



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

PLANO DE MARKETING BLOS 2024

INÊS FILIPA CORDEIRO PROENÇA LARANJEIRA

OUTUBRO - 2023



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

PLANO DE MARKETING BLOS 2024

INÊS FILIPA CORDEIRO PROENÇA LARANJEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF^a. DOUTORA SANDRA CRISTINA SEMIÃO
CARVALHO MIRANDA DE OLIVEIRA

VOGAL: PROF^a. DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES
PINTO BAPTISTA

OUTUBRO - 2023

INFORMAÇÃO SOBRE ACESSO RESTRITO

Esta dissertação de mestrado, intitulada “Plano de Marketing BLOS 2024”, de autoria de Inês Filipa Cordeiro Proença Laranjeira, está sujeita a embargo devido à inclusão de informações confidenciais da empresa. O período de embargo para esta dissertação estende-se por 10 anos a partir da data de submissão, com início em 15 de outubro de 2023.

Durante o período de embargo, o acesso ao conteúdo integral desta dissertação será restrito e não estará disponível para acesso público ou distribuição. O objetivo deste embargo é proteger informações confidenciais e proprietárias pertencentes à BLOS, conforme divulgadas no documento.

Pessoas autorizadas, incluindo os membros do Júri de mestrado, poderão ter acesso ao conteúdo restrito para fins académicos.

Após o fim do período de embargo, esta dissertação torna-se acessível ao público através da biblioteca do ISEG.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor José Veríssimo por toda a ajuda, incentivo e orientação durante a realização deste TFM, o que me permitiu a conclusão do mesmo. Gostaria também de deixar um agradecimento a todos os docentes e profissionais do ISEG que me ajudaram durante a realização deste mestrado.

Um agradecimento especial aos meus pais, irmão e avós por estarem sempre presentes na minha vida, por me apoiarem e incentivarem a concretizar os meus sonhos. Também quero agradecer aos meus amigos pela amizade ao longo destes anos e principalmente à Mariana e à Sofia por todo o apoio e alegria ao longo destes dois anos de mestrado.

Por fim um agradecimento especial à equipa da BLOS por toda ajuda e disponibilidade oferecida ao longo do desenvolvimento deste TFM.

RESUMO

O presente projeto consiste no desenvolvimento de um Plano de Marketing, para a empresa BLOS, com início em janeiro de 2024 e duração de um ano. A BLOS, uma empresa técnica na área da alimentação e nutrição, com 16 anos de experiência, procura em 2024 aumentar o seu número de clientes, aumentar o seu volume de vendas, bem como aumentar a sua presença online.

O desenvolvimento deste projeto teve em conta análises internas aos recursos e à empresa, análises externas ao mercado e concorrentes, assim como uma recolha de dados primários através de duas entrevistas, a primeira realizada a um dos sócios-gerentes e outra realizada ao responsável comercial e, por fim, uma recolha de dados secundários, principalmente com recurso a bases de dados e material interno da empresa. Com base nas análises, percebeu-se que o mercado onde a BLOS atua está a crescer e apresenta novas tendências alimentares. Contudo é extremamente regulamentado, afetado pelas alterações climáticas e pelo aumento do preço dos bens alimentares, assim como é constituído por um grande número de concorrentes bem posicionados. Desta forma a BLOS, para colmatar as suas ameaças externas, consegue diferenciar-se, principalmente, devido ao seu portfólio adaptável às necessidades dos clientes e pela sua proximidade aos mesmos.

As estratégias desenvolvidas e apresentadas neste relatório, relacionadas com quatro dos sete P's do marketing-mix (Produto/Serviço, Comunicação, Pessoas e Processos), vão de encontro com os objetivos previamente apresentados, sendo posteriormente calendarizada, orçamentada e avaliada cada uma para o período de aplicação do plano.

Palavras-Chave: Plano de Marketing, B2B, Alimentação, Nutrição, Serviço

ABSTRACT

This project consists of developing a Marketing Plan for the company BLOS, starting in January 2024 with the duration of one year. BLOS, a technical company in the food and nutrition industry, with 16 years of experience, seeks to increase its number of customers and sales volume, as well as its online presence in 2024.

The development of this project considered internal analyzes of resources and the company, external analyzes of the market and competitors, combined with a collection of primary data through two interviews: the first carried out with one of the managing partners and the other carried out with the commercial. Finally, there was also a collection of secondary data, mainly using databases and internal company material. Based on the analysis, it was noticeable that the market where BLOS operates is growing and presents new food trends. However, it is extremely regulated, affected by climate change and rising food prices, with the addition of being made up of many well-positioned competitors. In this way, BLOS, to overcome its external threats, can differentiate itself, mainly due to its portfolio, which is adaptable to customer needs and by creating some level of proximity to them.

The strategies developed and presented in this report, related to four of the seven P's of the marketing mix (Product/Service, Promotion, People and Processes), meet the objectives previously presented, and are subsequently scheduled, budgeted and evaluated for the plan's application period.

Keywords: Marketing Plan, B2B, Food, Nutrition, Service

ABREVIATURAS

ASAE: Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

B2B: *Business-to-Business*

B2C: *Business-to-Consumer*

CAE: Código de Atividade Económica

DGS: Direção Geral da Saúde

FAO: *Food and Agriculture Organization of the United Nations*

HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Point*

IDS: Índice de Desempenho e Solidez Financeira

IPAM: Instituto Português de Administração de Marketing

ISEG: Instituto Superior de Economia e Gestão

KPI: *Key Performance Indicators*

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económica

ONU: Organização das Nações Unidas

PME: Pequenas e Médias Empresas

PNPAS: Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável

WHO: *World Health Organization*

ÍNDICE

RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do Estudo.....	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	2
1.3. Estrutura da Tese.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Planejamento de Marketing.....	3
2.2. Estrutura de um Plano de Marketing	4
2.3. Quadro de Referência	5
3. METODOLOGIA	6
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	7
4.1. Análise do Ambiente Externo.....	7
4.1.1. Análise PESTEL	7
4.1.2. Análise do Setor	13
4.1.3. Análise da Concorrência.....	13
4.1.4. Modelo das 5 Forças de Porter.....	16
4.2. Análise do Ambiente Interno.....	19
4.2.1. Missão.....	19
4.2.2. Apresentação da Empresa.....	19
4.2.3. Recursos Humanos.....	20
4.2.4. Recursos Financeiros.....	21
4.2.5. Relações Empresariais.....	21
4.3. Análise SWOT.....	21
4.4. Segmentação, Targeting e Posicionamento	23
4.4.1. Segmentação	23
4.4.2. Target.....	23
4.4.3. Posicionamento	23
5. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING	24

5.1. Objetivos do Plano de Marketing.....	24
6. MARKETING – MIX	25
6.1. Marketing-Mix.....	25
6.1.1. Produto/ Serviço.....	25
6.1.2. Preço.....	26
6.1.3. Distribuição.....	26
6.1.4. Comunicação	27
6.1.5. Pessoas.....	28
6.1.6. Evidências Físicas	29
6.1.7. Processos	29
7. CALENDARIZAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO E CONTROLO	30
7.1. Calendarização.....	30
7.2. Orçamento.....	33
7.3. Avaliação e Controlo.....	34
8. CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS	43
ANEXO A - Guião de Entrevista Sócio-Gerente	43
ANEXO B - Guião de Entrevista Responsável Comercial	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- <i>Quadro de Referência</i>	6
Tabela 2 - <i>Resumo dos Resultados do Questionário de Avaliação Geral Anual da BLOS</i>	7
Tabela 3 - <i>Pontos de Paridade e Pontos de Diferença</i>	15
Tabela 4 - <i>Análise SWOT e Matriz de Sinergias</i>	21
Tabela 5 - <i>Objetivos do Plano de Marketing</i>	24
Tabela 6 - <i>Calendarização das Estratégias de Produto</i>	31
Tabela 7 - <i>Calendarização das Estratégias de Comunicação</i>	32
Tabela 8 - <i>Calendarização das Estratégias de Pessoas</i>	32
Tabela 9 - <i>Calendarização das Estratégias de Processos</i>	32

Tabela 10 - Orçamento para 2024	33
Tabela 11 - KPIs Gerais de Avaliação e Controlo.....	34
Tabela 12 - KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Produto, Pessoas e Processos.....	34
Tabela 13 - KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Comunicação	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.....	11
Figura 2 - Índice de Volume de Negócios	13
Figura 3 - Organigrama atual da BLOS.....	20
Figura 4 - Novo organigrama da BLOS, com o Departamento de Marketing	28
Figura 5 - Logótipo da BLOS	29

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do Estudo

Em Portugal, anualmente, são servidas cerca 300 milhões de refeições em refeitórios escolares, hospitais, prisões e lares (Lusa, 2017). Estes são os dados divulgados pela 1ª Convenção de Alimentação Coletiva realizada em outubro de 2017, em Lisboa (Pereirinha & Carriço, 2017).

Segundo a World Health Organization (s.d.a), uma alimentação saudável é extremamente importante para a saúde de um ser humano, sendo que esta inclui alimentos tais como os cereais, leguminosas, frutas e legumes e alimentos de origem animal. Em 2012, a DGS desenvolveu o PNPAS que se encontra neste momento na terceira fase com o horizonte de 2022-2030 e tem os objetivos de até 2027 reduzir, no mínimo, em 10% o teor de sal e em 20% o teor de açúcar nos alimentos consumidos pela população portuguesa, bem como promover o conhecimento sobre a dieta mediterrânica (Direção Geral da Saúde, s.d.b).

Contudo, nem sempre existe uma alimentação saudável. Nas escolas, um dos targets da BLOS, em 2018 foram apresentadas 854 queixas, sendo as principais razões das queixas a falta de pessoal, a quantidade das porção de comida servida ser baixa e os alimentos serem de má qualidade (Lusa, 2018). Entre 2017 e 2021 o Ministério da Educação recebeu cerca de 3 000 queixas sobre as refeições escolares (Oliveira, 2021). Em outubro de 2022, um mês após o início das aulas, a CNN Portugal noticiava que vários encarregados de educação apresentaram queixas sobre a má qualidade das refeições das crianças (Cruz, 2022).

Um outro target importante para a BLOS são residências para idosos. Nos últimos meses têm sido feitas inúmeras queixas sobre a qualidade dos serviços prestados por lares em Portugal. Um dos grandes problemas que tem surgido é a pouca quantidade ou a má qualidade das refeições, como é o caso de um lar na Lourinhã, onde eram usadas as sobras do jantar para fazer o almoço do dia seguinte e as borras de café, previamente usadas, eram utilizadas nos pequenos-almoços e lanches (SIC Notícias, 2023a). Um outro caso foi um lar no Montijo onde também existia uma má alimentação dos utentes, bem como maus-tratos (SIC Notícias, 2023b).

Uma das consequências da má qualidade dos produtos usados nas refeições e da falta de higiene são as doenças que podem surgir. Segundo a World Health Organization (s.d.b) mais de 200 doenças resultam da ingestão de alimentos contaminados com

baterias, vírus, substâncias químicas ou parasitas. As doenças de origem alimentar são a consequência da contaminação dos alimentos, sendo que pode ocorrer em qualquer etapa do processo de produção, distribuição e consumo (World Health Organization, s.d.b). Desta forma torna-se importante implementar regras e normas de segurança alimentar. Na União Europeia foram criados dois grandes artigos (artigo 168º e 169º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia) que servem de orientação para a proteção dos consumidores (EUR-Lex, s.d.). Os artigos 168º e 169º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia legislam temas como a produção primária, condições de higiene no momento da transformação, embalagem e rotulagem de alimentos, bem como referem como deve ser mantido o cumprimento das normas de segurança alimentar (EUR-Lex, s.d.). Em Portugal, a instituição ASAE fiscaliza de forma a assegurar o cumprimento das normas e regras de segurança alimentar (ASEA, s.d.a).

Um tema importante a abordar é o preço das matérias-primas. Nos últimos tempos o preço dos bens alimentares tem aumentado cada vez mais. A 7 de dezembro de 2022, uma notícia do Observador (Lusa, 2022b), referia que a inflação dos produtos alimentares na OCDE se encontrava nos 16,1% em outubro de 2022. Apesar da diminuição da inflação em novembro, dezembro e janeiro, a inflação dos produtos alimentares parece não diminuir, mantendo-se na casa dos dois dígitos e o preço dos alimentos aumentou mais de 20% (Tiago, 2023; Machado, 2023). No dia 18 de abril de 2023 entrou em vigor a medida IVA 0% com o objetivo de atenuar a subida acentuada, nos últimos tempos, do preço dos bens essenciais. A medida IVA 0% consiste em retirar o IVA a uma lista de produtos essenciais à alimentação dos portugueses, sendo que nesta lista constam produtos como o pão, leite, carne, peixe, ovos e alguns vegetais e frutas (Antunes, 2023).

1.2. Objetivos do Estudo

O principal objetivo deste projeto é a realização de um Plano de Marketing para 2024, para a empresa BLOS. Em 2024, a BLOS tem como objetivos aumentar o seu leque de clientes, aumentar o volume de vendas, bem como aumentar a sua presença online. Assim os objetivos de investigação são:

- Análise da situação atual da empresa, assim como a identificação das suas forças e fraquezas;

- Análise do setor da empresa, bem como identificação das oportunidades e ameaças à empresa;
- Desenvolvimento de objetivos e estratégias de marketing, tendo em vista as análises previamente realizadas;
- Definição do orçamento, calendarização, bem como dos métodos de avaliação e controlo das estratégias de marketing.

1.3. Estrutura da Tese

A estrutura do projeto é constituída por 8 capítulos. No Capítulo 1 é feita uma pequena introdução ao tema, são apresentados os objetivos e a estrutura do relatório. No Capítulo 2 são abordados os principais temas, em termos teóricos, bem como é apresentado o Quadro de Referência. No Capítulo 3 é evidenciada a metodologia usada no relatório, no Capítulo 4 é desenvolvida uma análise à situação atual do objeto de estudo e no Capítulo 5 são expostos os objetivos do Plano de Marketing. Relativamente ao Capítulo 6 é apresentado o marketing-mix atual e as estratégias a implementar em relação ao mesmo. Por fim, no Capítulo 7 são apresentados o calendário, o orçamento e as métricas de avaliação e no Capítulo 8 a conclusão do Plano de Marketing.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planeamento de Marketing

O planeamento de marketing dentro de uma organização contribui de forma significativa para o seu sucesso (McDonald & Wilson, 2016). A maioria dos gestores acredita que o processo de planeamento de marketing ajuda a reduzir a complexidade dos procedimentos, pois é através do mesmo que uma organização é capaz de identificar as suas oportunidades e ameaças, definir a alocação dos seus recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros) e determinar as suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (McDonald & Wilson, 2016).

Para Kotler e Armstrong (2018), o planeamento de marketing é fundamental para uma empresa pois traduz-se na escolha de estratégias de marketing, no sentido de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos. Wood (2017), afirma que o planeamento de marketing consiste num processo estruturado que agrega um conjunto de decisões de marketing dentro de uma empresa, que vão ser realizadas durante um período de tempo. A autora refere ainda que o planeamento de marketing irá dar

resultado ao Plano de Marketing, sendo este um documento que descreve a situação atual do mercado, bem como as estratégias de marketing a usar pela empresa, de forma a atingir os seus objetivos organizacionais (Wood, 2017).

O planeamento de marketing ajuda uma organização a manter-se focada nos seus clientes e a perceber o que podem fazer pelos mesmos. É através do planeamento que uma organização identifica os seus concorrentes e justifica a alocação dos seus recursos (Wood, 2017). Wood (2017) esclarece que é importante que o Plano de Marketing seja específico e flexível, de forma a reajustá-lo quando necessário, bem como deve ser dinâmico e capaz de antecipar qualquer mudança.

2.2. Estrutura de um Plano de Marketing

No sentido de entender qual a melhor estrutura para o presente Plano de Marketing foram analisados e estudados diversos autores, bem como os seus respetivos modelos de criação de um Plano de Marketing.

Um exemplo de estrutura a usar é a de McDonald e Wilson (2016). Os autores assumem que um Plano de Marketing deve seguir dez etapas começando pela identificação da missão e dos objetivos corporativos, seguida pela realização de uma auditoria de marketing, uma análise geral ao mercado e uma análise SWOT. De acordo com os autores, os passos seguintes são a identificação dos pressupostos, objetivos e estratégias e a estimativa esperada dos resultados, bem como definição dos planos alternativos. Por fim é realizado o orçamento e detalhada a calendarização da implementação do Plano para o primeiro ano (McDonald & Wilson, 2016).

Wood (2017) apresenta uma estrutura para um Plano de Marketing organizada em sete passos. A autora afirma que o Plano de Marketing tem início na análise interna e externa da situação atual da organização, passando de seguida para a análise dos mercados e dos consumidores, seguindo-se a determinação da segmentação, *targeting* e posicionamento. Após as análises, são identificados os objetivos e direções a seguir com o plano, bem como as estratégias e programas a implementar. Por fim são escolhidos os métodos de implementação, controlo e avaliação (Wood, 2017).

Por fim, Kotler e Armstrong (2018) identificaram oito passos, começando pelo sumário executivo, passando para a situação atual de marketing e para a análise das ameaças e oportunidades. Em seguida são identificados os objetivos, criadas as

estratégias de marketing e os programas de ação. Finalmente é desenvolvido o orçamento e o controlo das estratégias (Kotler & Armstrong, 2018).

2.3. Quadro de Referência

Após a realização da revisão da literatura e da apresentação de diferentes modelos de planos de marketing, foi desenvolvido um Quadro de Referência que discrimina as diferentes etapas a realizar ao longo deste Plano de Marketing.

O Quadro de Referência (Tabela 1) tem por base as estruturas dos Planos de Marketing de Kotler e Armstrong (2018), Wood (2017) e McDonald e Wilson (2016). Inicialmente o Plano de Marketing começa pela análise da situação atual da empresa tanto externamente como internamente. Externamente serão realizadas as análises PESTEL, do setor, concorrência (com recurso aos pontos de paridade e diferença) e o Modelo das 5 Forças de Porter (Porter, 1998; Kotler & Keller, 2011; McDonald & Wilson, 2016; Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018). Internamente será apresentada a missão da BLOS (McDonald & Wilson, 2016) e a empresa em si, bem como será realizada uma análise aos recursos financeiros, humanos e fornecedores da empresa (Wood, 2017). Subsequentemente será realizada uma análise SWOT (McDonald & Wilson, 2016; Wood, 2017) e uma análise STP (Wirtz & Lovelock, 2016; Wood, 2017), sendo posteriormente apresentados os objetivos do Plano (Wood, 2017).

Posteriormente existe um capítulo para o marketing-mix e as estratégias a implementar (McDonald & Wilson, 2016; Wirtz & Lovelock, 2016; Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018). Sendo a BLOS uma empresa técnica, prestadora de serviços na área da alimentação e nutrição, torna-se importante adotar os 7 P's do marketing. De acordo com Wirtz e Lovelock (2016), os 4 P's do marketing tradicional não são adequados para analisar um serviço, sendo necessário ampliar e adaptar os mesmos. Deste modo, os autores apresentam mais três P's, Processos, Evidências Físicas e Pessoas ao marketing-mix original (Wirtz & Lovelock, 2016).

Por fim será desenvolvida a calendarização, orçamentação e a avaliação e controlo das estratégias desenvolvidas (Wood, 2017; Kotler & Armstrong, 2018).

Tabela 1- Quadro de Referência

Estrutura do Plano de Marketing	Autor
Análise da Situação Atual	Porter (1998); Kotler e Keller (2011); McDonald e Wilson (2016); Wood (2017); Kotler e Armstrong (2018)
Análise SWOT	McDonald e Wilson (2016); Wood (2017)
Análise STP	Wirtz e Lovelock (2016); Wood (2017)
Objetivos	Wood (2017)
Marketing Mix Estratégias de Marketing	Wirtz e Lovelock (2016); McDonald e Wilson (2016); Wood (2017); Kotler e Armstrong (2018)
Calendarização, Orçamento e Controlo e Avaliação	Wood (2017); Kotler e Armstrong (2018)

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Porter (1998), Kotler e Keller (2011), McDonald e Wilson (2016), Wirtz e Lovelock (2016), Wood (2017), Kotler e Armstrong (2018).

3. METODOLOGIA

No presente relatório foram recolhidos dados de forma a compreender melhor a situação atual da empresa BLOS, bem como os seus processos e características. Desta forma foi realizada uma pesquisa descritiva, onde foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, assim como analisados dados secundários.

Numa primeira fase foram recolhidos e analisados dados secundários, sendo as principais fontes de pesquisa meios de comunicação social, PORDATA, *Websites* Institucionais (GOV, Parlamento Europeu, ONU, FAO, WHO), bem como o *website*, redes sociais, relatórios da empresa BLOS, questionários de satisfação internos e artigos e livros académicos. De entre os dados secundários recolhidos é importante mencionar o questionário de satisfação dos clientes realizado pela empresa todos os anos, no fim do ano civil. Um resumo dos resultados desse inquérito encontra-se na Tabela 2. Dos resultados é importante salientar os baixos resultados na questão da inovação do serviço, com uma média de 3,90. Por outro lado os clientes da BLOS, em termos gerais, avaliam o serviço de forma positiva com uma média de 4,46, numa escala de 1 a 5.

Tabela 2 - Resumo dos Resultados do Questionário de Avaliação Geral Anual da BLOS

Variáveis analisadas	Média Geral
Capacidade de Resolução de Problemas	4,51
Confiança no serviço de Apoio à Gestão	4,49
Confiança no serviço de Nutrição	4,46
Confiança no serviço de Qualidade Alimentar	4,50
Fomento de iniciativas de inovação	3,90
Avaliação Geral dos Serviços	4,46
Satisfação Geral	4,36

Fonte: Elaboração própria.

Numa segunda fase foram recolhidos dados primários qualitativos, através de duas entrevistas semiestruturadas. A primeira entrevista foi realizada a um dos sócios-gerentes, a 25 de maio de 2023, na sede da BLOS, na qual foram abordadas as características dos serviços e da empresa, a sua situação atual internamente e externamente, bem como os seus clientes, fornecedores e concorrência, tendo uma duração de 31 minutos e 16 segundos. A segunda entrevista foi realizada ao responsável comercial da BLOS, a 26 de maio de 2023, na sede da empresa, com uma duração de 5 minutos e 40 segundos e procurou-se perceber o processo de angariação de clientes, o seu acompanhamento, assim como as estratégias de marketing e meios utilizados. Ambas as entrevistas foram posteriormente transcritas para análise. O guião das entrevistas encontram-se nos Anexo A (Guião Entrevista Sócio-Gerente) e Anexo B (Guião Entrevista Responsável Comercial).

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

4.1. Análise do Ambiente Externo

4.1.1. Análise PESTEL

Fatores Político-Legal

A BLOS, sendo uma prestadora de serviços na área alimentar, está sujeita a várias legislações e regulamentações tanto nacionais como europeus. Um desses casos, e dos mais importantes, é o Regulamento (CE) nº 852/2004 (União Europeia, 2004a), dirigido a empresas e colaboradores do setor alimentar, onde estão determinadas as regras gerais sobre a higiene dos géneros alimentícios, bem como sobre a sua

preparação, o manuseamento de equipamentos, formação, higiene dos colaboradores, procedimentos a aplicar (com base nos princípios HACCP), entre outros. Outro documento importante é o Manual de Procedimentos da Comissão do *Codex Alimentarius* (FAO & WHO, 2023), que consiste num conjunto de normas e diretrizes a colocar em prática, que fazem parte do Programa Conjunto da FAO com a WHO relativo às normas alimentares e à salvaguardar da saúde dos consumidores, bem como a equidade no comércio alimentar (FAO & WHO, 2023).

Outros regulamentos com impacto no funcionamento dos serviços da BLOS são o Regulamento (CE) nº 178/2002 (União Europeia, 2002) que identifica os princípios e diretrizes no que toca à legislação alimentar, bem como determina os procedimentos no que toca à segurança dos géneros alimentícios e o Regulamento (CE) nº 37/2005 (União Europeia, 2005) que se refere ao controlo das temperaturas, principalmente em meios de transporte, em instalações de depósito e armazéns de alimentos ultracongelados. O Regulamento (CE) nº 1141/2007 (União Europeia, 2007), apresenta os critérios microbiológicos que são aplicáveis aos géneros alimentícios.

A BLOS trabalha diretamente com cozinhas tornando-se importante referir que nem todos os tipos de materiais e objetos que podem ser usados, sendo indicado nos Regulamento (CE) nº 1935/2004 (União Europeia, 2004b), Regulamento (CE) nº 450/2009 (União Europeia, 2009) e Decreto de Lei nº 190/2007 (Diário da República, 2007) a tipologia e as regras a cumprir no que diz respeito aos materiais a entrar em contacto com géneros alimentícios.

No que diz respeito à rotulagem esta pode ser dividida em dois, a rotulagem de géneros alimentícios e a rotulagem de géneros alimentícios ultracongelados, onde se aplicam o Regulamento (EU) nº 1169/2011 (União Europeia, 2011a) e o Decreto de Lei nº 251/91 (Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação, 1991) respetivamente. O Regulamento (EU) nº 1047/2012 (União Europeia, 2012), apresenta a lista de alegações nutricionais dos alimentos aplicado a rótulos e à publicidade principalmente. No Regulamento (CE) nº 1333/2008 (União Europeia, 2008b) é apresentada a lista de aditivos alimentares autorizados, bem como as normas de rotulagem dos mesmos. Contudo o Anexo II do regulamento anteriormente apresentado foi alterado em 2011, dando origem ao Regulamento (EU) 1129/2011 (União Europeia, 2011b), onde é apresentada uma nova lista de aditivos alimentares que têm autorização para serem utilizados em géneros alimentícios. No mercado da alimentação coletiva também são importantes os Regulamentos que fixam os valores máximos de contaminantes que

podem estar presentes nos alimentos, como é o caso do Regulamento (CE) 1881/2006 (União Europeia, 2006a).

A Comunidade Europeia desenvolveu o Regulamento (CE) 1829/2003 (União Europeia, 2003) para regulamentar os géneros alimentícios geneticamente modificados. Porém em 2006, foi criado o Regulamento (CE) 1981/2006 (União Europeia, 2006b) que veio estabelecer as normas de aplicação do artigo 32º do Regulamento (CE) 1829/2003 (União Europeia, 2003). Em 2008 (União Europeia, 2008a) o Regulamento (CE) 1829/2003 (União Europeia, 2003) foi novamente alterado, assim como em 2019, onde sofreu uma nova alteração, dando origem ao Regulamento (EU) 1381/2019 (União Europeia, 2019).

Fatores Económicos

Em março de 2023, o Banco de Portugal lançou o Boletim Económico de março onde apontou para um crescimento da economia em 1,8%, o que representa uma melhoria de 0,3% ao esperado, e uma inflação de 5,5% o que representa um decréscimo (Caetano, 2023). Em maio de 2023, um Grupo de Análise Económica do ISEG apresentou novos dados sobre a economia portuguesa prevendo um crescimento da economia entre 2,1% e 2,9% em 2023. O Grupo de Análise Económica do ISEG acrescentou ainda que o crescimento no primeiro trimestre foi o resultado principalmente da procura externa líquida, contudo antecipam que até ao fim do ano de 2023 a procura interna cresça o que irá contribuir para o crescimento da economia portuguesa (Lusa, 2023b). Em março de 2023, uma notícia do ECO dava conta que a inflação dos alimentos se encontrava acima dos 10% (Tiago, 2023). A 18 de abril de 2023 entrou em vigor a medida IVA 0% que consiste numa lista de produtos essenciais aos quais foi retirado o IVA (Antunes, 2023). Porém, no mês de abril de 2023, o preço dos alimentos registou uma descida de 0,1% em relação ao mês anterior, contudo quando comparados com o ano de 2022, os preços dos alimentos continuam elevados (Aníbal, 2023).

A crise financeira tem tido um grande impacto no rendimento das famílias portuguesas. Uma notícia do Expresso cita um estudo realizado pela DECO/Proteste que afirma que 44% das famílias portuguesas assumiram ter dificuldades para pagar a renda ou a prestação da casa, bem como para comprar comida (Bastos & Albuquerque, 2023). As autoras da notícias escrevem ainda que 74% das famílias têm dificuldades financeiras e que cerca de 8% já não consegue assegurar todas as suas despesas

essenciais (Bastos & Albuquerque, 2023). Em 2023 entraram em vigor algumas alterações fiscais para fazer frente maioritariamente ao aumento da inflação, como é o caso da redução da Taxa de IRC (no caso de empresas com contratação coletiva, em que exista uma valorização de salários, bem como uma diminuição da disparidade salarial) (Neto, 2023).

Fatores Sociais

De acordo com os Censos de 2021, em Portugal residem 10 343 066 pessoas, sendo que entre os 0 e os 19 anos residem 1 859 378 pessoas e entre os 65 anos e com mais de 75 anos residem cerca de 2 423 639 pessoas (PORDATA, 2023a). Em 2021, a Taxa Bruta de Natalidade foi de 7,6%, um decréscimo em relação ao ano anterior (8,1%) (PORDATA, 2023b). Contudo em 2022 o número de nascimentos aumentou, tendo sido registado mais de 80 000 nascimentos em Portugal (Lusa, 2023a). No que toca à Esperança Média de Vida, esta diminuiu, estando nos 84,3 anos, sendo a pandemia a principal razão do seu decréscimo (Silva, 2022). No que diz respeito ao número de alunos inscritos no pré-escolar (dos 3 anos aos 6 anos), em 2021, nas creches e jardins de infância era de 259 030 alunos. No ensino básico encontravam-se, em 2021, 930 323 alunos inscritos e no secundário eram cerca de 397 100 alunos inscritos (PORDATA, 2023c). Em 2021, em Portugal estavam registadas 1 359 035 empresas, sendo 1 357 657 PME. Destas 1 357 657 PMEs, cerca de 96% são microempresas, 3,3% pequenas e as restantes médias empresas (PORDATA, 2023d; PORDATA, 2023g).

Nos últimos anos, e principalmente durante a pandemia, os hábitos alimentares da população sofreram alterações. Estas alterações, relacionadas com o bem-estar, saúde e preocupação pela sustentabilidade, tornaram o consumidor mais informado e exigente sobre o mercado (Ferrão, 2022). Dados do Centro Vegetariano dizem que cerca de um milhão de pessoas, em Portugal, já alterou a alimentação tradicional para uma alimentação que não inclua proteína animal (Ferrão, 2022). A Padaria Portuguesa, em parceria com a Netsonda, desenvolveu um estudo que pretendeu perceber os hábitos alimentares e o conhecimento dos portugueses sobre o tipo de produtos que consomem. O estudo concluiu que 75% dos inquiridos sabe pouco sobre a composição, a origem, o processo produtivo e o impacto ambiental dos produtos que consomem fora de casa. Contudo o mesmo estudo afirma que 71% dos inquiridos pretende saber mais sobre os produtos que consome fora de casa, pois procuram ter uma alimentação mais saudável

(81%), consumir produtos de qualidade (73%) e contribuir para a proteção do ambiente e ter um consumo sustentável (71%) (Marketeer, 2022).

Um estudo desenvolvido pelo IPAM citado pelo Expresso (Cardoso, 2018), identificou dez tendências alimentares até 2027 sendo estas a 1) redução do desperdício alimentar; 2) o maior consumo de produtos biológicos; 3) a valorização da gastronomia nacional e regional; 4) a agricultura Sintrópica; 5) a aposta do *Slow Food* no canal HORECA; 6) a redução da Pegada de Carbono dos bens alimentares; 7) a preferência por *Comfort Food*; 8) a transparência e objetividade na rotulagem; 9) a criação da figura de Gastrónomo Regional e 10) a cocriação dos alimentos.

Fatores Tecnológicos

Em 2020, com o início da pandemia, muitas PME's tiveram de se adaptar à transformação digital, sendo neste momento quase uma obrigação (Barroso, 2023). Um estudo realizado pela Sage, citado pelo Empreendedor (2022), afirma que mais de 50% das PME's estão mais dependentes das tecnologias no pós pandemia.

Um artigo da Revista Exame-Visão (Santos, 2023), afirma que a transformação digital, a automatização de processos e a segurança e proteção de dados são algumas das tendências tecnológicas para as PME's. Segundo a NOS (2023), as tendências tecnológicas no mundo empresarial são o 5G, *Cloud Continuum* (agregar várias *clouds* numa só), Inteligência Artificial e Metaverso.

Fatores Ambientais

Em 2016 entrou em vigor os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Figura 1), que pretendem erradicar a pobreza, promover a paz, a justiça e um desenvolvimento sustentável a nível social, económico e ambiental (Global Compact Network Portugal, s.d.).

Figura 1 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: Nações Unidas (s.d.), retirado a 6 de julho de 2023.

Portugal desperdiça mais alimentos por ano do que a média da União Europeia. O jornal online Observador (Lusa, 2022a) dá conta que cada português desperdiça cerca de 183 quilos de alimentos por ano, valor acima da média da União Europeia de 173 quilos por habitante/ano. A mesma notícia afirma ainda que as famílias são as que mais desperdiçam, seguida pela restauração e depois o comércio e a distribuição, sendo os valores, respetivamente, 1,2 milhões de toneladas, 237 mil toneladas e 214 mil toneladas.

Atualmente existem programas, tanto a nível internacional como nacional que tentam combater o desperdício alimentar e ajudar o nosso planeta. A nível nacional existe o caso da *Too Good To Go*, uma empresa dinamarquesa, que em 2022 conseguiu impedir que cerca de 1 000 toneladas de comida se desperdiçasse em Portugal (Correia, 2023), bem como o projeto 360.Come, implementado nas escolas em Guimarães, desenvolvido pelo Laboratório da Paisagem (entidade que reúne a Câmara Municipal de Guimarães e a Universidade do Minho) e que se foca na alimentação sustentável, economia circular e no uso sustentável do solo (Dias, 2023). A nível internacional existe o caso da Associação *Fra Grums til Gourmet* que em Aarhus, Dinamarca, desenvolveu uma forma de usar as antigas borras de café, de café locais, para cultivar cogumelos (VisitDenmark, s.d.). Mencionar ainda o caso do Hotel *Scandic Aarhus City*, também em Aarhus que, no seu telhado, tem milhares de abelhas e colembas que anualmente produzem cerca de 200 quilos de mel fresco, que posteriormente é usado nas refeições do hotel (VisitDenmark, s.d.). Outro exemplo de projetos contra o desperdício alimentar é o Restaurante alemão *Culinary Misfits* que utiliza frutas e vegetais considerados “feios” para comercializar nos seus pratos (Foodtank, s.d.). A União Europeia também desenvolveu uma nova iniciativa que se chama Sistema Alimentar Sustentável, que tem como objetivo tornar o sistema alimentar da União Europeia sustentável, bem como proteger o ambiente, garantir a subsistência dos agricultores e uma alimentação saudável e com segurança (Parlamento Europeu, 2021).

Atualmente, Portugal encontra-se em situação de seca devido à falta de chuva (Rodrigues, 2023), o que leva a que a produção alimentar se encontre ameaçada (Lusa, 2023c). A seca, a falta de água e aumento do preço da ração dos animais tem comprometido a produção de animais para consumo e de produtos agrícolas (Peixeiro, 2023). Uma das produções mais afetadas devido à seca é a produção de azeite, sendo esta uma das culturas que mais área ocupa em Portugal (Rodrigues, 2023).

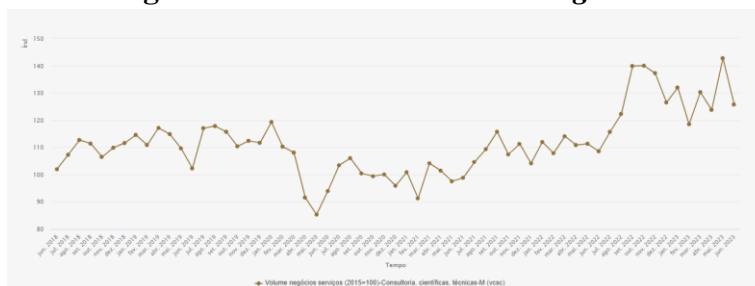
4.1.2. Análise do Setor

Em Portugal, em 2021, existiam cerca de 1 359 035 empresas (PORDATA, 2023d), no entanto 1 357 657 são PMEs (PORDATA, 2023d), o que representa cerca de 99,9% do total de empresas em Portugal (PORDATA, 2023g).

A BLOS opera no setor dos serviços, assim torna-se importante analisar o mesmo. De acordo com uma notícia do Economia ao Minuto (Lusa, 2020), o setor dos serviços em 2019 foi quem mais empregou pessoas em Portugal, com cerca de 70% da população portuguesa a trabalhar no setor dos serviços. Durante a pandemia, este mesmo setor foi um dos mais afetados, tendo registado uma perda monetária de 89% por mês nos meses de março e abril de 2020, no entanto em maio do mesmo ano, existiu uma recuperação (Neves, 2021).

De acordo com o Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2023), o Índice de Volume de Negócios de uma empresa que pertence às Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares (o CAE principal da BLOS) foi de 125,75 em junho de 2023, uma diminuição em relação ao mês anterior (maio = 142,76) e um aumento relativamente ao homólogo (junho 2022 = 108,58).

Figura 2 - Índice de Volume de Negócios



Fonte: Banco de Portugal (2023), retirado a 5 de julho de 2023.

A BLOS também se encontra no setor da alimentação/restauração coletiva. Uma notícia do Diário de Notícias relata que em 2017 o mercado da alimentação coletiva estava valorizado em 840 milhões de euros, tendo em 2015 gerado 622 milhões de euros (LUSA, 2017).

4.1.3. Análise da Concorrência

Kotler e Armstrong (2018), afirmam que uma empresa, para ser bem-sucedida e ter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, deve ter uma oferta de

valor superior. Para Wood (2017), a concorrência pode expressar-se fora do setor, assim como através de inovações desenvolvidas pelos concorrentes atuais. Existem três fatores que influenciam a vantagem competitiva de uma empresa: 1) Diferenciação; 2) Custo; 3) Marketing (Wood, 2017). No caso do segmento de mercado onde a BLOS atua podemos encontrar diferentes concorrentes com ofertas de mercado semelhantes à sua.

Desta forma os seus concorrentes serão analisados consoante a sua oferta ao mercado (tipologia de serviços que presta). Na Tabela 3 encontram-se os pontos de diferença e os pontos de paridade entre cada um dos concorrentes em relação à BLOS.

Concorrentes Diretos:

Diretamente, a BLOS conta com dois grandes concorrentes o HotelShop e a Senha, pois apresentam serviços semelhantes aos seus, tais como a gestão de custos e *stocks*, formação nas áreas da alimentação, a elaboração de ementas e implementação e controlo de sistemas de qualidade. No entanto, também existem várias empresas no mercado, bem posicionadas, que são concorrentes diretos da BLOS, tal como o ITAU, GERTAL, CERGER, SINAL MAIS (pertencentes ao grupo TIVALOR), EUREST, UNISELF, ICA e Sogenave. Também é importante salientar empresas como a Multirest, Homerest, Serunion e Totalis. Estas empresas são consideradas concorrentes diretas da BLOS pois prestam alguns dos mesmos serviços tais como elaborações de ementas, implementação do sistema de qualidade alimentar, realização de encomendas e formação. Contudo uma grande diferença entre a BLOS e os seus concorrentes consiste na confeção das refeições. A BLOS não conta com cozinheiros nem *staff* de cozinha nos seus quadros, mas sim apela a que o seu cliente contrate os mesmos, isto é, todos os membros de um refeitório pertencem ao cliente em causa. O mesmo não acontece nos seus concorrentes que contam com *staff* de cozinha nos seus quadros, que são colocados nos cliente e que confeccionam as refeições, assim como existe a opção de as refeições serem confeccionadas numa cozinha central e transportadas para os refeitórios dos clientes para consumo apenas.

Concorrentes Indiretos:

Os concorrentes indiretos apresentam ofertas de valor que diferem ligeiramente da oferta da BLOS. Alguns exemplos são a Somanjar, A Marmita e a Bebé Gourmet, empresas que confeccionam refeições e posteriormente são distribuídas e entregues no cliente final, contudo a Bebé Gourmet apenas fornece refeições para bebés dos 6 aos 12

meses. A BioTrab também é um concorrente indireto, sendo que consiste numa empresa que fornece serviços de auditorias e sistemas de Segurança Alimentar, formação e consultoria nutricional. Por fim a Nutrir uma empresa de consultoria nutricional e a Nutritiva uma empresa de nutricionistas, que realiza consultas de nutrição, bem como formação. Importante referir todos os nutricionistas que trabalham diretamente nos refeitórios também são concorrentes indiretos.

Tabela 3 - Pontos de Paridade e Pontos de Diferença

Nome	Serviços de Nutrição (Elaboração de Ementas)	Serviços de Qualidade Alimentar	Realização de Encomendas de Matérias-Primas e/ou Gestão de Stock e Custos	Formação	Staff próprio para a confeções das refeições/ preparação das refeições numa cozinha central e transporte para o cliente
BLOS	✓	✓	✓	✓	x
HotelShop	x	x	✓	✓	x
Senha	✓	✓	✓	✓	x
ITAU	✓	✓	✓	x	✓
GERTAL	✓	✓	✓	✓	✓
CERGER	✓	✓	✓	✓	✓
EUREST	✓	✓	✓	✓	✓
UNISELF	✓	✓	✓	x	✓
ICA	✓	✓	✓	x	✓
Serunion	✓	✓	✓	x	✓
Totalis	✓	✓	✓	x	✓
Homerest	✓	✓	✓	✓	✓
Sinal Mais	✓	✓	✓	✓	✓
Multirest	✓	✓	✓	x	✓
Sogenave	✓	✓	✓	x	x
Somanjar	x	x	x	x	✓
A Marmita	x	x	x	x	✓

Tabela 3– Pontos de Paridade e Pontos de Diferença (Continuação)

Nome	Serviços de Nutrição (Elaboração de Ementas)	Serviços de Qualidade Alimentar	Realização de Encomendas de Matérias-Primas e/ou Gestão de Stock e Custos	Formação	Staff próprio para a confeções das refeições/ preparação das refeições numa cozinha central e transporte para o cliente
Bebé Gourmet	x	x	x	x	✓
BIOTRAB	✓	✓	x	✓	x
Nutrir	✓	x	x	x	x
Nutriviva	✓	x	x	✓	x

Fonte: Elaboração Própria.

4.1.4. Modelo das 5 Forças de Porter

Para Porter (1998), cada indústria apresenta uma estrutura única. É através do Modelo das 5 Forças de Porter que uma empresa consegue identificar os seus fatores críticos de sucesso dentro do setor, bem como identificar as principais forças que irão influenciar as empresas na sua indústria (Porter, 1998).

Poder negocial dos clientes:

O poder negocial dos clientes diz respeito à força que os mesmos exercem sobre a atratividade de uma indústria (Porter, 1998). Uma indústria torna-se pouco atrativa se o poder negocial dos clientes for forte, sendo que este aumenta quando os clientes se tornam mais organizados na indústria, representam uma parte significativa dos custos, o produto é indiferenciado, bem como quando os custos de mudança são baixos e existe uma boa capacidade de integração vertical a montante (Kotler & Keller, 2011).

Desta forma, procedendo à análise, o poder negocial dos clientes é **moderado**. Isto deve-se à pouca diferenciação dos serviços prestados pelas empresas concorrentes na mesma indústria, sendo fácil a mudança entre as mesmas. Em relação à capacidade de integração vertical a montante, isto é, a capacidade de realizar a produção internamente em detrimento da procura a empresas externas, os clientes têm um poder negocial moderado. Isto deve-se principalmente à facilidade de fazer refeições por *staff* próprio e internamente, em vez de recorrer a empresas externas, contudo será sempre necessário

contratar empresas de higiene e segurança alimentar e recorrer a fornecedores para as matérias-primas.

Poder negocial dos fornecedores:

No que toca ao poder negocial dos fornecedores este torna-se forte quando se encontram concentrados, bem como organizados, existem poucos produtos substitutos, principalmente em produtos fundamentais para a produção, assim como custos de mudança elevados (Kotler & Keller, 2011). Assim o poder negocial dos fornecedores aumenta, quanto maior for a sua capacidade de alterar o preço final e/ou a qualidade do produto final. Kotler e Keller (2011) defendem ainda que é importante construir relações saudáveis com os fornecedores, bem como usar diferentes fontes de fornecimento.

Neste caso serão analisados os fornecedores de matérias-primas. No mercado nacional e internacional existe uma grande variedade de fornecedores, o que faz com que os custos de mudança sejam baixos. No entanto é importante mencionar a escassez de bens alimentares devido às alterações climáticas e a outros fatores externos. Em relação à tipologia de bens alimentares necessários para a realização de refeições, não existe uma grande diferenciação dos mesmos. Contudo existe uma grande dependência desses bens, existindo a possibilidade de serem assinados contratos exclusivos com fornecedores concretos, no sentido de garantir a qualidade dos produtos a usar.

Assim é possível concluir que o poder negocial dos fornecedores é **moderado** devido à sua influência no preço final dos produtos, apesar da variedade de fornecedores existentes no mercado e dos baixos custos de mudança.

Ameaça de novos concorrentes:

A ameaça de novos concorrentes define-se como sendo a possibilidade de entrada de novas empresas numa determinada indústria (Porter, 1998). Uma indústria torna-se atrativa quando as barreiras de entrada são altas e as barreiras de saída são baixas, assim como torna-se lucrativa quando as barreiras de entrada e saída são altas (Kotler & Keller, 2011). Para Porter (1998), as principais barreiras à entrada numa indústria são economias de escala, identidade da marca, custos de mudança, diferenciação do produto/serviço, políticas Governamentais e o acesso a canais de distribuição.

Na indústria da BLOS, como apresentado na análise da concorrência, existem vários concorrentes, com serviços iguais ou idênticos. Nos últimos anos a indústria da

BLOS tem sido dominada por grandes grupos, bem estabelecidos no mercado e com alta reputação no mercado. Também é importante mencionar que não existe uma grande diferenciação nos serviços presentes na indústria, visto que as principais empresas têm um portfólio muito semelhante. Contudo, nos últimos anos tem crescido o número de concorrentes pequenos. As políticas governamentais, tanto nacionais como internacionais (União Europeia), são fortes e impactam a forma como são entregues as ofertas de valor pelas empresas.

Desta forma e com base nesta análise é possível concluir que a ameaça de novos concorrentes é **baixa**, devido à existência de vários concorrente bem posicionados no mercado, o que torna a indústria pouco atrativa.

Ameaça de produtos substitutos:

Um produto substituto é definido, segundo Porter (1998), como sendo um produto que tem uma oferta de valor superior ao produto usado atualmente pela empresa. Para Porter (1998), a ameaça de produtos substitutos é considerada uma das principais variáveis na definição do preço, no posicionamento de uma empresa na indústria, bem como pela procura da mesma. Uma indústria torna-se atraente quando não existem muitos produtos substitutos (Kotler & Keller, 2011). Todavia, com a evolução tecnológica e o aparecimento de novos concorrentes, foram impactados negativamente os preços, assim como a lucratividade de uma empresa (Kotler & Keller, 2011). Importante mencionar ainda a existência dos custos de mudança (Porter, 1998). Porter (1998), afirma que existem três grandes fatores que ameaçam a procura por produtos substitutos:

1. O valor da oferta do produto substituto em relação ao produto atual;
2. Custo de mudança para a empresa cujo produto foi substituído;
3. Vontade do cliente em mudar.

No caso da BLOS, a ameaça de produtos substitutos é **baixa**. Os serviços prestados pela BLOS, bem como pelos seus concorrentes, apesar de serem essenciais, não têm grande variação nas suas características.

Rivalidade na Indústria:

A rivalidade dentro de uma indústria influencia as empresas presentes na mesma. Uma indústria composta por várias empresas bem posicionadas, que sejam fortes, não é

atraente, bem como se a mesma indústria estiver estabilizada ou em decréscimo e as barreiras de saída forem altas (Kotler & Keller, 2011). Porter (1998), identifica diversos fatores que influencia a rivalidade numa indústria, tais como o crescimento da indústria, os custos de mudança, o grau de diferenciação, as barreiras de entrada e de saída e o grau de concentração.

Assim, a rivalidade na indústria onde a BLOS se encontra é **alta**. Como referido anteriormente a indústria da alimentação gera milhões por ano, sendo extremamente atrativa a novos concorrentes, contudo existe um número de *players* perfeitamente posicionados que procuram por ter o maior número de negócios, tornando a rivalidade entre os *players* na indústria elevada.

4.2. Análise do Ambiente Interno

4.2.1. Missão

Segundo McDonald e Wilson (2016) um plano de marketing deve começar com uma missão. Contudo, a missão é um dos aspetos do planeamento de marketing que é mais difícil de definir. Para os autores, a missão tem de ser constituída pela contribuição da empresa, a definição do negócio, competências distintivas e indicações para o futuro (McDonald & Wilson, 2016).

Neste sentido a missão da BLOS é a seguinte (BLOS, s.d.): “*Gerir e oferecer soluções adequadas no apoio alimentar, em todo o território nacional, tornando-se num parceiro de confiança para pessoas e organizações, de forma a obter resultados positivos, do ponto de vista da saúde e do bem-estar*”.

4.2.2. Apresentação da Empresa

Para Kotler e Armstrong (2018), o mercado B2B ou empresarial difere do mercado B2C, principalmente no que toca à sua estrutura e procura, bem como no processo de decisão de compra e a tipologia de clientes.

A BLOS é uma empresa técnica que atua na área da alimentação e da nutrição, no mercado B2B. Nasceu em 2007, da vontade de três sócios em contribuir para a profissionalização do setor alimentar, principalmente em organizações cujo foco não é a alimentação. A BLOS apresenta ao mercado uma solução integrada de apoio ao serviço da alimentação, tendo por base três grandes pilares: a Nutrição, a Qualidade Alimentar e o Apoio à Gestão. Dentro da Qualidade Alimentar, a BLOS oferece apoio na

implementação e avaliação do HACCP, tal como, na avaliação de matérias e fornecedores. Em relação à Nutrição, a empresa acompanha nutricionalmente os seus clientes, principalmente através da criação de ementas adaptadas e personalizadas a cada população alvo, tal como ajuda a promover hábitos alimentares corretos dentro dos seus clientes e a alterar comportamentos alimentares que sejam de risco. Por fim no Apoio à Gestão, a BLOS apoia no processo de seleção, transição e avaliação de fornecedores, no processo de encomendas, assim como, cria e analisa rácios de gestão (adaptados a cada cliente) de forma a conter ou reduzir custos com a alimentação e desenvolve um relatório mensal de melhoria contínua.

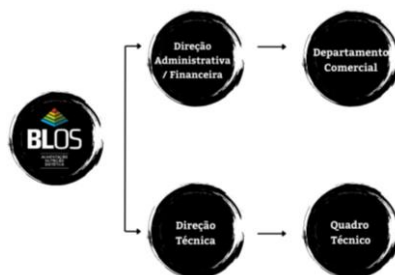
Aos seus clientes, a BLOS apresenta ainda um conjunto de outros serviços complementares tais como Formação; Auditorias e Consultoria, sendo estas consultorias de qualidade alimentar e nutrição e auditorias a sistemas de qualidade alimentar e procedimentos; Colocação Técnica que se foca na criação de manuais e procedimentos específicos a cada cliente; e Provedoria do Cliente, onde é realizado o tratamento integral das reclamações de clientes.

Em 2022, a BLOS recebeu a certificação *SCORING* por estar no Top 5% das Melhores PME's de Portugal, com um IDS excelente (SCORING, s.d.).

4.2.3. Recursos Humanos

De acordo com a entrevista realizada a um dos sócios-gerentes, a BLOS conta com doze colaboradores que se encontram distribuídos por diferentes departamentos. A empresa é constituída maioritariamente por mulheres (9 mulheres e 3 homens). Oito dos colaboradores são nutricionistas, todos inscritos na ordem dos nutricionistas, três são sócios, sendo que dois dos sócios, são sócios-gerentes e exercem funções na empresa, um na direção do departamento financeiro e o outro na direção do departamento técnico-operacional. Por fim, ainda existe um responsável comercial.

Figura 3 - Organigrama atual da BLOS



Fonte: Elaboração própria.

4.2.4. Recursos Financeiros

Inicialmente o investimento na BLOS foi feito através dos recursos pessoais dos três sócios. Atualmente o financiamento da BLOS vem das receitas dos serviços prestados pela empresa.

4.2.5. Relações Empresariais

Atualmente a BLOS mantém relações empresariais com fornecedores de matérias-primas. Segundo a entrevista realizada a um dos sócios-gerentes da BLOS, qualquer contrato de prestação de serviços a um cliente, faz-se acompanhar do fornecimento de matérias-primas. Importante mencionar as parcerias entre a BLOS e Universidades Portuguesas, bem como Escolas Profissionais.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT consiste num resumo das análises anteriormente realizadas (Wood, 2017), onde são destacadas as forças e as fraquezas que diferenciam a empresa dos seus concorrentes, bem como são identificadas as principais oportunidades e ameaças existentes no mercado (McDonald & Wilson, 2016). De seguida é apresentada a análise SWOT Dinâmica (Tabela 4) da empresa BLOS, onde são identificadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, que consequentemente apoiam a definir as recomendações estratégicas a aplicar, de forma a atingir os objetivos da empresa.

Tabela 4 - Análise SWOT e Matriz de Sinergias

	Forças	Fraquezas
	1. Vasto portfólio de serviços, adaptável às necessidades de cada cliente	7. Fraca presença online, principalmente nas redes sociais
	2. Quadros técnicos especializados e com expertise na área da nutrição	8. <i>Website</i> desatualizado
	3. Serviço sem custos para os clientes	9. Baixa formação dos quadros técnicos na área de gestão económica
	4. Parcerias com fornecedores	10. Baixa formação dos quadros técnicos na área de gestão relacional de clientes
	5. Parcerias com	

Tabela 4 - Análise SWOT e Matriz de Sinergias (Continuação)

	Universidades e Escolas Profissionais 6. Proximidade aos clientes	
Oportunidades		
<p>a) Aumento da população idosa</p> <p>b) Aumento da natalidade</p> <p>c) Transformação tecnológica e novas tecnologias</p> <p>d) Novos hábitos alimentares</p> <p>e) Novas iniciativas sustentáveis a nível nacional e internacional</p>	<p><input type="checkbox"/> Desenvolvimento e inovação das ementas (Força 1 & 2) de forma a ir ao encontro dos novos hábitos alimentares (Oportunidade d)</p> <p><input type="checkbox"/> Desenvolvimento de <i>workshops</i>, atividades e formações (Forças 1) sobre a sustentabilidade e os diferentes hábitos alimentares (Oportunidade e & d)</p> <p><input type="checkbox"/> Desenvolvimento de parcerias com fornecedores (Força 4) mais sustentáveis e com uma Pegada de Carbono menor (Oportunidade d)</p>	<p><input type="checkbox"/> Desenvolvimento de estratégias de marketing online (Fraquezas 7; Oportunidade c)</p> <p><input type="checkbox"/> Reformulação e atualização do <i>Website</i> (Fraqueza 8; Oportunidade c)</p>
Ameaças		
<p>f) Novos regulamentos e/ou normas europeias e nacionais dentro da área alimentar</p> <p>g) Aumento dos preços dos bens alimentares</p> <p>h) Alterações Climáticas</p> <p>i) Inflação</p> <p>j) Elevado número de concorrentes</p> <p>k) Concorrentes bem posicionados no mercado</p>	<p><input type="checkbox"/> Trabalhar juntamente com os fornecedores (Força 4) de forma a atenuar o aumento do valor dos bens alimentares (Ameaça g & i)</p>	<p><input type="checkbox"/> Formação aos colaboradores dentro da área de gestão económica (Fraqueza 9; Ameaça g & i) e na área de gestão de relacionamento de clientes (Fraqueza 10; Ameaça j & k)</p>

Fonte: Elaboração própria.

4.4. Segmentação, Targeting e Posicionamento

4.4.1. Segmentação

A segmentação de um mercado consiste na divisão do mesmo em pequenos segmentos tendo por base necessidades, atitudes ou comportamentos idênticos (Wood, 2017). Sendo a BLOS uma PME que atua no mercado B2B será importante perceber as variáveis que podem ser utilizadas para segmentar o seu mercado.

De acordo com Wood (2017), as variáveis de segmentação podem ser divididas em duas grandes categorias “Características do Consumidor” e “Abordagens relacionadas com o Produto”. Na primeira categoria são usadas variáveis como geografia, tamanho da empresa ou posição na indústria para segmentar o mercado. No que toca à segunda categoria, são abordadas as variáveis frequência de compra, benefícios percebidos ou tamanho da compra. Desta forma, no caso da BLOS, o seu mercado é segmentado consoante as características do consumidor (primeira categoria) e de acordo com as variáveis tipologia de indústria e geografia.

Neste sentido, os segmentos a atingir pela BLOS são Organizações que atuam nas áreas do Ensino, Saúde e Social e que se encontrem em Portugal Continental.

4.4.2. Target

De acordo com a entrevista realizada a um dos sócios-gerentes da empresa, os clientes da BLOS são principalmente Organizações que trabalham com os extremos das faixas etárias (crianças e idosos) e que têm uma preocupação com a vertente da alimentação. Assim, o *target* da BLOS são Organizações que atuam nas áreas do Ensino, Saúde e Social, que têm como consumidores os extremos da pirâmide etária portuguesa e que possuem uma preocupação com a vertente da alimentação, principalmente na componente nutricional e técnica, em Portugal Continental.

4.4.3. Posicionamento

Como referido anteriormente, a BLOS encontra-se num mercado competitivo, com concorrentes bem posicionados e com força dentro do mesmo. Assim torna-se importante diferenciar-se e apresentar soluções diferentes. A BLOS conta com um portfólio de serviços vasto e adaptável às características e às necessidades dos seus clientes, com quadros técnicos constituídos por colaboradores especializados na área da

nutrição, bem como com parcerias com fornecedores de matérias-primas e Universidades e Escolas Profissionais.

De todas as características da BLOS, as que se destacam mais como sendo as suas principais diferenças dos seus concorrentes, são o serviço não ter custos para o cliente e a sua proximidade aos mesmos. Assim, a BLOS procura posicionar-se como uma Referência de rigor, credibilidade e diferenciação na área da Alimentação Humana, estando sempre próxima dos seus clientes.

5. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

5.1. *Objetivos do Plano de Marketing*

Segundo Wood (2017), os objetivos devem ir ao encontro da missão, assim como, dos objetivos a longo prazo de uma empresa. A autora divide os objetivos em três categorias: Objetivos Financeiros (objetivos que têm resultados financeiros e são consequência das estratégias de marketing), Objetivos de Marketing (pretendem criar relações e desenvolver atividade de marketing e influenciam os objetivos financeiros) e Objetivos *Societal* (objetivos relacionados com a responsabilidade social).

A escolha dos objetivos é diferente para cada plano, assim como, para cada empresa. Na escolha dos objetivos a atingir é importante certificar o progresso dos mesmos através de métricas, bem como calendarizar a implementação dos mesmos (Wood, 2017). Desta forma os objetivos do presente Plano de Marketing são:

Tabela 5 - *Objetivos do Plano de Marketing*

Objetivos Qualitativos	Objetivos Quantitativos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aumentar a receita face a 2023 <input type="checkbox"/> Aumentar o número de clientes <input type="checkbox"/> Melhorar a presença online <input type="checkbox"/> Desenvolver novas parcerias <input type="checkbox"/> Inovar nos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aumentar a receita em 20%, em relação a 2023 <input type="checkbox"/> Ganhar mais 20 clientes, face a 2023 <input type="checkbox"/> Aumentar o número de seguidores no <i>Facebook</i> e no <i>LinkedIn</i> em 40%, face a 2023 <input type="checkbox"/> Encontrar pelo menos 1 novo fornecedor para cada uma das áreas (Carne, Pescado, Mercearias e Frutas e Legumes) <input type="checkbox"/> Aumentar a classificação da inovação, no questionário interno de 3,90 para 4,5

Fonte: Elaboração própria.

6. MARKETING – MIX

6.1. Marketing-Mix

6.1.1. Produto/ Serviço

A BLOS consiste numa empresa técnica, que opera dentro da área alimentar e da nutrição e apresenta ao mercado um portfólio de serviços que se foca em três grandes tipologias de serviços:

1. Serviços de Nutrição: onde são realizadas e valorizadas ementas, é realizado um acompanhamento alimentar e nutricional adaptado ao tipo de população alvo, bem como formações na área da nutrição;
2. Serviços de Qualidade Alimentar: através da implementação, avaliação e auditoria de um sistema de Qualidade Alimentar, assim como a avaliação de matérias-primas e fornecedores;
3. Serviços de Apoio à Gestão: por meio da centralização de fornecedores e encomendas, bem como a realização de relatórios mensais onde se encontram os rácios de gestão desenvolvidos e analisados de forma a controlar os custos com a alimentação.

No seu portfólio, a BLOS apresenta ainda, serviços complementares tais como Auditoria e Consultoria na área de qualidade alimentar e nutrição, bem como auditoria dos sistemas de qualidade alimentar; Formação na área alimentar; Avaliação da Satisfação, onde são realizadas avaliações de satisfação aos clientes, principalmente através de questionários; e por fim Provedoria do Cliente onde é realizado um tratamento integral das reclamações dos clientes, com recurso à apresentação de resultados. Importante mencionar que o seu serviço é adaptado às necessidades de cada cliente, assim como qualquer contrato de prestação de serviços que seja assinado com a BLOS, faz-se acompanhar do fornecimento de matérias-primas.

Para 2024, é proposto uma adaptação e inovação de alguns serviços da BLOS, principalmente num mundo com novos hábitos alimentares e tendências alimentares. Desta forma sugiro que seja dada uma maior importância à Formação em clientes, sobre diversos temas relacionado com a alimentação tais como as diferentes dietas, alergias, sustentabilidade alimentar, gestão de custos com a alimentação, entre outros. As formações podem ser oferecidas ao *staff* dos clientes (cozinhas e administração), assim como a pais interessados, a crianças (no caso das escolas) e utentes (no caso das residências de idosos).

Outra proposta para 2024 é a inovação nas ementas. Acredito que seja importante a integração de pratos de diferentes culturas, bem como pratos coloridos (por exemplo o uso de bens alimentares de forma a tingir outros alimentos, no sentido de alterar a cor original da comida). No caso de lares de idosos, implementar receitas (pelo menos uma vez por mês) que sejam tradicionais portuguesas e locais, de forma a criar o sentimento de nostalgia nos pacientes. Da mesma forma, será importante desenvolver ementas com uma pegada de carbono baixa, de modo a ir ao encontro das novas tendências sustentáveis da população.

Também acredito que seja importante criar *workshops* de alimentação. Nesses mesmos *workshops* serão abordados vários temas, como o desperdício alimentar, a alimentação saudáveis, serão realizadas receitas juntamente com os clientes, bem como ensinar sobre os diferentes bens alimentares e as suas vantagens, entre outros.

Os fornecedores de matérias-primas também são uma parte importante do serviço da BLOS, sendo que cada contrato de prestação de serviços é acompanhado por um conjunto de fornecedores. Desta forma, será necessário procurar no mercado por fornecedores com uma menor pegada de carbono, de forma a ir ao encontro das novas tendências sustentáveis. Também será importante trabalhar em conjunto com os fornecedores atuais, no sentido de desenvolver novas formas de atenuar o aumento dos preços dos bens alimentares.

6.1.2. Preço

A BLOS apresenta uma forma peculiar de obter rendimentos dos seus clientes, sendo que o seu financiamento não provém de forma direta, mas sim indiretamente.

Segundo a entrevista realizada a um dos sócios-gerentes, a BLOS não cobra os serviços ou a prestação dos serviços ao cliente final, contudo a empresa conta com um conjunto de fornecedores de matérias-primas que fornecem os seus clientes e entregam uma parte das vendas à empresa. No caso do preço, mantém-se a estratégia atual.

6.1.3. Distribuição

Os serviços da BLOS são distribuídos através do seu escritório, nas visitas realizadas aos espaços dos seus clientes, por telefone, email e site. O contacto, tanto com os seus clientes como com os seus fornecedores, é realizado principalmente através de telefone e email. No caso da distribuição mantém-se a estratégia atualmente praticada.

6.1.4. Comunicação

A BLOS, na sua comunicação, utiliza as variáveis Força de Vendas, Marketing Direto e Marketing Digital. No que diz respeito à Força de Vendas, é constituída por um responsável comercial que informa potenciais clientes sobre os serviços da BLOS, bem como é responsável pela elaboração de propostas comerciais e prospeção. Também é importante mencionar os cartões de visita como uma forma de comunicação da empresa. Relativamente à variável Marketing Direto, é principalmente usado o *Telemarketing* (contactos telefónicos feitos a potenciais clientes, com o objetivo de apresentar a empresa e marcar reuniões), assim como o *Email Marketing*, apenas a potenciais clientes. Por fim, em relação ao Marketing Digital, a BLOS conta com um *website* onde estão expostas informações sobre os seus serviços, uma página no *Facebook*, com 733 seguidores e 732 gostos e uma página no *LinkedIn* com 341 seguidores, contudo a sua presença nas mesmas é fraca.

As estratégias propostas vão de encontro com as variáveis usadas pela BLOS atualmente. No que diz respeito à variável **Força de Vendas** é necessário desenvolver o pós-venda. Atualmente o responsável comercial da empresa cria a primeira relação com o cliente até à assinatura do contrato, sendo depois passado para os nutricionistas, contudo o contacto do mesmo, com os clientes é fraco. Deste modo é importante manter a relação com o cliente após a assinatura do contrato, através de visitas informais, assim como por chamadas telefónicas e questionários de satisfação. Tal como foi referido anteriormente, a BLOS faz acompanhar os seus serviços com o fornecimento de matérias-primas, sendo assim importante contactar o cliente no momento da primeira entrega com um novo fornecedor, seja pelo comercial ou por um nutricionista.

Em relação à variável **Marketing Direto**, como mencionado anteriormente, atualmente é usado o *Telemarketing* para contactar potenciais clientes e o *Email Marketing*, contudo este é pouco usado. Desta forma, a aposta seria no *Email Marketing*, através da criação de uma *Newsletter* mensal com o objetivo de manter a relação com clientes atuais, bem como com potenciais clientes, anteriormente contactados. Nesta *Newsletter* seriam abordados os temas da alimentação, receitas, segurança alimentar, bem como a divulgação de projetos, eventos e *workshops* realizados. Para o desenvolvimento e envio da mesma será usada a versão gratuita da plataforma *MailChimp*.

Por fim, em relação ao **Marketing Digital**, inicialmente seria reformulado o *Website*, tanto no que toca ao seu layout, como em relação ao seu conteúdo, que

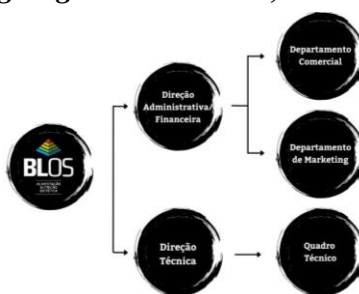
necessita de ser atualizado. Também é fundamental reativar as redes sociais onde a empresa se encontra atualmente (*Facebook* e *LinkedIn*). Para tal, será usada uma estratégia *Inbound*, através da técnica *Pull*, onde o conteúdo a publicar será orgânico, cujo principal objetivo é despertar o interesse no cliente (Kotler & Armstrong, 2018). O conteúdo a publicar no *Facebook* será mais informal, abordando temas como a alimentação saudável, receitas, sugestões e informações relevantes na área da alimentação, assim como fotografias e vídeos das atividades, *workshops* e formações que sejam realizadas nos clientes. Por outro lado, no *LinkedIn*, o conteúdo será mais formal, sendo valorizado o conteúdo relacionado com as atividades realizadas pela empresa.

6.1.5. Pessoas

A BLOS é constituída por doze colaboradores distribuídos por diferentes departamentos. Destes doze colaboradores, oito são nutricionistas (todos inscritos na ordem dos nutricionistas) que integram o quadro técnico da empresa, três são sócios, sendo que dois são sócios-gerentes e exercem funções na empresa (um na direção técnica e o outro na direção financeira/administrativa). Por fim existe um colaborador que integra o departamento comercial.

Como referido anteriormente, alguns colaboradores dos quadros técnicos têm baixa formação na área de gestão económica e na área de gestão relacional de clientes, sendo assim importante investir em formações dentro destes temas, no sentido de fortalecer o conhecimento. Também será fundamental desenvolver ações de *team building*, no sentido de fomentar uma cultura de trabalho em equipa maior. De momento a BLOS apenas conta com um Departamento Comercial, sendo assim necessário criar um Departamento de Marketing de forma a desenvolver as estratégias de comunicação anteriormente apresentadas, bem como contratar uma pessoa, da área de Marketing, para o constituir.

Figura 4 - Novo organigrama da BLOS, com o Departamento de Marketing



Fonte: Elaboração própria.

6.1.6. Evidências Físicas

Atualmente a BLOS conta com um escritório em Lisboa. A cada colaborador, no momento que entra na empresa, é dado um computador, um telemóvel e um carro. No caso dos nutricionistas é fornecida uma bata branca com o Logo da empresa. Importante mencionar o Logótipo como uma das evidências físicas da empresa, bem como o cartão de visita de cada colaborador e a assinatura de email, onde são apresentados os dados de contacto. No que diz respeito às evidências físicas mantêm-se as estratégias atualmente em prática.

Figura 5 - Logótipo da BLOS



Fonte: BLOS.

6.1.7. Processos

A Jornada do Cliente da BLOS pode ser dividida em três grandes momentos. Num primeiro momento, o departamento comercial realiza uma prospeção de mercado, principalmente online, com recurso a sites que agregam um conjunto de informações sobre potenciais clientes dentro do *target* da BLOS. De seguida, segmenta um conjunto de leads consoante dois grandes critérios: número mínimo de 20 refeições/dia e a localização. Posteriormente, entra em contacto com os potenciais clientes e tenta marcar uma reunião de forma a apresentar a empresa e os seus serviços.

Numa segunda fase, após a assinatura do contrato, o cliente é atribuído a pelo menos dois nutricionistas, que irão gerir o dia-a-dia do cliente no que toca à alimentação. Nos primeiros meses existe ainda um acompanhamento do cliente por parte do departamento comercial, através de reuniões presenciais, onde são discutidos relatórios, dúvidas ou problemas que possam surgir. No fim do ano civil é realizado um questionário de satisfação a todos os clientes.

Na terceira e última fase existe um acompanhamento constante por parte dos nutricionistas (quadro técnico), através de visitas ao estabelecimentos dos clientes (pelo menos uma vez por semana) ou por meio telefónico ou email. Para a BLOS a relação com o cliente e a apresentação de soluções para os problemas do mesmo é a sua

prioridade, pois é através da mesma que consegue manter relações fortes, duradoras e positivas.

Como mencionado anteriormente, será necessário desenvolver o pós-venda da empresa. No momento após a assinatura de um contrato, será necessário manter um contacto constante, tanto por parte do comercial, como por parte dos quadros técnicos. Deverá ser feito um contacto aquando da primeira receção de matérias-primas dos fornecedores da BLOS, no sentido de perceber como correu a situação. O Departamento Comercial deverá ainda realizar visitas informais e/ou chamadas telefónicas aos clientes, pelo menos de três em três meses ou de seis em seis meses, com o objetivo de certificar que está a correr tudo bem, assim como manter as reuniões, atualmente em prática para discutir relatórios e identificar problemas. Contudo, a realização destas reuniões deve-se manter para além dos primeiros meses de contrato, sendo que se podem realizar de 6 em 6 meses ou pelo menos uma todos os anos. O Departamento de Marketing deverá enviar um email, aos clientes, a cada mês ou a cada três meses, com um resumo das ocorrências positivas e negativas. Também será importante desenvolver um questionário de satisfação, a enviar aos clientes, juntamente com o email resumo das ocorrências, no sentido de perceber como está a sua satisfação com os serviços, problemas que possam existir ou ideias que os clientes queiram implementa. Para além disso deverá continuar o envio do questionário de avaliação geral do serviço enviado no fim de cada ano civil (atualmente em prática).

7. CALENDARIZAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO E CONTROLO

7.1. Calendarização

Para Wood (2017) a calendarização é representada num cronograma onde estão apresentadas as atividades a realizar, num período espaço de tempo. Isto é, num cronograma de calendarização está definido o início e o fim das tarefas a realizar, de forma a implementar as estratégias definidas e a concluir os objetivos traçados anteriormente.

De seguida são apresentadas quatro tabelas, uma por cada um dos P's onde se encontram as estratégias anteriormente apresentadas. As quatro tabelas têm um período temporal de um ano, tendo início a janeiro de 2024 e fim a dezembro de 2024. Assim, a Tabela 6 apresenta a calendarização das estratégias relacionadas com o Produto, na Tabela 7 está definido o calendário relacionado com as estratégias de Comunicação, na

Tabela 8 estão calendarizadas as atividades referentes às Pessoas e na Tabela 9 referentes às estratégias dos Processos. Algumas estratégias encontram-se divididas em duas etapas: Desenvolvimento (D) e Implementação (I).

Tabela 6 - Calendarização das Estratégias de Produto

Estratégias de Produto	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Inovação das Ementas	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Formação sobre os diferentes tipos de dietas										I		
Formação sobre os diferentes tipos de alergias							I					
Formação sobre sustentabilidade alimentar				I								
Formação sobre gestão de custos na alimentação									I			
Outras Formações	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Workshop sobre alimentação saudável										I		
Workshop sobre “Como combater o desperdício alimentar?”				I								
Outros Workshops	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Procura no mercado de novos fornecedores	I	I	I									

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Calendarização das Estratégias de Comunicação

Estratégias de Comunicação	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Plano Pós-venda	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
<i>Newsletter</i>	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Reativação das Redes Sociais	I											
Publicação nas Redes Sociais		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Reformulação do <i>Website</i> da empresa	I											
Lançamento do <i>Website</i> da empresa				I								

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 - Calendarização das Estratégias de Pessoas

Estratégias de Pessoas	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Formação na área gestão económica	I											
Formação na área de gestão relacional de clientes		I										
Ações de <i>Team Building</i>								I				
Criação do Departamento de Marketing	I											

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 - Calendarização das Estratégias de Processos

Estratégias de Processos	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Questionário de satisfação geral	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Visitas informais/ chamadas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Tabela 9 – Calendarização das Estratégias de Processos (Continuação)

Estratégia de Processos	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
telefónicas aos clientes por parte do Departamento Comercial												
Email resumo das ocorrências positivas e/ou negativas no cliente	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Questionário de Avaliação Geral do Serviço (atualmente em prática)												I

Fonte: Elaboração própria.

7.2. Orçamento

Num orçamento estão representados os custos futuros relativos às estratégias a implementar durante um certo período (Wood, 2017).

Com base numa pesquisa foi-me possível chegar aos valores apresentados na Tabela 10, de forma a construir o orçamento. Assim, o valor total orçamentado é de 24 300€ encontrando-se dividido pelas diferentes estratégias a implementar durante o ano de 2024.

Tabela 10 - Orçamento para 2024

Descrição dos Custos	Valores em € por ano
Material para a realização dos dias temáticos e <i>workshops</i> (Fotocópias, Decorações, entre outros)	800€
<i>Newsletter</i>	0€ (Versão Gratuita do MailChimp)
<i>Website</i>	1 000€
Contratar pessoa para o Departamento de Marketing	16 000€
Formação na área da gestão económica e na área de gestão relacional de clientes	6 000€
Atividades de <i>Team Building</i>	500€
Desenvolvimento e melhoria de processos internos	0€

Tabela 10 – Orçamento para 2024 (Continuação)

Total	24 300
--------------	---------------

Fonte: Elaboração própria.

7.3. Avaliação e Controlo

Neste subcapítulo serão apresentadas os *KPIs* de avaliação e controlo das estratégias a implementar em 2024. Os *KPIs* são indicadores importantes que medem, controlam e avaliam o desempenho das estratégias desenvolvidas e implementadas, de forma a ir de encontro aos objetivos do Plano de Marketing (Wood, 2017). Para Wood (2017), existem dois tipos de *KPIs*, os internos como é o caso do lucro e os externos como por exemplo a expansão da relação com o cliente.

As seguintes tabelas apresentam os *KPIs* definidos para cada uma das estratégias a implementar, no sentido de conseguir avaliar e controlar o seu progresso. Na Tabela 11 estão os *KPIs* gerais a usar, na Tabela 12 estão apresentados os *KPIs* relacionados com as estratégias de Produto, Pessoas e Processos. E por fim, na Tabela 13 estão presentes os *KPIs* a aplicar à Comunicação, principalmente *Newsletter*, Redes Sociais e *Website*.

Tabela 11 - *KPIs* Gerais de Avaliação e Controlo

KPIs Gerais de Avaliação e Controlo
Nº de Clientes Novos
Taxa de Retenção dos Clientes
<i>Customer Lifetime Value</i>
Volume de Vendas Anual
ROI (<i>Return on Investment</i>)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12 - *KPIs* de Avaliação e Controlo das Estratégias de Produto, Pessoas e Processos

Estratégias de Produto, Pessoas e Processos	Avaliação e Controlo
Formação nos clientes	Questionário de satisfação em relação à formação
Inovação nas ementas; <i>Workshops</i> ; Atividades	Questionário de satisfação anual (atualmente em prática)
Novas parcerias com fornecedores de matérias-primas	Nº de fornecedores; Questionário de avaliação geral anual (atualmente em prática)
Questionário de satisfação (mensal ou trimestral); Questionário de avaliação geral do serviço (anual)	Nível de satisfação médio acima dos 4,5 valores

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 - KPIs de Avaliação e Controlo das Estratégias de Comunicação

Estratégia de Comunicação	Avaliação e Controlo
<i>Newsletter</i>	Taxa de abertura; Taxa de cancelamento
Redes Sociais	Nº de seguidores; Taxa de <i>engagement</i> com as publicações (gostos, comentários, partilhas)
<i>Website</i>	Nº de visitas ao <i>Website</i> ; Taxa de Rejeição (% de visitantes que entraram no <i>website</i> por engano); Tempo médio por sessão

Fonte: Elaboração própria.

8. CONCLUSÕES

A BLOS atualmente não dispõe de um Plano de Marketing, pelo que se torna importante a elaboração de um, com o objetivo de a tornar mais competitiva no mercado onde se encontra. O presente projeto consiste na elaboração de um Plano de Marketing para a empresa BLOS, para o ano de 2024.

Ao longo da elaboração deste plano foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, analisados os resultados do questionário de satisfação geral da BLOS (realizado anualmente), onde foram obtidos *inputs* importantes em relação aos processos internos da empresa, as estratégias de marketing atualmente em prática e as suas vantagens competitivas, bem como foi realizada uma análise interna, o que permitiu identificar as forças e fraquezas da empresa. Através das análises ao mercado e à concorrência percebeu-se que a BLOS se encontra num mercado com muitas ameaças externas (inflação, aumento do preço das matérias-primas, alterações climáticas), bem como marcado pela existência de muitas empresas bem posicionadas.

Com base nisto foram elaboradas estratégias de marketing que vão ao encontro dos objetivos do Plano de Marketing e os objetivos da empresa para 2024. Acredita-se que a atualização do *Website*, reativação das redes sociais e desenvolvimento da *Newsletter* irá aumentar a presença online da empresa, bem como contribuir para o seu posicionamento em relação aos seus competidores. As estratégias de marketing-mix relativas ao Produto (Serviço), Pessoas e Processos irão aumentar a taxa de retenção dos clientes, contribuir para o aumento do nível de satisfação dos mesmos, tal como melhorar as relações da BLOS com os seus clientes.

Em suma, acredita-se que a implementação deste Plano de Marketing possa vir a ser um elemento importante para a BLOS atingir os seus objetivos em 2024.

REFERÊNCIAS

- Aníbal, S. (2023, maio 11). Ao fim de 18 meses, preços dos alimentos pararam de subir em Abril. *Público*. <https://www.publico.pt/2023/05/11/economia/noticia/fim-18-meses-precos-alimentos-pararam-subir-abril-2049283>
- Antunes, A., F. (2023, março 27). Veja a lista de 46 produtos do cabaz alimentar que passam a ter IVA zero a partir desta terça-feira. *Observador*. <https://observador.pt/2023/03/27/veja-a-lista-de-44-produtos-do-cabaz-alimentar-que-passam-a-ter-iva-zero/>
- ASAE. (s.d.a). *Missão, Visão e Valores*. Retirado a 20 maio, 2023, de <https://www.asae.gov.pt/asae20/missao-visao-e-valores.aspx>
- Banco de Portugal. (2023). *Volume negócios serviços (2015=100) - Consultoria, científicas, técnicas-M (vcsc)*. Retirado a 5 julho, 2023, de <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12559758>
- Barroso, M., A. (2023, junho 1). Transformação digital das PME: o que mudou depois da pandemia?. *Sage*. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/transformacao-digital-das-pme-o-que-mudou-depois-da-pandemia/>
- Basto, J., P. & Albuquerque, R. (2023, março 15). “A crise financeira vem asfixiando a classe média”: quase metade das famílias portuguesas têm dificuldades em pagar a casa e a alimentação. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2023-03-15-A-crise-financeira-vem-asfixiando-a-classe-media-quase-metade-das-familias-portuguesas-tem-dificuldade-em-pagar-a-casa-e-a-alimentacao-b7cc5919>
- BLOS. (s.d.). Retirado a 9 março, 2023, de <https://www.BLOS.pt/>
- Caetano, E. (2023, março 24). Economia vai crescer mais do que o previsto em 2023. Banco de Portugal projeta crescimento de 1,8%. *Observador*. <https://observador.pt/2023/03/24/economia-vai-crescer-mais-do-que-o-previsto-em-2023-banco-de-portugal-projeta-crescimento-de-18/>
- Cardoso, M. (2018, setembro 27). 10 tendências da comida do futuro. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2018-09-27-10tendenciasda-comidadofuturo>
- Correia, R. (2023, janeiro 24). Too Good To Go impediu desperdício de mais de mil toneladas em 2022. *Distribuição Hoje*. <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/too-good-to-go-2022/>
- Cruz, B. (2022, outubro 16). Má comida nas cantinas, pais ao portão, alunos sem professores, um professor com 500 alunos: um retrato de primeiro mês do ano letivo. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/ano-letivo/balanco/ma-comida-nas-cantinas-pais-ao-portao-alunos-sem-professores-um-professor-com-500-alunos-um-retrato-do-primeiro-mes-do-ano-letivo/20221016/634950360cf26256cd3a88e5~>
- Diário da República. (2007). *Decreto-Lei nº190/2007 de 11 de Maio Transpõe para ordem jurídica interna a Diretiva nº 2005/21/CE*. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2007/05/09100/31263129.pdf>
- Dias, S., S. (2023, fevereiro 8). Guimarães desenvolve projeto para reduzir desperdício alimentar. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiental/detalhe/guimaraes-desenvolve-projeto-para-reduzir-desperdicio-alimentar>

- Direção Geral de Saúde. (s.d.a). Conheça o PNPAS. Retirado a 30 agosto, 2023 de https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/conheca-o-pnpas?_ga=2.234370073.685887026.1682326631-1861665809.1682326631
- Direção Geral da Saúde. (s.d.b). *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável 2022-2030*. Academia Ciência Viva. https://academia.cienciaviva.pt/recursos/recurso.php?id_recurso=1110
- Empreendedor. (2022, maio 23). Tecnologia: PME mais preparadas e confiantes. *Revista do Empreendedor*. <https://www.empreendedor.com/tecnologia-pme-mais-preparadas-e-confiantes/>
- EUR-Lex. (s.d.). *Segurança Alimentar*. Retirado a 15 agosto, 2023, de https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/food_safety.html?locale=pt&root_default=SUM_1_CODED%3D30
- FAO, & WHO. (2023). *CODEX ALIMENTARIUS INTERNATIONAL FOOD STANDARDS*. FAO. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/home/en/>
- Ferrão, F. (2022, junho 3). Proteínas alternativas: uma moda ou tendência?. *Expresso*. <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-06-03-Proteinas-alternativas-uma-moda-ou-uma-tendencia--02f75b17>
- Foodtank. (s.d.). *21 Inspiring Initiatives Working to Reduce Food Waste Around the World*. Retirado a 7 julho, 2023, de <https://foodtank.com/news/2015/01/twenty-one-inspiring-initiatives-working-to-reduce-food-waste-around-the-wo/>
- Global Compact Network Portugal. (s.d.). *17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 Metas: para transformar o Mundo em nome dos Povos e do Planeta*. Retirado a 6 julho, 2023, de <https://globalcompact.pt/index.php/pt/agenda-2030>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K., L. (2011). *Marketing Management*. (14th ed.). Prentice Hall.
- Lusa. (2017, outubro 2). Primeira convenção de alimentação coletiva debate perspetivas do setor. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/lusa/primeira-convencao-de-alimentacao-coletiva-debate-perspetivas-do-setor-8815300.html>
- Lusa. (2018, julho 18). Alimentação das cantinas escolares motivou 854 queixas este ano lectivo. *Sábado*. <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/alimentacao-das-cantinas-escolares-motivou-854-queixas-este-ano-lectivo>
- Lusa. (2020, julho 11). Serviços empregam maioria dos trabalhadores em Portugal. *Notícias ao Minuto*. <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1528062/servicos-empregam-maioria-dos-trabalhadores-em-portugal>
- Lusa. (2022a, setembro 29). Cada português desperdiça 183 quilos de alimentos por ano e isso é intolerável, diz Isabel Jonet. *Observador*. <https://observador.pt/2022/09/29/cada-portugues-desperdica-183-quilos-de-alimentos-por-ano-e-isso-e-intoleravel-diz-isabel-jonet/>
- Lusa. (2022b, dezembro 7). Inflação dos produtos alimentares na OCDE nos 16,1% em outubro, máximo desde 1974. *Observador*. <https://observador.pt/2022/12/07/inflacao-dos-produtos-alimentares-na-ocde-nos-161-em-outubro-maximo-desde-1974/>

- Lusa. (2023a, janeiro 18). Após quebra histórica da natalidade, Portugal volta a ultrapassar barreira dos 80 mil nascimentos em 2022. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2023-01-18-Apos-quebra-historica-da-natalidade-Portugal-volta-a-ultrapassar-barreira-dos-80-mil-nascimentos-em-2022-e3525a68>
- Lusa. (2023b, maio 23). Economistas do ISEG dizem que a economia portuguesa vai crescer muito mais que o previsto – e basta continuar tudo como está. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/iseg/crescimento-economico/economistas-do-iseg-dizem-que-economia-portuguesa-vai-crescer-muito-mais-que-o-previsto-e-basta-continuar-tudo-como-esta/20230523/646cb2d2d34ef47b8754256c>
- Lusa. (2023c, maio 24). Produção alimentar ameaçada e Portugal pede medidas a Bruxelas. *Renascença*. <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2023/05/24/producao-alimentar-ameacada-e-portugal-pede-medidas-a-bruxelas/332641/>
- Machado, A. (2023, fevereiro 28). Inflação em fevereiro volta a abrandar para 8,25%. Produtos alimentares disparam 20%. *Observador*. <https://observador.pt/2023/02/28/inflacao-em-fevereiro-volta-a-abrandar-para-825/>
- Marketeer. (2022, maio 20). “Sabe o que anda a comer?” 75% dos portugueses diz que não. *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/sabe-o-que-anda-a-comer-75-dos-portugueses-diz-que-nao/>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them*. (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação. (1991). *Decreto-Lei nº 251/91 de 16 de Julho de 1991 define alimentos ultracongelados e estabelece as regras relativas à sua preparação, acondicionamento e rotulagem*. Diário da República. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://files.dre.pt/1s/1991/07/161a00/36253627.pdf>
- Nações Unidas. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento sustentável 17 objetivos para transformar o nosso mundo*. Retirado a 6 julho, 2023, de <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Neto, R. (2023, janeiro 2). Estas são as grandes mudanças fiscais para as empresas e famílias em 2023. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2023/01/02/estas-sao-as-grandes-mudancas-fiscais-para-as-empresas-e-familias-em-2023/>
- Neves, R. (2021, fevereiro 5). Setor dos serviços já perdeu mais de 66 mil milhões de euros devido à covid-19. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/setor-dos-servicos-ja-perdeu-mais-de-66-mil-milhoes-de-euros-devido-a-covid-19>
- NOS. (2023). *Tendências tecnológicas para as empresas*. Retirado a 6 julho, 2023, de <https://www.nos.pt/empresas/transformacao-digital/transformacao-de-empresas/tendencias-e-inovacao/tendencias-tecnologicas-2023>
- Oliveira, M. (2021, novembro 8). Ministério recebeu 3000 queixas sobre refeições escolares em cinco anos. *Público*. <https://www.publico.pt/2021/11/08/sociedade/noticia/ministerio-recebeu-3000-queixas-refeicoes-escolares-cinco-anos-1983852>
- Parlamento Europeu. (2021). *Criar um sistema alimentar sustentável: a estratégia da EU*. Retirado a 7 julho, 2023, de

- <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20200519STO79425/criar-um-sistema-alimentar-sustentavel-a-estrategia-europeia>
- Peixoto, F. (2023, julho 3). Seca: Falta de feno é o pesadelo do verão do Baixo Alentejo. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/seca-falta-de-feno-e-o-pesadelo-do-verao-do-baixo-alentejo--16629610.html>
- Pereirinha, T. & Carriço, M. (2017, novembro 29). Alimentação escolar. Quanto vale este negócio?. *Observador*. <https://observador.pt/especiais/alimentacao-escolar-quanto-vale-este-negocio/>
- PORDATA. (2023a). *População residente segundo os Censos: total e por grupo etário*. Retirado a 4 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+grupo+etario-2>
- PORDATA. (2023b). *Taxa bruta de natalidade*. Retirado a 4 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/taxa+bruta+de+natalidade-527>
- PORDATA. (2023c). *Alunos matriculados: total e por nível de ensino*. Retirado a 4 Julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/alunos+matriculados+total+e+por+nivel+de+ensino-1002>
- PORDATA. (2023d). *Empresas: total e por dimensão*. Retirado a 4 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+dimensao-2857>
- PORDATA. (2023e). *Empresas: total e por setor de atividade económica*. Retirado a 7 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total+e+por+setor+de+atividade+economica-2856-246167>
- PORDATA. (2023f). *Pequenas e médias empresas: total e por setor de atividade económica*. Retirado a 7 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+setor+de+atividade+economica-2928>
- PORDATA. (2023g). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Retirado a 7 julho, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+d+o+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Porter, M., E. (1998). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Rodrigues, A. (2023, maio 25). Seca ameaça produção agrícola. Que impacto vai ter no setor alimentar?. *Renascença*. <https://rr.sapo.pt/artigo/explicador-renascenca/2023/05/25/seca-ameaca-producao-agricola-que-impacto-vai-ter-no-setor-alimentar/332740/>
- Santos, V. (2023, janeiro 25). Tendências de 2023 para as PME. *Exame*. <https://visao.pt/exame/opinioao-exame/2023-01-25-tendencias-de-2023-para-as-pme/>
- SCORING. (s.d.). *BLOS – SOURCE, LDA*. Retirado a 24 julho, 2023, de <https://scoring.pt/empresas/BLOS/>
- SIC Notícias. (2023a, março 5). O relato chocante de maus-tratos num lar da Lourinhã: luvas usadas em vários utentes, sopa feita de restos. *Expresso*.

- <https://expresso.pt/sociedade/2023-03-05-O-relato-chocante-de-maus-tratos-num-lar-da-Lourinha-luvas-usadas-em-varios-utentes-sopa-feita-de-restos-6478b383>
- SIC Notícias. (2023b, março 7) Lar investigado no Montijo: os relatos de falta de higiene e má alimentação. <https://sicnoticias.pt/pais/2023-03-07-Lar-investigado-no-Montijo-os-relatos-de-falta-de-higiene-e-ma-alimentacao-cd542bed>
- Silva, S. (2022, novembro 29). Esperança média de vida baixou 0,6 meses nos últimos três anos. *Público*. <https://www.publico.pt/2022/11/29/sociedade/noticia/esperanca-media-vida-baixou-06-meses-ultimos-tres-anos-2029571>
- Tiago, M., M. (2023, março 9). Inflação dos alimentos está acima dos 10% há nove meses. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2023/03/09/inflacao-dos-alimentos-esta-acima-dos-10-ha-nove-meses/>
- União Europeia. (2002). *Regulamento (CE) N° 178/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 28 de Janeiro de 2002 que determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20080325:PT:PDF>
- União Europeia. (2003). *Regulamento (CE) N° 1829/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de Setembro de 2003 relativo a géneros alimentícios e alimentos para animais geneticamente modificados*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2003R1829:20080410:PT:PDF>
- União Europeia. (2004a). *Regulamento (CE) N° 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativo à higiene dos géneros alimentícios*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:pt:PDF>
- União Europeia. (2004b). *Regulamento (CE) N° 1935/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Outubro de 2004, relativo aos materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os alimentos e que revoga as Directivas 80/590/CEE e 89/109/CEE*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R1935>
- União Europeia. (2005). *Regulamento (CE) N° 37/2005 da Comissão de 12 de Janeiro de 2005 relativo ao controlo das temperaturas nos meios de transporte e nas instalações de depósito e armazenagem de alimentos ultracongelados destinados à alimentação humana*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005R0037>
- União Europeia. (2006a). *Regulamento (CE) N° 1881/2006 da Comissão de 19 de Dezembro de 2006 que fixa os teores máximos de certos contaminantes presentes nos géneros alimentícios*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1881&from=FR>

- União Europeia. (2006b). *Regulamento (CE) N° 1981/2006 da Comissão de 22 de Dezembro de 2006 que estabelece regras de execução do artigo 32° do Regulamento (CE) n° 1829/2003 do Parlamento Europeu e Conselho no que respeita ao laboratório comunitário de referência para os organismos geneticamente modificados*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1981&from=FI>
- União Europeia. (2007). *Regulamento (CE) N° 1141/2007 da Comissão de 1 de Outubro de 2007 relativo à autorização de 3-fítase (ROVABIO PHY AP e ROVABIO PHY LC) como aditivo em alimentos para animais*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 de julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:256:0017:0019:PT:PDF>
- União Europeia. (2008a). *Regulamento (CE) N° 298/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho de 11 de Março de 2008 que altera o Regulamento (CE) n°1829/2003 relativo a géneros alimentícios e alimentos para animais geneticamente modificados, no que diz respeito às competências de execução atribuídas à Comissão*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0298&from=FI>
- União Europeia. (2008b). *Regulamento (CE) n° 1333/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Dezembro de 2008 relativo aos aditivos alimentares*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R1333&rid=1>
- União Europeia. (2009). *Regulamento (CE) N° 450/2009 da Comissão de 29 de Maio de 2009 relativo aos materiais e objectos activos e inteligentes destinados a entrar em contacto com os alimentos*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:135:0003:0011:PT:PDF>
- União Europeia. (2011a). *Regulamento (EU) N° 1169/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de Outubro de 2011 relativo à prestação de informação aos consumidores sobre os géneros alimentícios que altera os Regulamentos (CE) n° 1924/2006 e (CE) n°1925/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho e revoga as Directivas 87/250/CEE da Comissão, 90/496/CEE do Conselho, 1999/10/CE da Comissão, 2000/13/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, 2002/67/CE e 2008/5/CE da Comissão e o Regulamento (CE) n.o 608/2004 da Comissão*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:PT:PDF>
- União Europeia. (2011b). *Regulamento (EU) N° 1129/2011 da Comissão de 11 de Novembro de 2011 que altera o anexo II do Regulamento (CE) n° 1333/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho mediante o estabelecimento de uma lista da União de aditivos alimentares*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1129&from=es>
- União Europeia. (2012). *Regulamento (EU) N° 1047/2012 da Comissão de 8 de Novembro de 2012 que altera o Regulamento (CE) n° 1924/2006 no que se refere à*

- lista de alegações nutricionais*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R1047>
- União Europeia. (2019). *Regulamento (EU) 2019/1381 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de junho de 2019 relativo à transparência e sustentabilidade do sistema da UE de avaliação de risco na cadeia alimentar, e que altera os Regulamentos (CE) n° 178/2002, (CE) n° 1829/2003, (CE) n° 1831/2003, (CE) n° 2065/2003, (CE) n° 1935/2004, (CE) n° 1331/2008, (CE) n° 1107/2009, (UE) 2015/2283 e a Diretiva 2001/18/CE*. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado a 2 julho, 2023, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1381&from=PT>
- VisitDenmark. (s.d.). *10 of Denmark's most exciting sustainable food initiatives*. Retirado a 7 julho, 2023, de <https://www.visitdenmark.com/denmark/things-do/danish-food/sustainable-food-initiatives>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing People, Technology, Strategy*. (8th ed.). World Scientific.
- Wood, M., B. (2017). *Essential guide to Marketing Planning*. (4th ed.). Pearson.
- World Health Organization. (s.d.a). *Healthy diet*. Retirado a 30 agosto, 2023, de <https://www.who.int/initiatives/behealthy/healthy-diet>
- World Health Organization. (s.d.b). *Foodborne diseases*. Retirado a 30 agosto, 2023, de https://www.who.int/health-topics/foodborne-diseases#tab=tab_1

ANEXOS

ANEXO A - Guião de Entrevista Sócio-Gerente

1. Gostava de começar por pedir-lhe uma pequena descrição sobre a BLOS.
2. Quantos colaboradores tem a BLOS e como estão distribuídos pelos vários departamentos da empresa?
3. Quais são os vossos objetivos a curto e médio prazo?
4. Quais são os serviços oferecidos pela BLOS?
5. O que influência principalmente a qualidade dos serviços prestados pela BLOS?
6. E quais são os pontos de melhoria?
7. Que tipo de empresa vos procura?
8. Qual é o tipo de acompanhamento que é dado ao cliente?
9. Quais são as três principais razões de rescisão de contrato?
10. Em relação aos fornecedores, são eles que vos contactam ou são vocês que entram em contacto com os mesmos. Quais são as estratégias usadas?
11. E existe algum acompanhamento aos fornecedores?
12. Quais são os meios usados para manter o contacto com os vossos fornecedores?
13. Quem são os vossos concorrentes diretos e indiretos?
14. Na sua opinião, o que difere a BLOS dos seus concorrentes?
15. Pelo que entendi vocês têm uma forma diferente de financiamento e queria tentar perceber como é que isso funciona.
16. Eu queria saber se existe algum orçamento direcionado para o marketing ou para a parte comercial.

ANEXO B - Guião de Entrevista Responsável Comercial

1. Queria começar por saber que tipo de ações de marketing a BLOS utiliza na divulgação dos seus serviços.
2. Como é feita a procura no mercado por novos clientes?
3. Existe mais algum tipo de meio utilizado, para além da Internet?
4. Como são segmentados os clientes?
5. Depois da segmentação, como é feito o resto do processo?
6. Depois de o cliente assinar um contrato com a empresa, existe algum tipo de acompanhamento?

7. Poderia dar um exemplo?
8. Para si, quais são os principais pontos de diferenciação da BLOS em relação aos seus concorrentes?
9. Por fim queria, se for possível, que defina a BLOS em três palavras.