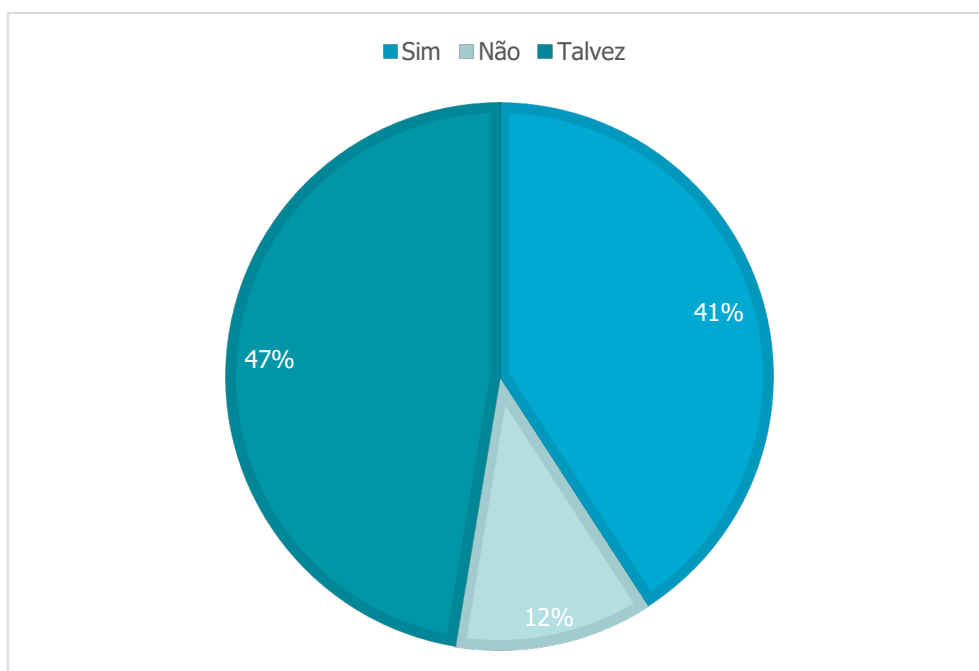
Anexo F – Resposta à questão “Conhece a APIVITA?”



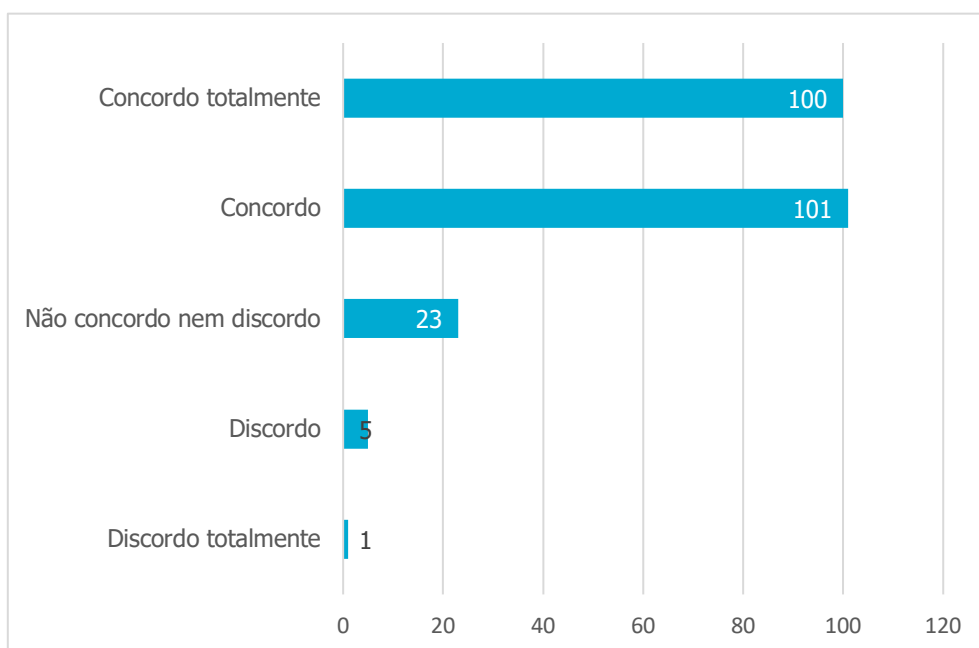
Anexo G – Resposta à questão “Já experimentou algum produto da marca APIVITA?”



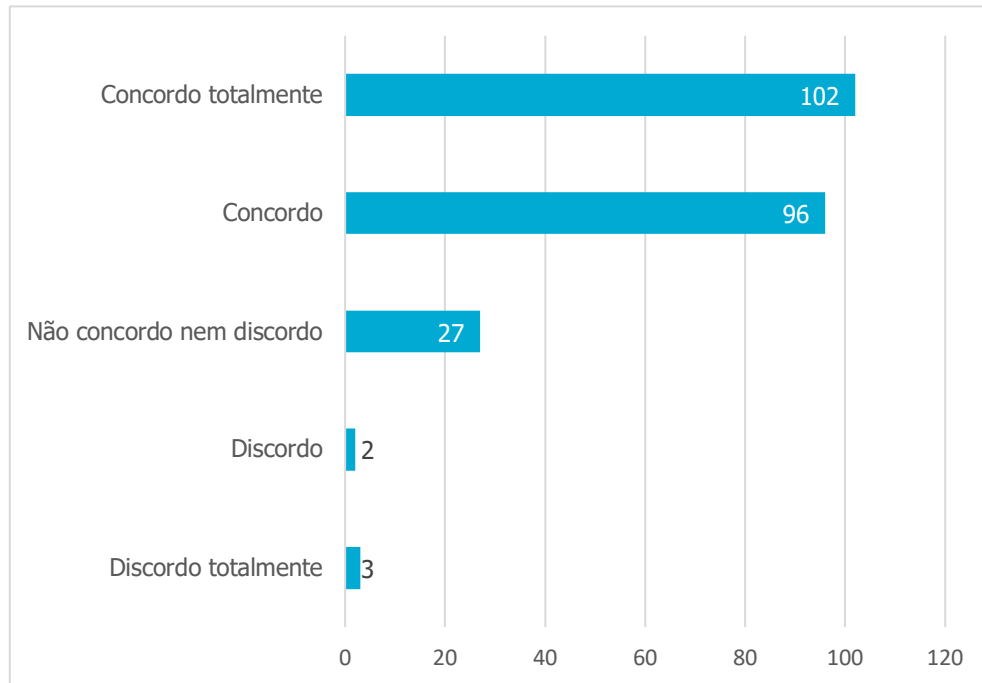
Anexo H – Respostas à questão “Está predisposto/a a pagar mais por um produto com certificação ecológica?”



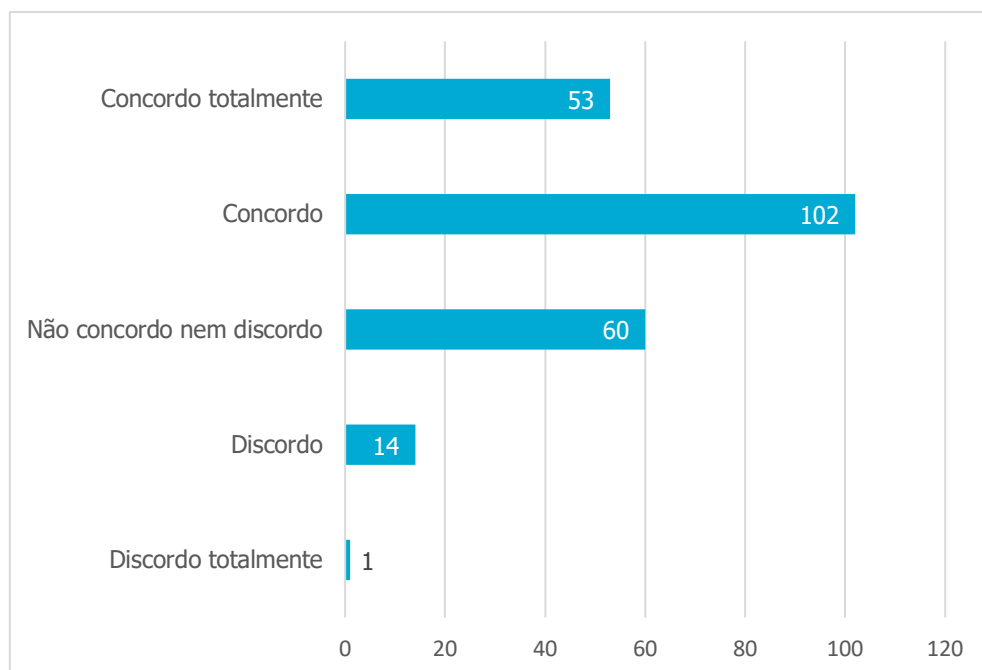
Anexo I – Grau de concordância com a afirmação “Se me sentir envolvido/a com determinada marca, a probabilidade de comprar um produto é superior”



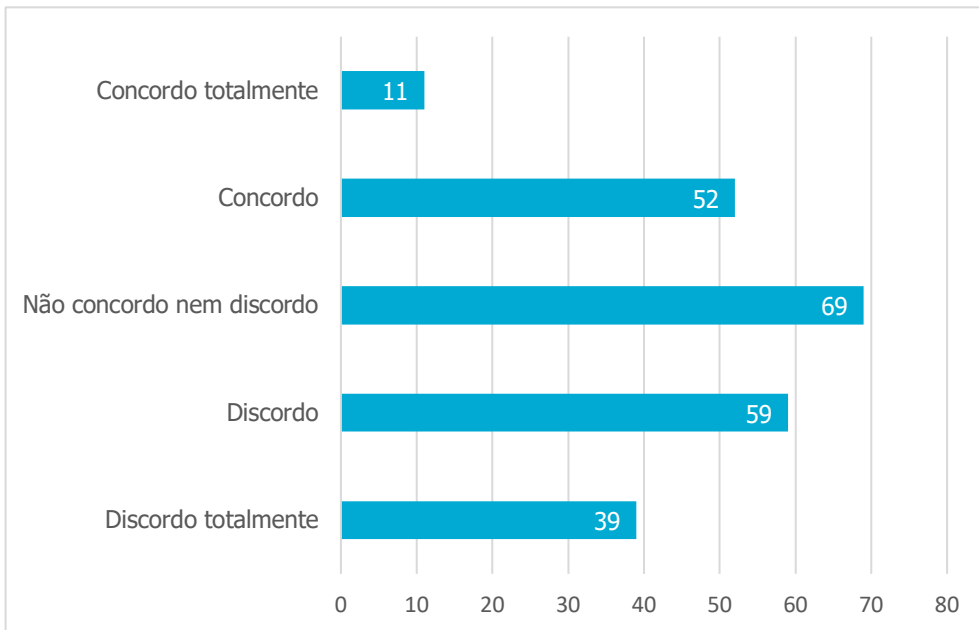
Anexo J – Grau de concordância com a afirmação “Reconheço quando adquiro uma experiência que me faz sentir bem”



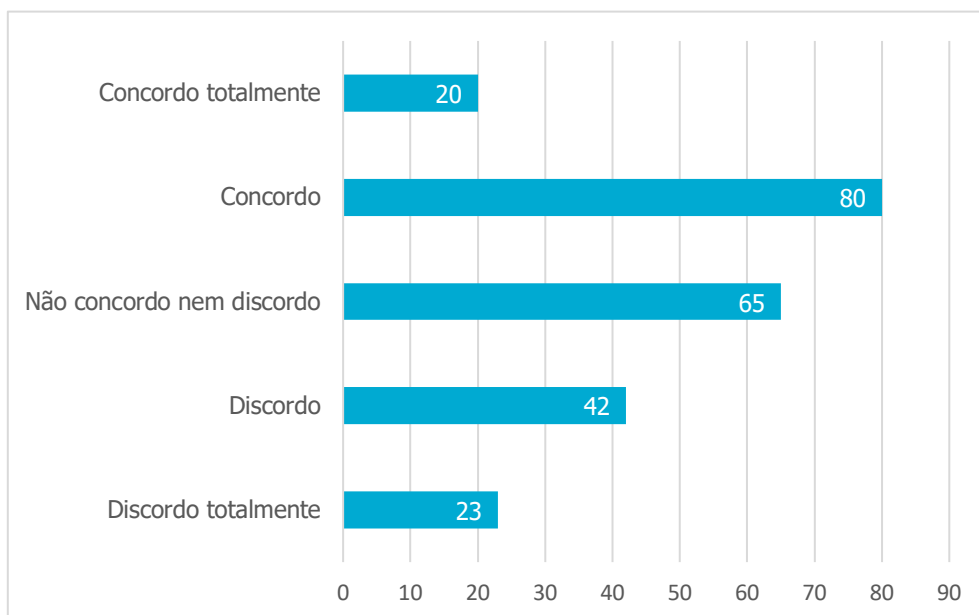
Anexo K – Grau de concordância com a afirmação “Valorizo marcas *eco-friendly*”



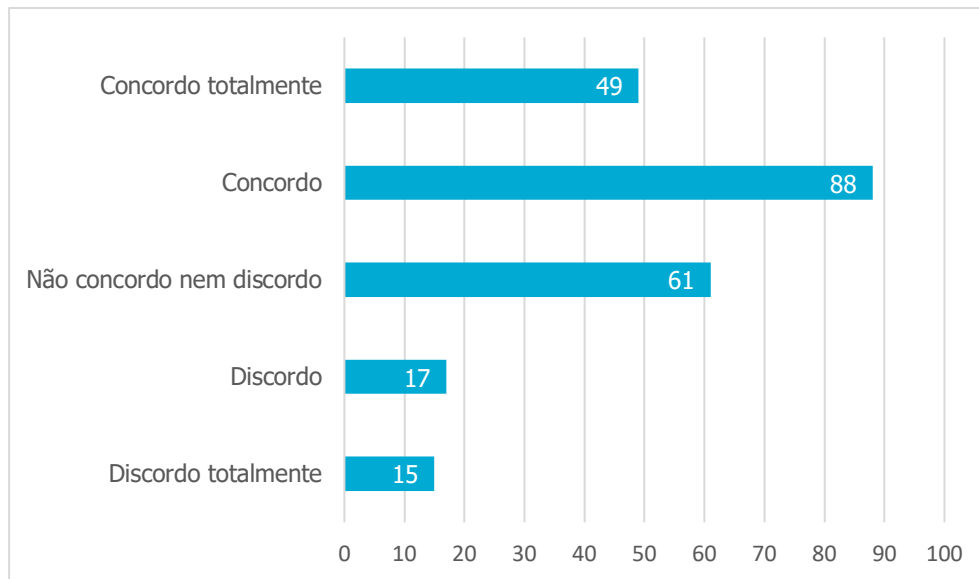
Anexo L – Grau de concordância com a afirmação “Sou capaz de comprar um produto pela sua embalagem”



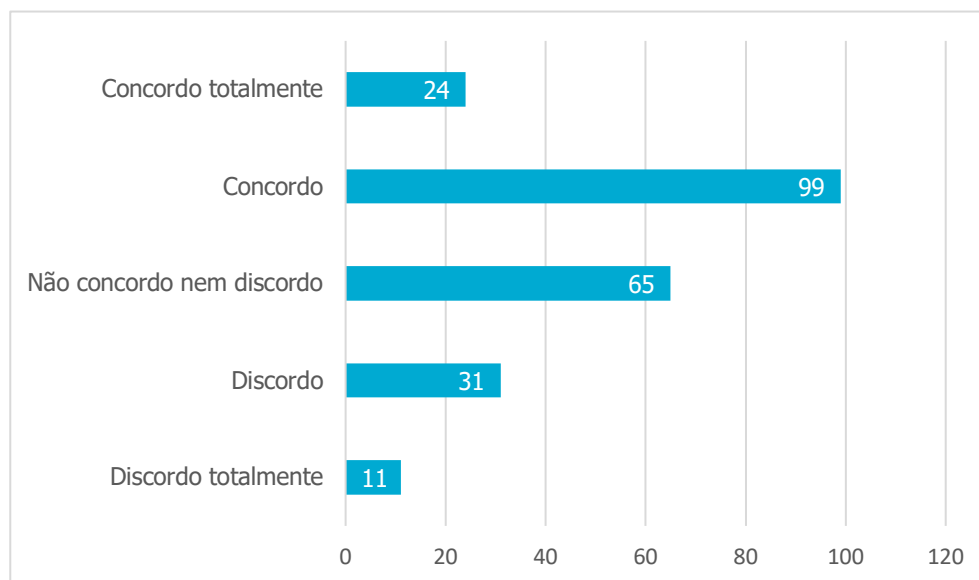
Anexo M – Grau de concordância com a afirmação “Associo preço elevado a produto de qualidade”



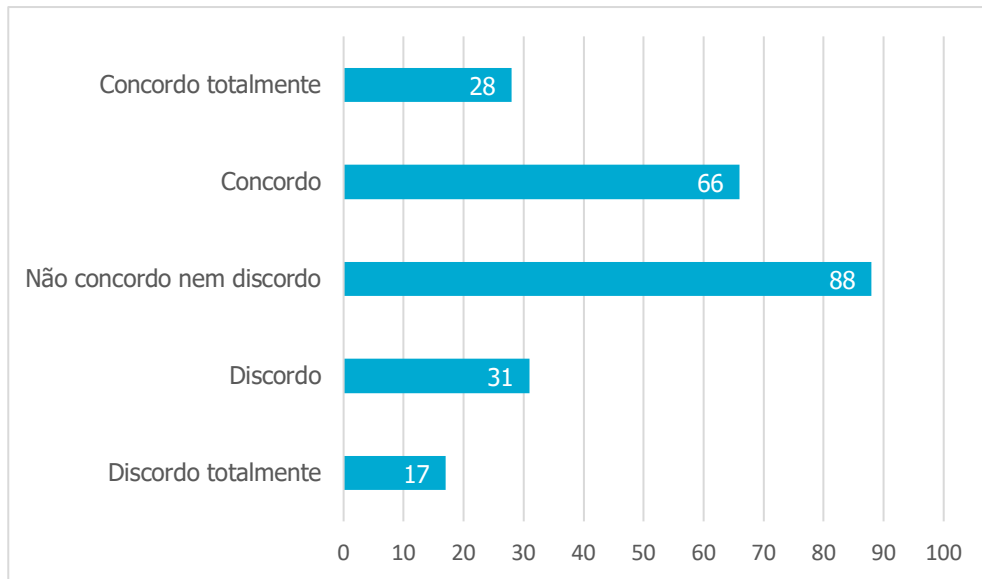
Anexo N– Grau de concordância com a afirmação “Já comprei um produto pelas recordações positivas que este me traz”



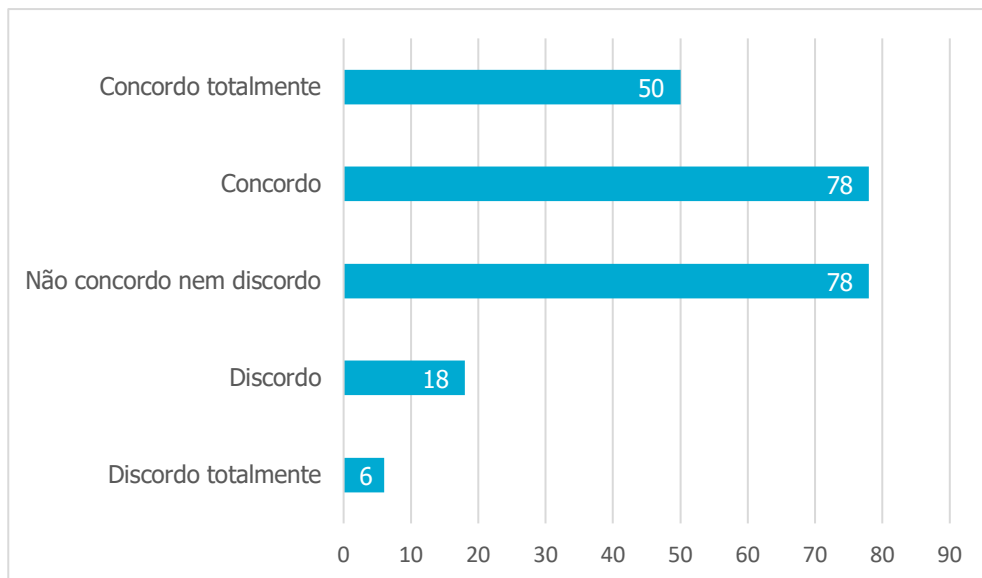
Anexo O – Grau de concordância com a afirmação “A opinião dos meus amigos influencia as minhas decisões de compra”



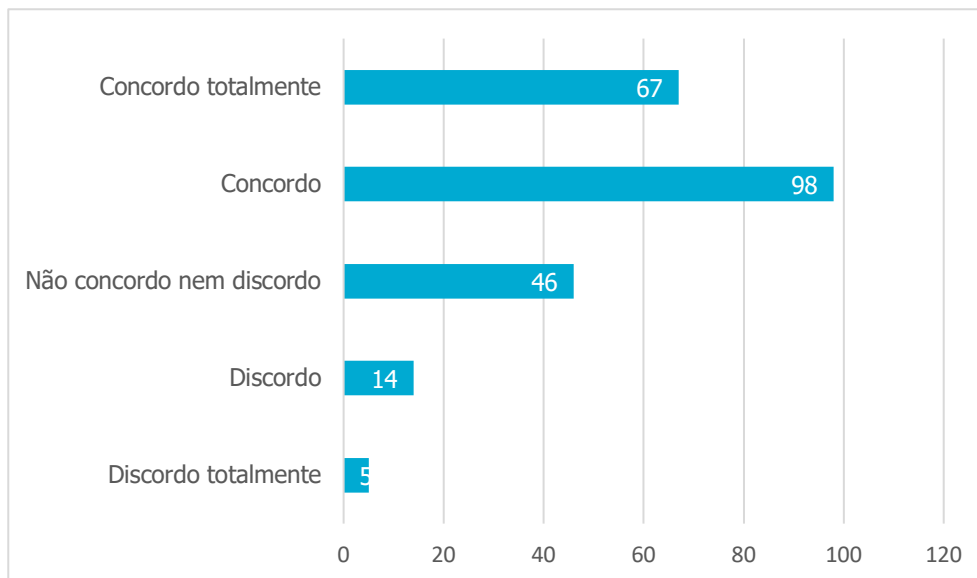
Anexo P – Grau de concordância com a afirmação “Considero os *amenities* dos hotéis um fator importante”



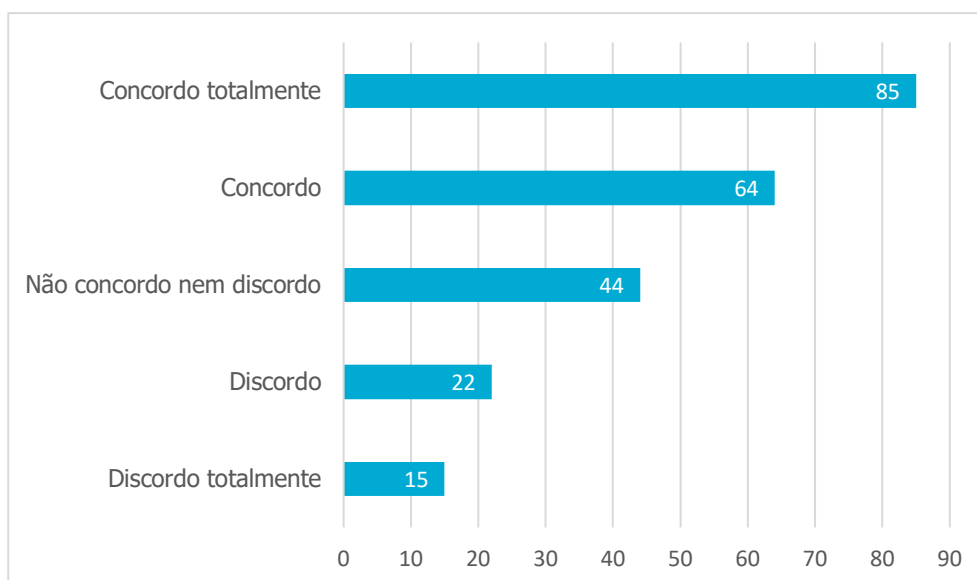
Anexo Q – Grau de concordância com a afirmação “Dou preferência a hotéis mais pequenos cujo atendimento é personalizado”



Anexo R – Grau de concordância com a afirmação “Se os hotéis me cedessem produtos adequados às minhas necessidades, a minha experiência seria mais satisfatória”



Anexo S – Grau de concordância com a afirmação “Gostava que os hotéis providenciassem produtos como protetores solares e desmaquilhantes de olhos, além dos já disponibilizados tradicionalmente”



1. Como caracteriza o hóspede do século XXI?

São hóspedes cada vez mais informados, exigentes, viajados e variados. O turismo e a hotelaria estão cada vez mais democráticos e o hóspede dos nossos dias conhece tem acesso a um conjunto mais variado de serviços que vão escolhendo consoante as suas preferências. Por outro lado, o mercado está mais diversificado. Há lugar para hotéis *eco-friendly*, *luxury*, *adults only*, *wine hotel*, enfim. Cabe aos agentes do sector, pensarem para quem se querem direccionar e adotarem os seus serviços a estas exigências. Não vale a pena querer agradar a todos os segmentos e tipos de clientes/hóspedes, sob pena de não haver uma personalização do serviço, que é o que verdadeiramente faz a diferença.

2. Acredita que o *word of mouth* tem um impacto relevante nas reservas?

O *word of mouth* é feito não só por recomendação direta, mas cada vez mais através das redes sociais e dos comentários em sites de reserva. Podemos dizer que o *word of mouth* foi substituído pelo *heard online*. É uma questão fulcral para qualquer hotel e tem um impacto direto nas reservas na reputação da uma marca. No entanto, mesmo a este nível, as coisas têm mudado. Por exemplo os influenciadores, outrora vistos como alguém que providenciava recomendações fidedignas, estão a cair em descredito, por estarem cada vez mais ligados de forma perceptível às marcas. Temos que trabalhar o produto e a experiência para que os verdadeiros influenciadores sejam os nossos clientes.

3. Considera que um serviço de *amenities* personalizado aportaria valor à experiência do consumidor?

Cada vez mais o consumidor procura um serviço o mais personalizado possível, desde do momento do *check-in* até ao *check-out*. Por outro lado, a preocupação com a beleza e bem-estar é cada vez mais alargada e é natural que um serviço como esse tenha sucesso. Esta personalização já é comum em outros artigos, sendo possível em alguns hotéis escolher o tipo de lençóis e toalhas, as almofadas, o *blend* do café que se tem no quarto, etc. Tudo para que os hóspedes sintam que aquela experiência é sua. Os

amenities seria um complemento bastante interessante, até do ponto de vista económico para os hotéis, que poderiam optar pela venda dos artigos, numa perspetiva de continuação da experiência no pós-estadia.

4. Considera que adotar práticas sustentáveis é uma mais-valia para a reputação das unidades hoteleiras?

É uma mais valia no sentido que cada vez mais é uma exigência dos próprios hóspedes e um fator de escolha cada vez mais evidente, especialmente entre as gerações de *millennials* e seguintes. Para estas gerações é quase tido como garantido que as empresas devam ter estas preocupações na gestão do seu negócio, sendo a hotelaria uma das indústrias onde isso está mais patente, na medida em que os hóspedes querem continuar com as boas práticas que já implementam no seu dia-a-dia, quando se hospedam a lazer ou a trabalho.

ANEXO U – Entrevista Exploratória | Rita Rocha Brito – Marketing and Sales Manager do grupo M’AR De AR Hotels

1. Como caracteriza o hóspede do século XXI?

Nota-se que os hóspedes estão extremamente exigentes e cada vez mais focados no “*value for money*”, ou seja, não se importam de gastar desde que seja em serviços/bens de qualidade percecionada. O alto grau de satisfação final é muito importante e é um constante desafio. Os hóspedes valorizam muito as interações humanas, a amabilidade e a disponibilidade. Mostram cada vez mais interesse em experiências autênticas e menos “turísticas”. Além disso, são hóspedes mais informados que nunca, nomeadamente ao nível da concorrência, preços, serviços e *facilities*. Antes de escolherem o destino, têm à sua disposição uma panóplia de meios, através os quais podem comparar ofertas e perceber o que cada um têm de melhor e pior.

2. Acredita que o *word of mouth* tem um impacto relevante nas reservas?

Sem dúvida que o *word of mouth* continua a ser um dos principais motores de venda. Não existe nada como uma recomendação pessoal, “não digital”, para ter impacto numa possível venda futura. Podemos ler *reviews* positivas em sites de reservas, ver uma publicação de uma influenciadora nas redes sociais ou uma notícia

numa revista de turismo, mas nada é mais confiável do que a opinião dos que nos são próximos.

3. Considera que um serviço de *amenities* personalizado aportaria valor à experiência do consumidor?

Depende da forma como seriam colocados em prática. Os *amenities* são neste momento uma das maiores preocupações ao nível de desperdício de plástico nos hotéis. A grande maioria deles são em pequenas garrafas/embalagens plásticas para uso individual e por uma ou duas vezes, no máximo, até terminar o seu ciclo de uso. Haverá rapidamente uma tendência para substituir os mesmos por dispensadores (já muito utilizados, por exemplo, nos *hostels*), não individuais ou até mesmo a substituição por outro tipo de *amenities*. Talvez não a exclusão dos mesmos pois continuam a ser valorizados quando de qualidade, mas crescem sem dúvida uma preocupação às questões ambientais.

4. Considera que adotar práticas sustentáveis é uma mais-valia para a reputação das unidades hoteleiras?

Sem dúvida que sim. Se forem práticas coerentes e consistentes, penso que podem fazer a diferença na reputação e na satisfação do cliente durante a sua estadia.