



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA DE COMÉRCIO
SUSTENTÁVEL MARIA GRANEL

MARIA LUÍSA DA COSTA PIRES

OUTUBRO – 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA DE COMÉRCIO
SUSTENTÁVEL MARIA GRANEL**

MARIA LUÍSA DA COSTA PIRES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2021

AGRADECIMENTOS

À Eunice e a toda a equipa da Maria Granel, por me permitir a concretização deste projeto e por ser inspiração para um futuro melhor.

Aos meus pais, avó e restante família, pelo carinho e pela paciência.

Aos amigos com quem o ISEG me cruzou, a quem devo muito do que alcancei neste Mestrado. Em especial à Francisca, Maria, Mónica e Sara, pela excelente equipa que somos, em trabalho e na vida.

À Ana Carolina, Carolina, Francisca, Margarida e Sara, por também serem família e por estarem presentes em todos os momentos.

À Inês, à Rita e à Inês, por toda a motivação e apoio constante.

A todos os amigos que, direta ou indiretamente, me apoiaram neste processo.

À Maria e à Ana, pela confiança, e a toda a equipa, pelo crescimento pessoal e profissional que me têm proporcionado.

À Professora Joanna Santiago, pela orientação deste Trabalho Final de Mestrado, e a todos os Professores que me impactaram neste percurso.

Muito obrigada.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AML – Área Metropolitana de Lisboa

AMP – Área Metropolitana do Porto

APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

BYOC – *Bring Your Own Container*

CIP – Confederação Empresarial de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

DV – Dinheiro Vivo

EPA – Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos

FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura

FB – *Facebook*

IG – *Instagram*

INE – Instituto Nacional de Estatística

MG – Maria Granel

MP – Michael Page

ONU – Organização das Nações Unidas

PESTL – Políticos, Económicos, Sociodemográficos, Tecnológicos e Legais

PIB – Produto Interno Bruto

RDP – Rendimento Disponível dos Particulares

RP – República Portuguesa

SGPCM – Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

STP – Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como principal objetivo a criação de um plano de marketing para a empresa de comércio sustentável Maria Granel. A marca comercializa produtos biológicos exclusivamente a granel e serviços associados às temáticas de Sustentabilidade e *Zero Waste*. Este projeto tem como principais objetivos aumentar a notoriedade da marca e desenvolver o relacionamento digital com o consumidor.

De forma a estruturar os objetivos e estratégias associadas, foi desenvolvido um estudo com base na análise do mercado e todas as suas envolventes, bem como da empresa em profundidade. Este seguiu uma metodologia mista, com recurso a recolha de dados qualitativa e quantitativa. A investigação de carácter exploratório e posteriormente descritivo seguiu estratégias de inquérito e investigação de arquivo e documental, de acordo com um desenho *cross-sectional*. Foi realizada uma entrevista formal semiestruturada à cofundadora da empresa, que serviu de base para a execução de um inquérito, com a finalidade de compreender a perceção do consumidor acerca da marca e de práticas sustentáveis.

As principais conclusões do estudo indicam as limitações que os potenciais consumidores ainda têm face a este tipo de comércio, como o preço ou a praticidade do processo de compra. O plano de marketing realizado tem em vista estratégias que cumpram os principais objetivos: fidelizar o público atual e alcançar um público mais jovem, contribuindo para o desenvolvimento digital da marca.

Esta investigação é relevante para pesquisa académica futura e na aplicação empresarial à marca Maria Granel, bem como a outros negócios do setor.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Maria Granel; Notoriedade; Desenvolvimento Digital; Sustentabilidade; *Zero Waste*.

ABSTRACT

The main goal of the present Master's Final Work is to develop a marketing plan for the sustainable commerce brand Maria Granel. The brand sells organic products exclusively in bulk and services associated with Sustainability and Zero Waste. The main objectives of this project are to increase brand awareness and develop a digital relationship with the consumer.

In order to structure the objectives and associated strategies, a study was developed based on the analysis of the market and all its surroundings, as well as of the company in depth. This followed a mixed methodology, using qualitative and quantitative data collection. The exploratory and subsequently descriptive research followed archival and documentary research and survey strategies, according to a cross-sectional design. A formal semi-structured interview was conducted with the company's co-founder, which served as a basis for the execution of a survey, with the purpose of understanding consumer perceptions of the brand and sustainable practices.

The main conclusions of the study indicate the limitations that potential consumers still have regarding this type of commerce, such as price or the practicality of the buying process. The marketing plan carried out is aimed at strategies that meet the main objectives: building loyalty among the current public and reaching a younger target, contributing to the digital development of the brand.

This research is relevant for future academic research and in business application to the brand Maria Granel, as well as to other businesses in the market.

Keywords: Marketing Plan; Maria Granel; Brand Awareness; Digital Development; Sustainability; *Zero Waste*.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	1
2.1. <i>Sustentabilidade</i>	1
2.2. <i>Marketing Sustentável</i>	3
2.3. <i>Desperdício Alimentar e Zero Desperdício</i>	4
2.4. <i>Notoriedade da Marca</i>	6
2.5. <i>Customer Relationship Management</i>	8
2.6. <i>E-commerce e Social Media</i>	9
2.7. <i>Comportamento do Consumidor e Sustentabilidade</i>	10
2.8. <i>Planeamento de Marketing</i>	12
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	13
4. METODOLOGIA DO ESTUDO	14
4.1. <i>Estratégia de Investigação e Métodos de Recolha de Dados</i>	14
4.2. <i>Caracterização da Amostra</i>	15
4.3. <i>Análise dos Resultados</i>	15
5. PLANO DE MARKETING	18
5.1. Análise Macro: PESTL	18
5.1.1. <i>Fatores Político-Legais</i>	18
5.1.2. <i>Fatores Económicos</i>	19
5.1.3. <i>Fatores Sociodemográficos</i>	21
5.1.4. <i>Fatores Tecnológicos</i>	22
5.2. Análise Micro	23
5.2.1. <i>Análise do Setor</i>	23
5.2.2. <i>Análise Concorrencial</i>	23
5.2.3. <i>Análise do Consumidor</i>	25
5.2.4. <i>Análise Interna</i>	25
5.3. Análise SWOT	31
5.4. Segmentação, Targeting e Posicionamento	32
5.4.1. <i>Segmentação e Targeting</i>	32
5.4.2. <i>Posicionamento e Vantagens Competitivas</i>	33
5.5. Objetivos e Estratégias de Marketing	33
5.5.1. <i>Pressupostos</i>	33

5.5.2. <i>Direção e Objetivos de Marketing</i>	33
5.5.3. <i>Táticas de Marketing-Mix</i>	34
5.6. Cronograma de Ação e Orçamento	35
5.6.1. <i>Controlo</i>	36
6. CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	45

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I. Quadro de Referência.....	13
Quadro II. Análise Concorrencial.....	24
Quadro III. Análise SWOT.....	31
Quadro IV. Segmentação e Targeting	32
Quadro V. Objetivos quantitativos e qualitativos para 2022.....	34
Quadro VI. Áreas e Táticas de Atuação de acordo com o target.....	34
Quadro VII. Cronograma de Ação e Orçamentação.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Guião de Entrevista.....	45
Anexo B - Questionário e respetiva recolha de dados.....	46
Anexo C - Logótipo da marca Maria Granel.....	50

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste Trabalho Final de Mestrado foca-se na criação de um plano de marketing para a marca Maria Granel (MG), uma empresa de comércio a retalho sustentável. O negócio concentra-se na venda de produtos a granel, com o objetivo de ajudar a reduzir o desperdício alimentar e eliminar o plástico descartável. O seu compromisso assenta em dois pilares fundamentais: Zero Desperdício e Biológico.

O desenvolvimento deste projeto surge com a necessidade de aumentar a notoriedade da marca, amplificando a importância que a temática da sustentabilidade ambiental tem vindo a ganhar nos últimos anos. Assim, os objetivos particulares para o presente plano de marketing definem-se com base nas Questões de Investigação:

1. Qual a relevância da sustentabilidade para a marca e para o mercado?
2. Qual a importância da criação de notoriedade da marca e que táticas podem ser aplicadas?
3. De que forma é que as ferramentas tecnológicas e sociais podem melhorar um serviço?

Este trabalho é composto por seis capítulos, iniciando-se pela presente introdução e seguindo-se com uma revisão teórica da literatura existente acerca dos construtos a abordar. Esta será a base para o desenvolvimento metodológico do projeto e posteriormente a definição das principais referências a adotar ao longo do estudo. O quinto capítulo foca-se na elaboração do plano de marketing para a marca e, por fim, o sexto capítulo explora as principais conclusões retiradas. No final do relatório, é possível aceder a todas as fontes de informação utilizadas, bem como alguns anexos úteis à sua compreensão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo enquadra a literatura existente, de forma a suportar os temas e metodologia a tratar para o desenvolvimento da estratégia.

2.1. Sustentabilidade

De acordo com o Dicionário Merriam-Webster (n.d.)¹, o conceito de sustentável é definido como: “método de usar um recurso sem que ele se esgote ou fique permanentemente estragado”. Segundo Shields et al. (2002), o paradigma da

¹ Acedido a 17 de fevereiro, 2021, em <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainable>

sustentabilidade é compreensível e flexível e, ainda que difiram de autor para autor, grande parte das definições de sustentabilidade presentes na literatura tem por base os mesmos conceitos (Alhaddi, 2015). Publicado pelas Nações Unidas (1987), o Relatório Brundtland estabeleceu como definição de desenvolvimento sustentável a capacidade de satisfação de gerações atuais e futuras, baseando-se em dois conceitos que devem estar equilibrados: necessidades e limitações. Os autores Hart e Milstein (2003) partilham da mesma definição e salientam a importância da melhoria dos comportamentos sociais e ambientais por parte da geração atual. À semelhança destes autores, Dyllick e Hockerts (2002) entendem o desenvolvimento sustentável como uma evolução da sociedade em que a natureza e cultura são respeitadas e preservadas para as gerações futuras. Alhaddi (2015) salienta que todas estas ações trarão benefícios de valor e tornar-se-ão financeiramente relevantes para o presente.

Ainda que outros não partilhem da mesma posição, muitos dos autores que estudam este construto afirmam que a sustentabilidade assenta sobre três alicerces com igual importância entre si: económico, social e ambiental (Elkington, 1997; Epstein, 2008; Kumar et al., 2012; Savitz & Weber, 2006). Segundo Elkington (1997), estes três pilares referem-se a lucro, pessoas e planeta, respetivamente. O conceito é denominado de *Triple Bottom Line*, uma vez que a “linha” da sustentabilidade ambiental se estende à economia e sociedade (Elkington, 1997). O crescimento económico e tecnológico é também essencial para o desenvolvimento sustentável, mas precisa de ser alcançado de forma genuína em relação ao impacto ambiental (Blengini & Shields, 2010). Goel (2010) admite que a dimensão ambiental da sustentabilidade se prende com o uso eficiente dos recursos, a redução das emissões de gases efeito de estufa e a minimização da pegada ecológica. De acordo com Elkington (1997), uma sociedade sustentável deve satisfazer três condições de equilíbrio: entre recursos renováveis e a sua regeneração; entre recursos não renováveis e o ponto em que são desenvolvidos os seus substitutos renováveis; entre a emissão de poluição e a capacidade do ambiente a assimilar.

O construto da sustentabilidade pode ser reduzido ao princípio defendido pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA, n.d.), que explica que tudo o que é necessário para sobreviver depende da natureza e que é essencial criar e manter condições em que seres humanos e ambiente existam em harmonia, reforçando o suporte geracional (Brinkmann & Garren, 2018). A MG rege-se pelo princípio da

sustentabilidade, sendo este um tópico cada vez mais recorrente entre os objetivos das organizações. Com esta evolução, tem vindo a tornar-se essencial o estudo deste tema para definir estratégias de marketing.

2.2. Marketing Sustentável

O conceito de marketing sustentável surgiu como forma de ampliar a oferta de mercado a produtos que fossem mais interessantes a nível ambiental, conseguindo satisfazer da mesma forma as necessidades do consumidor (Charter & Polonsky, 1999). Assim, há auxílio na tomada de decisão das comunidades locais (Elkington, 1997), encontrando a melhor solução para o bem-estar do consumidor e estabelecendo um equilíbrio entre o que é melhor para a sociedade e o ambiente (Kotler & Armstrong, 2017). À semelhança de múltiplos autores, Polonsky (1994) associou o conceito à atualmente popular terminologia marketing verde. Os princípios da sustentabilidade aplicam-se a indivíduos, governos e negócios e os consumidores esperam que as empresas se comportem de forma sustentável, desafiando-as a inserir estes aspetos na sua política, cultura e tomada de decisões (Blengini & Shields, 2010), salvaguardando sempre as necessidades futuras (Kotler & Armstrong, 2017). Mesmo em crescimento, o mercado dos produtos ecológicos é ainda pouco explorado, pelo que consumidores e organizações ainda não sabem o que exigir dele (Illes, 2006). Charter et al. (2002) acreditam que atualmente a sustentabilidade corporativa deixou de ser uma opção para ser um requisito.

Brown e Dacin (1997) identificaram que a responsabilidade social tem influência na avaliação de produtos novos e, segundo Luo e Bhattacharya (2006), esta apresenta efeitos positivos na satisfação do consumidor, reduzindo o risco da empresa. Um estudo realizado por Schlegelmilch et al. (1996) concluiu também que as decisões de compra são impactadas pela consciência ambiental do consumidor, pelo que é essencial promover harmonia entre este e as empresas com princípios que impulsionem o crescimento sustentável (Kotler et al., 2016; Jung et al., 2020). Ainda que as entidades mais poderosas deem menor importância a estas temáticas, por acreditarem que o ambiente é uma prioridade menor que os seus interesses económicos, o consumidor dá mais importância ao desempenho social e ambiental do que ao desempenho económico de uma organização (Collins et al., 2007). Kearney (2009) explica que uma abordagem sustentável pode ter um impacto positivo a nível financeiro numa organização, com base nos seguintes fatores: redução de custos operacionais, pelo uso eficiente dos recursos; aumento dos lucros, pela

inserção de produtos mais sustentáveis no mercado. Isto tem implicações na estratégia corporativa e de marketing das empresas e torna ainda mais urgente a promoção de práticas mais sustentáveis e menos conservadoras nas grandes organizações. Segundo Steg et al. (2003), para o bom desempenho de uma organização sustentável é necessário um equilíbrio económico, social e ambiental. Por sua vez, Vagasi (2004) indica que uma estratégia de marketing deve ser equilibrada entre as necessidades do consumidor, os lucros, os interesses públicos e a ecologia. Isto dificulta a prática de estratégias de marketing sustentável, exigindo uma complexidade de planeamento (Kumar et al., 2012), fundamental para que o negócio se torne viável (Iles, 2006). As estratégias mencionadas são parte crucial da transição para escolhas mais ecológicas, afetando as ações de todas as fases da cadeia de valor (Iles, 2006). O contacto com os intermediários é essencial para a perceção do impacto ambiental de cada produto, uma vez que os consumidores lidam apenas com o produto final, não tendo experiência com resultados e consequências do seu uso (Iles, 2006).

Praticar estratégias de marketing sustentável, não só contribui para o desenvolvimento da responsabilidade social das organizações, como tem uma grande influência nas respostas do consumidor (Kumar & Christodoulopoulou, 2013). Assim, é essencial reduzir o impacto ambiental do ser humano no planeta e construir relações duradouras a longo prazo (Danciu, 2013) que gerem valor para a marca (Iles, 2006).

2.3. Desperdício Alimentar e Zero Desperdício

O desperdício alimentar é um dos maiores problemas a enfrentar na atualidade, estando previsto que aumente em cerca de 50% até 2050, segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2017). Estima-se que, até 2050, a população mundial aumente para 9 mil milhões, o que levará a um aumento em 60% da produção alimentar (Morawicki & González, 2018). Ainda que a sobrepopulação seja uma das razões que provocam este problema, não é o único fator que a justifica. Atualmente, existe capacidade para alimentar toda a população mundial (FAO, 2016), o que revela um claro problema com a distribuição dos alimentos, pois a população do Hemisfério Norte consome muito mais do que necessita, enquanto no Hemisfério Sul habita uma população mais carenciada. As Nações Unidas (2010) afirmam que um terço da comida mundial é desperdiçada e Holt-Giménez et al. (2012) admitem haver possibilidade de alimentar toda a população cerca de 1,5 vezes. Também Ishangulyyev et

al. (2019) afirmam que a quantidade de comida desperdiçada poderia colmatar um oitavo da subnutrição mundial, fazendo face ao problema da sobrepopulação. No entanto, a sociedade dos países desenvolvidos continua a promover o consumo de forma desmedida e, ao aumentar progressivamente, o desperdício alimentar intensifica o desequilíbrio entre dois extremos: "os que nada têm e os que têm acesso e se dão ao luxo de desperdiçar" (MG, 2021a)². Na maior parte dos países industrializados, o desperdício ocorre essencialmente nas fases da distribuição e do consumo final, o que evidencia a urgência na alteração de comportamentos das famílias (Baptista et al., 2012). A cada ano, aproximadamente 20% dos alimentos produzidos na União Europeia são desperdiçados, o que equivale a cerca de 143 mil milhões de euros (FUSIONS, 2016). Um estudo do Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar indica que, em Portugal, são desperdiçadas sensivelmente 17% das partes comestíveis dos alimentos produzidos, o que corresponde a 1 milhão de toneladas por ano (Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar, 2017). Na perspetiva nacional, 29% da pegada ecológica portuguesa é derivada da alimentação, sendo Portugal o país mediterrânico com a maior pegada alimentar *per capita*, à qual acrescem as emissões geradas pelas importações (Galli et al., 2020).

A dimensão social e ética deste problema estende-se ao impacto colossal provocado no ambiente pela má gestão dos recursos, pelo que as alterações climáticas são também uma das consequências do desperdício (MG, 2021a). Dados da FAO (2019) indicam que 20 a 35% da quantidade de gases com efeito de estufa são provocados pelo sistema alimentar atual global, que ocupa aproximadamente 40% do solo disponível. Um estudo realizado no Reino Unido, estima que travar o desperdício de toda a população por um dia teria o mesmo impacto na emissão de gases com efeito de estufa que plantar meio milhão de árvores (WRAP, 2020). A utilização de matérias poluentes para o solo afeta gravemente a biodiversidade do planeta (FAO & World Health Organization (WHO), 2019) e os alimentos desperdiçados são colocados nos aterros, locais que, segundo a EPA, emitem o equivalente a 20% das centrais energéticas de carvão em metano (EPA, 2011, como citado em MG, 2021c). Identificada nos anos 70 (Rodrigues & Alves, 2018), a problemática do descarte de plástico tem sido recorrente quando se aborda o tema da

² Acedido a 3 de abril, 2021, em <https://www.mariagranel.com/blog/17-nutrir-com-amor/208-estrategias-para-a-reducao-do-desperdicio-alimentar-da-compra-a-confecao>

sustentabilidade ambiental, sendo responsável sobretudo pelos efeitos negativos nos oceanos e os seus ecossistemas (Rensburg, 2020). Estudos preveem que, em 2050, a quantidade de plástico presente nos oceanos seja maior que a de animais marinhos, uma vez que a produção anual europeia de resíduos plásticos é de 25 milhões de toneladas (Rodrigues & Alves, 2018). O material de embalagem mais utilizado pelos portugueses é o plástico (Lopes et al., 2017), sendo a sua maioria descartada após uma única utilização (MG, 2021b). A base da dieta alimentar da população também tem consequências na sustentabilidade ambiental do planeta. Ao longo dos anos tem surgido um aumento da sensibilização para o tópico, mas a alimentação dos consumidores portugueses ainda não se considera sustentável (Galli et al., 2020). A dieta alimentar de base vegetal é uma tendência em crescimento e cerca de 9% da população portuguesa já adota este estilo de vida (Lantern, 2019). Em Portugal, aproximadamente 45% da população admite estar a reduzir ou eliminar o consumo de carnes vermelhas da sua rotina (Lantern, 2019), no entanto, ainda é praticado um consumo superior ao recomendado por mais de 3,5 milhões de pessoas (Lopes et al., 2017). Para além de baixo impacto ambiental, uma dieta saudável e sustentável contribui para a nutrição adequada da população, protegendo a biodiversidade e otimizando os recursos (FAO & WHO, 2019).

O conceito de Zero Desperdício surge com a finalidade de colmatar todos os problemas enunciados. Song et al. (2014) descrevem este construto como o arquétipo da utilização de recursos, salientando que pode traduzir-se num grande desafio para as organizações e comunidades. Simon (n.d.) defende o *Zero Waste* como um objetivo e filosofia que tenta reproduzir o que acontece na natureza, uma vez que esta não produz desperdício, e acredita que este sistema permite que a economia funcione a longo prazo.

2.4. Notoriedade da Marca

Ao longo dos anos, o conceito de notoriedade da marca tem vindo a moldar-se de acordo com a evolução da sociedade. Segundo MacDonald e Sharp (2003) e Netemeyer et al. (2004), a notoriedade ou *brand awareness* é tudo o que o consumidor associa à marca. Aaker (1991) descreve-a como o processo entre o reconhecimento da marca pelo consumidor e a convicção de que esta é singular na sua classe de produto. Simplificando, o construto é definido por muitos como o espaço que a marca ocupa na mente do consumidor (Garg et. al, 2016), o que evidencia a importância da recordação das marcas às quais este já foi exposto (Keller, 2013). Uma forma de perceber se a marca é ou não

reconhecível e rapidamente identificável, *brand awareness* é essencial para a diferenciação entre os produtos da marca e da concorrência (Gustafson & Chabot, 2007). Quanto melhor for feita esta diferenciação, mais familiarizados estarão os consumidores com o produto e a marca, facilitando a sua decisão de compra (Gustafson & Chabot, 2007) e aumentando o capital de marca centrado no consumidor. Partindo deste ponto de vista, mais que um conceito, a notoriedade é um ativo que cria valor para a marca (Huang & Sarigöllü, 2012), refletindo a confiança dos consumidores (Lassar et al., 1995) e o que os motiva a pagar mais por um produto (Sasmita & Suki, 2015). De acordo com Sasmita e Suki (2015), *brand awareness* é dos mais importantes ativos de um negócio e tem vindo a ganhar mais importância para o consumidor: este utiliza-a como forma de diferenciar produtos, facilitar o processo de tomada de decisão e aliviar os problemas relacionados com a experiência de compra e consumo, enriquecendo simultaneamente a sua confiança. Tudo o que envolve o progresso deste ativo deve ser feito de uma forma consistente e de melhoria contínua, de acordo com o posicionamento pretendido e tendo em atenção aos detalhes do produto em si (Gustafson & Chabot, 2007). O valor da marca é também designado por *brand equity* que, além da notoriedade, se subdivide em parâmetros: a associação relaciona-se com a informação que o consumidor já tem presente acerca da marca (Emari et al., 2012); a lealdade atinge-se quando um comportamento de compra é repetitivo ao longo do tempo, criando uma ligação emocional à marca ou produto (Jagdish & Sheth, 1974); a imagem tem a ver com o que é usado para refletir a identidade e significado simbólico da marca (Lau & Phau, 2007).

A notoriedade está diretamente ligada à comunicação que chega ao consumidor, sendo o principal objetivo das marcas chegar a *top-of-mind* (Netemeyer et al., 2004). Este é o mais desejado de três tipos de notoriedade: assistida, que corresponde ao nível mais baixo e consiste no reconhecimento de uma marca apenas quando é apresentado o nome associado a uma classe de produto (Keller, 2013); espontânea, que faz parte do nível intermédio e reflete a capacidade do consumidor recordar uma marca durante o processo de decisão, não recorrendo a opções (Huang & Sarigöllü, 2012); *top-of-mind*, que consiste na primeira marca evocada numa determinada categoria de produto (Aaker, 1991). Keller (1993) desenvolveu um modelo de criação de notoriedade da marca, de acordo com critérios organizados em pirâmide: num nível mais baixo, a saliência prende-se com a identidade e profundidade, explicando as circunstâncias em que a marca desperta na

mente do consumidor; no segundo nível, a *performance* e a imagem refletem o que a marca quer transmitir a nível funcional ou intangível; o terceiro nível concentra-se nos juízos e sentimentos racionais e irracionais que o consumidor sente pela marca; o último patamar representa o mais elevado grau de identificação do consumidor com a marca em relação a lealdade e compromisso. Estes fatores são o que diferencia as marcas e cria um sentimento de fidelidade no consumidor.

2.5. *Customer Relationship Management*

Ao longo dos anos, e principalmente com a normalização da produção em massa, a convivência e familiaridade entre vendedor e consumidor foi-se perdendo, tornando-se o principal objetivo dos negócios a venda de produtos standardizados (Chen & Popovich, 2003). Mais recentemente, a relação com o consumidor voltou a ser uma prioridade e os avanços tecnológicos tornaram possível a criação de um novo conceito de proximidade (Chen & Popovich, 2003). A conceção de *Customer Relationship Management* (CRM), a par do conceito de marketing relacional, surge como uma “integração multifuncional de processos, pessoas e operações, disponibilizada por informação, tecnologia e aplicações” (Payne & Frow, 2005, p. 168). É uma abordagem que, ao integrar todos estes fatores, se foca no conhecimento e retenção do consumidor e no desenvolvimento de relações a longo prazo (Chen & Popovich, 2003). Peppers e Rogers (1999) manifestam este conceito como *lifetime customer share*, referindo-se à retenção e rendibilidade do consumidor, mas Chen e Popovich (2003) acrescentam que CRM potencializa as relações não só com consumidores tradicionais, mas também com consumidores *online* e com fornecedores e membros da cadeia de distribuição. Mais que uma estratégia de orientação para o mercado, CRM é orientado para um relacionamento duradouro com os clientes (Harrigan & Miles, 2015) e exige uma cultura organizacional bem definida a longo prazo, que promova benefícios mútuos para a empresa e o consumidor e que crie vantagem competitiva face à concorrência (Coltman, 2007). CRM Social eleva o conceito inicial a uma filosofia e estratégia de negócio que, com base em plataformas tecnológicas, desenvolve princípios de negócio e processos de trabalho pensados para a interação com o consumidor, criando um ambiente de confiança e transparência (Greenberg, 2010). As aplicações tecnológicas fazem a ligação entre as componentes de *back office*, associadas aos departamentos administrativos de uma organização, e de *front office*, correspondentes aos que têm contacto direto com o consumidor (Fickel, 1999).

Na perspetiva das organizações, uma aplicação bem-sucedida traz lealdade e rentabilidade a longo prazo (Fickel, 1999), sendo as empresas que implementam CRM as que têm resultados mais lucrativos (Lange, 1999). Desta forma, conseguem desenvolver as suas vantagens competitivas, conceder serviços de valor acrescentado e responder às alterações constantes nas necessidades e preferências do consumidor (Peltier et al., 2009). Ao implementar CRM, as empresas incorrem em riscos (Assaad & Gómez, 2011), tais como a falta de controlo nos *softwares* partilhados ou a falta de privacidade e segurança na partilha de dados pessoais (Orenga-Roglá & Chalmeta, 2016). A aplicação de CRM a negócios de pequena escala é ainda pouco explorada, mas essencial tanto a nível organizacional como pessoal (Peltier et al., 2009). Do ponto de vista do consumidor, são muitas as vantagens, tais como a possibilidade de customização, simplicidade dos processos ou conveniência na utilização do produto ou serviço, de acordo com cada canal utilizado para a interação (Gulati & Garino, 2000). O consumidor consegue aceder à informação mais adequada às suas necessidades, de forma personalizada e em menor tempo (Kassanoff, 2000). É possível não só disponibilizar ao cliente informações específicas sobre o produto ou serviço, relacionadas com as suas preferências e hábitos, como também permitir à organização a identificação de consumidores que não são qualificados como potenciais (Chen & Popovich, 2003). O desenvolvimento tecnológico e da Internet tem estimulado a habilitação dos consumidores a interagir com estas abordagens (Chen & Popovich, 2003), focadas cada vez mais nas redes sociais (Harrigan & Miles, 2015). Atualmente a maioria das interações com o consumidor ocorrem *online*, pelo que é essencial que a tecnologia se adapte constantemente às mudanças do mercado (Bultema, 2000). Para que este sistema funcione, deve haver uma mudança estrutural na cultura, comportamento e interação da empresa e consumidores (Greenberg, 2009). Isto representa uma transição de foco do produto para o consumidor e na entrega de valor, empregando formas de comunicação detalhadas, sistemas de entrega rápida e capacidade de personalização dos produtos e serviços (Chen & Popovich, 2003).

2.6. *E-commerce e Social Media*

A evolução das tecnologias de informação e das comunicações tem vindo a crescer exponencialmente, pelo que deve ser uma abordagem a seguir pelas empresas que querem preservar a sua competitividade (Baourakis et al., 2002). A incorporação do *e-commerce* e das redes sociais nos negócios, a par da implementação de CRM, é essencial para a

relação com o consumidor. Segundo Baourakis et al. (2002), *e-commerce* refere-se à condução de um negócio de forma eletrónica e traz benefícios de redução de custos e tempo de transação. A implementação desta abordagem necessita de uma estratégia bem formulada, apropriada à indústria, inovadora e que crie valor e vantagem competitiva (Baourakis et al., 2002) e a construção da estratégia de *marketing-mix* tradicional sofre algumas alterações com esta perspetiva (Baourakis et al., 2002). Com a expansão de utilizadores do digital, proporcionou-se um ambiente de distribuição rápida de conteúdos de organizações e consumidores (Chanthinok et al., 2015) e as redes sociais são os meios preferidos para essa interação (Haff, 2017). Investir no marketing de *social media* é essencial para aumentar a exposição da marca, aumentar o tráfego e desenvolver a lealdade do consumidor (Stelzner, 2016), mas é ainda mais importante a tendência de integrar este com os meios tradicionais, obrigando o consumidor a dividir a sua atenção (Batra & Keller, 2016). Entre outros autores, Payne e Frow (2005) apoiam esta integração multicanais e enfatizam a importância que isto tem para a criação de valor para o consumidor.

Quando aplicado à indústria agroalimentar, o *e-commerce* melhora a qualidade dos produtos com a redução de custos e aumenta a rapidez de entrega dos produtos ou serviços (Shaw & Strader, 1997), enquanto processa informação acerca das necessidades dos atuais e potenciais consumidores (Haff, 2017). Trazendo benefícios para o comércio *Business to Business* e *Business to Consumer*, a Internet e a tecnologia trazem vantagens que as empresas de pequena escala desta indústria devem adotar (Baourakis et al., 2002).

2.7. *Comportamento do Consumidor e Sustentabilidade*

A sustentabilidade tornou-se uma tendência, sensibilizando para a tomada de decisões mais conscientes, e foi uma das palavras mais presentes na mente do consumidor em 2020 (PortugalFoods, 2020). Nos últimos anos, têm surgido mudanças profundas nas estruturas familiares e seu modo de vida, levando à evolução dos padrões de consumo e hábitos alimentares (Chinnice et al., 2002). O interesse na qualidade e técnicas utilizadas no processo produtivo tem crescido, a par da procura de produtos orgânicos, que provoquem menor impacto ambiental na sua produção (Chinnice et al., 2002). Na maioria das vezes, os consumidores associam uma alimentação orgânica apenas ao consumo de vegetais e fruta, com o intuito de seguir uma dieta equilibrada (Padel & Foster, 2005), ainda que esta abranja mais categorias de produto. Um estudo feito com base em

consumidores de diversos países concluiu que 85% dos portugueses mostram preocupação pelo consumo sustentável (Oney Bank Portugal, 2020). Em Portugal, os consumidores tendem a apoiar as medidas relacionadas com desperdício alimentar e gestão de resíduos (Truninger, 2020). Ainda assim, o interesse ambiental no consumo alimentar mais responsável não tem tanto resultado como por motivos de saúde (Chinnice et al., 2002). Padel e Foster (2005) concordam que a saúde é a principal razão que leva as pessoas a adotar uma dieta mais orgânica, no entanto, a preocupação ambiental e animal tem vindo a ganhar mais importância.

O processo de tomada de decisão é complexo, podendo os motivos e barreiras de consumo variar de acordo com cada consumidor e categoria de produto (Padel & Foster, 2005). Os principais fatores que têm consequência nas decisões de compra deste tipo baseiam-se nas condições de produção, relativamente à forma como o produto foi feito, às suas características e *performance* (Iles, 2006). McEachern and Willock (2004) identificam fatores de escolha do consumidor para produtos orgânicos como segurança e qualidade alimentar, bem-estar animal, saúde e ambiente; mas fatores como conveniência, disponibilidade e custo acabam por causar ruído na tomada de decisão. O preço é a principal razão pela qual as pessoas não compram comida orgânica, ainda que a oferta de produtos tenha vindo a aumentar (Intel, 2003). Segundo Peattie (1998), os graus de comprometimento e confiança são fatores que influenciam significativamente o processo de decisão entre compras mais ou menos sustentáveis (McDonald, 2006). Realizar uma compra mais sustentável pode exigir um grau de comprometimento maior, seja a nível de preço ou oferta, e depende do grau de confiança e perceção da eficácia que o produto trará ao consumidor e ao ambiente (McDonald, 2006). Muitas vezes, o consumidor pode estar disposto a pagar um preço mais elevado por um produto com menor impacto ambiental; noutras situações, pode ser sensível ao preço e praticar uma escolha sustentável apenas se todos os fatores base de decisão se mantiverem em relação ao produto concorrente (Iles, 2006).

Chinnice et al. (2002) afirmam que existem essencialmente três tipos de consumidores: o “pioneiro” consome ocasionalmente produtos orgânicos, motivado pela curiosidade e facilmente influenciado por políticas de marketing; o “pragmático” é mais preocupado com o preço, tornando este um obstáculo à sua tomada de decisão; o “nostálgico” pertence a uma faixa etária mais velha e associa o consumo de produtos

orgânicos à genuinidade e sabores do passado. Alguns estudos assumem que o consumo de produtos orgânicos aumenta na casa dos 30 anos, em pessoas que não têm filhos, sendo que a faixa etária que os consome mais regularmente é entre os 40 e 45 anos (Intel, 2003). Ainda que a notoriedade de pequenos negócios esteja em crescimento, o local de compra preferido para este tipo de produtos é o supermercado (Padel & Foster, 2005). Por ser ainda um tópico de pouca aceitação social, quando divulgadas falhas na produção, estas têm uma maior repercussão e geram falta de credibilidade e, conseqüentemente, desconfiança neste tipo de produtos (Truninger, 2020). A forma de suprimir esta desconfiança é criar uma relação próxima com o consumidor, desenvolvendo as relações interpessoais ao longo da cadeia de valor (Truninger, 2020).

2.8. Planeamento de Marketing

Kotler e Armstrong (2016) definem como principal propósito de um plano de marketing evidenciar as estratégias e táticas que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização. Ao desenvolver este tipo de planeamento, procura-se um equilíbrio que motive a evolução a longo prazo, de acordo com cada situação, oportunidades, objetivos e recursos (Kotler & Armstrong, 2016). Interligado com os planos dos restantes departamentos da organização, o processo de planeamento de marketing deve ter como principal foco o consumidor, de forma a criar envolvimento e gerar valor para si e para a marca, que se converte em lucro (Kotler & Armstrong, 2016).

Wood (2017) descreve este conceito como um processo coordenado de decisões e ações para uma organização e período de tempo específicos. Os tomadores de decisão conseguem avaliar diferentes perspetivas, medir o progresso de acordo com cada objetivo e fazer alterações se os resultados reais divergirem das expectativas (Wood, 2017). É fundamental que um plano seja específico, flexível e dinâmico, para que melhor se adapte a circunstâncias imprevistas, antecipando-as (Wood, 2017). À semelhança dos autores já mencionados, para Wood (2017) é essencial que o planeamento mantenha o foco no consumidor, examinando o contexto concorrencial e estabelecendo ordem na alocação de recursos.

O processo de planeamento de marketing é concretizado com base em diversos modelos, que diferem de autor para autor. Os autores Kotler e Armstrong (2016) dividem um plano em: Resumo Executivo; Atual Situação do Marketing; Análise das Ameaças e Oportunidades; Objetivos e Questões Essenciais; Estratégia de Marketing; Programas de

Ação; Orçamentos; Controlo. McDonald (2008) expõe o seu modelo dividido em quatro fases com os seguintes parâmetros: Missão; Objetivos Corporativos; Auditoria de Marketing; Análise SWOT; Pressupostos; Objetivos e Estratégias de Marketing; Estimação de Resultados Esperados; Identificação de Planos e Medidas Alternativas; Budget; Programa de Implementação para o 1.º ano. Segundo Westwood (2013), um Plano de Marketing deve ser estabelecido de acordo com os seguintes conteúdos: Objetivos Corporativos; Pesquisas de Marketing Externas e Internas; Análise SWOT; Pressupostos; Objetivos de Marketing e Resultados Esperados; Estratégia de Marketing e Planos de Ação; Programas de Publicidade e Promoção; Orçamento; Elaboração do Plano; Comunicação do Plano; Controlo; Revisão e Atualização. Para Wood (2017), o modelo ideal consiste na análise situacional interna e externa, objetivos, estratégias e programas orientados para o público-alvo, apoio ao consumidor com serviços e programas de marketing interno e ainda gestão das atividades através de implementação, avaliação e controlo.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Após a análise de todos os modelos viáveis, foi definida a estrutura a utilizar no desenvolvimento do plano de marketing, refletida no Quadro de Referências (Quadro I). A par das principais referências para a revisão literária, a principal referência adotada no plano foi Wood (2017), complementando-a com a perspetiva de outros autores.

Quadro I. Quadro de Referência

Estrutura	Autores
Sustentabilidade	Brinkmann e Garren (2018); Elkington (1997); Shields et al. (2002)
Marketing Sustentável	Blengini e Shields (2010); Charter e Polonsky (1999); Iles (2006); Kotler e Armstrong (2017)
Desperdício Alimentar e Zero Desperdício	FAO (2017); FAO e WHO (2019); Simon (n.d.); Song et al. (2014)
Notoriedade da Marca	Aaker (1991); Gustafson e Chabot (2007); Keller (2013); Sasmita e Suki (2015)
<i>Customer Relationship Management</i>	Chen e Popovich (2003); Greenberg (2009); Orenga-Roglá e Chalmeta (2016); Payne e Frow (2005)
<i>E-commerce e Social Media</i>	Baourakis et al. (2002); Chanthinok et al. (2015); Haff (2017); Payne e Frow (2005)
Comportamento do Consumidor e Sustentabilidade	Chinnice et al. (2002); McDonald (2006); Mintel (2003); Padel e Foster (2005); Truninger (2020)
Etapa 1: Análise da Situação Externa e Interna Atual	Wood (2017)

Etapa 2: Pesquisa e Análise de Mercados e Consumidores	
Etapa 3: Segmentação, <i>Target</i> e Posicionamento	
Etapa 4: Direção e Objetivos de Marketing	
Etapa 5: Estratégias e Programas de Marketing	Wood (2017); Booms e Bitner (1981)
Etapa 6: Medidas de Progresso e <i>Performance</i>	
Etapa 7: Implementação, Controlo e Análise	Wood (2017)

Fonte: Elaboração Própria

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

4.1. Estratégia de Investigação e Métodos de Recolha de Dados

Garantindo que a pesquisa e análise são realizadas da forma mais eficaz e viável possível (Malhotra & Birks, 2007), a prioridade é perceber as estratégias mais valorizadas que possam ser aplicadas ao negócio, de acordo com os objetivos estabelecidos para o plano.

O *research design* segue uma metodologia mista, recorrendo a recolha de dados tanto qualitativa como quantitativa, e foram adotadas as estratégias de inquérito e investigação de arquivo e documental. Inicialmente, foi realizada uma investigação de carácter exploratório, com recurso a dados primários e secundários. Os dados secundários provêm de informação disponibilizada em recursos bibliográficos ou eletrónicos, como artigos científicos ou publicações do tema. Os dados primários foram fornecidos diretamente pela empresa, com recurso a uma entrevista qualitativa à gestora da marca, via videoconferência *online* e seguindo um formato formal e semiestruturado, que pode ser consultado no Anexo A. O contacto com a empresa foi mantido ao longo da pesquisa, de forma a ser possível esclarecer o máximo de dúvidas. Posteriormente, foi desenvolvida a fase conclusiva da investigação, de teor descritivo. O inquérito foi conduzido por um questionário *online* estruturado na plataforma Qualtrics, com base nos modelos de Yoo e Donthu's (2001) para avaliação de notoriedade das marcas e de Demo & Rozzet (2013) para o estudo de CRM. Foram colocadas 20 questões de escala, escolha múltipla e dicotómicas. Com um desenho *cross-sectional*, este estudo teve como alvo os atuais e potenciais consumidores da marca, de forma a estudar as preferências e atributos mais valorizados, tanto na MG como nas marcas consumidas regularmente pelos respondentes. Após aprovação pela Professora Orientadora e realização de um pré-teste a 10 pessoas, foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência com a partilha do inquérito *online* via redes sociais, mas também em plataformas de *messaging* e com recurso a *word of mouth*. Este pode ser encontrado no Anexo B.

Toda a recolha foi realizada de forma ética, respeitando a privacidade dos intervenientes, garantindo anonimato e confidencialidade das respostas.

4.2. Caracterização da Amostra

O inquérito desenvolvido (Anexo B) foi lançado ao longo de 21 dias e alcançou 372 pessoas, com um total de 321 respostas completas. Destas, apenas 266 são elegíveis para análise, uma vez que, das restantes, os dados sociodemográficos não foram contabilizados por erro informático no programa de recolha de dados.

A maioria dos respondentes (69,6%) identifica-se com o género feminino e os restantes com o masculino. A faixa etária predominante está entre 18 e 25 anos (48,1%), seguida da que está entre 26 e 35 anos (29,7%). As faixas etárias que se encontram entre os 36 e 55 anos correspondem a cerca de 15,4% dos inquiridos. A área de residência com maior predominância, com 62,4% das respostas, é a Área Metropolitana de Lisboa (AML), seguida do Centro (26,7%). Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos respondentes frequenta ou frequentou o ensino superior (42,9% Mestrado e 42,1% Licenciatura), sendo exatamente metade dos inquiridos trabalhadores por conta de outrem e cerca de 43,2% estudantes ou trabalhadores-estudantes. Maioritariamente solteira (74,4%), a amostra indica valores de rendimento entre 600 e 1200 euros (41,4%), entre 1201 e 1800 euros (19,6%), salientando que 15,8% da mesma não auferem rendimentos.

4.3. Análise dos Resultados

Esta análise é feita com base nos dados apresentados no Anexo B, que foi desenvolvido de acordo com os dados obtidos na entrevista com a fundadora da marca. As questões e o *flow* das mesmas foram definidos estrategicamente com recurso a filtros, focando-se em 2 áreas específicas: Notoriedade e CRM.

A primeira questão (Q1) refere-se à importância dada à sustentabilidade e, numa escala de 0 (Nenhuma importância) a 5 (Muita importância), a média de respostas foi 4,27. Em resposta à Q2, 80,8% dos respondentes consideram ter um papel ativo em prol da sustentabilidade no seu dia a dia. Quando inquiridos sobre a importância dada à problemática do Desperdício Alimentar (Q3) e à prática de uma alimentação biológica (Q4), de 0 a 5, as médias de respostas foram 4,38 e 3,32, respetivamente. Quanto aos hábitos alimentares da amostra (Q5), a maioria (70,8%) segue uma dieta omnívora e cerca de 10,5% seguem uma dieta flexitariana. Ainda que com pouca expressão nesta análise,

o resto da amostra divide-se entre as dietas piscitariana (6%), vegetariana (2,3%), vegana (1,5%) ou outra (1,9%). Ainda que, conscientemente, a maioria dos respondentes considerem que estão alerta para as problemáticas a abordar, poucas refletem esse cuidado nos dados quanto à sua alimentação, uma vez que a grande maioria segue uma dieta omnívora.

De seguida foi questionado se conhecem/consomem marcas de comércio sustentável e, se sim, quais (Q6 e Q7). Os 76,3% que responderam afirmativamente correspondem a 203 pessoas e, destes, as marcas mais reconhecidas foram: Go Natural (29,9%), Maria Granel (16%), Pegada Verde (12,2%), Mind the Trash (9,8%) e Do Zero (8,6%). Os 93 que assumem conhecer a MG, foram remetidos automaticamente para as questões focadas na mesma (Q10 e Q11) e os restantes para as questões mais genéricas (Q12 e Q13). Às 63 pessoas que responderam de forma negativa à Q6, questionou-se se já tinham ouvido falar (Q8) ou conheciam a identidade visual da MG (Q9), sendo que apenas 19 e 7 pessoas responderam que sim, respetivamente. Novamente, as respostas positivas foram reencaminhadas para a Q10 e Q11 e as negativas para a Q12 e Q13. Ainda que não reconheçam as principais marcas indicadas, a taxa de reconhecimento de comércio sustentável é bastante positiva, o que confirma o crescimento destas problemáticas como tendência.

A amostra selecionada para as questões acerca da MG foi de 100 inquiridos. Ao analisar a notoriedade da MG (Q10), para além dos respondentes que não concordam nem discordam, a maioria concorda ou concorda totalmente que o preço dos produtos vendidos é alto (38%) e que a marca é cara (41%). Ainda que possam ser tidas como características negativas, estas podem justificar-se com a concordância e total concordância no atributo de boa qualidade da marca (90%), bem como dos seus produtos (79%). 55% dos respondentes considera que os produtos da marca são fiáveis e 43% são de marcas bem reconhecidas, ainda que 48% não concordem nem discordem com este último atributo. A marca não é considerada como muito publicitada, com discordância 52% dos inquiridos, mas 57% considera que algumas das suas características são recordáveis. Destas características, a facilidade de reconhecimento do logótipo divide as respostas apresentadas, sendo que 34% discorda com a afirmação, mas 37% concorda. 50% dos respondentes admitem conseguir reconhecer a MG entre marcas concorrentes, mas apenas 9 pessoas se consideram leais à marca, havendo 31% de discordância quanto a

esta afirmação. Ainda assim, ainda que 42% não concordem ou discordem com a afirmação, 38% das pessoas assumem que faz sentido comprar MG em vez de outras marcas, se o produto for o mesmo. Na análise de CRM da MG, com base na mesma escala, 56% dos inquiridos concordam que se identificam com a marca e 57% que a recomendariam. Estão dispostos a comprar produtos da mesma (52% de concordância), mas não conseguem assumir se a sua experiência será melhor que o esperado, dados a elevada taxa de resposta neutra (57%). 49% concorda que a MG trata os consumidores com respeito e 46% que as suas preferências serão tidas em conta. 64% dos inquiridos não conseguem clarificar se os problemas serão ou não resolvidos com eficiência e 45% se a marca encoraja a comunicação entre os consumidores ou não, apesar de 28% e 39% concordarem com cada uma destas afirmações, respetivamente. A concordância de 43% assume que a marca disponibiliza informações de qualquer tipo e de 55% que as suas instalações são boas, mas apenas 31% concorda com a existência de um bom processo automatizado.

Os inquiridos encaminhados para a secção acerca da generalidade das marcas consumidas somam 166. Quanto à notoriedade (Q12) das marcas que mais consomem, é mostrada alguma incerteza de resultados na perceção do preço dos produtos, sendo a mais a resposta neutra a mais respondida nas três afirmações com este tema. No entanto, cerca de 66% concorda com a alta qualidade dos produtos e cerca de 77% com a qualidade das marcas em si. Cerca de 64% concordam também com o reconhecimento das marcas comercializadas e aproximadamente 66% assumem a fiabilidade dos produtos. Ainda que a maioria se considere leal às marcas (37,35%) e as valorize mesmo que os mesmos produtos sejam oferecidos noutras marcas (39,16%), existe ainda alguma reticência de cerca de 22% e 23% dos inquiridos, respetivamente. Apesar disto, a grande maioria distingue-as facilmente da concorrência (71,69%) e conhece algumas das suas características (63,25%), entre as quais o seu logótipo (56,63% de concordância). Relativamente à comunicação, os respondentes não conseguem decidir se as marcas são extremamente publicitadas, mas as respostas pendem para a negativa (cerca de 28% discordam). Ainda assim, quase 68% dos inquiridos dão atenção às campanhas promocionais destas marcas. Por fim, quando analisando a vertente de CRM relacionada com as marcas que estes inquiridos mais consomem, cerca de 47% concordam que se identificam com as mesmas. Cerca de 68% concordam ou concordam totalmente que as

recomendam a amigos e família. Dispostos a comprar outros produtos dessas marcas (73,49% de concordância), os inquiridos são surpreendidos pela positiva com as mesmas (cerca de 30%), mas cerca de 63% dos mesmos não o conseguem precisar. Muitos deles sentem-se tratados com respeito (cerca de 44%) e 52,41% não concordam nem discordam com esta afirmação. Quando questionados sobre se as marcas têm em conta as suas preferências, mais de metade das pessoas dão uma resposta neutra. 62,65% dos inquiridos não conseguem clarificar se os problemas serão ou não resolvidos com eficiência e 56,02% se a marca encoraja a comunicação entre os consumidores ou não, apesar de 28,31% e 10,07% concordarem com cada uma destas afirmações, respetivamente. A concordância de quase 47% assume que a marca disponibiliza informações de qualquer tipo e de 50,6% que as suas instalações são boas, mas apenas 32,53% concorda com a existência de um bom processo automatizado.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Análise Macro: PESTL

Para desenvolver a estratégia de marketing, é necessário estudar os aspetos que influenciam o mercado e, com base numa análise PESTL, é possível compreender os fatores que afetam o mercado a nível político, legal, económico, sociodemográfico e tecnológico. Todos estes serão constantemente associados a fatores ambientais, sendo esse o foco deste projeto.

5.1.1. Fatores Político-Legais

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) definiu a Agenda 2030 que expõe objetivos a cumprir pelos governos e organizações mundiais, com vista ao desenvolvimento sustentável comum para a Humanidade (ONU, 2021). Os 17 objetivos propostos incluem garantir padrões de consumo e produção sustentáveis, adotar medidas de combate às alterações climáticas, conservar os recursos marinhos e gerir os ecossistemas terrestres de forma sustentável, com os quais o governo português tem vindo a agir em conformidade (ONU, 2017). Atualmente, Portugal faz parte dos 30 países mais sustentáveis do mundo de acordo com estes objetivos (Lusa, 2019). A criação deste tipo de políticas motiva práticas mais sustentáveis nas empresas e consumidores e impulsiona negócios e movimentos que satisfaçam estes ideais. Prevê-se que as metas ambientais definidas pela ONU para cada país permitam que, em 2050, 100% da energia consumida

derive de energias renováveis (República Portuguesa (RP), 2019). No entanto, a década atual será a mais exigente, uma vez que está planeada uma redução em 45% das emissões de carbono até 2030 (RP, 2019). Têm sido colocadas em prática na União Europeia (UE), e consequentemente em Portugal, leis para a redução do descarte de materiais de utilização única. A 15 de fevereiro de 2015, entrou em vigor em Portugal o pagamento de uma taxa de 10 cêntimos sobre cada saco de plástico leve disponibilizado no comércio (Observador, 2014). Esta medida resultou numa descida de 446 para 2 sacos por habitante num ano e converteu-se em 1,5 milhões de euros para o Estado português (RTP Notícias, 2016). De acordo com a Diretiva da UE 2019/904 de 5 de junho de 2019, a 1 de julho de 2021 entrou em vigor a lei que proíbe a utilização e disponibilização de louça de plástico de utilização única na restauração, de forma a reduzir o descarte deste tipo de produtos (Diário de Notícias, 2021). Neste mesmo dia, passou a ser proibida na totalidade a oferta de sacos de qualquer material pelos comerciantes (Dinheiro Vivo (DV), 2021), estando sujeitos a um custo unitário. Neste dia passou ainda a ser possível que os consumidores utilizem recipientes próprios para compras a granel ou *take-away* (DV, 2021). O trabalho desenvolvido a nível governamental é essencial para provocar movimento entre a população, que começa a estar mais consciente e a procurar fazer compras mais responsáveis.

Com o primeiro caso confirmado em Portugal a 2 de março de 2020 (Expresso, 2020), a epidemia de COVID-19 trouxe algumas das mudanças mais significativas da década. A 18 de março de 2020 foi declarado o primeiro estado de emergência nacional (Borges, 2020), que viria a provocar restrições ao comércio até ao final desse ano, tanto nos horários de funcionamento, como na lotação permitida. A 1 de agosto de 2021 foram abolidas as restrições horárias nestes espaços (SIC Notícias, 2021a) e, atualmente, 8 é o número máximo de pessoas permitido em 100 metros quadrados (SIC Notícias, 2021b) nos espaços fechados. Esta e outras condições vieram moldar os hábitos de consumo no comércio a retalho, reduzindo a presença de consumidores nas lojas, mas abrindo janelas de oportunidade para o comércio *online*.

5.1.2. Fatores Económicos

Ao longo de 2021, o valor do Produto Interno Bruto (PIB) português tem vindo a aumentar e, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), este cresceu 15,5% no

segundo trimestre, face ao período homólogo (RP, 2021). Este valor, para além de estar acima da média relativa à Zona Euro e à UE, foi o mais alto atingido desde o início da pandemia da COVID-19 (RP, 2021), o que traz esperança de recuperação de poder de compra, tanto aos consumidores como aos negócios, depois de assistir a quebras de faturação de 18,9% em 5 meses, durante a 1.^a fase de confinamento (Faria, 2021a). Ainda que abalado pelas consequências da epidemia mundial, em 2020, o Rendimento Disponível dos Particulares (RDP) registou um aumento em 1% e a sua taxa de poupança atingiu os 12,8%, um valor máximo desde 2002 (Banco de Portugal, 2021). Estes resultados refletem os comportamentos de cuidado e planeamento face às despesas de consumo, entre as limitações exigidas no último ano (Banco de Portugal, 2021). Em abril de 2021, as vendas no setor do comércio a retalho em Portugal lideraram entre os países da UE, com uma subida de 4,3% face ao mês anterior (Faria, 2021b). Também em comparação com o mesmo mês de 2020, as vendas cresceram cerca de 27,2%, valor também acima do desempenho dos restantes países europeus (Faria, 2021b).

Um estudo do Observatório da Sociedade Portuguesa concluiu que, em 2018, quase 69% dos residentes em Portugal relevam a importância de consumir produtos nacionais (Moreira e Vale, 2018). Para além da contribuição que é para a economia, consumir produtos portugueses garante o consumo de produtos de qualidade e durabilidade superiores, em comparação com a maior parte dos produtos importados. No estudo já referido, cerca de 67% dos participantes consideram os produtos nacionais de maior qualidade e cerca de 31% também de maior durabilidade (Moreira e Vale, 2018). Ainda assim, a quantidade de produtos importada é muito relevante: em 2020, o valor das importações foi de 68.145,6 euros, sendo que 12,7% destes correspondem a produtos agroalimentares (PORDATA, 2020). A par das mudanças provocadas pelas orientações europeias para a sustentabilidade ambiental, o governo português pretende alinhar cada vez mais a Economia e o Ambiente (RP, 2019). Defendem que se deve investir esforços no desenvolvimento sustentável, não tendo como objetivo a obtenção de lucros, mas sim a mudança, de forma a evoluir para um modelo económico mais suficiente (RP, 2019). A economia faz parte dos três alicerces da sustentabilidade (Elkington, 1997; Epstein, 2008; Kumar et al., 2012; Savitz & Weber, 2006) e, por essa razão, é essencial que os objetivos de todas essas vertentes estejam alinhados para conduzir ao equilíbrio.

5.1.3. *Fatores Sociodemográficos*

De acordo com os dados mais recentes dos Censos 2021, a população residente em Portugal sofreu uma redução de mais de 214 mil pessoas nos últimos 10 anos, o que equivale a uma diminuição em cerca de 2% (INE, 2021), e quase 3 milhões desta população fazem parte da AML (INE, 2021). A população portuguesa está cada vez mais envelhecida, sendo que cerca de 22% dos residentes tem mais de 65 anos (PORDATA, 2020). Ainda que com bastante poder de compra, muitas vezes esta faixa etária acaba por não ser responsável pelas suas decisões de consumo, o que a torna ainda mais difícil de impactar. Segundo um estudo levado a cabo pela Médis e a Return on Ideas, 46% dos portugueses assume não fazer o suficiente pelo seu estado de saúde, sendo que 55% supõe que não consegue melhorá-lo (Correia, 2021). Em 2017, foi publicada a Estratégia Integrada para a Promoção da Alimentação Saudável, que reflete um conjunto de propostas de intervenção para os hábitos alimentares de acordo com diversos Ministérios e organizações europeias (Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável, 2017). O caminho a percorrer neste sentido ainda é longo e a educação da população para a valorização da sua saúde é fundamental, bem como a perceção de que esta se correlaciona com os seus hábitos. Estratégias como esta têm vindo a ser colocadas em prática desde então com o objetivo de promover a educação para uma maior preocupação alimentar e de saúde.

A educação é um dos fatores com maior importância no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, responsável e equilibrada relativamente à sustentabilidade. Com um valor de quase 55% dos empregadores sem formação secundária ou superior e cerca de 43% dos trabalhadores por conta de outrem com o 9.º ano como habilitação máxima (Costa, 2018), o nível de ensino português tem crescido progressivamente ao longo dos anos, mas existem ainda algumas lacunas a colmatar. A idade média dos professores em Portugal é cerca de 49 anos, o que dá origem a um envelhecimento desta população, já que as elevadas taxas de desemprego e salários pouco apelativos geram desinteresse nos jovens para a adesão a esta carreira (Lusa/DN, 2021). Todos estes fatores acabam por prejudicar o desenvolvimento da educação portuguesa e, conseqüentemente, o progresso da sociedade no aspeto em estudo. Entre mudanças em todos os setores de atuação, a pandemia trouxe a compreensão de que a entajuda nacional e a empatia cultural são ainda melhorias em que o ser humano tem de se empenhar (Secretaria-Geral da

Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), 2020). Seguindo a ideologia da globalização, prevê-se que, num futuro posterior à situação pandémica, haja mudanças significativas no sistema internacional, com base na economia de mercado e em princípios democráticos (SGPCM, 2020).

5.1.4. Fatores Tecnológicos

Num mundo em que mais de 4,5 mil milhões de pessoas são utilizadoras ativas da internet, sendo que 4,2 mil milhões das mesmas são utilizadoras de redes sociais (Johnson, 2021), é essencial que as empresas automatizem os seus processos. Para além do investimento em tecnologias de informação atualizadas, a implementação de recolha e análise de dados de consumidores e o desenvolvimento de uma estratégia de CRM são essenciais em qualquer empresa. Aplicar CRM tem um grande impacto em todas as áreas de relevância de um negócio (Almeida, 2006), sendo a melhor forma de conhecer as preferências do consumidor numa altura em que o contacto físico é cada vez mais reduzido.

O digital fazia já parte das tarefas diárias de empresas e pessoas, mas em 2020, com a propagação do coronavírus, quem não o estava ainda, depressa teve de se adaptar às tecnologias de informação como suporte de trabalho, comunicação ou entretenimento. Segundo um estudo da consultora Michael Page (MP, 2020), a pandemia conduziu 65% das empresas portuguesas à transformação digital (DV, 2021a). O mesmo estudo concluiu que 40% das empresas consideraram o investimento em soluções tecnológicas como um desafio e 32% sentiram a necessidade de diversificar o negócio, destacando a insuficiência de posições estratégicas associadas à tecnologia (DV, 2021a). A transformação digital é atualmente prioridade para a maioria das empresas, com foco no desenvolvimento de software e digitalização do relacionamento com o cliente (DV, 2021a).

Ainda que o desenvolvimento tecnológico esteja em desenvolvimento constante, é ainda necessário preparar e capacitar muitos dos consumidores e empresas para estes desafios (SGPCM, 2020). É prioritário trabalhar nas implicações legais que a tecnologia implica e educar para a qualificação digital a todos os níveis (SGPCM, 2020) para que negócios e clientes possam crescer e usufruir do que o desenvolvimento das tecnologias de informação tem para oferecer.

5.2. Análise Micro

5.2.1. Análise do Setor

O negócio MG é uma empresa portuguesa que se insere no setor de comércio a retalho, comercializando produtos secos biológicos a granel, produtos de cosmética, higiene e acessórios diversos, bem como serviços de educação para a sustentabilidade.

Segundo dados da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (Santos, 2014), Portugal é dos países da Europa com maior número de estabelecimentos de comércio tradicional, cerca de 20,3 mil lojas, em comparação com a média da União Europeia de 7,8 mil (Santos, 2014). Dentro do setor do comércio, as empresas do retalho são as maiores empregadoras, sendo que cerca de 57,6% dos trabalhadores pertencem a este setor, segundo a Confederação Empresarial de Portugal (Santos, 2014).

No entanto, a situação pandémica do último ano provocou quebras em quase todos os setores e, de acordo com o Jornal Público (Lusa, 2020), as vendas do comércio a retalho desceram cerca de 13,6% no segundo trimestre de 2020, em relação ao ano anterior. Em relação ao comércio a retalho realizado à distância no início deste período, o volume de vendas registou um aumento de 3,5% em fevereiro de 2020 (Fontes, 2020), mantendo esta tendência. Apesar destes não serem dados muito significativos, a evolução é perceptível pelo crescimento de 10,8% do volume de compras *online* apenas no mês de fevereiro de 2020, quase tanto como o aumento registado do volume de compras no período de um ano (12%), segundo o Eurostat (Fontes, 2020).

Segundo o que a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2020) afirma, a venda a retalho representa o tipo de comercialização com maior presença na quantidade vendida da categoria de produtos biológicos. Através de um estudo Target Group Index realizado em 2017 pela Marktest aos comportamentos e consumos, foi possível constatar que “47,7% dos portugueses têm em consideração a compra de produtos biológicos” (Pinto, 2017). Em conformidade, um estudo do Observatório do Consumo Consciente e do Índice Nacional do Consumo Consciente mostra que 29% dos portugueses compram produtos biológicos e que 74% optam por comprar produtos produzidos em Portugal (Costa, 2018).

5.2.2. Análise Concorrencial

A análise concorrencial da MG foi feita com base nos segmentos em que está presente, para os quais foram indicados três concorrentes de acordo com diferentes

critérios. Dos atualmente mais de 80 estabelecimentos a granel que existem na AML (<https://www.agranel.pt/>), o Biomercado foi considerado o principal concorrente da marca no segmento de produtos alimentares biológicos. No segmento de comercialização de produtos de cosmética, higiene e acessórios e 1.^a loja *online* de desperdício zero em Portugal, a Mind the Trash foi considerada como a principal concorrente. Por comercializar produtos transversais a todos os segmentos já mencionados e por fazer parte de uma das maiores cadeias de retalho em Portugal, a SONAE, a Go Natural foi considerada como concorrente indireta. O Quadro II compara características de cada uma das marcas mencionadas de acordo com informação recolhida dos seus *websites* e redes sociais ³.

Quadro II. Análise Concorrencial

Critérios	Maria Granel	Biomercado	Mind The Trash	Go Natural
Instalações	2 lojas	1 loja	-	22 lojas
Localização	Alvalade; Campo de Ourique; <i>Online</i>	Saldanha	<i>Online</i>	Lisboa; Porto; <i>Online</i>
Horário	10h – 19h30 24h / dia	9h – 20h	24h / dia	9h – 20h 24h / dia
Presença no mercado	6 anos	6 anos	4 anos	17 anos
Conceito	Bio; Granel; <i>Zero Waste</i>	Bio; Granel	Sustentável	Bio; Granel
Variedade de produtos	Alimentação; Cosmética; Higiene; <i>Lifestyle</i> ; Acessórios	Alimentação; Vinhos; Cosmética; Higiene; Detergentes; Acessórios	Casa; Higiene; Cosmética; Cozinha; Crianças	Alimentação; Higiene; Beleza; Limpeza
Marca própria	Acessórios	Não	Cosmética; Acessórios	Alimentação
Intervalo de preços (por unidade)	0 – 65 euros	0 – 30 euros	0,2 – 74,90 euros	0,13 – 59,90 euros
Serviços	Entregas (Mundo); <i>Workshops</i> ; Palestras; <i>Pantry Makeover</i>	Entregas (Lisboa); Restauração	Entregas (UE)	Entregas (AML e AMP); Restauração
Dimensão instalações	Pequenas dimensões; 2 andares	Grande dimensão	-	Maioritariamente pequenas dimensões
Acessos e Comodidades	Lojas com poucos acessos; Cozinha equipada; Projetor; Mesa; 12 lugares sentados	Estacionamento	-	Restaurante; Lojas com poucos acessos
<i>Website</i> próprio	Sim	Sim	Sim	Sim
Canais de comunicação	<i>Website</i> ; Redes Sociais; <i>Blog</i> ; <i>Podcast</i> ; <i>Newsletter</i>	<i>Website</i> ; Redes Sociais	<i>Website</i> ; Redes Sociais; <i>Blog</i> ; <i>Newsletter</i>	<i>Website</i> ; Redes Sociais

³ Acedido a 23 de julho, 2020, em <https://www.mariagranel.com/>; Maria Granel, 2021; <http://www.biomercado.com.pt/>; Biomercado, 2021; <https://mindthetrash.pt/>; Mind the Trash, 2021; <https://gonatural.pt/>; Go Natural, 2021

Redes Sociais	Instagram (IG); Facebook (FB); Pinterest; YouTube	IG; FB	IG; FB; YouTube	IG; FB; YouTube
Audiência	75,5 mil (IG)	12,2 mil (FB)	61,2 mil (IG)	104,6 mil (FB)
Avaliação <i>online</i>	4,7/5 (Google)	4,3/5 (Google)	4,7/5 (Google)	4,2/5 (Google)

Fonte: Elaboração Própria

5.2.3. *Análise do Consumidor*

As conclusões retiradas ao longo deste estudo demonstram que o consumidor é cada vez mais preocupado com a sustentabilidade ambiental e a saúde, ainda que os esforços feitos nesse sentido tenham pouco impacto. O consumo é mais ponderado e responsável, mas há uma grande sensibilidade ao preço. O ritmo de vida dificulta o processo de compra mais consciente e sustentável, por ser priorizada a rapidez. O consumidor é muito influenciado por fatores externos, como *trends*. São valorizadas as boas experiências de compra, bem como a possibilidade de o fazer à distância. Com a pandemia, a empatia motivou o apoio a pequenos negócios, mas uma boa relação qualidade, preço e praticidade continuam a ser o mais importante no processo de decisão.

5.2.4. *Análise Interna*

Esta análise é essencial para compreender os recursos e capacidades atuais da empresa (Wood, 2017) e foi realizada com base nas informações públicas da empresa, bem como a entrevista realizada (Anexo A).

5.2.4.1. *História*

O projeto MG nasceu em 2013, criado por Eunice Maia e Eduardo, o seu marido. Ela, natural do Minho, era professora e assumidamente consumista. Ele, açoriano, economista e em tempos consultor na área grande distribuição, foi quem se apercebeu que em Portugal não havia este tipo de oferta no mercado. Ainda a sair da crise financeira, sentiu que o granel fazia falta associado ao biológico, num espaço que conjugasse os dois de uma forma sustentável. A partir daí, a ideia cresceu e com ela um compromisso que assenta em dois pilares fundamentais: Zero Desperdício e Biológico.

Em 2015, a marca inaugurou no bairro de Alvalade a que viria a ser a primeira *Zero Waste Store* do país, introduzindo a venda exclusivamente a granel de produtos biológicos e dispensando totalmente as embalagens de plástico descartáveis. Em 2018, foi instituída a loja de Campo de Ourique, que, para além de mercearia biológica, se tornou na primeira *Zero Waste Concept Store* europeia e uma das primeiras do mundo. Em dezembro de

2017, foi lançada a loja *online* que até então não estava muito desenvolvida e que, durante a pandemia, alargou as possibilidades de compra sustentável à distância.

5.2.4.2. *Missão, Visão e Valores*

A principal missão da marca é ajudar a reduzir o desperdício alimentar e eliminar o plástico descartável, bem como dialogar sobre o problema e mostrar soluções e alternativas para o contornar. Procura proporcionar ao cliente alimentos de qualidade superior, promover a alimentação saudável, o consumo responsável e consciente, a redução do desperdício e a sustentabilidade do planeta. O sentido de comunidade é algo muito presente na marca e educá-la para os aspetos já mencionados faz também parte da sua missão.

Ainda que a visão da marca não esteja totalmente definida, esta prende-se com a transmissão de conhecimento ao maior número de pessoas, inspirando para a mudança e transição ecológica. Com vontade de desenvolver a vertente comercial do negócio, o desejo mais forte de quem está por trás da marca é dar ênfase à vertente pedagógica e conseguir educar a comunidade para as temáticas já mencionadas.

Os seus valores prendem-se essencialmente com os dois pilares fundamentais – Zero Desperdício e Biológico – e complementam-se com valores como transparência, proximidade, inclusão e comércio justo. Estes princípios são tidos em conta ao longo de toda a cadeia de valor, desde os produtores aos consumidores, havendo sempre espaço para melhorar, aprender e educar.

5.2.4.3. *Recursos Humanos*

Sendo uma empresa de origem familiar, estes recursos introduzem-se com os sócios fundadores: a Eunice é responsável pela gerência das lojas e orientação de todos os departamentos, com foco especial na comunicação; o seu marido é responsável pela gestão operacional, bem como pela inovação e desenvolvimento da marca a nível de produtos. Existe uma coordenadora das três lojas, duas físicas e uma *online*, que coordena a equipa de cinco colaboradoras das mesmas. Do lado operacional, em conjunto com o Eduardo, uma pessoa colabora na gestão de *stocks*, operações e encomendas. A contabilidade da empresa está à responsabilidade de uma equipa que, inicialmente, tinha apenas uma pessoa, mas já cresceu. Recentemente foi colocada uma pessoa que dá suporte na gestão das suas redes sociais e *website*.

Nos últimos anos tem havido alguma rotatividade nos funcionários, o que levou a algum desânimo por parte da gerência. Atualmente, todos os empregados estão alinhados com os valores da marca e são diligentes no seu trabalho, com vista a objetivos comuns.

5.2.4.4. *Fornecedores e Ligações Empresariais*

A marca trabalha com dezenas de fornecedores e produtores, dos quais cerca de 72% são nacionais, tanto na vertente alimentar como de acessórios. Muitos destes são fornecedores das marcas concorrentes: no âmbito alimentar não é tão comum, uma vez que muitos deles nem são nacionais e são caracterizados por certificações *fair trade* e qualidade *premium*, sendo mais difícil encontrá-los; na vertente de acessórios, muitos dos fornecedores acabam por ser também concorrentes, o que evidencia o espírito de entreajuda e luta pela causa maior existente. Existe uma grande proximidade e dependência com este tipo de recursos, tornando-se esta relação tão próxima que algumas marcas internacionais acabam por confiar na MG para a sua representação em Portugal.

5.2.4.5. *Recursos de Informação*

Atualmente, a empresa não desenvolve qualquer tipo de estratégia que implique a recolha e análise de dados dos consumidores, no entanto, é algo que faz parte dos seus objetivos a curto prazo. Em outubro de 2020, foram feitas atualizações no *website* com o intuito de começar a armazenar dados, mas estes ainda não estão a ser trabalhados ou otimizados. A marca tem uma plataforma considerável nas redes sociais, o que traz abertura à recolha de dados e *feedback* mais personalizado, singularizando a experiência pré e pós-venda em tempo real.

5.2.4.6. *Recursos Financeiros*

Por confidencialidade no que diz respeito a esta área, não serão particularizados os dados financeiros da empresa. A empresa é familiar, de pequena dimensão e ainda no início do ciclo de vida. Os recursos financeiros que detém são o resultado de um modelo de negócio justo, em que priorizam o pagamento de salários dignos em todas as fases da cadeia de valor, garantindo os postos de trabalho que chefiam em cada circunstância. Ambicionam crescer enquanto negócio e têm vontade de empregar cada vez mais pessoas, bem como investir em ativos que empoderem a marca. O investimento financeiro no marketing da marca tem sido feito pontualmente de acordo com as possibilidades e foi recentemente contratada uma pessoa para dar suporte neste campo.

5.2.4.7. Recursos de Marketing

Produto

Os produtos da marca dividem-se em três segmentos distintos: alimentar; cosmética, *lifestyle* e acessórios; serviços. Comum a todas as lojas, o segmento alimentar equipara-se a uma mercearia tradicional, onde são comercializados produtos secos biológicos a granel, entre os quais infusões, especiarias, leguminosas, frutos secos, cereais, farinhas, massas, bolachas e doces. Estes produtos são escolhidos criteriosamente e adquiridos a produtores e grossistas que garantem a qualidade dos mesmos.

A *Concept Store* caracteriza-se pela venda de produtos e acessórios de higiene, cosmética, limpeza e *lifestyle*, tais como de cabelo e corpo, maquilhagem e higiene pessoal, detergentes para casa e acessórios de utilização diversa. Nem todos os produtos deste segmento são vendidos a granel, sendo os remanescentes embalados com o menor desperdício possível. A maioria destes produtos são revendidos de outras marcas, geralmente portuguesas e não disponíveis em lojas físicas. Já foram lançados alguns produtos de marca própria, fruto de coleções cápsula com as marcas Branco Chá e a Vintage for a Cause.

O terceiro segmento deste negócio tem uma vertente de serviços: *workshops* que fomentam a partilha de conhecimento entre a comunidade; palestras com oradores de referência que educam para os princípios da sustentabilidade; consultoria com uma equipa multidisciplinar de especialistas; *pantry makeover*, um acompanhamento nutricional e de organização dos alimentos escolhidos para a cozinha e despensa dos consumidores.

Preço

Para além das influências externas, o método de determinação de preços deve ter em conta fatores como custos, objetivos e ciclo de vida do produto (Wood, 2017). A MG valoriza todas as etapas da cadeia de valor: os produtores e grossistas com quem trabalham definem a base dos custos de produção e, posteriormente, acrescem os custos que garantem a manutenção das lojas, os ativos utilizados no processo e todo o trabalho humano implícito, de acordo com uma remuneração legal e justa. Por esta razão e pelo facto dos produtos terem uma longevidade e capacidade de reutilização que não se encontram nas marcas *mainstream*, os preços praticados são mais elevados que os que o consumidor está familiarizado nas grandes superfícies.

Pela maioria ser vendida a granel, o preço unitário dos produtos vendidos varia entre 0 e 65 euros, dependendo das quantidades adquiridas. O preço dos serviços é difícil de ser contabilizado, pelo que apenas os *workshops* têm preços fixos, de 20 a 35 euros. Assim, esta é considerada uma estratégia de preço opcional, uma vez que, ao comprar a granel, o consumidor tem a possibilidade de escolher as quantidades que pode comprar.

A marca não pratica quaisquer descontos promocionais, por acreditar que vão contra os seus princípios, fazendo uma redução de preços apenas em casos excepcionais, como fim de prazo de validade do produto ou atenção a quem contrata os serviços da marca.

Comunicação

A promoção da marca começa na identidade visual, criada no lançamento do projeto pela *designer* com quem trabalham, que se mantém até hoje (Anexo C). Marcada pelos tons terra e a caligrafia manual, os símbolos da marca, em equilíbrio com a decoração das lojas, são inconfundíveis. A forma como comunicam com os consumidores, que tratam por “queridos fregueses”, é muito próxima e autêntica, sem medo de mostrar imperfeição. Muitas vezes, comunicam formas de reproduzir um produto, em vez de incitar à venda do mesmo, o que reforça a mensagem de redução de desperdício e de comunidade que querem passar. “À sua medida” é o *slogan* da marca, mas esta também se rege por mensagens como “amor a granel” e “a revolução começa aqui”.

Até agora, não foi feito qualquer tipo de investimento monetário em promoção da marca e a comunicação baseia-se na presença *online*. Além da vertente informativa de marca, produtos e serviços, o *site* inclui um *blog*, onde partilham conhecimento e notícias, servindo como um arquivo. A marca tem páginas nas redes sociais FB, IG, YouTube e Pinterest, sendo o IG a plataforma com maior alcance, onde são feitas partilhas diariamente. A par destas plataformas, a marca conta com 33 episódios do *podcast* homónimo, que consistem em conversas com personalidades de diversas áreas relacionadas com sustentabilidade. Existe ainda uma *newsletter*, com 2,7 mil subscritores e uma taxa de abertura de 60%, na qual não têm investido muito. Até agora, os trabalhos de promoção surgiram de forma orgânica, sem qualquer tipo de remuneração envolvida. A Eunice é recorrentemente convidada em nome da marca para entrevistas e eventos, seja em televisão, rádio, *podcasts*, jornais, revistas ou palestras. A marca é uma referência no

mercado e, por isso, é comum haver partilhas *online* acerca da mesma, principalmente nas redes sociais, bem como parcerias com membros da comunidade.

Distribuição

O processo de distribuição inicia-se na compra aos produtores, onde é tido em consideração todo o impacto ambiental. Muitas vezes, o plástico é uma garantia de segurança alimentar e alguns dos alimentos são transportados em baldes de plástico, que são devolvidos para reutilização. Quando os materiais não são biodegradáveis e não há solução para o descarte, escolhe-se comprar em embalagens de maiores dimensões, de forma a reduzir a diferença produto/plástico.

A distribuição é feita de diferentes formas conforme os produtos tangíveis ou intangíveis (Wood, 2017) e, no caso dos produtos, estes são adquiridos diretamente ao produtor, antes de serem comercializados na MG. O consumidor tem acesso aos mesmos através das duas lojas física, onde a distribuição é feita com a recolha nas lojas pelo consumidor nos recipientes à sua responsabilidade, ou da loja online, onde é feita de duas formas distintas: na AML a entrega é feita porta a porta a expedição, com um parceiro 100% elétrico para a redução das emissões geradas; fora da AML, a expedição é feita via CTT Expresso, por não haver ainda uma solução mais ecológica viável. Cada embalagem utilizada ao longo do processo, é estudada para gerar o menor impacto ambiental possível. Os serviços da marca são contratados presencialmente, por telefone ou online, entrando em contacto com a marca.

Pessoas

Ainda que a informatização dos processos seja uma realidade do futuro, muito serviços irão sempre precisar de contacto humano (Wirtz & Lovelock, 2016). A MG comunica de uma forma muito próxima com o consumidor, que se torna ainda mais importante num processo de compra demorado. Os recursos humanos da marca regem-se pelos valores da mesma, de forma a transmiti-los ao consumidor.

Processos

Para um serviço ser eficiente, deve ter processos bem delineados (Wirtz & Lovelock, 2016). A experiência de compra em loja começa com o sistema *Bring Your Own Container* (BYOC), onde o consumidor leva os seus próprios recipientes. Em loja, os consumidores podem também adquirir frascos de vidro para colocar os alimentos, ainda que seja mais aconselhável adotar este sistema. À entrada é feita a pesagem de

cada um deles, de forma a reduzir a tara na pesagem. O cliente pode usufruir de sacos de pano ou luvas compostáveis para utilização em loja durante a escolha dos produtos, onde é prestado total apoio ao entendimento dos processos e à decisão de compra. Por fim, é feita a pesagem de cada embalagem e pagamento dos produtos. *Online*, os processos passam pela escolha das quantidades desejadas de cada produto, devidamente identificado e com informações adicionais, prosseguindo para o *check out*. Aqui será feita a escolha dos métodos de pagamento e envio. Neste caso, a encomenda é processada e embalada, terminando com o envio para a morada indicada.

Evidências Físicas

As evidências físicas são essenciais à tangibilização de um serviço. A decoração das lojas vai de encontro à identidade pensada para a marca, desde a disposição dos produtos, as etiquetas de preço em papel reutilizável, as frases manuscritas nas paredes e as montras elaboradas conforme as épocas do ano. O aroma a infusões e especiarias à entrada é um dos fatores mais destacados pelos consumidores em loja. Não há reprodução de música nas lojas.

5.3. Análise SWOT

O Quadro III apresenta a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que é essencial para a posterior definição da estratégia (Wood, 2017).

Quadro III. Análise SWOT

<p>Strengths: Marca pioneira e referência no setor: 1.^a <i>Zero Waste Store</i> em Portugal e 1.^a <i>Concept Zero Waste Store</i> na Europa. Empresa de comércio local de pequena dimensão. Grande variedade de produtos. Serviços em áreas multidisciplinares: sustentabilidade; nutrição; organização; culinária. Maioria dos fornecedores são nacionais. Certificações: Bio, <i>Fair Trade</i>, qualidade <i>Premium</i>. Mais do que um ponto de venda: físicos e <i>online</i>. Localização: espaços físicos em bairros familiares. Espaços dinâmicos em loja: cozinha; <i>workshops</i>; eventos. Aroma das lojas é uma característica memorável. Poupança recursos: Sistema BYOC e Zero Desperdício. O público revê-se nos valores da marca. Foco na educação da comunidade. Reconhecimento orgânico gera exposição mediática. Presente em diversas plataformas <i>online</i>. Plataforma IG de grande dimensão dentro do nicho.</p>	<p>Weaknesses: Negócio pequeno com pouca mão de obra. Proximidade: poucos espaços físicos. Falta de praticidade e conveniência para o consumidor no processo de compra. Lojas com poucos acessos. Grande dependência dos fornecedores de acessórios, que são também concorrentes. Preço elevado face às grandes superfícies. <i>Budget</i> para investimento reduzido. Sem marca própria. As entregas fora de Lisboa geram desperdício. Sem estratégia de CRM definida. Recolha de dados pouco otimizada. Pouca presença noutras redes sociais. Pouca comunicação em vídeo. Falta de regularidade de <i>newsletter</i> e <i>podcast</i>.</p>
<p>Opportunities: Crescimento de <i>awareness</i> para sustentabilidade.</p>	<p>Threats: Decréscimo da população residente.</p>

<p>Valorização do comércio local e pequenos negócios. Maior foco do Governo para a sustentabilidade ambiental. Portugal é um dos 30 países mais sustentáveis do mundo. Implementação de leis para redução do desperdício. Aumento do PIB e RDP. A pandemia incentivou a compreensão e entreajuda. 4,5 mil milhões de utilizadores na Internet. Crescimento do comércio a retalho <i>online</i>.</p>	<p>A população portuguesa é envelhecida. Pouca preocupação dada à saúde. Educação superior e especializada reduzida. Maior quantidade de negócios de comércio local. Quebras de 13,6% no comércio a retalho. Valor elevado das importações. Redução da lotação nas lojas. Educação de empresas e consumidores para a tecnologia reduzida. 65% das empresas portuguesas presentes no digital. Com as poucas implicações legais da Internet, é fácil crescer enquanto marca digital.</p>
--	---

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Segmentação, Targeting e Posicionamento

A Análise STP agrupa consumidores em segmentos de acordo com as suas necessidades, de forma a perceber quais devem ter maior prioridade (Wood, 2017), de acordo com o posicionamento pretendido.

5.4.1. Segmentação e Targeting

Esta análise foi desenvolvida com base em variáveis aplicadas ao público atual e pretendido para a marca, nos quais se focam as estratégias a implementar.

Quadro IV. Segmentação e Targeting

Variáveis	Target atual	Target pretendido
Demográficas	Mulheres; 30 a 45 anos; casadas (ou equivalente); com famílias.	Mulheres; 18 a 30 anos; solteiras; sem filhos.
Geográfica	Residentes na AML; zonas de Alvalade ou Campo de Ourique.	Residentes em Portugal.
Socioeconómica	Classe média alta; formação superior; remuneração média alta.	Classe média; qualquer nível de formação; remuneração média.
Estilo de vida	Rotineiro; valorizam nacional e biológico; preocupadas com qualidade e saúde.	Organizado, mas prático; alerta para desperdício, valorizam sustentabilidade.
Padrões de consumo	Regulares; compras intencionais e planificadas; clientes e consumidoras; leais à marca; foco nos produtos alimentares e <i>lifestyle</i> ; presença em poucos canais digitais.	Regulares; compras intencionais e planificadas; clientes e consumidoras; leais à marca; foco nos acessórios, cosmética e higiene; compram <i>online</i> ; presença em muitos canais digitais.
Sensibilidade ao preço	Baixa sensibilidade; têm poder de compra e preferem pagar mais por qualidade.	Sensibilidade justificada: percebem que benefícios justificam preço.
Benefícios percebidos	Boa qualidade; serviço de excelência.	Qualidade; utilidade e durabilidade; contribuição para uma causa maior.

Fonte: Elaboração Própria

Target atual: Mulheres entre 30 e 45 anos com famílias estabelecidas e residentes na AML. De classes mais elevadas, têm uma vida rotineira e muitas vezes pretendem

fugir das grandes superfícies comerciais. Preocupam-se com a qualidade, a saúde e valorizam o atendimento. Compram regularmente, para si e para a família.

Target pretendido: Mulheres no início da vida adulta, mas ainda sem responsabilidades familiares. De classe média, podem ter qualquer tipo de formação, mas o que as conduz para este tipo de consumo é o impacto ecológico. Residentes em qualquer parte do território português, conseguem comprar local *online*, aliando a praticidade ao planeamento. Têm maior sensibilidade ao preço, o que as faz valorizar mais os benefícios do que consomem.

5.4.2. Posicionamento e Vantagens Competitivas

Posicionamento: Centrada no combate ao desperdício, a alimentação biológica e os hábitos de vida mais sustentáveis, a MG quer posicionar-se como primeira escolha para o consumidor. A marca pioneira procura educar para um consumo justo e sustentável e tornar-se a marca de qualidade em quem os portugueses podem confiar.

Vantagens Competitivas: A MG é pioneira no mercado, pois foi uma das primeiras a tornar o granel sem desperdício num conceito mais atual. Foca-se na educação dos atuais e potenciais consumidores para a sustentabilidade, reforçando a sua integridade no mercado. A comunidade criada ao longo dos anos, de consumidores fidelizados e personalidades influentes na área, é essencial para o conceito da marca.

5.5. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.5.1. Pressupostos

Para a exemplar realização do Plano de Marketing, é pressuposto o seguinte:

- Maior disponibilidade financeira para 2022 alocada ao marketing da marca.
- Maior investimento tecnológico para recolha e análise de dados.
- Crescimento do volume de negócios de comércio sustentável.

5.5.2. Direção e Objetivos de Marketing

O presente plano foca-se em duas vertentes essenciais ao progresso da marca: notoriedade e CRM. Tem como prioridade o alcance de uma notoriedade de marca, que expanda os seus valores fora do nicho e que se torne a primeira escolha neste mercado. Em paralelo, o plano trabalha o desenvolvimento da sua presença digital e tecnológica,

com vista à melhoria da relação com o consumidor atual e captação de novos consumidores. O Quadro V expõe os objetivos qualitativos e quantitativos para a marca.

Quadro V. Objetivos quantitativos e qualitativos para 2022

Objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos
Aumentar as receitas em 30%.	Fidelizar o público atual.
Aumentar em 15% as parcerias com marcas nacionais.	Alcançar público mais jovem.
Aumentar em 5% as parcerias com marcas internacionais.	Impactar a sociedade de consumo na valorização de práticas sustentáveis.
Aumentar em 50% o alcance das redes sociais.	Diversificar a comunicação de acordo com os públicos.
Atingir 10% do <i>target</i> pretendido.	Desenvolver técnicas de recolha e análise de dados para melhorar a gestão da relação com o consumidor.
	Quebrar barreiras existentes ao consumo.

Fonte: Elaboração Própria

5.5.3. Táticas de Marketing-Mix

Com base nos objetivos a atingir, foram definidas táticas associadas a cada fase do marketing-mix a implementar no ano de 2022, de acordo com o Quadro VI.

Quadro VI. Áreas e Táticas de Atuação de acordo com o target

Área de atuação	Táticas	Target atual	Target pretendido
Produto	1. Desenvolvimento de um produto de marca própria.	✓	✓
	2. Co-criação de produto com marca associada a <i>influencer</i> digital da área (e.g. Catarina Barreiros + Do Zero, Anna Masiello + R-Coat).		✓
	3. Criação de <i>app freemium</i> com conteúdos exclusivos e serviço pago de planeamento de refeições semanal e lista de compras automática.	✓	✓
	4. Comercialização de infoprodutos (e.g. cursos de longa duração).	✓	✓
	5. Criação de serviço de acompanhamento à compra com especialistas (nutricionista, dentista, dermatologista, etc.).	✓	
	6. Possibilitar aluguer dos frascos de vidro disponíveis, para devolução na próxima visita.		✓
	7. Venda de caixas de plástico reciclado certificado como recipiente em alternativa aos de vidro.		✓
	8. Criação de serviço de auxílio no transporte das compras.	✓	✓
Preço	9. Manter estratégia de preço atual.	✓	✓
	10. Disponibilizar a escolha de <i>bundles</i> de produtos para segmentos específicos (estudantes, pais, iniciantes, etc.).		✓
Distribuição	11. Horário de distribuição de produtos 24h.		✓
	12. Disponibilização de diferentes pontos de recolha nas cidades.		✓
	13. Parceria com CTT para métodos de entrega menos poluente.	✓	✓
Comunicação	14. Organização/patrocínio de eventos associados a temáticas (desporto; saúde; solidariedade; inclusão social) e alusivos aos bairros das lojas.	✓	✓
	15. Presença em momentos dedicados a comunidades mais jovens (escolas, faculdades, ginásios, eventos digitais, etc.).		✓
	16. Parceria com o movimento “Unidos contra o desperdício”, com comunicação <i>Above e Below the Line</i> .	✓	✓
	17. Investimento em tráfego pago nas redes sociais.		✓

	18. Envio mensal da <i>newsletter</i> aos consumidores subscritos.	✓	✓
	19. Comunicação digital dos benefícios dos produtos (atuais e novos) com foco nas temáticas de durabilidade, preço e praticidade.	✓	✓
	20. Desenvolvimento de peças de comunicação <i>online</i> adaptadas a grupos específicos (estudantes; recém-pais; primeira casa; habitantes de grandes cidades; comparação com marcas <i>mainstream</i>).		✓
	21. Comunicação <i>online</i> em vídeo do processo de compra em loja e de espaços de referência para localização das lojas físicas.	✓	✓
	22. Lançamento de versão em vídeo do <i>podcast</i> .		✓
	23. Criação de conteúdo nas redes sociais sobre as pessoas “por trás” do negócio MG.	✓	✓
	24. Criação de vídeos dinâmicos com integração de produto com foco em <i>TikTok</i> e <i>Reels</i> da marca.		✓
	25. Parcerias não remuneradas com micro e macro <i>influencers</i> digitais (oferta de produto e serviço).	✓	✓
	26. Parceria com <i>TikTokers</i> influentes nas áreas de moda, culinária, beleza e <i>lifestyle</i> .		✓
Pessoas	27. Formação de colaboradores nas áreas de atuação e nas áreas de foco da marca.	✓	✓
Processos	28. Doação de produtos fora da validade que não são vendidos.	✓	✓
	29. Análise e aplicação de dados para CRM.	✓	✓
Evidências Físicas	30. Introdução de música nas lojas, associada ao comportamento de compra ótimo.	✓	

Fonte: Elaboração Própria

5.6. Cronograma de Ação e Orçamento

Definir orçamento e cronograma de ação é essencial para cumprir dos objetivos e estratégias propostos, respeitando as limitações do negócio. Uma vez que o atual orçamento de marketing está concentrado apenas no trabalho de uma pessoa, os valores crescem ao que já está estipulado, de acordo com os pressupostos. No Quadro VII, os valores foram indicados em percentagem e a calendarização está planeada para os meses de 2022, correspondendo às datas de implementação de cada uma das táticas, sendo que muitas delas acabam por se estender ao ano seguinte.

Quadro VII. Cronograma de Ação e Orçamentação

Área de atuação	Táticas	Orçamento destinado	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto	1.	12%						✓						
	2.	12%											✓	
	3.	6%									✓			
	4.	4%												✓
	5.	14%			✓									
	6.	-	✓											
	7.	2%			✓									
	8.	3%		✓										
Preço	9.	-	✓											
	10.	-	✓											
Distribuição	1.	3%		✓										
	12.	2%					✓							
	13.	-								✓				
Comunicação	14.	7%				✓								

	15.	-								✓				
	16.	3%												✓
	17.	10%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	18.	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	19.	-			✓			✓			✓			
	20.	-		✓			✓			✓			✓	
	21.	-		✓					✓					
	22.	3%			✓			✓			✓			✓
	23.	-	✓				✓			✓			✓	
	24.	-		✓					✓			✓		
	25.	1%			✓			✓			✓			
	26.	1%	✓				✓		✓			✓		
Pessoas	27.	10%				✓					✓			
Processos	28.	-	✓											
	29.	6%	✓											
Evidências Físicas	30.	1%	✓											

Fonte: Elaboração Própria

5.6.1. Controlo

Após implementação de cada tática do plano, deve ser iniciado um processo de controlo, por forma a garantir que a execução está a ser eficaz, prevendo problemas e criando soluções ao longo do tempo. Será feita uma avaliação da evolução das vendas duas vezes por ano, com foco nas fases de lançamento de novos produtos. A avaliação das métricas digitais é essencial para este plano, pelo que será feita uma análise bimensal da evolução das mesmas. As atividades relativas a processos de venda e distribuição serão avaliadas trimestralmente.

6. CONCLUSÕES

A temática da sustentabilidade ambiental tem vindo a ser abordada há algum tempo, mas nunca com tanta expressividade como atualmente. As tendências de consumo estão a sofrer alterações que geram uma necessidade de adaptação das marcas. A valorização do consumo de produtos com menor transformação, a troca do consumismo pela reutilização e o desenvolvimento de raciocínios de consumo ponderado são fatores que devem passar a ser tidos em conta aquando do desenvolvimento de estratégias corporativas. Tanto o presente estudo como outros previamente analisados confirmam a predisposição dos portugueses para estas mudanças, mostrando-se preocupados com a sustentabilidade, o que se traduz na relevância da mesma para a marca e para o mercado.

Estudar a literatura existente sobre o tema foi essencial para perceber o que está a mudar no comportamento de compra e quais os fatores que ainda limitam um consumo mais sustentável. O autor Mintel (2003) defende que o preço é a principal razão pela qual

os consumidores não consomem comida orgânica, mesmo com o aumento da oferta, o que se comprovou pela análise de dados recolhidos, em que os respondentes consideram a marca bastante cara. A praticidade é muito valorizada numa rotina de consumo e o local de compras preferido para este tipo de produtos ainda é o supermercado (Padel & Foster, 2005), pela variedade que se encontra no mesmo espaço e pela facilidade de processos. A MG trabalha no sentido de educar a comunidade a tornar o consumo sustentável parte da rotina dos consumidores. Pretende romper estas limitações e comunicar às pessoas que o valor dos produtos está de acordo com os preços praticados e que a praticidade pode ser trazida para as dinâmicas de comércio local e sustentável.

Desenvolver estratégias de marketing para aumentar a notoriedade da marca é importantíssimo para o crescimento da MG enquanto marca, mas também do setor e de todos os valores que o mesmo acarreta. Como tal, foram delineadas táticas de Produto, Preço, Comunicação, Distribuição e também de Pessoas, Processos e Evidências Físicas, que abrangem o negócio como um todo. Com maior foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na criação de estratégias de comunicação focadas em diferentes públicos-alvo, as táticas permitem o crescimento do valor acrescentado da marca, de forma a torná-la a primeira escolha para o consumidor.

A entrega de valor passa também pela adaptação da marca às preferências do consumidor e tem havido uma transição do foco de produto para esta vertente (Chen & Popovich, 2003). O consumo sustentável é ainda um tópico de pouca aceitação, o que gera falta de credibilidade na marca sempre que há falhas na produção ou prestação do serviço, defende Truninger (2020). A existência de estratégias de CRM é cada vez mais importante para colmatar esta desconfiança, aproximando o consumidor do retalhista, neste caso. A MG tenta criar uma proximidade com o consumidor característica do comércio local mais antigo, mas é essencial que essa afeição transpareça em todos os pontos de contacto com o consumidor, que está atualmente presente no digital. As táticas estruturadas focam-se também no crescimento das plataformas *online* da marca, bem como no estudo digital das preferências do consumidor, de forma a melhorar o serviço prestado.

As limitações deste estudo estão associadas à recolha e análise de dados, que acabou por ser escassa qualitativamente, pelo que é sugerida para investigação futura a realização de entrevistas qualitativas semiestruturadas a colaboradores e consumidores da marca,

bem como consumidores das marcas concorrentes, que se tornam potenciais. Devido a um erro informático, foi necessária a redução da quantidade de dados quantitativos recolhidos, o que acabou por empobrecer os resultados. Para além disso, algumas questões apresentaram respostas contraditórias, o que, motivado pela falta de questões de resposta aberta, acabou por não gerar as conclusões esperadas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Agarwal, MK & VR Rao, 1997. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letter*, 7, 237-247.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2). <http://dx.doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Almeida, F. (2006). *Factores de sucesso na adoção de CRM – um estudo de casos em Portugal* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/15198>
- Assaad, W., & Gómez, J. M. (2011). Social network in marketing (social media marketing) opportunities and risks. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies*, 2(1), 13.
- Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor. (n.d.). Acedido a 9 de abril, 2021, em [https://deco.pt/Banco de Portugal. \(2021\). Boletim Económico | A economia portuguesa em 2020. Departamento de Estudos Económicos. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mai2021_p.pdf](https://deco.pt/Banco de Portugal. (2021). Boletim Económico | A economia portuguesa em 2020. Departamento de Estudos Económicos. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mai2021_p.pdf)
- Baourakis, G., Kourgiantakis, M., & Migdalas, A. (2002). The impact of e-commerce on agro-food marketing – The case of agricultural cooperatives, firms and consumers in Crete. *British Food Journal*, 104(8), 580-590. <https://doi.org/10.1108/00070700210425976>
- Baptista, P., Campos, I., Pires, I., & Vaz, S. (2012). *Do Campo ao Garfo. Desperdício Alimentar em Portugal* (1.ª ed.). CESTRAS.
- Barreiros, C. (2019, 30 de agosto). Por onde começar. *Do Zero*. <https://do-zero.pt/por-onde-comecar/>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). *Integrating Marketing Communications: New*
- Biome Mercado [biomercadolisboa]. (2021, 23 de julho). Instagram. <https://www.instagram.com/biomercadolisboa/>
- Blengini, G., & Shields, D. (2010). Green labels and sustainability reporting: Overview of the building products supply chain in Italy. *Management of Environmental Quality*, 21(4), 447-493. <https://doi.org/10.1108/14777831011049115>
- Booms, B. & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *American Marketing Association*, 47-51.
- Borges, L. (2020, 5 de novembro). O que aconteceu aos anteriores estados de emergência? E o que esperar agora? *Público*. <https://www.publico.pt/2020/11/05/politica/noticia/aconteceu-antiores-estados-emergencia-esperar-1938036>
- Brinkmann, R., & Garren, S. (2018). *The Palgrave Handbook of Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71389-2>
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Bultema, P. (2000). Getting the big picture on operational CRM. *Proceedings of DCI Customer*
- Chanthnok, K., Ussahawanitichakit, P., & Jhundra-indra, P. (2015, July). Social media marketing strategy and marketing outcomes: A conceptual framework. In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 20, No. 2, p. 35). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Charter, M., & Polonsky, M. J. (2017). *Greener marketing: a global perspective on greening marketing practice*. Routledge.
- Charter, M., Peattie, K.J., Ottman, J., & Polonsky, M.J. (2002). Marketing and Sustainability.
- Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) – People, process and technology. *Business Process Management*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chinnici, G., Damico, M., & Pecorino, B. (2002). A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products. *British Food journal*, 104(3/4/5), 187-199. <https://doi.org/10.1108/00070700210425651>
- Collins, C., Steg, L., & Konig, M. (2007). Customers' Values, Beliefs on Sustainable Corporate Performance, and Buying Behavior. *Psychology & Marketing*, 24(6): 555-577. <https://doi.org/10.1002/mar.20173>
- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320.

- Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar. (2016). *Desperdício alimentar zero: Produção sustentável para um consumo responsável* (14202-B/2016). Diário da República. <https://www.gpp.pt/images/MaisGPP/Iniciativas/CNCDA/ENCDA.pdf>
- Correia, A. (2021, 4 de maio). Quase metade dos portugueses admitem fazer pouco pela sua saúde. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2021-05-04-Quase-metade-dos-portugueses-admitem-fazer-pouco-pela-sua-saude-65c52b14>
- Costa, R. (2018, 9 de outubro). Empregadores portugueses são os menos escolarizados da UE. *Público*. <https://www.publico.pt/2018/10/09/sociedade/noticia/empregadores-portugueses-sao-os-que-tem-menos-escolaridade-na-ue-1846582>
- Danciu, V. (2013). The Contribution of Sustainable Marketing to Sustainable Development. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(2), 385-400.
- Demo, G. & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer Market: Validation in the United States and comparison to Brazilian Models. *XXXVII Encontro da ANPAD*. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_MKT70.pdf
- Diário de Notícias. (2021, 4 de junho). Fim dos plásticos descartáveis na UE começa em julho. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/fim-dos-plasticos-descartaveis-na-ue-comeca-em-julho-13802744.html>
- Dinheiro Vivo. (2021a, 26 de abril). Covid levou 65% das empresas a apostar em projetos tecnológicos. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/covid-levou-65-das-empresas-a-apostar-em-projetos-tecnologicos-13610829.html>
- Dinheiro Vivo. (2021b, 1 de julho). Acabaram de vez os sacos gratuitos nas lojas. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/acabaram-de-vez-os-sacos-gratuitos-nas-lojas-13895651.html>
- Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2020). *II Inquérito ao comércio grossista e retalhista de produtos biológicos*. https://www.rederural.gov.pt/images/Noticias/2020/Relat%C3%B3rio_Inqu%C3%A9rito_Grossista_a_Retalhista_2020_final.pdf
doi:10.1509/jm.15.0419
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*, 73.
- Epstein, M. J., Elkington, J., e Herman, B. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- Expresso. (2020, 2 de março). Ministra confirma primeiro caso positivo de coronavírus em Portugal. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2020-03-02-Ministra-confirma-primeiro-caso-positivo-de-coronavirus-em-Portugal>
- FAO, W. (2019). Sustainable healthy diets: Guiding principles. *Sustainable healthy diets. Rome*.
- Faria, R. (2021a, 24 de fevereiro). Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto foram responsáveis por 70% da quebra de faturação na pandemia. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/areas-metropolitanas-de-lisboa-e-porto-foram-responsaveis-por-70-da-quebra-de-faturacao-na-pandemia>
- Faria, R. (2021b, 4 de junho). Portugal foi o país da UE com maior crescimento das vendas a retalho em abril. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/portugal-foi-o-pais-da-ue-com-maior-crescimento-das-vendas-a-retalho-em-abril>
- Fickel, L. (1999). Know Your Customer: Intimacy, relationships, one-to-one-it's a giant lovefest out there. *CIO-FRAMINGHAM MA-*, 12, 62-75.
- Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal Of Marketing*, 80(6), 122-145.
- Fontes, H. (2020, 12 de agosto). O impacto da COVID-19 no comércio a retalho. *AETICE*. <https://www.aetice.pt/2020/08/12/covid-19-adaptacao-retalho/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations & World Health Organization. (2019). *Sustainable healthy diets – Guiding Principles*. <http://www.fao.org/3/ca6640en/CA6640EN.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2016). Food and Agriculture – Key to achieving the 2030 Agenda for Sustainable Development. <http://www.fao.org/3/a-i5499e.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2017). The future of food and agriculture – Trends and challenges. <http://www.fao.org/3/i6583e/i6583e.pdf>
- Galli, A., Pires, S., Iha, K., Alves, A., Lin, D., Mancini, M., & Teles, F. (2020). Sustainable food transition in Portugal: Assessing the Footprint of dietary choices and gaps in national and local food policies. *Science of the Total Environment*, 749. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141307>
- Garg, S. A., Singh, H., & De, K. K. (2016). Direct and indirect effects of marketing mix elements on satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(1), 53.

- Go Natural [gonatural.pt]. (2021, 23 de julho). Instagram. <https://www.instagram.com/gonatural.pt/>
- Goel, P. (2010). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
- Greenberg, P. (2015). Social CRM comes of age. ORACLE.
- Groot, T. L. C. M., Steg, L., Vlek, C. A. J., Lindenberg, S., Moll, H., & Wittloostuijn, A. (2003). Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance (2nd interim report of the Dutch SCP Project).
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard business review*, 78(3), 107-107.
- Gustafson, T. & Chabot, B. (2007). Brand Awareness. Cornell Maple Bulletin, 105. <http://www.nnyagdev.org/maplefactsheets/CMB%20105%20Brand%20Awareness.pdf>
- Haff, J. (2017). *Social Media Marketing Strategies in the Organic Food Industry*. [Senior thesis, Dominican University of California]. Dominican Scholar. <https://scholar.dominican.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1102&context=senior-theses>
- Harrigan, P. & Miles, M. (2015). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 99-116. <http://dx.doi.org/10.1080/13215906.2014.11082079>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Holt-Giménez, E., Shattuck, A., Altieri, M., Herren, H., & Gliessman, S. (2012). We already grow enough food for 10 billion people... and still can't end hunger.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. In *Fashion branding and consumer behaviors* (pp. 113-132). Springer, New York, NY.
- Iles, A. (2006). Shifting To Green Chemistry: The Need for Innovations in Sustainability Marketing. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 524-535. <https://doi.org/10.1002/bse.547>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Resultados Preliminares – Variação da População Residente 2011-2021*. https://ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- Ishangulyyev, R., Kim, S., & Lee, S. (2019). Understanding Food Loss and Waste – Why Are We Losing and Wasting Food?. *Foods*, 8(8), 297. <https://doi.org/10.3390/foods8080297>
- Johnson, J. (2021, 10 de setembro). *Worldwide digital population as of January 2021*. Statista. Acedido a 26 de abril, 2021, em <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Jung, J., Kim, S., & Kim, K. (2020). Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty. *Journal of Business Research*, 120, 294-301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.019>
- Kassanoff, B. (2000, June). Build loyalty into your e-business. In *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, Boston, MA* (pp. 27-29).
- Kearney, A. T. (2009). “Green” Winners.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2013). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 482-489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.313>
- Lange, E. (1999). ERP's future focus. *APICS – The Performance Advantage*, 9(6).
- Lantern. (n.d.). The Green Revolution Portugal. *Lantern*. <https://www.lantern.es/papers/the-green-revolution-portugal>
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of consumer marketing*.
- Lau, K. C., & Phau, I. (2007). Extending symbolic brands using their personality: Examining antecedents and implications towards brand image fit and brand dilution. *Psychology & marketing*, 24(5), 421-444.
- Lopes, C., Torres, D., Oliveira, A., Severo, M., Alarcão, V., Guiomar, S., Mota, J., Teixeira, P., Rodrigues, S., Lobato, L., Magalhães, V., Correia, D., Pizarro, A., Marques, A., Vilela, S., Oliveira, L., Nicola,

- P., Soares, S., & Ramos, E. (2017). Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física IAN-AF 2015-2016: relatório de resultados.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- Lusa. (2019, 12 de setembro). Portugal está entre os 30 países mais sustentáveis do mundo. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/professores-em-portugal-sao-dos-mais-velhos-e-mais-mal-pagos-14127379.html>
- Lusa. (2021, 16 de setembro). Professores em Portugal são dos mais velhos e mais mal pagos. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/professores-em-portugal-sao-dos-mais-velhos-e-mais-mal-pagos-14127379.html>
- Macdonald, E., & Sharp, B. (2003). *Management perceptions of the importance of brand awareness as an indication of advertising effectiveness* (Doctoral dissertation, Massey University, Department of Marketing).
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3ª ed.). Prentice Hall Inc.
- Maria Granel [mariagranel.lx]. (2021, 23 de julho). Instagram. <https://www.instagram.com/mariagranel.lx/>
- Maria Granel. (2021a, 5 de fevereiro). Estratégias para a Redução do Desperdício Alimentar – Da Compra à Confeção. Maria Granel. <https://www.mariagranel.com/blog/17-nutrir-com-amor/208-estrategias-para-a-reducao-do-desperdicio-alimentar-da-compra-a-confecao>
- Maria Granel. (2021b, 19 de fevereiro). Redução Plásticos Uso único na Alimentação. <https://www.mariagranel.com/blog/17-nutrir-com-amor/215-reducao-plasticos-uso-unico-na-alimentacao>
- Maria Granel. (2021c, 7 de maio). Pão – o alimento mais desperdiçado em Portugal. <https://www.mariagranel.com/blog/17-nutrir-com-amor/249-pao-o-alimento-mais-desperdicado-em-portugal>
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans* (1.ª ed.). Kogan Page.
- McDonald, S. & Oates, C. (2006). Sustainability: Consumer Perceptions and Marketing Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 157-170. <https://doi.org/10.1002/bse.524>
- McEachern, M. G., & Willock, J. (2004). Producers and consumers of organic meat: A focus on attitudes and motivations. *British Food Journal*.
- Merriam-Webster. (n.d.). Sustainable. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Acedido a 15 de fevereiro, 2021, em <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainable>
- Mind the Trash [mindthetrash]. (2021, 23 de julho). Instagram. <https://www.instagram.com/mindthetrash/>
- MINTEL (2003). Organic Foods UK. *MINTEL International Group*. <https://reports.mintel.com/display/1706/>
- Morawicki, R., & González, D. (2018). Food Sustainability in the Context of Human Behavior. *Yale Journal of Biology and Medicine*, 91(2), 191-196.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of business research*, 57(2), 209-224.
- Oney Bank Portugal. (2020). 85% dos portugueses preocupados com o consumo sustentável. <https://www.oney.pt/-/media/Files/sala-imprensa/press-release/estudo-consumo-sustentavel.pdf>
- Orenga-Roglá, S., & Chalmeta, R. (2016). Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies. *SpringerPlus*, 5(1462). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3128-y>
- Organização das Nações Unidas. (2017). *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável – Portugal*. Ministério dos Negócios Estrangeiros. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15771Portugal2017_PT_REV_FINAL_28_06_2017.pdf
- Organização das Nações Unidas. (2018, 16 de maio). FAO recomenda ações para evitar perder um terço da comida do mundo. *ONU News*. <https://news.un.org/pt/story/2018/05/1623402>
- Organização das Nações Unidas. (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas. Acedido a 9 abril, 2021, em <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Padel, S., & Foster, C. (2005). Exploring the gap between attitudes and behaviour – understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, 107(8), 606-625. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01219-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01219-8)
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.

- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Zhao, Y. (2009). Understanding the Antecedents to the Adoption of CRM Technology by Small Retailers – Entrepreneurs vs Owner-managers. *International Small Business Journal*, 27(3), 307-336. <https://doi.org/10.1177/0266242609102276>
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer
- Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic green journal*, 1(2).
- PORDATA. (2020). *Importações de bens: total e por tipo*. [https://www.pordata.pt/Portugal/Importa%3%a7%3%b5es+de+bens+e+servi%3%a7os+total+e+por+produto+\(base+2016\)-2292](https://www.pordata.pt/Portugal/Importa%3%a7%3%b5es+de+bens+e+servi%3%a7os+total+e+por+produto+(base+2016)-2292)
- PORDATA. (2020). *População residente: total e por grandes grupos etários*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%3%a7%3%a3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%3%a1rios-513>
- PortugalFoods. (2020, 6 de março). Trends 2020. <https://www.portugalfoods.org/noticias/trends-2020/>
- Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável. (2017, 29 de dezembro). Estratégia Integrada para a Promoção da Alimentação Saudável (EIPAS). *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*. <https://nutrimento.pt/noticias/estrategia-integrada-para-a-promocao-da-alimentacao-saudavel-eipas/>
- Relationship Management Conference*, 27-29
- Relationship Management, Doubleday, New York, NY.
- Rensburg, M., Nkomo, S., & Dube, T. (2020). The ‘plastic waste era’; social perceptions towards single-use plastic consumption and impacts on the marine environment in Durban, South Africa. *Applied Geography*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2019.102132>
- República Portuguesa. (2019, 24 de setembro). «A próxima década é a mais exigente» nas metas ambientais. *República Portuguesa*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=a-proxima-decada-e-a-mais-exigente-nas-metas-ambientais>
- República Portuguesa. (2021, 30 de julho). Portugal regista o maior crescimento económico das últimas décadas. *República Portuguesa*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=portugal-regista-o-maior-crescimento-economico-das-ultimas-decadas>
- Rodrigues, C., & Alves, J. (2018, 22 de abril). Por um oceano limpo. *Público*. <https://www.publico.pt/2018/04/22/infografia/por-um-oceano-limpo-260>
- RTP. (2016, 14 de fevereiro). Portugueses estão a usar menos sacos de plástico. *RTP Notícias*. https://www.rtp.pt/noticias/economia/portugueses-estao-a-usar-menos-sacos-de-plastico_v896098
- Santos, J. (2014). *Estratégias de Renovação do Retalho Alimentar Tradicional*. IST – Lisboa. <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/cursos/megi/dissertacao/2353642490244>
- Sasmita, J., & Suki, N. (2015). Young consumers’ insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024>
- Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. John Wiley & Sons.
- Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G. M., & Diamantopoulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European journal of marketing*.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2020). *Notas Futuras n.º 2 – Tendências para Portugal pós-pandémico*. Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. <https://www.sg.pcm.gov.pt/media/45917/nf02-tend%C3%Aancias-para-portugal-p%C3%B3s-pand%C3%A9mico.pdf>
- Shields, D. J., Šolar, S. V., & Martin, W. E. (2002). The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability. *Ecological Indicators*, 2(1-2), 149-160.
- SIC Notícias. (2021a, 29 de julho). Covid-19. Restauração e comércio deixam de ter restrições de horários. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2021-07-29-Covid-19.-Restauracao-e-comercio-deixam-de-ter-restricoes-de-horarios-bee3ff53>
- SIC Notícias. (2021b, 20 de agosto). Covid-19. Lotação máxima das lojas aumenta para oito pessoas por 100 m2. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2021-08-20-Covid-19.-Lotacao-maxima-das-lojas-aumenta-para-oito-pessoas-por-100-m2-2dff683c>
- Simon, J. (n.d.). *A Zero Waste World* [Entrevista Transcrita]. *Journal of International Affairs*, 73(1). The Trustees of Columbia University in the City of New York: Nova Iorque.
- Song, Q., Li, J., & Zeng, X. (2014). Minimizing the increasing solid waste through zero waste strategy. *Journal of Cleaner Production*, 104, 199-210. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.027>

- Stenmarck, A., Jensen, C., Quedsted, T., & Moates, G. (2016). *Estimates of European food waste levels*. FUSIONS.
<http://www.eufusions.org/phocadownload/Publications/Estimates%20of%20European%20food%20waste%20levels.pdf>
- Suspiro, A. (2014, 30 de dezembro). Sacos de plástico vão ser pagos em 2015, mas só a partir de 15 de fevereiro. *Observador*. <https://observador.pt/2014/12/30/sacos-de-plastico-vaio-ser-pagos-em-2015-mas-nao-logo-em-janeiro/>
- Teixeira, O. (2021, 19 de julho). Produtos portugueses: a escolha certa para apoiar a pandemia. *Ekonomista*.
<https://www.e-konomista.pt/produtos-portugueses/>
- Thomas, D., & Kai, H. (2002). Beyond the case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Truninger, M. (2020). Consumidores e agricultura orgânica em Portugal: significados e (des)confiança. *Política & Sociedade*, 19(44), 66-86. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7984.2020v19n44p66>
- Vagasi, M. (2004). Integration of the sustainability concept into strategy and marketing. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 12(2), 245-260.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8.ª ed.). World Scientific Publishing Co. Inc.
- Wood, M. B., (2017). *Essential guide to marketing planning* (4.ª ed.). Pearson Education Limited.
- WRAP. (2020, 16 de outubro). We won't fix climate change if we don't stop wasting food. *WRAP*.
<https://wrap.org.uk/media-centre/press-releases/we-wont-fix-climate-change-if-we-dont-stop-wasting-food>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)

ANEXOS

Anexo A - Guião de Entrevista

1. OBJETIVOS DA MARCA

- 1.1. Quais os objetivos atuais para gestão e gestão de marketing da marca a curto e longo prazo?
- 1.2. Como se caracterizam enquanto marca? Tendo em conta todo o conceito, produtos e serviços, em que setor se posicionam?
- 1.3. Que mercado alvo desejam que se reflita mais nas vendas?
- 1.4. E que mercado alvo tem maior importância para vocês?

2. ESTRUTURA EMPRESARIAL

- 2.1. Como é organizada a estrutura organizacional?
- 2.2. E em relação a estrutura de CRM?

3. FORNECEDORES E PARCERIAS

- 3.1. Que recursos externos à empresa fazem ou fizeram parte do percurso da marca?
- 3.2. Quais os parceiros e fornecedores chave para o vosso negócio?
- 3.3. Qual o nível de dependência e relação que têm com eles?
- 3.4. Estes trabalham apenas convosco ou também para concorrentes?

4. CONSUMIDOR

- 4.1. De que forma descrevem cliente atual da marca?
- 4.2. Como é que ele se comporta ao visitar a loja?
- 4.3. Quais as suas tendências de consumo?
- 4.4. E tendências de consumo online?
- 4.5. E de que forma descrevem o cliente que pretendem atingir?
- 4.6. A que necessidades querem essencialmente responder?
- 4.7. Qual o público que ambicionam alcançar?
- 4.8. A visita por parte de pessoas que desconhecem a marca, por mero acaso, acontece com regularidade ou quem visita sabe sempre “ao que vai”?
- 4.9. Têm conhecimento das tendências que influenciam o comportamento do vosso consumidor?
- 4.10. Por exemplo, notaram mudanças significativas recentemente, relativamente à pandemia?
- 4.11. E atualmente só fazem as entregas dessa forma?

5. CONCORRÊNCIA

- 5.1. Quem é que consideram como concorrência direta?
- 5.2. Em que parâmetros se comparam e como se posicionam no mercado face a essas marcas?
- 5.3. Como se posicionam face a essas marcas em relação a estes parâmetros: produto, preço, distribuição, promoção?
- 5.4. Para além de serem 100% a granel, quais consideram ser as vossas Unique Selling Propositions?
- 5.5. Em que aspetos acham que devem melhorar?

6. PRODUTO

6.1. À parte do conceito da loja, existem produtos específicos que o consumidor encontre apenas na Maria Granel?

6.2. Para além das coleções cápsula que já tiveram, vendem ou têm a ambição de vender produtos de marca própria?

6.3. Existem produtos pelos quais tenham um carinho pessoal especial? Quais?

7. PREÇO E BUDGET

7.1. Que métodos usam para definir o preço dos produtos e as margens de lucro?

7.2. Não procuro revelar dados confidenciais no Plano de Marketing, mas gostava de perceber o nível de orçamento que têm disponível para investir no marketing da marca. Desta forma, é mais fácil perceber o que se pode fazer a nível estratégico.

7.3. Qual o nível de valores de vendas? Têm à vontade para investimentos de maior ou menor dimensão?

7.4. Pretendem reduzir ou aumentar mão de obra para gerar mais lucro?

7.5. Quanto estariam dispostos a gastar com a implementação deste plano?

8. COMUNICAÇÃO E CAMPANHAS

8.1. A nível de comunicação e campanhas promocionais, acompanham o que as outras marcas estão a fazer?

8.3. Mesmo que conseguissem aumentar consideravelmente as vossas margens de lucro, manteriam essa abordagem?

8.4. Inspiram-se nas outras marcas na comunicação que fazem? Em que aspetos tentam comunicar da mesma forma?

8.5. Quais os vossos objetivos neste sentido?

8.6. Que mensagem querem transmitir com a vossa comunicação?

9.1. O que é que lhe traz mais prazer no seu trabalho? De que é que gosta mais nesta posição?

9.2. O que é que despertou este desejo de mudança?

9.2. E o que é que lhe traz os maiores problemas? O que é que mudaria?

Anexo B - Questionário e respetiva recolha de dados

Q14 - Em que género se reconhece?

Feminino	69.55%	185
Masculino	30.45%	81
Não binário	0.00%	0
Total	100%	266

Q15 - Qual a sua idade?

< 18 anos	0.38%	1
18 anos - 25 anos	48.12%	128
26 anos - 35 anos	29.70%	79
36 anos - 45 anos	7.52%	20
46 anos - 55 anos	7.89%	21
56 anos - 65 anos	6.02%	16
> 65 anos	0.38%	1
Total	100%	266

Q16 - Qual a sua área de residência?

Norte	4.14%	11
Centro	26.69%	71
AM Lisboa	62.41%	166
Alentejo e Algarve	2.63%	7
Açores	0.75%	2
Madeira	1.13%	3
Outra	2.26%	6
Total	100%	266

Q17 - Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino Básico	0.75%	2
Ensino Secundário	5.26%	14
Curso de Especialização Tecnológica (ou equivalente)	0.75%	2
Licenciatura	42.11%	112
Pós-Graduação	7.14%	19
Mestrado	42.86%	114
Outro	1.13%	3
Total	100%	266

Q18 - Qual a sua ocupação atual?

Estudante	21.80%	58
Trabalhador-estudante	21.43%	57
Trabalhador por conta de outrem	50.00%	133
Trabalhador por conta própria	3.38%	9
Desempregado	1.50%	4
Reformado (ou equivalente)	0.38%	1
Outra	1.50%	4
Total	100%	266

Q19 - Qual o seu estado civil?

Solteiro	74.44%	198
Casado (ou equivalente)	21.43%	57
Divorciado (ou equivalente)	3.01%	8
Outro	1.13%	3
Total	100%	266

Q20 - Qual o seu rendimento líquido mensal?

< 600 euros	7.89%	21
600 euros - 1200 euros	41.35%	110
1201 euros - 1800 euros	19.55%	52
1801 euros - 2400 euros	6.77%	18
2401 euros - 3000 euros	3.38%	9
> 3000 euros	2.26%	6
Não aufero rendimentos	15.79%	42
Prefiro não responder	3.01%	8
Total	100%	266

Q1 - Que importância dá à temática da sustentabilidade?

Deslize abaixo entre 0 e 5 para responder.

Mínimo	Máximo	Média	Contagem
0.00	5.00	4.27	266

Q2 - Considera ter um papel ativo em prol da sustentabilidade no seu dia a dia?

Sim.	80.83%	215
Não.	19.17%	51
Total	100%	266

Q3 - Que importância dá à problemática do Desperdício Alimentar?

Deslize abaixo entre 0 e 5 para responder.

Mínimo	Máximo	Média	Contagem
0.00	5.00	4.38	266

Q4 - Que importância dá à prática de uma alimentação biológica? Deslize abaixo entre 0 e 5 para responder.

Mínimo	Máximo	Média	Contagem
0.00	5.00	3.32	266

Q5 - Qual o seu tipo de dieta? Selecione abaixo a que mais se adequa aos seus hábitos alimentares.

Omnívora: consumo alimentos de qualquer natureza.	77.82%	207
Vegana: não consumo quaisquer produtos de origem animal.	1.50%	4
Vegetariana: não consumo qualquer tipo de carne ou peixe.	2.26%	6

Piscitariana: sigo uma dieta vegetariana, com exceção de peixe.	6.02%	16
Flexitariana: sigo uma dieta vegetariana, mas consumo carne e peixe ocasionalmente.	10.53%	28
Outra.	1.88%	5
Total	100%	266

Q6 - Conhece ou consome marcas de comércio sustentável?

Sim.	76.32%	203
Não.	23.68%	63
Total	100%	266

Q7 - Das seguintes marcas de comércio sustentável, selecione as que conhece / consome.

Maria Granel	15.98%	93
Do Zero	8.59%	50
Mind the Trash	9.79%	57
Miosótis	5.84%	34
Go Natural	29.90%	174
Biomercado	7.22%	42
Brio	4.30%	25
Outra(s)	6.19%	36
Pegada Verde	12.20%	71
Total	100%	582

Q8 - Já ouviu falar da marca Maria Granel?

Sim.	30.16%	19
Não.	69.84%	44
Total	100%	63

Q9 - Reconhece a identidade visual da marca Maria Granel?

Sim.	11.11%	7
Não.	88.89%	56
Total	100%	63

Q10 - Ao ler as afirmações seguintes, tenha em consideração a sua opinião de acordo com o que conhece da marca Maria Granel. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
O preço dos produtos vendidos é alto.	0.00%	8.00%	54.00%	31.00%	7.00%	100
O preço dos produtos vendidos é baixo.	8.00%	35.00%	52.00%	4.00%	1.00%	100
A marca Maria Granel é cara.	1.00%	12.00%	46.00%	32.00%	9.00%	100
A marca é extremamente publicitada.	8.00%	52.00%	26.00%	13.00%	1.00%	100
As lojas da marca oferecem produtos de alta qualidade.	1.00%	1.00%	19.00%	54.00%	25.00%	100
As lojas da marca têm marcas bem reconhecidas.	1.00%	7.00%	48.00%	43.00%	1.00%	100
A marca transmite boa qualidade.	0.00%	0.00%	10.00%	59.00%	31.00%	100
Os produtos vendidos nas lojas da marca são fiáveis.	0.00%	0.00%	19.00%	55.00%	26.00%	100
Eu considero-me leal à marca.	22.00%	31.00%	35.00%	9.00%	3.00%	100
Eu consigo reconhecer a marca entre outras marcas concorrentes.	3.00%	14.00%	22.00%	50.00%	11.00%	100
Algumas características da marca vêm rapidamente à minha mente.	1.00%	7.00%	21.00%	57.00%	14.00%	100
Eu consigo recordar facilmente o logótipo da marca.	4.00%	34.00%	17.00%	37.00%	8.00%	100
Faz sentido comprar nas lojas Maria Granel em vez de outra marca, mesmo que o produto seja o mesmo.	0.00%	11.00%	42.00%	38.00%	9.00%	100

Q11 - À semelhança das questões anteriores, tenha em consideração a sua opinião de acordo com o que conhece da marca Maria Granel. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
A marca merece a minha confiança.	0.00%	0.00%	18.00%	65.00%	17.00%	100
Recomendaria a marca aos meus amigos e família.	0.00%	0.00%	22.00%	57.00%	21.00%	100
As experiências de compra com a marca são melhores que o esperado.	0.00%	3.00%	57.00%	34.00%	6.00%	100
Eu identifico-me com a marca.	1.00%	0.00%	27.00%	56.00%	16.00%	100
A marca trata os seus consumidores com respeito.	0.00%	0.00%	24.00%	49.00%	27.00%	100
A marca resolve problemas com eficiência.	0.00%	2.00%	64.00%	28.00%	6.00%	100
A marca tenta conhecer as preferências, questões e sugestões dos consumidores.	0.00%	3.00%	41.00%	46.00%	10.00%	100
A marca disponibiliza informação sobre as suas políticas, projetos, produtos/serviços e novos lançamentos.	0.00%	1.00%	37.00%	43.00%	19.00%	100
Estou disposto a comprar produtos/serviços da marca.	0.00%	0.00%	14.00%	65.00%	21.00%	100
A marca encoraja interação entre os seus consumidores.	0.00%	5.00%	45.00%	39.00%	11.00%	100
A marca tem boas instalações (físicas, no caso das lojas, ou virtuais, no caso do website).	0.00%	2.00%	29.00%	55.00%	14.00%	100
A marca garante um bom processo de venda automatizado.	0.00%	2.00%	63.00%	31.00%	4.00%	100

Q12 - Ao ler as afirmações seguintes, tenha em consideração as marcas das lojas onde habitualmente adquire produtos alimentares / de higiene / para casa. Podem ou não ser marcas que praticam comércio sustentável. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
O preço dos produtos das marcas que consumo é alto.	5.42%	22.89%	37.95%	30.12%	3.61%	166
O preço dos produtos das marcas que consumo é baixo.	4.22%	28.31%	40.96%	24.10%	2.41%	166
As marcas que consumo são caras.	4.22%	28.31%	42.17%	22.89%	2.41%	166
As marcas que consumo são extremamente publicitadas.	1.20%	27.71%	43.98%	26.51%	0.60%	166
Dou atenção às campanhas promocionais das marcas que consumo.	1.81%	13.25%	17.47%	48.80%	18.67%	166
As lojas das marcas que consumo oferecem produtos de alta qualidade.	0.60%	1.81%	26.51%	65.66%	5.42%	166
As lojas em que consumo têm marcas bem reconhecidas.	0.00%	6.02%	16.87%	64.46%	12.65%	166
As marcas que consumo transmitem boa qualidade.	0.60%	0.00%	15.06%	76.51%	7.83%	166
A probabilidade de um produto das marcas que consumo ser fiável é muito alta.	0.00%	3.61%	19.88%	66.27%	10.24%	166
Eu considero-me leal às marcas que consumo.	4.22%	21.69%	28.92%	37.35%	7.83%	166

Eu consigo reconhecer as marcas que consumo entre outras marcas concorrentes.	0.60%	1.81%	14.46%	71.69%	11.45%	166
Algumas características das marcas que consumo vêm rapidamente à minha mente.	1.20%	7.23%	22.89%	63.25%	5.42%	166
Eu consigo recordar facilmente o logótipo das marcas que consumo.	0.60%	6.63%	19.28%	56.63%	16.87%	166
Faz sentido comprar as marcas que consumo em vez de outras marcas, mesmo que o produto seja o mesmo.	3.61%	23.49%	31.93%	39.16%	1.81%	166

Q13 - À semelhança das questões anteriores, de seguida tenha em consideração as marcas das lojas onde habitualmente adquire produtos alimentares / de higiene / para casa. Podem ou não ser marcas que praticam comércio sustentável. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
As marcas que consumo merecem a minha confiança.	1.20%	0.60%	25.30%	66.27%	6.63%	166
Eu recomendo as marcas que consumo aos meus amigos e família.	1.81%	6.02%	24.10%	60.24%	7.83%	166
As minhas experiências de compra com as marcas que consumo são melhores que o esperado.	0.00%	7.23%	63.25%	28.31%	1.20%	166
Eu identifico-me com as marcas que consumo.	1.20%	3.61%	43.98%	46.99%	4.22%	166
As marcas que consumo tratam os seus consumidores com respeito.	1.20%	2.41%	52.41%	39.76%	4.22%	166
As marcas que consumo resolvem problemas com eficiência.	2.41%	5.42%	62.65%	28.31%	1.20%	166
As marcas que consumo tentam conhecer as minhas preferências, questões e sugestões.	4.82%	18.07%	51.20%	22.89%	3.01%	166
As marcas que consumo disponibilizam informação sobre as suas políticas, projetos, produtos/serviços e novos lançamentos.	0.60%	11.45%	35.54%	46.99%	5.42%	166
Estou disposto a comprar outros produtos/serviços das marcas que consumo.	0.00%	1.20%	13.25%	73.49%	12.05%	166
As marcas que consumo encorajam interação entre os seus consumidores.	3.61%	20.48%	56.02%	18.07%	1.81%	166
As marcas que consumo têm boas instalações (físicas ou virtuais).	0.60%	0.60%	42.77%	50.60%	5.42%	166
As marcas que consumo garantem um bom processo de venda automatizado.	0.60%	5.42%	59.04%	32.53%	2.41%	166

Anexo C - Logótipo da marca Maria Granel

