
Plano de Comunicação Integrada da Marca Frezyderm em Portugal

Letícia Benetti Borsato

up201801364@fep.up.pt

Projeto

Mestrado em Marketing

Orientado por:

Prof. Doutor Carlos Melo Brito

Prof. Doutora Raquel Meneses

Setembro, 2020

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio incondicional em todas as minhas decisões e objetivos, sejam eles longe ou perto. Por estarem sempre presentes e me incentivarem a ultrapassar todas as adversidades e obstáculos.

Aos meus amigos e namorado, que me acompanham em todos os momentos e me dão motivação, mesmo quando os convívios ficam em segundo plano.

À Frezyderm Portugal, pela oportunidade de compartilhar tantos aprendizados.

E, finalmente, a todos os professores que promoveram a partilha de conhecimento ao longo dos últimos dois anos, mas, sobretudo, aos meus orientadores Prof. Doutor Carlos Melo Brito e Prof^a Doutora Raquel Meneses. Sou muito grata pelo total apoio, simpatia, disponibilidade e por todas as aprendizagens feitas no decorrer deste caminho.

RESUMO

A intensa competitividade na Indústria somada ao avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação fazem com que os clientes estejam constantemente expostos a diferentes marcas dentro de um mesmo segmento de mercado. Assim, é amplamente aceite na academia a importância da Força da Marca como fonte de diferenciação frente à concorrência. Marcas mais fortes aumentam a probabilidade de escolha de entre um leque de opções; reduzem a elasticidade-preço; aumentam as oportunidades de licenciamento e extensões de marca e diminuem a vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência. Em suma, marcas valiosas desfrutam de maior preferência por parte do consumidor e intenção de compra, que afetam positivamente os fluxos de caixa presente e futuro da empresa .

Com estes estudos já amplamente difundidos, o presente Projeto propõe o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a marca de dermocosméticos Frezyderm Portugal, com o propósito de reforçar a força da marca no país. Além da inexistência prévia de qualquer Plano, o Projeto se deparou com iniciativas de marketing não organizadas e normalizadas, o que levava à inconsistência entre comunicações e incoerência com a identidade da marca. Desta forma, verifica-se no seguinte Plano de Comunicação a complementaridade e coerência entre as diferentes atividades do Mix de Comunicação, além do foco em ações de Relações Públicas (Notoriedade) e relacionamento com o cliente (Lealdade). O objetivo final é o de elevar as vendas e os resultados financeiros da Frezyderm na Indústria Portuguesa no curto/ médio prazo com base neste reforço da marca.

Palavras-chave: capital da marca; plano de comunicação; comunicação integrada de marketing; indústria dermocosmética.

ABSTRACT

The intense competition in Industry, added to the advancement of Information and Communication Technologies mean that customers are constantly exposed to different brands within the same segment market. Thus, the importance of Brand Equity as a source of differentiation from the competitors is widely accepted in academia. Stronger brands increase the likelihood of choosing from a range of options; reduce price elasticity; increase licensing opportunities and brand extensions and decrease vulnerability to competitive marketing actions. In summary, valuable brands enjoy greater consumer preference and purchase intention, which positively affect the company's present and future cash flows.

With these studies already widespread, this Project proposes the development of an Integrated Marketing Communication Plan for the dermocosmetics brand Frezyderm Portugal, with the purpose of reinforcing the brand equity in the country. In addition to the previous inexistence of any Plan, the Project was faced with non-organized and non-standardized marketing initiatives, which led to inconsistency between communications and with the brand's identity. Thus, the following Communication Plan verifies the complementarity and coherence between the different activities of the Communication Mix, in addition to the focus on Public Relations actions and customer relations. The ultimate goal is to increase Frezyderm's sales and financial results in the Portuguese Industry in the short / medium term based on this reinforcement of the brand.

Keywords: brand equity; communication plan; integrated marketing communication; dermocosmetic industry.

ÍNDICE

ÍNDICE	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Força da Marca	3
2.1.1. Notoriedade da marca	4
2.1.2. Associações à Marca/ Imagem da Marca	5
2.1.3. Qualidade Percebida	6
2.1.4. Lealdade à Marca	6
2.2. Influência da Comunicação Integrada de Marketing (IMC) na Força da Marca	7
2.2.1. Relação entre IMC, Identidade e Força da Marca	8
2.2.2. IMC e Força da Marca: Implicações Gerenciais	10
2.2.3. IMC e Força da Marca no Contexto da Internet e das Mídias Sociais: Implicações Gerenciais	12
3. METODOLOGIA	15
3.1. Identificação da Metodologia Aplicada	15
3.2. Etapas do Trabalho	15
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA	18
4.1 Diagnóstico da Situação Atual da Marca	18
4.1.1. Diagnóstico Externo	18
4.1.2. Diagnóstico Interno	26
4.1.3. Análise do Potencial Estratégico- SWOT	30
4.2 Objetivos Estratégicos do Plano de Comunicação	34
4.3 Segmentação, Targeting e Posicionamento	35
4.4 Mix de Comunicação	39
4.4.1 Relações Públicas	41
4.4.2 Publicidade	44
4.4.3 Marketing Digital	46
4.4.4 Promoção de Vendas	49
4.4.5 Venda Pessoal	52
4.4.6 Merchandising	54
4.4.7 Marketing Direto	58
4.5 Programação	59
4.6 Orçamento	60

4.7 Sistema de Acompanhamento e Avaliação	61
5. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Brand Equity de Aaker, 1991	4
Figura 2: Esquema de resumo para a literatura selecionada e principais resultados	7
Figura 3: Modelo de Estrutura Conceitual de Brand Equity de Yoo, Donthu e Lee, 2000	8
Figura 4: Esquema de Metodologia	16
Figura 5: Salários Médios Mensais na Europa	20
Figura 6: Indicadores de Envelhecimento	21
Figura 7: Ciclo de Vida da Indústria Dermocosmética.	25
Figura 8: Análise de Grupos Estratégicos da Indústria Dermocosmética	26
Figura 9: Esquema da Cadeia de Valor da Frezyderm Portugal	27
Figura 10: Síntese análise SWOT	33
Figura 11: Árvore de Objetivos Estratégicos- Plano de Comunicação	35
Figura 12: Mapa de Posicionamento da Indústria de Dermocosméticos	38
Figura 13: Programa de Comunicação	40
Figura 14: Esquema Ligação Programa de Comunicação Integrada de Marketing e Força da Marca.	41
Figura 15: Exemplos de envios de press-kits personalizados.	43
Figura 16: Exemplos de Ações de Marketing Social.	44
Figura 17: Exemplos de Textos que acompanham as Publicações	48
Figura 18: Exemplos de Avaliações da Marca no Facebook.	48
Figura 19: Exemplo de Solução de Problemas de cliente B2C em chat 12h do Instagram.	49
Figura 20: Exemplos de Divulgação de Campanhas ou Vouchers de desconto por parte dos Parceiros.	50
Figura 21: Exemplos de Giveaways divulgados pela Frezyderm Portugal em colaboração com Influenciadoras	51
Figura 22: Exemplo de Necessaire Personalizada como brinde por Cliente Frequente e/ou Grande Quantidade	52
Figura 23: Planograma Frezyderm Portugal	56
Figura 24: Exemplos de Presença de Regletes Institucionais, Imagens de Posicionamento e Qualidade dos Produtos e Testers nos Lineares	57
Figura 25: Expositor de Balcão Frezyderm Anticort	58
Figura 26: Calendarização	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo da literatura selecionada e principais resultados.	7
Tabela 2 - Resumo de Literatura Relevante e seus principais resultados.	14
Tabela 3 – Análise VRIO da Frezyderm Portugal	29
Tabela 4 – Esquema de Segmentação da Frezyderm Portugal	36
Tabela 5– Pontos de Contacto com a Frezydem Portugal	39
Tabela 6– Métodos de Avaliação para o Plano de Comunicação da Frezyderm	62

1. INTRODUÇÃO

A intensa competitividade na Indústria faz com que os consumidores estejam cada vez mais expostos a diferentes marcas dentro de um mesmo segmento de mercado (Khan, Rahmani, Hoe e Chen, 2015). Assim sendo, desenvolver a força da marca torna-se uma importante fonte de diferenciação (Khan et al, 2015), visto que marcas mais fortes criam valor para a empresa ao aumentarem a probabilidade da marca ser escolhida dentre o leque de opções; reduzirem a elasticidade-preço; aumentarem as oportunidades de licenciamento e extensões de marca e diminuïrem a vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência (Keller, 1993; Kay, 2006). Em resumo, do ponto de vista gerencial, a força da marca fornece vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Yoo, Donthu e Lee, 2000).

Tendo em vista tais consequências, a força da marca sob a perspectiva do consumidor se tornou tema central de diversos estudos empíricos que indicam a mesma como sendo um dos principais preditores da intenção de compra do consumidor e, portanto, diretamente relacionada com as vendas da organização (Khan et al, 2015; Akhtar, ET-UI-Ain, Siddiqi, Ashraf e Latif, 2016; Liu, Wong, Tseng, Chang e Phau, 2017). Assim, a força da marca impacta diretamente o resultado financeiro da companhia, não apenas pelo crescimento das vendas, como também pela influência nos fluxos de caixa atuais e futuros (Burmman, Jost-Benz e Riley, 2009).

Entretanto, é de se ressaltar que o tema central deste trabalho passa por ser, não a força da marca em si e suas consequências, mas sim, como a atingir. Como tal, a comunicação integrada de marketing vem a ser discutida por muitos autores como a principal desenvolvedora da força da marca (Keller, 2009; Šerić e Gil, 2012; Brunello, 2013; Luxton, Reid e Mavondo, 2015; Šerić, 2017). Além disso, atualmente a comunicação integrada de marketing (IMC) tem seu conceito de integração, consistência e coesão, cada vez mais impactado pelo crescimento da Internet, Mídias Sociais e consequente inclusão do consumidor de forma ativa no processo de comunicação (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016; Šerić, 2017), temas também abordados no presente trabalho.

Nesse contexto, o presente projeto tem como objetivo central:

*Desenvolver um plano de comunicação integrada de marketing para a marca de dermocosmética
Frezyderm Portugal.*

O propósito do referido plano de comunicação é responder aos seguintes desafios:

1. *De que forma a Frezyderm Portugal deve definir, implementar e controlar a sua estratégia de comunicação de forma a reforçar a força da marca?*
2. *Como elevar as vendas e resultados (financeiros) da mesma na Indústria Portuguesa no curto/médio prazo com base nesse reforço da marca?*

Estes desafios têm uma pertinência acrescida pelo facto da Frezyderm Portugal não ter, até a data, desenvolvido e aplicado qualquer Plano de Comunicação ou de Marketing.

Neste sentido, é pertinente pontuar que a marca teve origem na Grécia, onde é líder na indústria de dermocosmética, e está atualmente em mais de quinze países, seja através de subsidiárias ou de distribuidores exclusivos. Em Portugal é distribuída exclusivamente pela Nupemed, que detém total liberdade e autonomia para desenvolvimento de todo o mix de marketing, bem como o mix de comunicação, assim como ocorre nos demais países. Nessa perspetiva, Šerić (2017) reforça a adaptação da comunicação como ponto de atenção, visto que a cultura nacional exerce um efeito moderador estatisticamente significativo no que diz respeito às perceções dos clientes sobre todos os tipos de Comunicações Integradas de Marketing e força da marca.

Assim, para a realização do Plano de Comunicação Integrada da marca Frezyderm em Portugal, recorreu-se a uma metodologia que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: os ciclos de vida (dos produtos e indústria); processos organizacionais e de gestão; relações internacionais; mudanças de região; maturação de indústrias; entre outras (Yin, 2003). Isto é fundamental para o estudo em questão, visto que há interesse de que sejam obtidos resultados práticos e aplicáveis, e, portanto, que haja manutenção da realidade. Para tanto, é utilizada a pesquisa bibliográfica, seguida de técnicas de recolha e análise de dados como as entrevistas em profundidade, a observação participante, a análise documental e o *benchmarking*.

Além deste capítulo introdutório, o presente projeto está estruturado em mais quatro capítulos. Assim, o Capítulo 2 revê a literatura e enquadra os principais temas aqui discutidos - força da marca, comunicação integrada de marketing e a relação entre ambas. No Capítulo 3 apresenta-se a Metodologia utilizada para a realização do Plano de Comunicação. No capítulo seguinte é apresentado propriamente o Plano de Comunicação Integrada e, por fim, no Capítulo 5 são desenvolvidas as conclusões do projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

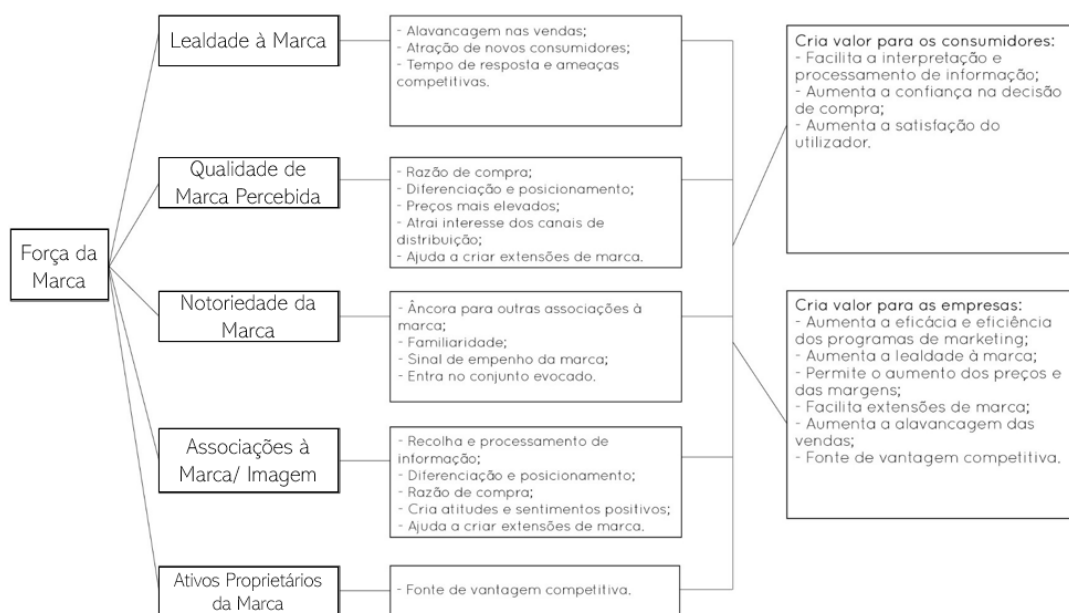
Nesta secção, é realizada uma análise sobre o estado da arte em relação à 2.1 Força da Marca e 2.2 Influência da comunicação integrada de marketing (IMC) na Força da Marca. A discussão adicional de tópicos relacionados visa fornecer uma adequada contextualização dos principais conceitos, ferramentas e teorias centrais revisados.

2.1. Força da Marca

No contexto de ofertas de produtos e serviços cada vez mais intercambiáveis, as marcas são determinantes cruciais para decisões de compra e uso de produtos, o que faz com que elas constituam um ativo intangível substancial para a maior parte das empresas (Burmann et al, 2009). Assim sendo, a força da marca é um conceito essencial para as organizações modernas e tem sido o assunto de interesse e investigação acadêmica há mais de uma década (Schivinski e Dabrowski, 2015). Entretanto, apesar dos esforços da Academia, ainda há pluralidade no que diz respeito às suas definições e, em especial, abordagens (Schivinski e Dabrowski, 2015).

A definição de força da marca mais amplamente difundida, entretanto, é a de Aaker (1996) como a de um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, seu nome e símbolos, que permite acrescentar ou subtrair o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e / ou clientes dessa empresa. O autor desenvolveu um modelo conceitual intitulado Model of Brand Equity em que propõe a existência de cinco compostos para a força de uma marca: a Notoriedade da Marca, que se comporta como um pré-requisito para os demais componentes; a Qualidade Percebida da marca na mente do consumidor; as Associações à Marca (Imagem); a Lealdade que os consumidores têm em relação à marca e os Ativos Proprietários que a empresa possui para a marca, como patentes, marcas registradas e direitos autorais (Aaker, 1991). O modelo é representado pela Figura 1.

Figura 1: Modelo de Brand Equity de Aaker, 1991



Fonte: Aaker, 1991.

À exceção do último composto, conclui-se que as conceituações de Aaker (1991 e 1996) acerca da força da marca sob a perspectiva do consumidor são teoricamente sólidas e adotadas por uma clara maioria dos estudos subsequentes por mais de duas décadas (Brahmbhatt e Shah, 2017). O corpo de autores aceita esses quatro fatores em comum para medir a força da marca e analisar empiricamente a relação entre as variáveis. Assim, esta também será a ótica adotada pelo presente projeto.

2.1.1. Notoriedade da marca

Aaker define a notoriedade de uma marca como a capacidade do consumidor de reconhecer ou recuperar uma marca em sua categoria de produto, servindo como pressuposto básico para os demais constructos de poder da marca (Aaker, 1991). Esse pressuposto básico é confirmado uma vez que, apesar da correlação mais baixa, a notoriedade comporta-se como ferramenta importante que pode influenciar a decisão de uma compra porque, quando o cliente deseja comprar um produto, as associações da marca que vem à sua mente (imagem), dependem do reconhecimento da mesma (Akhtar et al, 2016). Tal reconhecimento é especialmente crítico para a força da marca quando se trata da escolha de um bem ou serviço pela primeira vez (Liu et al, 2017).

De maneira consistente, o estudo de Liu et al (2017) mostra que a notoriedade da marca é imprescindível para impulsionar a força da marca. Apesar de seus resultados revelarem um efeito direto não significativo da notoriedade sobre a intenção de compra, é reconhecido efeito

mediador da notoriedade da marca sobre as associações à marca. Portanto, o efeito total da notoriedade da marca sobre a intenção de compra e força da marca é significativo. Assim, ao aumentar a conscientização da marca e fortalecer a percepção dos clientes sobre seu desempenho na Indústria, a marca pode, indiretamente, aumentar as intenções de compra desses clientes (Liu et al, 2017). Ainda a contribuir com esses e com o modelo original desenvolvido por Aaker, é acrescido o estudo de Khan et al (2014), que confirma empiricamente a relação causal entre as dimensões de notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida e lealdade à marca, da força da marca.

2.1.2. Associações à Marca/ Imagem da Marca

Uma imagem de marca única distingue a marca e o valor da mesma e adquire uma certa posição na mente do consumidor, o que contribui para o potencial aprimoramento da força da marca (Yoo et al., 2000). A prévia notoriedade da marca com fortes associações, origina uma imagem específica da marca (Yoo et al., 2000). As associações de marcas consistem em várias idéias, episódios, instâncias e fatos que compõem uma rede de conhecimento da marca (Yoo et al., 2000). Além disso, essas associações são mais fortes quando baseadas em muitas experiências ou exposições repetidas a comunicações, em vez de poucas (Aaker, 1991).

Assim sendo, a dimensão de imagem da marca comporta-se como uma oportunidade para que os profissionais de Marketing criem associações positivas às suas marcas. Ao ser comparada à notoriedade da marca, a imagem da marca tem um impacto mais forte na qualidade percebida, tornando-se uma última fonte de diferenciação (Khan et al, 2014).

Além disso, uma boa estratégia de imagem da marca, distingue a marca de uma empresa de seus concorrentes, resultando em avaliações e associações favoráveis na mente dos consumidores (Kumaravel e Kandasamy 2012 apud Ansary e Hashim, 2018). Consequentemente, a imagem da marca é um dos fatores mais significativos na construção da força da marca (Ansary e Hashim, 2018), o que ocorre através do lealdade à marca como mediador. Isto é, essa construção foi encontrada para mediar parcialmente o efeito da imagem da marca (preditor) na força da marca (construto resultado).

Esse resultado reforça que associações positivas a uma marca são críticas e provavelmente ajudarão os consumidores a avaliarem positivamente uma marca e aprimorarem sua lealdade, o que garante sua força (Ansary e Hashim, 2018). O estudo de Ansary e Hashim (2018) implica ainda que tanto a imagem da marca quanto, por consequência, a força da marca, são moderados pela tipologia do produto em questão, bem como pelo *Word-of-Mouth*. Os autores sugerem que as marcas de produtos com propriedades de pesquisa (por

exemplo cor, tamanho, modelo, estilo etc) deveriam focar seus esforços de comunicação nas associações positivas à marca para novos consumidores, em comparação com marcas de experiência (por exemplo, com propriedades de limpeza, tratamento etc), nas quais o foco deve ser a lealdade (Ansary e Hashim, 2018). Por fim, as empresas também devem continuar a elevar avaliações positivas de suas marcas e, ao mesmo tempo, salvaguardar o *WOM* negativo (Ansary e Hashim, 2018).

2.1.3. Qualidade Percebida

Este indicador amplamente aceito implica o nível de capacidades e desempenho da marca na mente do consumidor e está relacionado principalmente às associações individuais à marca (Burmman et al, 2008). Já para Aaker (1991) e Keller (2003), a qualidade percebida é definida como a percepção do consumidor sobre a qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço em relação ao produto ou serviço objetivo pretendido, em relação às alternativas.

Relativamente aos moderadores da lealdade, ao contrário dos estudos anteriormente pontuados que revelaram que a imagem da marca é o principal moderador de lealdade altitudinal à marca (Akhtar et al, 2016; Ansary e Hashim, 2018; Liu et al, 2017), o estudo empírico de Khan et al (2014) constatou que a qualidade percebida tem um impacto mais forte na lealdade à marca, quando comparada à imagem da marca.

2.1.4. Lealdade à Marca

Finalmente, em se tratando da lealdade à marca, a maior parte da literatura recente confirma como o constructo mais impactante na força da marca (Khan et al, 2014; Akhtar et al, 2016; Ansary e Hashim, 2018; Liu et al, 2017). Nas preferências do consumidor, a lealdade à marca é uma fonte significativa de vantagem competitiva em muitas indústrias, uma vez que aumenta os custos de troca, o que torna os indivíduos relutantes em experimentar novas marcas (Aaker, 1991). Portanto, a Lealdade à Marca refere-se à preferência atitudinal por uma marca focal e a intenção de comprar a marca como uma escolha primária, o que pode facilitar a atitude favorável da marca e gerar maior valor de compra (Liu et al, 2017).

Tendo em vista tais resultados, é imprescindível que os gestores de marketing projetem programas de fidelidade atrativos de forma a motivar a lealdade de seus consumidores e dar consistência à relação de compra (Khan et al, 2014). Os resultados também revelam que os clientes repetidos têm significativamente mais altas percepções de notoriedade e lealdade à marca, assim, as marcas podem alocar mais recursos pela primeira vez a aumentar sua lealdade

à marca (Liu et al, 2017). A indústria deve, ainda, personalizar a experiência da marca para satisfazer os clientes, estimulando lealdade à marca (Liu et al, 2017).

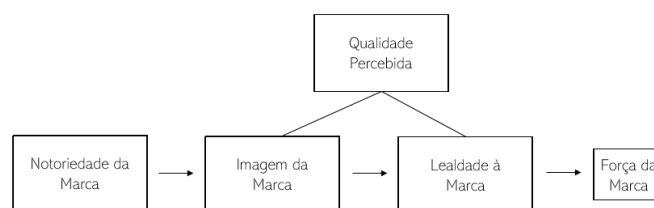
No que diz respeito à tipologia de produtos, os resultados também indicam que a lealdade tem uma influência significativa na força da marca tanto para produtos de pesquisa, quanto para produtos de experiência (Ansary e Hashim, 2018). Entretanto, há um efeito mais elevado para mercadorias de experiência (Ansary e Hashim, 2018), o que reforça ainda mais a importância dos programas de fidelização e personalização no caso deste tipo de produtos.

Partindo dos resultados da maior parte da literatura recente revisada, foi desenvolvida tabela de resumo (Tabela 1), seguida de esquema causal (Fig. 2) para melhor compreensão dos compostos que impactam diretamente a força da marca, bem como seus mediadores.

Tabela 1 - Resumo da literatura selecionada e principais resultados.

Identificação do Estudo	Influência das Dimensões na Força da Marca
Khan, Rahmani, Hoe e Chen, 2015	Os resultados enfatizam a Lealdade como o fator mais crítico para a Força da Marca. Também é descoberto que, em comparação à Imagem (que vem de seguida) e a Notoriedade da marca; a Qualidade Percebida tem um impacto mais forte na Lealdade à marca.
Akhtar, ET-Ul-Ain, Siddiqi, Ashraf e Latif, 2016	A Notoriedade é importante, sim, para a Força da Marca, uma vez que funciona como precursor de sua Imagem, e consequente Lealdade e intenção de compra.
Liu, Wong, Tseng, Chang e Phau, 2017	A Notoriedade da marca é encontrada como pré-condição para os demais indutores da Força da Marca, que culminam na Lealdade. Mais importante ainda, os resultados indicam que a Imagem da marca diretamente influencia a intenção de compra dos clientes. Embora a Força seja o principal preditor da intenção de compra, a relação causal entre a Imagem da marca, apresentada como mediadora e a intenção de compra é ainda mais forte.
Ansary e Hashim, 2018	Os resultados sugerem que a Notoriedade não influencia significativamente a Força da Marca. Ao passo que a mesma é fortemente influenciada pela Lealdade, que por sua vez é moderada pela Imagem da marca.

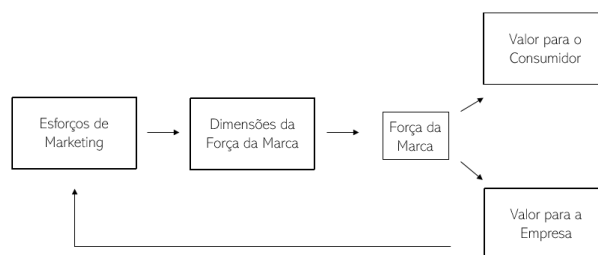
Figura 2: Esquema de resumo para a literatura selecionada e principais resultados



2.2. Influência da Comunicação Integrada de Marketing (IMC) na Força da Marca

Apresentadas as dimensões que impactam a força da marca, é imprescindível que as marcas percebam quais investimentos devem ser alocados para fomentá-las e como fazê-lo. Com esse intuito, Yoo et al (2000) desenvolveram uma estrutura conceitual da força da marca sob a perspectiva do consumidor que funciona como extensão ao modelo de Aaker (1991) e vincula os esforços de Marketing como antecedentes tanto do valor para a empresa, quanto para o consumidor.

Figura 3: Modelo de Estrutura Conceitual de Brand Equity de Yoo, Donthu e Lee, 2000



Fonte: Yoo, Donthu e Lee, 2000, pp. 196.

Para alguns autores, inclusivamente, a própria definição de força da marca está associada ao Marketing, como a preferência e resposta diferencial ao esforço de marketing que um produto obtém devido à sua identificação de marca (Datta, Ailawadi e Heerde, 2017). De qualquer maneira, é unânime na Literatura que construir e gerenciar adequadamente a força da marca é uma prioridade para muitas empresas (Keller 2003). Keller (1993) aponta que a construção do valor da marca requer identidade de marca forte e, em seguida, integração da identidade da marca nos programas gerais de marketing da empresa, dentre os quais, a comunicação.

Assim, dos grandes programas de marketing organizacionais, é amplamente aceite que uma comunicação eficaz é fundamental para possibilitar a formação da notoriedade da marca e imagem de marca, ou seja, força da marca (Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald, 2005). A força da marca foi identificada como uma fonte valiosa de vantagem competitiva para muitas organizações (Aaker, 1991) e a comunicação de marketing permite a conexão entre os esforços da empresa e respostas favoráveis dos consumidores (Madhavaram et al, 2005).

2.2.1. Relação entre IMC, Identidade e Força da Marca

A comunicação integrada de marketing pode ser compreendida como a maneira consistente e coordenada pela qual as marcas tentam informar, incentivar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre seus produtos (Batra e Keller, 2016). Ainda, sob a ótica do valor da marca e da empresa, é o processo iterativo de ações *cross*-funcionais planejados e alinhados com processos organizacionais, analíticos e comunicacionais, que permitem o diálogo contínuo, a partir de mensagens consistentes e transparentes, através de todas as mídias, com o objetivo de manter relacionamentos de longo prazo que criem valor (Porcu et al, 2017).

Assim, os objetivos de qualquer comunicação Integrada de marketing são criar notoriedade da marca, entregar informações acerca da sua qualidade, educar o mercado e promover uma imagem positiva da marca e do produto/ serviço (Brunello, 2013).

Desta forma, e tomando a definição de Aaker (1996) de Identidade da Marca como sendo um conjunto único de associações à marca que o estrategista de marca aspira criar ou manter, é evidente que para despertar associações positivas, persuasivas e consistentes, a identidade precisa estar igualmente bem definida.

O gerenciamento ativo da marca é apenas possível, então, através do gerenciamento da identidade da marca e existe uma influência direta da identidade de uma marca na percepção do cliente (ou seja, a imagem da marca) (Burmann, 2009). Logo, para que as empresas exibam um sistema integrado de comunicação de marketing que irá melhorar a força da marca, elas precisam começar com uma identidade de marca bem definida e “operacionalizável” (Brunello, 2013). Depois que os gerentes de marca esclarecem suas aspirações para a marca e são capazes de comunicá-las com precisão aos administradores de marca, o programa de IMC deve começar (Brunello, 2013).

Em suma, o IMC cria um significado de marca na mente dos consumidores ao atrelar, estrategicamente, associações à marca tangíveis e intangíveis e a força dessas associações realmente depende da integração à identidade da marca (Šerić, 2017). Entretanto, a percepção de consistência entre todas as mensagens de comunicação por parte dos consumidores também é essencial para reunir a notoriedade pretendida da marca (Šerić, 2017). Portanto, a consistência da comunicação pode ser confirmada como outro núcleo prático de gerenciamento, razão pela qual os gerentes devem melhorar sua eficiência a partir da transmissão de mensagens unificadas e consistentes (Šerić, 2017). Isso significa que os profissionais de marketing precisam utilizar não apenas um mesmo “tom de voz” através de diferentes ferramentas de comunicação de marketing, mas também considerar o que dizer sobre a marca, buscando uma mensagem coerente e unificada que componha a estrutura cognitiva da marca na memória do consumidor (Šerić, 2017).

Assim, cada ferramenta de comunicação de marketing precisa incluir informações semelhantes no conteúdo e significado e reforçar a mesma mensagem de marca. Na prática, esse aspecto é fundamental, porque se as mensagens veiculadas pelas várias ferramentas não forem bem conectadas entre si, a imagem da marca transmitida ao consumidor pode ser confusa. Entretanto, uma mensagem consistente não implica semelhança, mas, sim, complementaridade, sem qualquer contradição, o que pode ser considerada uma das principais bases para a construção do valor da marca nas empresas (Šerić, 2017). Isso porque, de acordo com o estudo empírico de Castañeda-García, Frías-Jamilena, Del Barrio-García e Rodríguez-Molina (2019), a comunicação baseada em mensagens altamente consistentes ajuda a aumentar a força da marca baseada no consumidor.

2.2.2. IMC e Força da Marca: Implicações Gerenciais

Entretanto, para a finalidade do presente trabalho, é imprescindível perceber as reais implicações gerenciais da comunicação integrada de marketing na força da marca. Isto é, quais decisões gerenciais de Marketing devem ser tomadas a fim de alavancar a força da marca na perspectiva do consumidor. Isto porque, como visto até aqui, as atividades da Comunicação de Marketing contribuem para a força da marca e para as vendas de várias maneiras, de acordo com Keller (2009): ao criar consciência da marca (notoriedade); vincular as associações certas à imagem da marca; ao provocar julgamentos ou sentimentos positivos sobre a marca; e / ou facilitar uma forte conexão marca-consumidor.

Tais atividades de comunicação devem, então, ser integradas para fornecerem uma mensagem consistente e estarem alinhadas ao posicionamento estratégico (Keller, 2009). Com isso, o ponto de partida no planejamento da comunicação integrada de marketing é um levantamento de todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo podem ter com a empresa e todos os seus produtos e serviços (Keller, 2009). Os profissionais de marketing precisam avaliar quais experiências e impressões terão mais influência em cada etapa do processo de compra, visto que essa compreensão os ajudará a alocar o investimento de comunicações de forma mais eficiente e a projetar e implementar o mix de comunicação (Keller, 2009).

No que diz respeito ao desenvolvimento do mix de comunicação, segundo Keller (2009), vários fatores devem ser considerados, tais como o tipo de indústria, a disponibilidade do consumidor para fazer uma compra, estágio no ciclo de vida do produto e participação de mercado e posicionamento da marca. Já da perspectiva da construção da força da marca, os profissionais de marketing devem avaliar os diferentes tipos de comunicações possíveis, de acordo com critérios de eficácia, custos, cobertura, contribuição, dentre outros (Keller, 2009).

Esta visão ampla das atividades de construção da marca é especialmente relevante quando os profissionais de marketing estão a considerar estratégias para melhorar a notoriedade da marca (Keller, 2009). Isto ocorre uma vez que tudo o que faz com que o consumidor perceba ou preste atenção à marca, tais como Patrocínios ou Relações Públicas, pode aumentar a notoriedade da mesma. Para melhorar o *recall* da marca, no entanto, mais intenso e elaborado pode ser o processo, visto que para que uma marca se vincule à categoria do produto ou às necessidades do consumidor como a mais forte, deve-se melhorar o desempenho da mesma na memória (Keller, 2009).

Já técnicas de promoções de vendas podem ser importantes para gerar testes, por exemplo, mas devem ser usadas com cautela, especialmente a Promoção de Preços. Isso porque o uso

frequente de *coupons*, reembolsos, descontos e abatimentos pode causar inferência de baixa qualidade do produto por parte do consumidor (Yoo et al, 2000), o que ocorre pelo facto de o preço muitas vezes ser utilizado como estratégia de posicionamento (Yoo et al, 2000). Assim, a força da marca pode diminuir à medida que os consumidores relacionam o preço à qualidade do produto, e, por consequência, podem perceber que as promoções constantes de preço são obtidas através de cortes de custos relacionados com a qualidade do produto para manter as margens de lucro. (Yoo et al, 2000).

Logo, apesar do sucesso financeiro no curto prazo, as Promoções de Preços podem ser inconsistentes com alta qualidade e elevada Imagem de Marca, o que reduz a força da marca no longo prazo (Yoo et al, 2000). É preferível uma estratégia de preços uniformes, sem promoção de preços, porque leva à consistência entre os preços esperados e os reais e implica alta qualidade do produto. Em vez de oferecer promoções de preços, os investidores devem investir em publicidade para desenvolver o valor (Yoo et al, 2000).

Existe um consenso na literatura no que diz respeito ao impacto positivo da Publicidade na força da marca. Além disso, ela apresenta impacto direto significativo na eficácia da campanha da marca como um todo e efeito indireto significativo no desempenho financeiro da marca (Luxton et al, 2015). Competitivamente, quanto mais a empresa é capaz para desenvolver sua capacidade distinta de IMC, maior será sua eficácia de campanha, o que leva a um superior desempenho financeiro e na Indústria (Luxton et al, 2015).

A frequência com que os consumidores entram em contacto com a publicidade de uma marca influencia diretamente, não só a notoriedade da marca, como também nas associações à marca (imagem da marca), que pode impactar, inclusivamente na perceção de qualidade (Yoo et al, 2000). Em se tratando de imagem, é evidente o impacto por múltiplas experiências, factos, episódios e exposições a informações da marca, o que reforça a importância de uma comunicação integrada de marketing, de forma a desenvolver, moldar e gerenciar essa imagem, com o objetivo de gerar valor (Yoo et al, 2000). Por fim, foi identificada relação direta na diminuição de gastos com publicidade e redução de lealdade à marca (Yoo et al, 2000).

Outra estratégia de comunicação enfocada é o Merchandising. A importância da qualidade percebida da marca sugere que os gerentes de marketing devem também garantir o ambiente físico onde estão seus produtos ou serviços e atualizar periodicamente o apelo visual, a fim de desenvolver uma imagem de marca forte, atual e positiva entre seus clientes (Liu et al, 2017). Tais considerações fortalecem a força da marca sob a perspectiva dos consumidores e ajudam no desenvolvimento de uma atitude positiva em relação às marcas, aumentando intenção de compra (Liu et al, 2017).

2.2.3. IMC e Força da Marca no Contexto da Internet e das Mídias Sociais: Implicações Gerenciais

As abordagens tradicionais de gestão de marca que enfatizam as técnicas de mídia de massa passam a ser questionáveis em um contexto no qual os clientes têm acesso a grandes quantidades de informações sobre marcas, produtos e empresas e nas quais as Mídias Sociais têm, em alguns casos, redes de marcas suplantadas (Keller, 2009). As Mídias Sociais estão a mudar a Comunicação de Marketing tradicional, uma vez que os usuários da Internet estão gradualmente moldando a comunicação da marca, que antes era totalmente moldada e administrada por profissionais de marketing (Schivinski e Dabrowski, 2015).

A capacidade de medir a força do relacionamento contínuo entre marca e consumidor foi aprimorada através de tecnologias avançadas que permitem um IMC interativo (Šerić, 2017). A comunicação através da Internet apresenta inúmeras vantagens, tais como a interatividade, a possibilidade de segmentação; personalização de mensagens, de acordo com os interesses e comportamentos específicos do consumidor; posicionamento contextual; oferta combinada, dentre outros (Keller, 2009). Desta forma, os avanços nas TIC e as mídias sociais são considerados alguns dos fatores mais importantes da abordagem de integração, dentro do IMC (Šerić, 2017). Como tal, eles podem ter implicações importantes no desenvolvimento da força da marca, destacada por muitos autores como um dos principais resultados do IMC (Madhavaram et al, 2005; Šerić e Gil, 2012; Brunello, 2013; Luxton et al, 2015; Šerić, 2017).

No que diz respeito a notoriedade da marca, devido à possibilidade de segmentação de grupos muito específicos, é facilitada a criação de um forte reconhecimento de marca para os segmentos na comunicação on-line (Keller, 2009). Além disso, uma das principais vantagens desse tipo de comunicação é que por grande parte ser interativa, tem a capacidade de alcançar os clientes à medida que buscam informações, o que aumenta a conscientização sobre possíveis oportunidades de compra, por meio de palavras-chave em mecanismos de pesquisas, por exemplo (Keller, 2009).

Especialmente quando combinadas com comunicações off-line, as ações on-line têm a capacidade de incentivar associações favoráveis perante a marca (Keller, 2009). Devido à capacidade de entregar visão, som e movimento em todas as formas, as comunicações interativas de marketing, quando integradas, podem criar sentimentos e experiências duradouras e impactantes na mente do consumidor (Keller, 2009). As comunicações on-line interativas de marketing também podem ajudar a estabelecer a identidade da marca por seu tom e conteúdo criativo (Keller, 2009), visto que a análise teórica revelou que não basta publicar mensagens em um canal de Mídia Social adequado, é essencial publicar conteúdo

apropriado da mensagem e publicá-la de maneira adequada, de forma a persuadir os consumidores a se comunicarem (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016).

É por isso que é de importância crucial examinar a capacidade de resposta dos consumidores ao IMC, ao estudar se os consumidores percebem a mensagem como consistente e motivante (Šerić et al, 2015). Traços pessoais e motivações de *engagement* são fatores que determinam consumidores a se envolverem em um ambiente virtual e comunicarem com outros consumidores e marcas (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016).

Acompanhando a mesma lógica, Keller (2009) afirma que as comunicações digitais promovidas pela marca podem reforçar a qualidade percebida ao ajudarem a estabelecer uma série de desempenhos importantes, pontos de paridades e pontos de diferença de imagem e desempenho em comparação à concorrência. Nos sites, por exemplo, os profissionais de marketing podem fornecer detalhes; apoio; comparações diretas de preço, designs e desempenho; além de relatos ricos de história, patrimônio e experiências (Keller, 2009).

O estudo de Schivinski e Dabrowski (2015), entretanto, demonstra que, pelo menos em se tratando das mídias sociais, a comunicação criada pela empresa influencia apenas a notoriedade e associações/ imagem da marca e mostrou não influenciar diretamente a qualidade percebida nem a lealdade à marca. Por outro lado, a comunicação da marca em mídias sociais gerada pelo usuário influencia positivamente a notoriedade, associações à marca, e ainda mais fortemente a lealdade e qualidade percebida (Schivinski e Dabrowski, 2015). Portanto, a empresa (marca) que cria conteúdo atualizado nas mídias sociais sem o envolvimento de consumidores não é influente o suficiente (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016). É necessário avaliar a comunicação entre consumidor e marca e consumidor-consumidor, ao identificar o impacto de comunicação sobre a força da marca (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016).

Assim sendo, o papel do gestor de marketing passa por fomentar a comunicação positiva sobre a marca consumidor-consumidor, monitora-la e gerar *feedback* através das ferramentas on-line. A comunicação digital interativa de marketing é muito útil em termos de criação de lealdade, pois permite encontros diários ou frequentes e oportunidades de *feedback* para e entre consumidores com uma marca (Keller, 2009). Através de *newsletters*, blogs e outros meios, as comunicações interativas de marketing também ajudam a construir uma comunidade de marca entre os consumidores e entre a empresa e os consumidores, na qual são compartilhadas experiências, compromisso e lealdade (Keller, 2009).

A avaliação positiva da comunicação consumidor-consumidor é capturada como confiável e credível e, portanto, aumenta a perspectiva de Lealdade (Schivinski e Dabrowski, 2015), daí a confirmação da importância de sites de *feedbacks* de consumidores reais como o TripAdvisor,

Booking.com e Expedia, não apenas pelas percepções e experiência, como também pelo desenvolvimento de um senso de comunidade e confiança (Šerić, 2017). Os resultados também demonstram que os consumidores confiam muito nas opiniões de familiares, amigos, e outros usuários em relação à qualidade dos serviços e produtos dessas marcas (Schivinski e Dabrowski, 2015).

Logo, o impacto da comunicação on-line na força da marca depende da capacidade dos gestores de marketing em gerenciar a comunicação com os consumidores e em criar estratégias de monitorização do conteúdo criado pelos próprios clientes (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016). Além disso, esses mesmos profissionais devem fornecer *feedback* sobre as revisões on-line existentes para aprimorar as experiências dos clientes, de maneira eficiente (Šerić, 2017). Cuidado especial deve ser dado às perguntas, bem como aos comentários on-line negativos, visto ser uma forma eficiente de estabelecer comunicação transversal (Šerić, 2017). Esse tipo de ações trabalha a Imagem da marca na mente do consumidor, sua força e decisões de compra do cliente (Šerić, 2017).

Tabela 2 - Resumo de Literatura Relevante e seus principais resultados.

Identificação do Estudo	Principais Resultados e Conclusões	Principais Implicações Gerenciais
Yoo, Donthu e Lee, 2000	Os resultados demonstram que promoções frequentes, como reduções de preço, estão relacionadas com baixa Força da Marca, enquanto que altos investimentos em propaganda e merchandising (imagem da loja física), elevam essa Força.	Em vez de oferecerem promoções de preços, os gestores de marcas devem investir em propagandas para desenvolver a Força de suas Marcas, a partir do desenvolvimento, molde, e gerenciamento da Imagem da Marca.
Keller, 2009	De acordo com esse modelo, a comunicação integrada de marketing envolve misturar e combinar diferentes opções de comunicação para estabelecer a Notoriedade e a Imagem de Marca desejadas nas mentes dos consumidores.	Além da combinação do mix de comunicação a fim de aumentar a Força da Marca, para comunicar de maneira eficaz e eficiente, os profissionais de marketing precisam ir aonde os clientes estão através de uma comunicação de marketing interativa integrada.
Luxton, Reid e Mavondo, 2015	Os resultados ilustram empiricamente que a IMC tem um impacto direto significativo na eficácia da campanha da marca e efeito indireto significativo no desempenho financeiro da marca. Competitivamente, quanto mais a empresa é capaz para desenvolver sua capacidade distinta de IMC, maior será sua eficácia de campanha, o que leva a um superior desempenho na Indústria e financeiro.	Para os gerentes, a implicação é que precisam ser direcionados recursos para a construção de um IMC robusto, com ativos financeiros e humanos suficientes para a capacidade da empresa projetar e executar campanhas de marketing e comunicação que sustentem a Força da Marca e o Crescimento Financeiro.
Schivinski e Dabrowski, 2015	Os resultados dos estudos empíricos mostraram que tanto as comunicações de marca criadas pelas empresas quanto as a comunicação da marca nas Mídias Sociais geradas pelos consumidores influenciam tanto a Notoriedade quanto às Associações/ Imagem da Marca. A Comunicação da Marca nas Redes Sociais gerada pelo usuário teve um impacto positivo na marca Lealdade e Qualidade Percebida da marca.	Os gestores de marketing devem incorporar a comunicação das marcas em Mídias Sociais como parte importante do seu Plano de Comunicação Integrada.
Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016	O conteúdo gerado pelo consumidor criado em interação com a empresa e sem interação com a empresa nas Mídias Sociais também está a causar impacto na Força da Marca.	Para os gestores de marketing, não basta publicar mensagens em um canal de Mídia Social adequado, é essencial publicar conteúdo apropriado da mensagem e publicá-la de maneira adequada, de forma a persuadir os consumidores a se comunicarem.
Šerić, 2017	São encontradas fortes relações positivas e significativas entre Mídias Sociais e a IMC, relações mais fortes ainda entre IMC e Força da Marca. Além disso, a cultura nacional exerce um efeito moderador estatisticamente significativo em ambos os relacionamentos.	Os profissionais de marketing têm de estabelecer uma monitorização e interação eficiente com os clientes online, visto que eles estão a impactar na Força da Marca.

3. METODOLOGIA

Nesta secção será descrita a metodologia aplicada ao longo do presente projeto de Plano de Comunicação da Marca Frezyderm em Portugal. Esta secção tem como objetivo esclarecer a metodologia central adotada pelo trabalho, bem como os vários métodos de recolha e análise de dados potencialmente adotados.

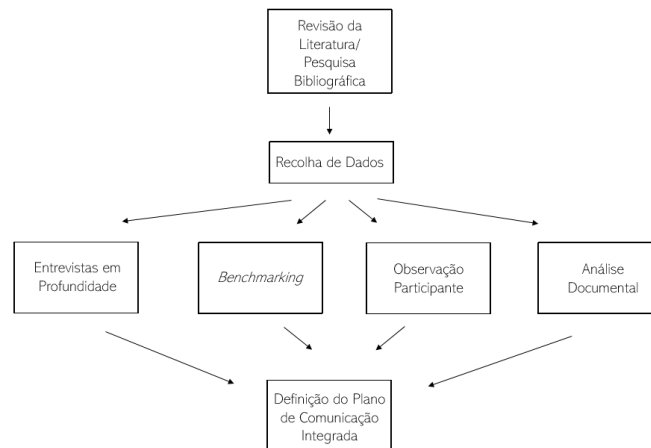
3.1. Identificação da Metodologia Aplicada

A medida em que o presente projeto procura desenvolver um Plano de Comunicação Integrada para a Marca Frezyderm, a fim de reforçar a força da marca e elevar os resultados na Indústria Portuguesa, torna-se imprescindível que o trabalho seja realizado mantendo-se as condições naturais da empresa e indústria. A metodologia aplicada preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: os ciclos de vida; processos organizacionais e de gestão; relações internacionais; mudanças de região; maturação de indústrias; entre outras (Yin, 2003). Isto é fundamental para o estudo em questão, visto que há interesse de que sejam obtidos resultados práticos e aplicáveis, e, portanto, que haja manutenção da realidade.

3.2. Etapas do Trabalho

Este Projeto tem como conteúdo específico: 1) o diagnóstico da situação da marca; 2) a definição do objetivo do Plano de Comunicação; 3) a determinação da segmentação e do *targeting*; 4) a elucidação do posicionamento da marca; 5) o estabelecimento das estratégias do mix de comunicação; 6) a programação a ser implementada; 7) uma proposta de orçamento; e por fim, 8) o sistema de avaliação do Plano de Comunicação desenvolvido. Para tanto, é utilizada a pesquisa bibliográfica, seguida de técnicas de recolha e análise de dados como as entrevistas em profundidade, a observação participante, a análise documental e *benchmarking*.

Figura 4: Esquema de Metodologia



A Pesquisa Bibliográfica comporta-se como ponto de partida, já que é imprescindível para sustentação teórica do tema e conceitos base do projeto, tais como os constructos-chave da força da marca ou resultados de estudos empíricos de iniciativas gerenciais acerca da comunicação integrada que impactam positivamente em tais constructos. Assim sendo, a fundamentação teórica revisada funciona como base previamente testada para a questão de pesquisa a ser revisada ao longo do conteúdo.

Já as Entrevistas em Profundidade são um método qualitativo que se distingue pela comunicação e interação humana que envolve e, quando realizadas de maneira correta, permitem ao investigador retirar informações e elementos de reflexão ricos e matizados (Quivy e Campenhoudt, 2008). No caso em questão as entrevistas aconteceram, em especial, com os responsáveis pela vinda da marca Frezyderm para Portugal, ou seja, os dois sócios da distribuidora exclusiva no país, e deram-se com grande riqueza de detalhes. O grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e o contacto são pontos de vantagens desse tipo de método destacados por Quivy e Campenhoudt (2008). Os mesmos autores destacam como possíveis desvantagens a possibilidade de omissões e flexibilidade.

A profundidade dos dados recolhidos ainda é enriquecida pela técnica de Observação Participante, caracterizada pela observação atrelada à participação nas atividades do grupo, o que permite que o investigador se integre no grupo de análise e adquira maior perceção de detalhes, proximidade, obtenha maior acesso à informação, dentre outros (Espírito Santo, 2010). O uso desta técnica permite ultrapassar possíveis desvantagens da Entrevista em Profundidade, por exemplo, além de possibilitar uma melhor compreensão de todos os fatores que podem fomentar um possível problema de pesquisa.

Também foi realizada a Análise Documental de todo o material de Marketing e Comunicação que a Distribuidora Exclusiva Portuguesa tinha sobre a marca Frezyderm, desde

Catálogos de Produtos, Brochuras, Logotipos, Fotografias de participações em feiras, Listagens de Preços, Listagens de Clientes, todas as Mídias Sociais da Marca, E-mails de Comunicação, Materiais enviados para clientes, dentre outros. É de salientar, mais uma vez, a inexistência de qualquer Plano de Marketing ou Plano de Comunicação. Foi ainda analisado o *Brand Book* (já desatualizado) enviado pela Sede Grega. Essa técnica assume-se como uma das mais importantes para a realização do Plano de Comunicação, uma vez que é imprescindível para o diagnóstico da situação atual e determinação do posicionamento e estratégia de Comunicação.

Especificamente em relação às mídias sociais, nomeadamente Instagram e Facebook, foram monitorados os números de *likes*, partilhas e comentários, tanto em termos de envolvimento quanto alcance. Também foram realizadas caracterizações demográficas, geográficas e comportamentais, fornecidas pelas próprias plataformas *Analytics*, bem como acompanhamento diário do número de seguidores.

Para definição da Estratégia de Comunicação da Frezyderm Portugal, é ainda de salientar a importância da observação e análise do que está a ser implementado de maneira bem-sucedida pela concorrência, a fim de perceber quais as melhores práticas nas quais a marca pode se inspirar (ou o contrário). A esse estudo comparativo em áreas ou setores de empresas competidoras com o fim de melhorar os resultados da própria organização, se dá o nome de *Benchmarking* (Boxwell, 1995).

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O capítulo que se apresenta absorve o desenvolvimento do Plano de Comunicação Integrada propriamente dito, à luz dos preceitos de força da marca e IMC revisados anteriormente na literatura. Desta forma, o Plano é iniciado pelo diagnóstico das situações externa, interna e pela análise SWOT, passa pela definição dos objetivos de comunicação e culmina em sua estratégia, na qual estão definidos a segmentação, o *targeting* e o posicionamento, bem como a conceção de sete variáveis do mix comunicacional. Finalmente, o capítulo também aborda a implementação e avaliação do Plano.

4.1 Diagnóstico da Situação Atual da Marca

De acordo com Kotler e Fox (2014), desenvolver um diagnóstico da situação é fundamental antes de se avançar para o planeamento propriamente dito. Assim sendo, esta análise irá contemplar o Ambiente Externo, bem como o Ambiente Interno da Frezyderm Portugal.

4.1.1. Diagnóstico Externo

4.1.1.1 Análise do Macro Ambiente- PESTAL

As marcas de dermocosmética estão enquadradas num ambiente externo em constante mutação. Vários são os aspetos não controlados por estas organizações, mas que precisam ser levados em conta ao planear uma estratégia. Segundo Tischler, Jerry e Abbass (1998) é necessário identificar as principais tendências do ambiente externo, de forma a reagir internamente. Para tal, é necessário realizar uma análise holística do ambiente externo, utilizando designadamente a análise PESTAL, isto é, dos fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que podem influir positiva ou negativamente em uma marca ou organização. É válido reforçar, ainda, a opção da presente análise de mencionar apenas os aspetos relevantes e impactantes para o Plano de Comunicação Integrada da Frezyderm Portugal.

- **Fatores Político-Legais**

No caso aqui representado, optou-se por apresentar os fatores externos Políticos que podem impactar na marca trabalhada, juntamente com os aspetos Legais, visto que seus efeitos se dão especialmente no que tange a burocracia. Assim, politicamente, Portugal é regido por um governo democrático de centro esquerda desde 2015. O atual governo, tal como o anterior, não conseguiu obter maioria, o que dificulta muitas vezes a tomada de decisões parlamentares.

Já no que diz respeito às Políticas Fiscais, estas são desfavoráveis, sobretudo para as pequenas e médias empresas, visto que levam uma taxaço demasiado elevada, associada a um mercado minguo. Somado a isto, existe elevada tramitação para a autoridade fiscal e segurança social (Good Intelligence, 2019).

Alguns fatores legais referentes à União Europeia, por sua vez, são muito favoráveis ao negócio. A livre circulação de mercadorias, dentro da UE, por exemplo, é assegurada por meio da eliminação dos direitos aduaneiros, das restrições quantitativas e da proibição de efeitos equivalentes (Parlamento Europeu, 2008). Dentre os princípios abrangidos pela lei estão o reconhecimento mútuo, a eliminação de barreiras físicas e técnicas e promoção da normalização, cujos benefícios elevam a 386 mil milhões de euros por ano (Parlamento Europeu, 2008).

Já a legislação portuguesa, em especial no que diz respeito a produtos com associação farmacêutica, é muito restritiva. É inegável a existência de uma autoridade nacional reguladora de todos os produtos dermocosméticos que circulam no país. Sob a tutela do Ministério da Saúde, a Autoridade Nacional do Medicamento e Produto de Saúde (Infarmed) é o órgão nacional regulador que avalia, autoriza, regula e controla os medicamentos e produtos de saúde, tais como dispositivos médicos, produtos cosméticos ou de higiene corporal (Infarmed, 2016). Há também a necessidade de cadastro de todos os produtos dermocosméticos introduzidos no mercado português no *Cosmetic Product Notification Portal* (CPNP).

- **Fatores Económicos**

Assim como os desdobramentos legais dos acordos da União Europeia, estes acordos também têm impactos económicos. O principal deles é, indubitavelmente, a união económica e monetária dos países membros. Lançada em 1992, esta união implica a coordenação de políticas económicas e orçamentais, uma política monetária comum e uma moeda comum, o euro, aos países aderentes (Direção-Geral da Comunicação da Comissão Europeia, 2017).

Outro fator relevante é o tecido empresarial português que é composto 99,9% por pequenas e médias empresas (PORDATA, 2017). As PMEs representam 44% das exportações nacionais, mais de 77% dos empregos e 68% do PIB (Comissão Europeia, 2019). Este tipo de

empresas está cada vez mais inserido em parcerias com instituições de ensino superior e em negociações com o mercado externo (IAPMEI, 2018). Já no que diz respeito ao consumidor português, seu rendimento disponível ainda é muito baixo quando comparado aos demais países da Europa. A Figura 5 Salários Médios Mensais na Europa, compara os salários médios mensais (total ano/12) em relação ao poder de compra, entre os países europeus e confirma tal afirmação.

Figura 5: Salários Médios Mensais na Europa



Fonte: Good Intelligence, 2019.

A desigualdade salarial entre géneros também não pode deixar de ser mencionada. Apesar da melhoria, desigualdades no tratamento por parte dos empregadores continuam a existir: em 46% dos lares portugueses, a mulher tem rendimentos inferiores ao companheiro (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019). Segundo a Fundação, na sua pesquisa, a maior parte das inqueridas não recebe rendimento superior à 900 euros líquidos mensais, e consideram ter contratos instáveis, além da percentagem considerável de famílias nas quais a mulher não trabalha, apenas o homem.

Os impactos da pandemia Coronavírus na economia também não podem deixar de ser analisados e é consensual um impacto significativo na economia portuguesa. Segundo a Agência de rating Fitch, o efeito provocado pela crise proveniente do covid-19 deverá cessar as tendências de melhoria registadas na economia portuguesa, relativamente a dívida pública e o produto interno bruto e na solidez do sistema financeiro, sobretudo devido à dependência do turismo (Fitch, 2020). É expectável, portanto, uma recessão na ordem de 3,9% e o valor do produto vai evoluir de forma negativa e fixar-se em 124,9%, previsões que podem ser claramente impactadas pelas variações da extensão da quarentena, da pandemia, bem como de eventuais agravamentos da crise sanitária de países relacionados (Fitch, 2020). Previsões anteriormente divulgadas pelo Fundo Monetário Internacional para a economia portuguesa

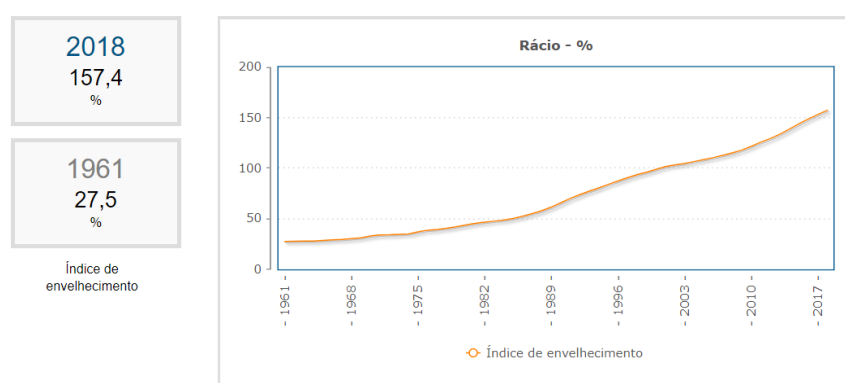
foram mais pessimistas e apontaram para uma contração de 8% em 2020, um défice público de 7,1% do PIB e escalada até 135% do PIB (Fitch, 2020).

No entanto, na área da saúde, este abalo pode ser atenuado pelo acesso a um financiamento imediato de 1,8 mil milhões de euros para suportar os custos de ações urgentes tomadas em resposta à crise do coronavírus, para mediadas destinadas ao mercado laboral e ao apoio a pequenas e médias empresas (Comissão Europeia, 2020). Além disso, de acordo com a APIFARMA (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica), a indústria farmacêutica e afins sofrem efeitos reduzidos sob a crise económica pandémica, devido à rigorosos métodos de gestão das cadeias de fornecimento.

- **Fatores Sociais**

No que concerne aos fatores sociais, o envelhecimento da população pode impactar de forma favorável uma marca de dermocosméticos com vasta gama de produtos anti idades. O relatório *Ageing Europe* 2019, divulgado pelo Eurostat, prevê que o envelhecimento da população vai acelerar mais em Portugal do que noutros países. Em três décadas, indica o relatório, 47,1% da população terá 55 anos ou mais (Pereira, 2019).

Figura 6: Indicadores de Envelhecimento



Fonte: PORDATA, 2020.

Acrescido a isto, é dado que classes sociais mais altas e pessoas mais velhas preocupam-se mais com a estética: Segundo Emílio Valls, autor do estudo sobre a medicina estética em Portugal, são as classes sociais mais altas que dão maior importância ao aspeto físico na autoestima. O estudo demonstra ainda que há também uma relação positiva entre a idade e a aparência (Clínica Luso-Espanhola, 2017). É válido ainda destacar que 11% da população portuguesa está enquadrada como classe alta e média alta, estando 60% dos cidadãos classificados como classe média (OCDE, 2019).

Além disso, os portugueses apresentam preocupação com a estética superior à média dos países europeus e cumprem cuidados diários de beleza (Clínica Luso-Espanhola, 2017). Cerca de 95% dos portugueses preocupam-se com o aspeto físico. As mulheres assumem maior preocupação com a imagem, principalmente nas idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos. O estudo mostrou que o aspeto físico está diretamente relacionado com a felicidade (67%), autoestima (65%), bem-estar geral (58%) e a vida profissional (53%)" (Clínica Luso-Espanhola, 2017). Nota-se, ainda, que a aplicação de creme hidratante no rosto torna-se comum no quotidiano das pessoas. Também os cremes antirrugas e cuidados anti idade são utilizados pelos dois sexos, embora sejam de utilização maioritariamente feminina: 29,4% *versus* 2,7% dos homens (Clínica Luso-Espanhola, 2017).

Já no que toca aos procedimentos estéticos no país, há um crescimento tanto para os cirúrgicos quando para os não cirúrgicos, com especial destaque para os últimos. Embora não existam dados oficiais para Portugal, as estatísticas mundiais confirmam esta tendência. Por exemplo, nos Estados Unidos – o maior mercado de medicina e cirurgia estética a nível mundial –, registou-se um aumento de 11% nos gastos em todo o tipo de procedimentos, de 2015 para 2016. E se os cirúrgicos cresceram 3,5%, os não cirúrgicos aumentaram 7%, segundo os dados da *American Society for Aesthetic Plastic Surgery* (ASAPS), que indica ainda que em 2016 os americanos gastaram mais de 15 mil milhões de dólares nestes procedimentos (Moura e Wong, 2017).

Ainda, a abertura perante produtos importados é grande uma vez que não existe cultura de proteção ao produto português. Uma possível explicação para a facilidade de entrada dos produtos e serviços importados, é o investimento em marketing acrescido quando comparado aos produtos nacionais (Good Intelligence, 2019). Por fim, como fator social deve ser considerado o fenómeno da economia da atenção (Trend One, 2017).

- **Fatores Tecnológicos**

Em relação aos aspetos tecnológicos, é notório o avanço de novas tecnologias de desenvolvimento de produtos para a indústria dermocosmética, o que inclui também a utilização de nutrientes alternativos (Vidale, 2020). Em contrapartida o registo deste tipo de patentes é pouco acessível para as pequenas empresas portuguesas, o que inibe iniciativas de inovação independentes de fundos (Good Intelligence, 2019).

Outro aspeto relevante diz respeito às tecnologias da comunicação, que vêm sendo valorizadas. Como exemplo, as ações da *startup Zoom* que foram valorizadas em 60% (Agrela,

2020). O Comércio eletrónico em Portugal também ganhou relevância ao expandir 17% e movimentar 5 mil milhões (Lusa, 2019)

- **Fatores Ambientais**

Dentre os fatores ambientais, é de se salientar características naturais favoráveis de Portugal, tais como a proximidade física com outros países da União Europeia e sua composição com grandes costas (o que é favorável para a venda de protetores solares, por exemplo). O aquecimento global também pode favorecer a venda deste tipo de produtos.

Por fim, com a preservação natural em voga, os consumidores veem a sustentabilidade da embalagem como um critério importante na decisão de compra (Instituto de Marketing Research, 2020). A divulgação crescente dos efeitos negativos associadas ao uso excessivo do plástico, faz com que os consumidores tenham mais consciência das suas escolhas, o que aumenta a procura por marcas com preocupações sociais, éticas e ambientais (Instituto de Marketing Research, 2020). 81% dos consumidores europeus defendem que as marcas devem apostar na implementação de iniciativas sustentáveis (Nielsen, 2019), o que reforça a busca por produtos de empresas cujas práticas cumpram padrões de negócios mais éticos e sustentáveis.

4.1.1.2 Análise da Indústria - 5 Forças de M. Porter

A elevada intensidade competitiva na Indústria faz com que os consumidores estejam cada vez mais expostos a diferentes marcas dentro de um mesmo segmento de mercado (Khan, Rahmani, Hoe e Chen, 2015). Assim, para analisar a competitividade e a atratividade da indústria de dermocosmética em Portugal, será utilizado o Modelo das 5 Forças de Porter, que consiste nos seguintes eixos:

- **Poder de Negociação dos Fornecedores**

O poder de negociação dos fornecedores da indústria dermocosmética é baixo dado que a maior parte das organizações trabalha com integração a jusante. Isto é, atualmente os grandes players da indústria detêm a produção verticalizada desde as matérias-primas até o produto acabado.

- **Poder de Negociação dos Clientes**

Por se tratar, em sua maioria, de um negócio B2B2C, os clientes são, em primeira instância, as farmácias. Assim, seu poder de negociação pode ser considerado como baixo, visto que não apresentam grande concentração e nem possibilidade de integração a montante. Além disso,

apesar da existência de fontes alternativas de abastecimento, é importante para as farmácias oferecerem a maior variedade possível ao cliente final.

- **Ameaça de Produtos Substitutos**

A ameaça de produtos substitutos é elevada, tanto no que diz respeito a tratamentos alternativos quanto a procedimentos estéticos. Quanto ao primeiro, a dermocosmética vegan está em voga no país com a comercialização a partir de empresas de *e-commerces* como a *Green Goji* e *The Green Beauty Concept*, além de marcas nacionais como a Valado, a Casa Brava, a Mirística Biocosmética, a *Musa Natural Cosmetics*, a Saponina ou a *Vegan*. Já em se tratando de procedimentos estéticos, de forma geral, o número de procedimentos cirúrgicos e não cirúrgicos tem aumentado consistentemente ao longo dos últimos anos, com especial crescimento nos não cirúrgicos (Moura e Wong, 2017).

- **Ameaça de Entrantes Potenciais**

A ameaça de entrantes potenciais é baixa por diversos fatores. Primeiramente, existe o controlo de todos os produtos cosméticos e de higiene corporal através do INFARMED, Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde. Além disso, os mesmos devem ser cadastrados no CPNP- *Cosmetic Product Notification Portal*. Para além dos bloqueios legislativos, existe a dificuldade ao acesso à P&D e o investimento em inovação está entre as principais apostas das empresas de dermocosméticas (Pinto, 2018).

- **Intensidade Competitiva**

A intensidade competitiva da indústria é média-baixa dado que ainda está em fase de grande expansão. O mercado de dermocosméticos é uma grande oportunidade, já que demonstrou elevado dinamismo nos últimos anos. A nível europeu, cresceu 1,2 vezes mais rápido do que o mercado total de beleza e tem sido impulsionado pela crescente necessidade dos consumidores em busca de produtos para a saúde da pele, o que, ao mesmo tempo, implica uma maior necessidade de especialistas (Alonso, 2018). A consultora *Kantar* considera que existe mais potencial para crescer, até porque a variedade de oferta é grande e a categoria inclui produtos muito diferenciados.

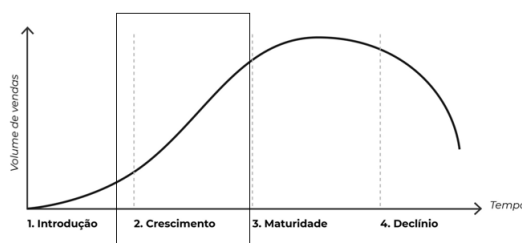
4.1.1.3 Análise do Ciclo de Vida da Indústria

A indústria dermocosmética em Portugal encontra-se em fase de Crescimento do Ciclo de vida. Segundo Juan Ordoñez, diretor de marcas desta indústria pertencentes ao Grupo L'Oréal, o mercado de dermocosméticos é uma grande oportunidade, já que demonstrou

grande dinamismo nos últimos anos. A nível europeu, cresceu 1,2 vezes mais rápido do que o mercado total de beleza e tem sido impulsionado pela crescente necessidade dos consumidores em busca de produtos para a saúde da pele, o que, ao mesmo tempo, implica uma maior necessidade de especialistas. No que diz respeito ao mercado português, no ano de 2019 a indústria dermocosmética apresentou crescimento de 7% nas farmácias (IQVIA, 2019). De acordo com a Consultora *Kantar*, ainda, existe mais potencial de crescimento.

Além das vendas crescentes, esta Fase é ainda caracterizada pela entrada de novos concorrentes. Nos últimos três anos a indústria dermocosmética portuguesa contou com a entrada de marcas como a Skinerie, a YourGoodSkin e a Dvine, o que, por sua vez, acirrou a luta por quota dos concorrentes mais maduros, que lançam mão das economias de escala e menores custos por consumidor.

Figura 7: Ciclo de Vida da Indústria Dermocosmética.



4.1.1.4 Análise de Grupos Estratégicos

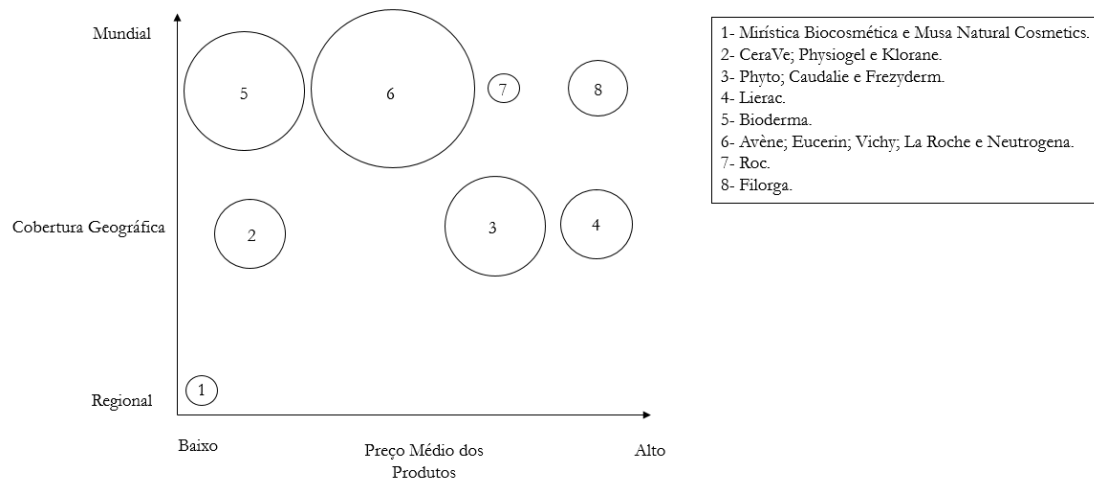
Já como ferramenta de análise para captar as diferenças e semelhanças concorrenciais no seio desta indústria, este projeto utilizou a Análise de Grupos Estratégicos. Os Grupos Estratégicos são compostos por um conjunto de empresas que pertencem ao mesmo setor de atividade e que adotam estratégias semelhantes em função de determinadas variáveis, além de reconhecerem a sua forte dependência mútua.

Para o seguinte diagnóstico optou-se pela identificação de grupos estratégicos a partir de duas características centrais da indústria: o Preço Médio dos produtos e a Cobertura Geográfica das marcas. Isto porque a partir destes fatores é passível perceber o posicionamento adotado pelas marcas de dermocosméticos. Assim, cada uma destas duas variáveis é posicionada como um eixo de um mapa no qual as principais empresas da indústria são alocadas e agrupadas. A dimensão de cada grupo é representada, neste caso, pela sua representatividade das mídias sociais das marcas.

É válido ainda destacar que num primeiro momento foi também avaliado o número de linhas dermocosméticas com que cada marca trabalha. Entretanto, devido às suas baixas

variabilidades (entre 2 e 6), tal característica não apresentou forte poder de agrupamento estratégico.

Figura 8: Análise de Grupos Estratégicos da Indústria Dermocosmética



4.1.2. Diagnóstico Interno

4.1.2.1 A Frezyderm Portugal

Fundada em 1986, a Frezyderm é uma empresa farmacêutica grega focada nos cuidados dermocosméticos. Seu objetivo é projetar e fabricar produtos seguros e eficazes, de alta qualidade, que estejam em conformidade com rígidos padrões farmacêuticos a fim de gerar confiabilidade perante os dermatologistas, farmácias e clientes finais.

Tendo em vista o investimento constante na inovação de seus produtos e desenvolvimento de novas soluções, a Frezyderm fundou o "Departamento de Dermocosméticos de P&D", que faz parceria com universidades europeias para estudar e avaliar os produtos da marca e da indústria. Ademais, a companhia conta com uma unidade de cosméticos especializada e totalmente equipada. Possui desde laboratórios de pesquisas, até produção vertical e armazéns de matérias-primas e produtos acabados. Tais iniciativas posicionam a Frezyderm entre os primeiros lugares em pesquisas de longo prazo, divulgadas a dermatologistas, em termos de atualizações científicas sobre produtos cosméticos.

A expansão comercial geográfica da marca abrange mais de quinze países, seja através de subsidiárias ou de distribuidores exclusivos. Em Portugal, sua representação acontece através da distribuição exclusiva da Nupemed, que detém, além do controlo total da comercialização da marca no país, autonomia completa para desenvolver um Plano de

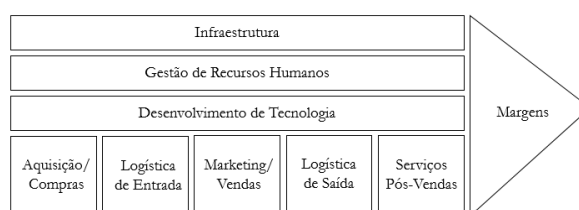
Negócios, Plano de Marketing e Plano de Comunicações local, que até o momento, é inexistente.

Torna-se também relevante clarificar as linhas de produto existentes no país. Até à data estão incluídas a gama de protetores solares, o que inclui também autobronzeadores; a gama de limpeza de pele, tanto desmaquilhantes, quanto sabonetes para a pele; dermocosméticos para o corpo e dermocosméticos para o rosto, ambos com especial enfoque nos produtos anti idade; e, por fim, um único artigo que se comporta como dispositivo médico.

4.1.2.2 Análise da Cadeia de Valor da Frezyderm Portugal

Para a análise interna é imprescindível identificar as atividades primárias e secundárias da Frezyderm Portugal, o que é feito a partir da análise da Cadeia de Valor. Isto é, reconhecer as atividades *core* para a organização e as de apoio, que permitem que as principais sejam realizadas.

Figura 9: Esquema da Cadeia de Valor da Frezyderm Portugal



- **Atividades de Apoio ou de Suporte**

- Infraestrutura da organização: trata-se de todas as questões administrativas da empresa, financeiras, legais, contabilísticas, dentre outras.
- Gestão de Recursos Humanos: diz respeito às atividades de recrutamento, seleção, formação, retenção e compensação de colaboradores.
- Desenvolvimento de Tecnologia: visto que a marca em Portugal é distribuída, e não produzida localmente, o desenvolvimento tecnológico não é de suporte aos produtos, mas sim, aos processos logísticos, de marketing, vendas, dentre outros.

- **Atividades Primárias**

- Aquisição/ Compras: como mencionado, os produtos da Frezyderm Portugal são de distribuição exclusiva de uma empresa, que os compra da marca na Grécia. Assim sendo, a Aquisição passa a ser uma atividade primordial na Cadeia.

- Logística de Entrada: processos relacionados com a receção, controlo de inventário e marcação de transporte da mercadoria adquirida da Grécia.
- Marketing/ Vendas: ferramentas utilizadas pela empresa para convencer os clientes a adquirirem seus produtos. Por se tratar de uma marca B2B2C é importante ressaltar que a intenção com este Plano é passar a trabalhar uma estratégia de Comunicação de Marketing direcionada aos seus clientes B2B (farmácias) e outra aos seus clientes B2C (cliente final). As vendas são sempre direcionadas às farmácias e realizadas por uma equipa de delegadas separadas por regiões.
- Logística de Saída: atividades associadas à entrega do produto ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição, o que acontece com o suporte logístico da Rangel.
- Serviços Pós-Venda: serviços de apoio, acompanhamento e formação às farmácias, também realizado pelas próprias delegadas. Além das delegadas, esse serviço pode contar com uma conselheira por região.

Ao cruzar os objetivos do presente projeto com a análise da Cadeia de Valor, é evidente a relevância na abordagem de estratégias de Comunicação distintas para os diferentes clientes da Frezyderm Portugal (B2B ou B2C), o que atualmente não ocorre. Além disso, também é nítida a importância de um Plano que toque o Serviço de Pós-Venda, dada a sua clara função de fidelização.

4.1.2.3 Benchmarking

Como já destacado no Capítulo 3 sobre a metodologia deste projeto, para a definição da Estratégia de comunicação da Frezyderm em Portugal é de suma importância a observação e análise dos resultados históricos da própria marca no país, bem como do que já foi implementado de maneira mais ou menos bem-sucedida. Além deste diagnóstico interno, é de se salientar a pesquisa acerca das ações da concorrência, a fim de perceber as melhores práticas nas quais a marca pode se inspirar ou, ainda, importantes aprendizagens e oportunidades. A este estudo comparativo em áreas ou setores de empresas competidoras com o fim de melhorar os resultados da própria organização, se dá o nome de *Benchmarking* (Boxwell, 1995).

Neste sentido, tal análise passa a ser segmentada entre o *Benchmarking* histórico, no qual é apresentado o desempenho de vendas comparado dos anos anteriores da Frezyderm Portugal, demonstrado no Anexo 2, e o *Benchmarking* da Indústria/ Setor. No que concerne a este último

tipo de Benchmarking, é comparado o desempenho da própria marca ou organização, com outras empresas do mesmo setor. Assim, optou-se por explorar comparativamente duas principais frentes do Mix Comunicacional, devido ao acesso às informações: a Publicidade, sobretudo no Marketing Digital, e o *Merchandising*.

No que diz respeito à publicidade em Mídias Sociais, observou-se que tanto a concorrência direta, quanto a marca sede, Frezyderm Grécia, centram suas publicações nos produtos das respetivas gamas, campanhas de lançamentos e temáticas sazonais; com algum investimento em produção fotográfica e, portanto, pouca utilização de manipulações digitais. Comparativamente, apesar das mesmas temáticas serem verificadas na página nacional da Frezyderm, a imagem é visualmente muito distante, em função do uso exclusivo de manipulações digitais, o que pode gerar menos credibilidade frente ao consumidor B2C ao ser impactado pela concorrência (Anexo 3).

Já ao confrontarmos os aspetos visuais e comunicacionais do ponto de venda do setor, isto é, das farmácias, foi verificado grande investimento em *regletes* institucionais, imagens comunicacionais que remetem ao posicionamento e/ou ao produto, e *banners* digitais, sobretudo nas montras. Tais materiais de comunicação e aspetos de design compreendem o ambiente do ponto de vendas que podem mudar a experiência do consumidor (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir e Stewart, 2009) e, portanto, são fatores avaliados num *benchmarking* do *Merchandising* (Anexo 4).

4.1.2.4 Análise VRIO

Por fim, uma análise VRIO permite identificar a natureza dos recursos da Frezyderm. O modelo, que assenta nos fundamentos básicos da Resource Based View (RBV), dá conta do carácter valioso, raro, inimitável e organizado dos diferentes recursos da marca. Assim, a análise da marca foi realizada tendo em conta os componentes constantes da Tabela 3.

Tabela 3 – Análise VRIO da Frezyderm Portugal

	Valioso	Raro	Inimitável	Organizado	
Notoriedade da Marca	x	x	x	x	Desvantagem Competitiva
Imagem da Marca	✓	x	x	x	Paridade Competitiva
Qualidade Percebida	✓	x	x	x	Paridade Competitiva
Lealdade à Marca	✓	x	x	x	Paridade Competitiva

	Valioso	Raro	Inimitável	Organizado	
Marca	x	x	x	x	Desvantagem Competitiva
Comunicação	x	x	x	x	Desvantagem Competitiva
Capacidade Inovadora	✓	x	x	x	Paridade Competitiva
Relacionamento B2B	✓	✓	x	x	Vantagem Competitiva Temporária
Relacionamento B2C	x	x	x	x	Desvantagem Competitiva

No que tange a análise dos pilares da força da marca, a notoriedade se destaca negativamente. Apesar de servir como pressuposto básico para os demais constructos de poder da marca (Aaker, 1991), e daí sua importância, a capacidade do consumidor em recuperar a

Frezyderm em sua categoria de produtos ainda é baixa, o que pode ser representado pelo baixo percentual de procura pela marca nos motores de busca das páginas de *e-commerces* parceiras *Care to Beauty* e *Sweet Care*.

O facto de a marca ainda ser recente nesta indústria e o até então baixo e inconsistente investimento em marketing e comunicação podem ser fatores decisivos para este ponto. A marca e suas comunicações não apresentam identidade, o que dificulta a recuperação da Frezyderm como representante na categoria. Exatamente devido ao motivo supracitado, na análise dos recursos, a comunicação da marca apresenta desvantagem competitiva.

A qualidade percebida e a lealdade, em contrapartida, já são atributos de paridade competitiva, visto que são verificados na Frezyderm. A partir da análise das redes sociais da marca, foi identificada grande quantidade de *feedbacks* positivos dos consumidores a respeito da qualidade dos produtos e questionamentos de onde poderiam encontrar a marca. Somado a isto, dados fornecidos pelos mesmos dois parceiros on-line afirmam que a maior parte dos compradores digitais da Frezyderm são recorrentes.

Estas informações, no entanto, são contrastantes com a inexistência de qualquer programa que alavanque o relacionamento com o cliente B2C- ou até mesmo respostas em redes sociais- o que leva à suposição de que a qualidade dos produtos seja o único motivo da recompra. A capacidade inovadora da Frezyderm de facto é elevada, especialmente em função dos grandes investimentos em inovação dermocosmética desenvolvido pela sede grega, de onde advém todos os produtos. Esta característica, entretanto, é inerente à indústria.

Em resumo, tendo em vista que os atributos não são raros, isto é, também são verificados nos outros *players* da indústria, é evidente que a Frezyderm precisa de uma diferenciação frente à concorrência. Ao aproveitar sua capacidade inovadora, a marca deve comunicar alguma característica qualitativa diferenciadora, de maneira consistente e a formar uma identidade de marca única. Além da comunicação, as ações de relacionamento B2C e B2B também são imprescindíveis para garantir vantagens competitivas.

4.1.3. Análise do Potencial Estratégico- SWOT

A Análise SWOT pode ser compreendida como a ferramenta que sintetiza as Análises Interna e Externa, com o objetivo de fornecer um diagnóstico fiável para ser integrado à gestão estratégica da empresa. Assim sendo, a partir dos fatores provenientes da análise do ambiente externo previamente estabelecida, foram definidas as Oportunidades e Ameaças, isto é, os fatores ambientais positivos e negativos que impactam a atividade e estratégias da marca. Já as

Forças e Fraquezas são fatores resultantes da Análise Interna da Frezyderm Portugal, isto é, das atividades, recursos e competências da marca, positivas e negativas.

- **Forças**

Os principais aspetos da análise do ambiente interno da Frezyderm Portugal, responsáveis pela criação de vantagem competitiva, foram compilados. Assim, os seus maiores recursos e competências são:

- Qualidade dos produtos (especialmente a nível técnico e de textura, o que é facilmente percebido pelo consumidor).
- Bom relacionamento com a empresa sede, isto é, a Frezyderm Grécia.
- Canais valiosos, por passarem credibilidade (farmácias e empresas de *e-commerce* minuciosamente selecionadas).

- **Fraquezas**

A partir da mesma análise, também foram listados os fatores da própria empresa que prejudicam o desenvolvimento e a evolução do negócio. Estes devem ser evitados, transformados ou minimizados para a concretização dos objetivos. São eles:

- A marca não possui qualquer Plano Estratégico, Plano de Marketing ou Plano de Comunicação.
- Não são enviadas diretrizes da Sede na Grécia, nem compartilhados *know hows* e *best practices*.
- Nenhum processo interno é normalizado, o que faz com que não haja organização.
- A notoriedade da marca ainda é irrelevante quando comparada com outros *players* da indústria.
- Equipa muito pequena, e, portanto, com pouca especialização.
- São introduzidas poucas inovações de produto em Portugal, isto é, adicionados poucos produtos à gama.
- Ausência de comunicação *multi* ou *omni* canal.
- Não há consistência na Comunicação adotada, seja com o consumidor final, seja com o consumidor B2B.

- **Oportunidades**

O contexto ambiental que influencia a atividade atual ou as estratégias a longo prazo da marca de forma positiva, foi analisado profundamente com a finalidade de ser aproveitado. Os principais são:

- União económica e monetária da UE.
 - Tecido empresarial português composto por 99,9% de PME's, que têm mais acessos a fundos de investimento e poder de negociação.
 - Menor impacto da crise económica em farmacêuticas e afins.
 - Boa disposição de malha de transportes portuguesa (aéreo, marítimo, rodoviário).
 - Envelhecimento da população (Portugal será o país mais envelhecido da União Europeia em 2050).
 - Preocupação com a estética superior à média dos países da Europa por parte dos portugueses.
 - Classe social alta e pessoas mais velhas preocupam-se mais com a estética.
 - Crescimento de procedimentos estéticos cirúrgicos e não cirúrgicos em Portugal, com especial destaque para os não cirúrgicos.
 - Atitude de abertura perante a importação.
 - Desenvolvimento de novas tecnologias para a indústria dermocosmética.
 - Expansão do *e-commerce* no país.
 - Valorização das tecnologias de comunicação
 - Localização de Portugal (grande costa e proximidade com outros países)
 - Livre circulação de mercadorias na UE.
 - Em Portugal, a tendência do mercado de beleza é positiva, com crescimento em vários segmentos na área de *skin care*.
- **Ameaças**

Da mesma forma, foram ressaltados os pontos externos que podem impactar negativamente a marca. O objetivo é que estes sejam minimizados para que não impeçam a realização das estratégias. Estes são:

- Políticas fiscais desfavoráveis.
- Previsão de crise económica devido à pandemia.
- Baixo nível de rendimento disponível do consumidor português comparativamente a outros países da Europa.

- Fenômeno da economia da atenção.
- Desigualdade salarial entre homens e mulheres, apesar da melhoria.
- Elevada burocracia associada aos produtos dermocosméticos no país (existência de órgãos reguladores como o INFARMED e a necessidade de cadastro no CPNP).

Figura 10: Síntese análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
• Qualidade (técnica) dos produtos; • Bom relacionamento com a sede grega; • Canais valiosos.	• Menor impacto da crise económica em farmacêuticas e afins; • Preocupação estética dos portugueses superior à média da EU; • Classes sociais mais altas e pessoas mais velhas mais preocupadas com a estética; • Desenvolvimento de novas tecnologias para a indústria dermocosmética; • Crescimento no mercado de beleza e <i>skin care</i> português.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
• Inexistência de Plano Estratégico, de Marketing e de Comunicação; • Processos não normalizados; • Notoriedade irrelevante; • Equipa muito pequena; • Comunicação inconsistente.	• Políticas fiscais desfavoráveis; • Baixo nível de rendimento disponível do português; • Desigualdade salarial entre homens e mulheres; • Economia da atenção; • Burocracia associada aos produtos dermocosméticos no país.

A partir da Análise SWOT pode-se direcionar a estratégia da Frezyderm Portugal. O desenvolvimento de novas tecnologias para a indústria dermocosmética, por exemplo, deve ser aproveitado para alavancar a qualidade técnica dos produtos e, em especial, suas texturas (toque), já que são pontos diferenciadores da marca. Seu investimento em canais (pontos de venda) relevantes também deve ser mantido e potencializado, sobretudo devido ao menor impacto da crise económica em farmácias.

No que tange à fraqueza de notoriedade que ainda é irrelevante quando comparada à concorrência, esta pode se aproveitar da expansão das empresas de *e-commerce* no país, ao utilizar do compartilhamento das redes dos mesmos. A valorização das tecnologias da comunicação pode funcionar como outra aliada neste sentido, em especial em estratégias de Relações Públicas digitais. No entanto, o potencial do avanço das tecnologias da comunicação não deve ser negligenciado como oportunidade de automação de várias ações de marketing, tais como o envio de E-mail Marketing, o que pode auxiliar no alívio das funções da equipa da Frezyderm, e sua consequente especialização

Por fim, é notório o potencial do mercado dermocosmético português, especialmente entre as mulheres mais maduras de classe alta. Assim, é de extrema importância um Plano de

Comunicação para a marca (ainda inexistente) bem segmentado e que comunique de maneira a driblar o fenómeno da economia da atenção, ou seja, de maneira integrada.

4.2 Objetivos Estratégicos do Plano de Comunicação

Como já destacado nos capítulos 1. Introdução e 3. Metodologia, o objetivo do presente Plano de Comunicação é o de dar resposta aos seguintes desafios:

1. De que forma a Frezyderm Portugal deve definir, implementar e controlar a sua estratégia de comunicação de forma a reforçar a força da marca?
2. Como elevar as vendas e resultados (financeiros) da mesma na Indústria Portuguesa no curto/ médio prazo com base nesse reforço da marca?

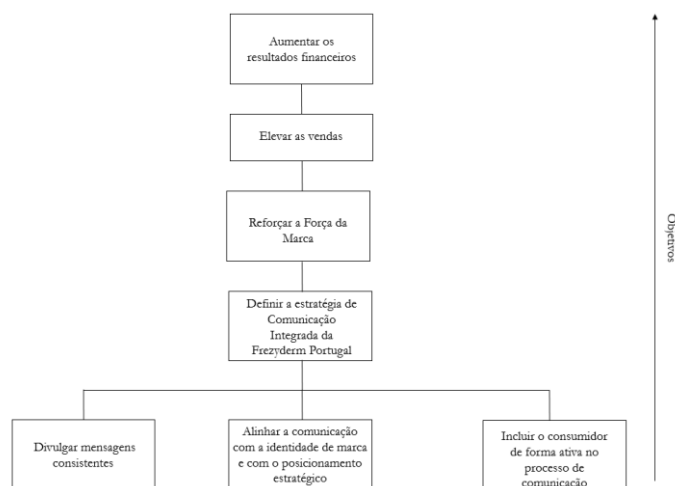
Partindo da Revisão da Literatura já estruturada, é clara a necessidade de um Plano de Comunicação Integrado. Isto é, com mensagens consistentes e alinhadas com a identidade de marca e com o Posicionamento Estratégico (a ser especificado na Secção 4.3) (Keller, 2009). A comunicação integrada de marketing (IMC) tem ainda seu conceito de integração, consistência e coesão, cada vez mais impactado pela Internet, Mídias Sociais e inclusão do consumidor de forma ativa no processo de comunicação (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016; Šerić, 2017). Esta será uma forte aposta do presente Plano, o que atualmente não ocorre na comunicação da Frezyderm Portugal.

Em se tratando dos constructos geradores da força da marca, uma vez realizada a análise interna da Frezyderm no país, a notoriedade da marca foi o atributo que mais se destacou negativamente. Por ser uma marca recente na indústria dermocosmética portuguesa, ao disputar *market share* com grandes grupos farmacêuticos, sua percentagem ainda é irrisória e o conhecimento da marca muito baixo. Aaker (1991) define a notoriedade como pressuposto básico para os demais constructos de poder da marca.

Uma vez reconhecida, a marca com estratégia de comunicação eficaz, coesa e consistente, transparece a qualidade na imagem criada (Khan et al, 2014). Este resultado reforça uma associação positiva à marca Frezyderm, o que ajuda os consumidores a avaliarem-na positivamente e aprimorarem sua lealdade perante a mesma (Ansary e Hashim, 2018). De acordo com estudo dos mesmos autores, a lealdade é especialmente mais forte em marcas de experiência, como é o caso da Frezyderm.

O período adotado para a implementação do Plano de Comunicação Integrada será de dois anos, a iniciar em setembro de 2020. Tendo em vista os desdobramentos do Coronavírus e o reduzido número de alterações de gama trazidos pela Frezyderm Portugal, o calendário de Comunicação será estruturado com base não apenas em inovações de gama, mas também em apostas de gama e janelas de datas comemorativas.

Figura 11: Árvore de Objetivos Estratégicos- Plano de Comunicação



4.3 Segmentação, Targeting e Posicionamento

Com os objetivos estratégicos do Plano de Comunicação Integrada bem definidos e antes de ser desenvolvido o mix de comunicação propriamente dito, torna-se necessária a delimitação estratégica da marca no que transcende sua segmentação de mercado, o público-alvo com o qual comunica, bem como seu posicionamento estratégico. É importante ressaltar que as definições aqui destacadas serão a do consumidor final (B2C), visto que a seleção dos clientes B2B é definida tendo em vista farmácias e empresas de *e-commerce*.

A segmentação pode ser compreendida como a separação do mercado em subconjuntos, aos quais são aplicados mix de marketing e comunicação com certas especificidades a cada um deles (Kotler e Keller, 2016). Esta divisão é fundamentada na heterogeneidade dos desejos e necessidades dos consumidores, a partir dos quais serão identificadas variáveis que permitirão o desenvolvimento dos perfis destes segmentos, bem como a avaliação da atratividade dos mesmos (Kotler e Fox, 2014). Usualmente, a segmentação utiliza quatro critérios como filtros: a Segmentação Geográfica, a Segmentação Demográfica, a Psicográfica e a Comportamental.

Assim, no que diz respeito à Segmentação Geográfica da Frezyderm Portugal, esta é concentrada especialmente nas regiões metropolitanas do país, nomeadamente Lisboa e Porto.

Isto, uma vez que são as zonas de maior concentração de capital, de disponibilidade de canais (farmácias e empresas de *e-commerce*), instalações de parcerias (de Relações Públicas, por exemplo), feiras e eventos na área da dermocosmética. Além disso, as duas cidades localizam-se próximas à costa do país, o que é favorável para a linha solar da marca.

Já em se tratando de uma Segmentação Demográfica, a marca Frezyderm Portugal, bem como sua comunicação são centradas no público feminino, visto que dentre os portugueses que admitem preocupar-se com o aspeto físico, a maioria são mulheres nas idades compreendidas entre 25 e 44 anos (Clínica Luso-Espanhola, 2017). Portanto, também são as adultas o foco da marca. A segmentação em idades adultas compreende não apenas a preocupação das mesmas com a estética, mas também a indicação etária de grande parte de gama de produtos presente no país. A marca é ainda direcionada demograficamente para uma classe social média alta ou alta, o que é reforçado pelo estudo sobre a medicina estética de Portugal de Emílio Valls que denota correlação positiva entre classe social e importância dada ao aspeto físico.

Sob o aspeto Comportamental da Segmentação, as motivações de compra das consumidoras são um produto para a pele com toque aveludado, sem oleosidade e com resultados garantidos, sejam eles o aumento do bronzado ou o retardo do envelhecimento da tez. A taxa de compra é, em média, bimensal.

Por fim, na Segmentação Psicográfica é possível destacar o estilo de vida muito atarefado, em meio à vida profissional e pessoal. Isto é, são mulheres que necessitam buscar sua humanização, equilíbrio, performance e bem-estar (imunização do eu), ainda que associadas à hiperconectividade e os “aceleradores” atuais (otimização do eu) (Clab, 2018). Alguns dos perfis realçam a prática de atividades físicas, as viagens ou uma vida social intensa. Em sua generalidade são mulheres vaidosas, atentas aos cuidados de beleza e saúde, inteligentes e muito atualizadas e atentas às novidades do mercado.

Tabela 4 – Esquema de Segmentação da Frezyderm Portugal

Segmentação Geográfica		Segmentação Comportamental	
Zona Metropolitana Lisboa	Zona Metropolitana Porto	Qualidade Textura/ Aumento bronzado	Qualidade Textura/ Retardo envelhecimento da tez
Segmentação Demográfica		Segmentação Psicográfica	
25 -39 anos (Geração Y)	40 - 45 anos (Geração X)	"Imunização do eu"	"Otimização do eu"
Classe média-alta	Classe alta	Prática de atividades físicas	Vida Social Intensa

Tais segmentações são de extrema relevância à medida que possibilitam a avaliação de oportunidades para cada segmento, bem como de satisfação das necessidades dos públicos-

alvo de maneira superior, fase denominada como *targeting* (Kotler et al, 2017). Na definição e implementação de um Plano de Comunicação Integrada, o estudo de cada *target* é fundamental.

Por exemplo, no que diz respeito às parcerias com influenciadoras, devem ser adotadas operações comunicacionais diferentes para cada *target*. Uma opção é desenvolver as parcerias com base nas temáticas das páginas e faixa-etária que atingem de acordo com o produto que a marca deseja promover e o público-alvo que deseja atingir. Jovens-adultas de 25 anos que praticam atividades físicas ou senhoras de 40 que têm interesse por maquilhagem, por exemplo, seriam *targets* que provavelmente acompanhariam *influencers* distintas em suas mídias sociais. Já no que toca a subsegmentação geográfica, por exemplo, eventos na região de Lisboa dificilmente contarão com consumidores do Grande Porto e vice-versa. Em suma, apesar do interesse comum pela marca Frezyderm Portugal, cada *target* apresenta necessidades específicas que desencadeiam a utilidade das diversas abordagens do mix de comunicação.

Posto isso, para que a Frezyderm Portugal desenvolva um mix de comunicação que impacte seu *target*, ademais da integração, consistência e coesão, já citadas, é de suma importância que a mesma comunique características distintivas da concorrência, de forma a posicionar a marca como única na mente do consumidor. Para isso, a marca requer um posicionamento claro, isto é, um desenho da oferta e da imagem da Frezyderm Portugal que a distingue da concorrência na indústria da dermocosmética.

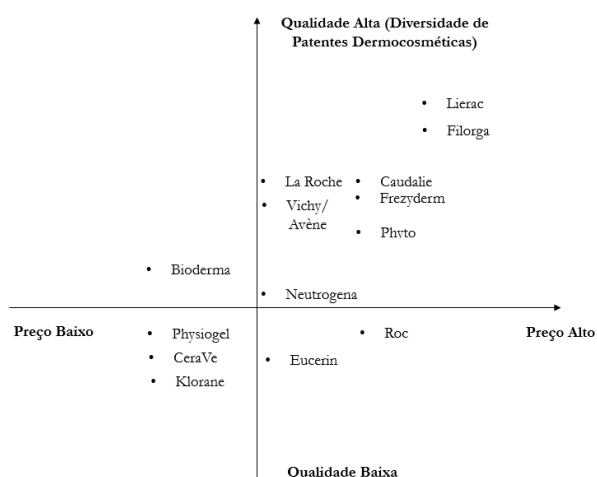
Assim, tendo em conta as Estratégias Genéricas de Michael Porter (2004), é evidente a adoção de uma estratégia de vantagem competitiva de diferenciação, com segmento-alvo lato. Esta diferenciação se dá, por sua vez, especialmente com base na qualidade superior dos produtos, visto que a Frezyderm Grécia tem como objetivo projetar e fabricar produtos seguros e eficazes, de alta qualidade, que estejam em conformidade com rígidos padrões farmacêuticos. Com isso, de acordo com pesquisas de longo prazo, divulgadas à pediatras e dermatologistas, a Frezyderm ocupa o primeiro lugar entre várias empresas multinacionais em termos de atualizações científicas sobre produtos cosméticos.

No entanto, como demonstrado na Análise VRIO, a capacidade inovadora não é um recurso raro na indústria dermocosmética, o que faz com que o investimento em P&D seja muito elevado também na concorrência, que apresenta diferentes patentes no sector. Sendo assim, é de suma importância que a Frezyderm esteja associada às inovações técnicas que de facto a diferenciam na indústria: além dos resultados específicos de cada gama, a textura (toque) comum a todos os produtos, que é aveludada e não oleosa. A patente “*velvet*” deve ser fortemente comunicada e estar associada à identidade da marca.

Atrelada à excelência de seus produtos e design, que também devem promover tal identidade, pretende-se que a Frezyderm Portugal transmita uma imagem credível perante seu público alvo. Assim sendo, suas parcerias, sejam elas canais de distribuição como Farmácias e empresas de *e-commerces*, locais de eventos ou influenciadores, devem ser cuidadosamente escolhidos a fim de transmitir o mesmo conceito. Os serviços de pré e pós-venda propostos com o presente projeto também apresentam o mesmo objetivo de passar credibilidade, confiança e segurança para o cliente, seja ele B2B ou B2C, o que ocorre a partir de formações, consultorias e manutenção de relacionamento.

O mapa a seguir clarifica o posicionamento da Frezyderm Portugal frente a algumas de suas principais concorrentes no país. Nesta indústria, é importante destacar a relevância da qualidade ao estar atrelada ao desenvolvimento de patentes, de fórmulas e soluções para o dia a dia de cuidados de dermocosmética.

Figura 12: Mapa de Posicionamento da Indústria de Dermocosméticos



A partir do Mapa de Posicionamento e do Diagnóstico Externo destacado na Secção 4.1.1, é possível a depreensão de que, apesar de em uma indústria em fase de crescimento e com uma oferta vantajosa sob a ótica das necessidades do consumidor final, existe alguma concorrência relevante com posicionamento similar. Assim sendo, além das estratégias já destacadas de diferenciação por produto, imagem e serviço, com foco na característica técnica das texturas das gamas, é indispensável que a Frezyderm Portugal as comunique de maneira consistente (com a mesma identidade de marca) em todas as mídias que vai utilizar, rápida, inovadora e emocional. Logo, no que tange os benefícios emocionais da marca, devem ser reforçados o autocuidado, o empoderamento feminino, o sentir-se bem consigo mesma, dentre outros.

4.4 Mix de Comunicação

Como observado até aqui, as atividades de comunicação integrada de marketing contribuem para a força da marca na perspetiva do consumidor e para as suas vendas ao criarem consciência da marca (notoriedade); vincularem as associações certas à imagem da marca; ao provocarem julgamentos ou sentimentos positivos sobre a marca; e / ou facilitarem uma forte conexão marca-consumidor (lealdade) (Keller, 2009). Logo, como ponto de partida do planeamento do mix de comunicação, é relevante uma avaliação de todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo podem ter com a marca, bem como em quais momentos estes clientes serão mais fortemente impactados e influenciados e seus processos de compra (Keller, 2009).

Neste sentido, foi identificado que no caso da marca Frezyderm em Portugal, as interações potenciais do *target* e dos clientes B2B com a marca, ou seja, os pontos de contacto cliente-marca a serem desenvolvidos a partir do presente Plano de Comunicação, podem ser:

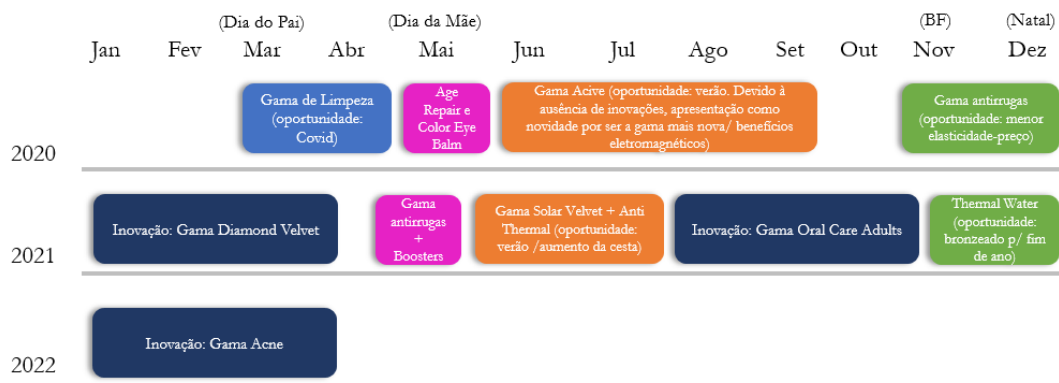
Tabela 5– Pontos de Contacto com a Frezyderm Portugal

CLIENTES B2C		
Antes da Compra	Durante a Compra	Após a Compra
Publicidade	Farmácias	Acompanhamento e Relacionamento (Mídias Sociais)
Classificações e Avaliações	E-commerces	Serviços Telefónicos
Depoimentos	Serviços Telefónicos	Identificação clientes frequentes
Marketing Boca a Boca	Promoções	
Ações/ Eventos		
Relações Públicas		
Mídias Sociais		
Patrocínios		

CLIENTES B2B		
Antes da Compra	Durante a Compra	Após a Compra
Publicidade	Site	Cobrança
Classificações e Avaliações	Escritório	e-mails transacionais
Catálogo	Serviços Telefónicos	Formações
Marketing Boca a Boca	Funcionários ou Equipa de Vendas	Acompanhamento e Relacionamento
Convenções/ Feiras		E-mail Marketing/ Newsletters
E-mail Marketing/ Newsletters		Cartões de Agradecimento
Mídias Sociais		
Patrocínios		

Além disso, também foi realizada uma análise de quais momentos ao longo dos dois anos que compreendem este Plano de Comunicação impactarão de maneira mais agressiva o processo de compra do público-alvo. As conclusões tiveram como base o *Benchmarking* histórico da marca, isto é, os períodos anuais de picos de venda nos anos anteriores; bem como o *Benchmarking* de Indústrias/ Setores complementares, nomeadamente, o de comércio eletrónicos de produtos dermocosméticos. Assim sendo, foi desenvolvido um Programa de Comunicação de Marketing Integrado, que abrange todo o mix comunicacional e engloba as sazonalidades auditadas:

Figura 13: Programa de Comunicação

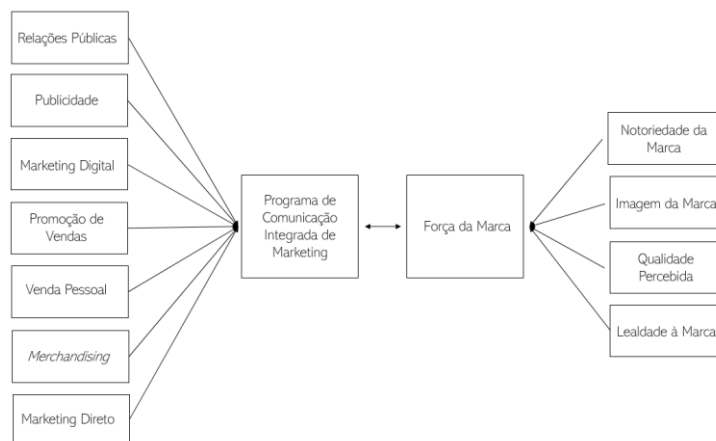


As estratégias de comunicação e suas gamas de produtos anteriormente destacadas, devem, como já exposto, ser trabalhadas em múltiplas plataformas. Estas plataformas, entretanto, devem transmitir a mesma campanha, ter a mesma identidade e com o mesmo tom de voz, de forma a serem integradas. Como realçado por Batra e Keller (2016), as novas mídias e as tradicionais, tais como a pesquisa, *display*, telemóveis, televisão, redes sociais, dentre outras, interagem para afetar a tomada de decisão do consumidor. Desta forma, com a compreensão aprimorada da jornada de decisão do consumidor e seus pontos de contacto potenciais, já destacados, o presente Plano passa a descrever as diferentes ações de comunicação, dentro de cada instrumento de comunicação integrada.

É importante ainda destacar que, com a explosão de novas mídias, os consumidores estão a transformar drasticamente padrões de consumo, o que inclui o de como obter informações ou como optar entre marcas (Batra e Keller, 2016). Todas estas alterações comportamentais foram levadas em consideração na definição do plano, bem como as tendências identificadas no Diagnóstico Externo e reforçadas pela literatura de que a atenção dos clientes está cada vez mais dividida (economia da atenção) (Batra e Keller, 2016; Trend One, 2017).

Para driblar o fenómeno da economia da atenção, uma das estratégias utilizadas é a da continuidade entre as comunicações, ou seja, um mesmo cliente B2B impactado por um anúncio no LinkedIn, é posteriormente confrontado com um e-mail marketing da Frezyderm acerca do mesmo tema. Podem ser exemplificados casos para os clientes B2C, que após se depararem com um *Out of Home* da marca na Avenida da Liberdade, por exemplo, são impactados por um *post* patrocinado do mesmo lançamento no Instagram.

Figura 14: Esquema Ligação Programa de Comunicação Integrada de Marketing e Força da Marca.



4.4.1 Relações Públicas

Com base na identificação da notoriedade como o atributo de desvantagem competitiva e sendo este o pressuposto básico para os demais condicionantes da força da marca, deve ser a primeira frente a ser abordada pelo Plano de Comunicação. Nesse sentido, ações de Relações Públicas funcionam fortemente para aumentar a notoriedade da marca, visto que fazem com que o consumidor perceba ou preste atenção à mesma sem estar necessariamente à sua procura, sejam elas por meio de publicações, eventos, patrocínios ou notícias (Keller, 2009).

Esta relação pode ser facilmente justificada à medida que, ao compartilhar a rede de um parceiro, por exemplo, a marca Frezyderm Portugal passa a expandir o conhecimento de sua marca para a tal rede e não se restringe apenas ao círculo que já a conhece. Além disso, no caso de publicações ou notícias de relações públicas, estas têm uma capacidade muito mais elevada em gerar credibilidade (Batra e Keller, 2016), visto que os consumidores confiam muito mais nas opiniões de usuários em relação à qualidade dos produtos das marcas (Schivinski e Dabrowski, 2015).

Desta forma, a principal estratégia de RP da Frezyderm Portugal é a parceria com influenciadoras digitais, dado que estas são tidas como significativamente mais confiáveis e semelhantes aos consumidores, quando comparadas a outro tipo de comunicadoras (Gräve, 2017; Jin, Muqaddam e Ryu, 2019; Schouten, Janssen, e Verspaget, 2020). Tal estratégia tem a finalidade de divulgação de publicações orgânicas de forma a aumentar a rede da marca. Entretanto, como embaixadoras da marca, elas passam a estar diretamente associadas à sua imagem e criação, e daí a importância de uma seleção minuciosa de *influencers* que estejam completamente alinhadas com o posicionamento e segmentação da Frezyderm.

Isso porque ao ver uma influenciadora a utilizar ou divulgar uma marca ou produto, o consumidor imediatamente a associa a eles, e em caso de imagem positiva, identifica facilmente uma afinidade pela marca (Jin et al, 2019). Logo, foi desenvolvida uma análise (Anexo) de todas as influenciadoras que já trabalharam com a Frezyderm, seu potencial de alcance e o *fit* com o posicionamento da marca para a definição das parcerias que devem ser mantidas. Além disso, a mesma análise inclui um levantamento de influenciadoras digitais potenciais para trabalharem com a marca, através de afinidades já apresentadas.

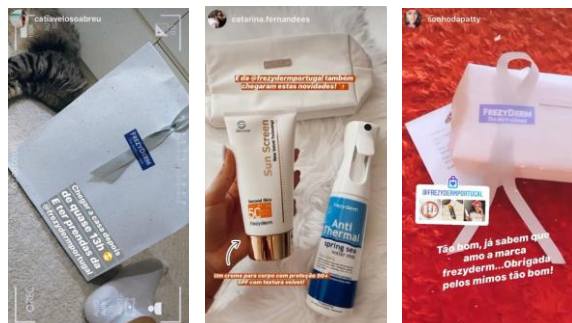
É importante destacar que para essas decisões foi levado em consideração que, ao endossar os produtos, é importante que os influenciadores sejam percebidos como semelhantes ao público-alvo da Frezyderm Portugal, e, assim, que a identificação com eles se baseie na verdadeira aspiração, e não apenas em pensamentos desejosos (Schouten et al, 2019). Dessa forma, foram identificadas influenciadoras que comunicam com os *targets* definidos da marca, ou seja, estão enquadradas em tais perfis. Ainda sobre o perfil dessas influenciadoras, é importante destacar, que a maior parte das parcerias escolhidas têm como seguidores em seu Instagram de 20k a 60k. A menor popularidade pode garantir um endosso mais eficaz, na medida que essas “micro-influenciadoras” passam a se especializar em um tema relativamente pequeno e a se envolver mais com seu público-alvo (responder dúvidas, por exemplo) e, portanto, podem ser vistas como mais semelhantes às suas seguidoras (Grave, 2017; Schouten et al, 2019). Os temas geralmente abrangidos são a maquiagem, cuidados com a pele, moda, beleza, desporto e estilo de vida.

Como já clarificado, a principal pretensão a partir da parceria com as mesmas é a publicação dos produtos da Frezyderm Portugal em suas Mídias de maior valor, que geralmente são o Instagram ou Facebook. A tendência atual vem sendo de que tanto as marcas quanto os influenciadores digitais trabalhem mais na primeira, e alimentem a segunda a partir daquela. A confiança em Influenciadores do Instagram em campanhas de comunicação, especialmente para marcas de luxo (Jin et al, 2018) é reforçada pela ideia oposta ao do marketing de massa, o que vai ao encontro da proposta de uma marca de dermocosméticos direcionada à classe alta.

A abordagem com as influenciadoras é através do envio de *press-kits* personalizados, sempre a acompanhar o restante Plano de Comunicação e, em especial, os lançamentos da Frezyderm Portugal. Tão importante quanto o envio dos produtos, é a formação das parceiras sobre as características técnicas e benefícios dos mesmos, por tratarem-se de produtos dermocosméticos, com especial foco na diferenciação das texturas dos artigos. Além do envio, a manutenção do relacionamento é um fator imprescindível em RP, que deve acontecer sempre

com o mesmo tom de voz e mantendo a identidade da marca. Mesmo sem haver qualquer garantia de que os produtos serão de facto publicados, em todos os casos há, ao menos, uma menção.

Figura 15: Exemplos de envios de press-kits personalizados.



Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

No caso das ações de Eventos de relações públicas, os eventos cuja intenção são realizar *buzz* acerca de um novo produto da Frezyderm Portugal são organizados pela própria marca e exclusivamente em períodos de inovações relevantes de produto ou de linha de produtos, como exemplo, a linha de Pastas Dentais. Nesses casos, são realizados dois eventos em separado devido ao cliente final ao qual a marca deseja atingir: B2C ou B2B. Na primeira opção, são convidados para o evento, os parceiros mencionados anteriormente, isto é, as influenciadoras digitais que apresentam afinidade com a marca; enquanto que, a fim de impactar os clientes B2B, os próprios são convidados para outro evento, que inclui as principais farmácias parceiras, aquelas que a marca tem interesse em prospetar, bem como os comércios eletrónicos, a fim de dar a conhecer os novos lançamentos.

Outros tipos de eventos relevantes para garantir a notoriedade da Frezyderm Portugal frente aos clientes B2B são convenções ou feiras na área da dermocosmética em Portugal. Dentre as principais mais valias deste tipo de eventos está o próprio *networking* que pode ser desenvolvido no local. Além disso, no ambiente, os clientes potenciais podem ter sua atenção despertada pela marca, interesse em aprender mais sobre a Frezyderm e desejo de experimentar os produtos, o que pode levar à ação do fechamento de uma nova parceria (modelo AIDA). Assim, como exemplos de feiras nacionais em que a marca pode, e deve estar presente, estão a ExpoCosmética, no Porto; a ExpoFarma, em Lisboa; a Sociedade Portuguesa de Dermatologia e Venereologia (SPDV) e o Congresso Nacional dos Farmacêuticos. Segundo dados da Regalix Research (2015), Eventos são a forma de mídia tradicional considerada mais eficaz para atingir os objetivos de Marketing de acordo com as empresas B2B, com 84%.

A mídia impressa, de acordo com a mesma pesquisa, apresenta eficiência para 13% das empresas inqueridas e, portanto, será outra estratégia de Relações Públicas da Frezyderm Portugal. Logo, com o propósito de atingir os dois tipos de clientes, a marca deve investir em *press-releases* a serem encaminhados para a mídia de massa impressa e online, com o intuito de que a mesma os aproveite como Notícia. Dessa forma, a Frezyderm consegue estimular o mercado com o lançamento de um produto, por exemplo, antes da publicidade. Além disso, este produto chegará ao conhecimento do cliente (B2B ou B2C) com muito maior credibilidade, aceitação, informação e valor.

Por fim, o Marketing Social também deve ser um dos pilares da estratégia de Relações Públicas da marca, o que reforça fortemente sua Imagem frente aos dois públicos. Um tipo de ação já adotada pela Frezyderm Portugal e que deve ser reforçada é o envio de doações de produtos para entidades que os necessitam, como exemplo, Hospitais. O período de pandemia enfrentado pode ser uma oportunidade para este tipo de ações, dado que os trabalhadores de serviços de extrema necessidade devem trabalhar com máscaras todo o tempo, o que causa ressecamento da pele e requer hidratação especial por parte de produtos dermocosméticos. É válido ainda destacar que o envio de produtos só deve acontecer quando solicitado, o que não é incomum, para evitar qualquer associação à oportunismos.

Figura 16: Exemplos de Ações de Marketing Social.



Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

Resumo Ações- Relações Públicas	
B2C	B2B
Envio de <i>press-kits</i> personalizados às influenciadoras	Participação em convenções e feiras de dermocosmética
Eventos de lançamentos de produtos para <i>influencers</i> digitais	Eventos de lançamento de produtos para principais farmácias parceiras e <i>e-commerces</i>
Envio de <i>press-releases</i> para mídia de massa	Envio de <i>press-releases</i> para mídia de massa
Ações de Marketing Social	

4.4.2 Publicidade

Como referido, após o estímulo do lançamento de um produto através das ações combinadas de Relações Públicas, as campanhas integradas de lançamento da Frezyderm

Portugal devem impactar o consumidor B2C através do investimento em Publicidade e Propaganda, ou seja, em Publicidade de Produto. Isso significa que objetivo do plano é promover o produto a ser lançado e apresentá-lo para o público-alvo como a melhor alternativa na indústria.

Tendo em vista a estratégia de vantagem competitiva por diferenciação de produto e a considerar que a publicidade deve ressaltar os benefícios diferenciadores propostos (Reeves, 2017), os aspetos técnicos da inovação, como a qualidade e o desempenho, (apelo informativo), sem descorar do diferencial da textura do mesmo, devem ser publicitados, com linguagem acessível (não técnica), em terceira pessoa, e mesmo tom de voz de todas as outras comunicações. No que concerne ao formato do anúncio, teorias sobre colocação de produtos ensinam que a integração de um produto em um enredo de maneira visualmente atraente é positivamente relacionada à efetividade do endosso (Schouten et al, 2019).

De acordo com o revisado na literatura, é consensual o impacto positivo da Publicidade na força da marca, bem como na eficácia das campanhas de comunicação (Luxton et al, 2015). A frequência com que os consumidores entram em contacto com a publicidade de uma marca influencia diretamente, não só na notoriedade da marca, como também nas associações à marca (imagem da marca) (Batra e Keller, 2016), que pode impactar, inclusivamente na perceção de qualidade (Yoo et al, 2000). Entretanto, no caso da mídia de massa, os investimentos de Publicidade são, em geral, muito elevados.

Nessa perspetiva, por questões orçamentais, a Frezyderm passa a investir em três canais publicitários: (I) Revistas, sendo estas de dois segmentos: as direccionadas aos clientes B2B e focadas na área farmacêutica, como a Revista Saúde, a Farmácia Distribuição e a Farmácias Portuguesas; e revistas direccionadas ao público-alvo B2C, tais como a Revista Máxima, Elle, Activa, Saber Viver, dentre outras. (II) *Out Of Home*, apenas em locais de grande circulação de veículos do *target*, por um curto espaço de tempo e muito próximos a farmácias parceiras. Como exemplo, a Avenida da Boavista, a Avenida dos Aliados, a Avenida da República e a Avenida do Brasil, no Porto; ou a Avenida da Liberdade, Avenida Fontes Pereira de Melo e a Avenida D. João II, em Lisboa. (III) *Banners* online em comércio eletrónicos parceiros. É válido reforçar que tais Publicidades ocorrem em períodos de lançamento de novos produtos e englobam apelos informativos, enquanto que estratégias de Publicidade de Imagem com inclusão de apelos emocionais passarão a ser compreendidas pelo próximo Mix de Comunicação da marca.

Resumo Ações- Publicidade	
B2C	B2B
Publicações em revistas femininas	Publicações em revistas da área farmacêutica
OOH em locais de grande circulação nos centros urbanos	
Banners online em e-commerces parceiros	

4.4.3 Marketing Digital

Em termos de Imagem de Marca, é relevante combinar as diferentes opções dentro o Mix de Comunicação para criar valor da marca - isto é, escolher uma variedade de ações que compartilhem significado e conteúdo, mas também ofereçam vantagens diferentes e complementares para que o todo seja maior que a soma das partes (Keller, 2009). Como já referido na secção 4.4.1, a associação com influenciadoras digitais é uma forma de associação à marca, mas não a única. Assim, no caso da Frezyderm Portugal, as Plataformas de Marketing Digital, sobretudo as mídias sociais da marca, serão o principal canal de construção de imagem da marca e sua identidade, além de terem também a responsabilidade de informação.

O peso relevante dado às plataformas digitais se baseia na questionabilidade da abordagem tradicional que enfatiza as técnicas de mídia de massa, em meio ao fenómeno de economia da atenção e de redes de marcas suplantadas em mídias sociais (Keller, 2009). A comunicação digital também tem a capacidade de aumentar a notoriedade da marca, devido a possibilidade de segmentação de grupos muito específicos (Keller, 2009). Esta segmentação ainda consegue alcançar apenas clientes que buscaram determinada informação, o que aumenta a conscientização sobre possíveis oportunidades de compra, por meio de palavras-chave em mecanismos de pesquisas, por exemplo (Keller, 2009).

Acompanhando este racional, a Frezyderm deve investir em dois principais canais como plataformas de comunicação digital de informação aos seus clientes B2B: O Site e o LinkedIn. Até o momento, a marca não possui nenhum desses canais no país, o que pode representar uma grande fraqueza e gerar pouca credibilidade frente aos seus *leads*. Os Sites de marcas, por exemplo, foram mencionados como o meio digital mais eficaz para atingir os objetivos de marketing B2B (81%), de acordo com pesquisa da Regalix Research (2015), na qual o LinkedIn aparece com 41% de eficácia.

Dessa maneira, a oportunidade de criação das duas páginas deve ser aproveitada pela Frezyderm Portugal o quanto antes, de forma a garantir a notoriedade da marca e dar mais credibilidade (imagem) ao negócio por estar presente em ambos os meios. Além disso, a marca deve fornecer detalhes dos produtos; notícias da marca; apoio; formações: comparações diretas de preço, designs e desempenho; além de relatos ricos de história, patrimônio e experiências

(Keller, 2009). Tais ações sustentam a função da marca de educar os candidatos a parceiros de todas as informações relevantes de seus produtos (qualidade percebida), bem como de garantir soluções para os clientes já existentes com a definição de ofertas no caso de existência de problemas (lealdade). A existência das funcionalidades anteriormente mencionadas é reforçada pelo facto de que 73% dos clientes B2B procuram *reviews* de seus pares antes de realizarem uma compra (relatos); 33% usam redes sociais de *networking* para informações de produtos (detalhes dos produtos via LinkedIn); e 44% assistem vídeos institucionais (formações) (Google Think Insights, 2012). Para a maior facilidade possível no acesso dos clientes e *prospects*, o site contará também com chat 12h.

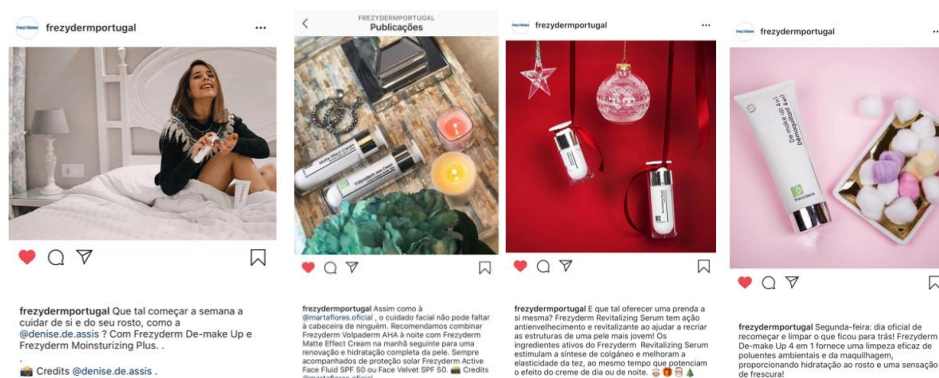
Apesar dos aspetos destacados voltados ao consumidor B2B, o Site da Frezyderm Portugal também deve dispor todas as suas funcionalidades para o cliente B2C. Ademais, grande trabalho deve ser feito em relação ao SEO (*Search Engine Optimization*) e SEM (*Search Engine Marketing*) do site, a fim de otimizar seu conteúdo e estrutura, de forma a atrair os potenciais clientes que fizeram buscas na internet associadas aos produtos ou Indústria da Frezyderm Portugal. De acordo com dados da Google Think Insights (2012), 92% dos clientes B2B usam mecanismos de pesquisa para buscar informações sobre produtos.

Relativamente ao restante da estratégia de comunicação de Marketing Digital dedicada aos clientes B2C, ela está centralizada nas Mídias Sociais, nomeadamente o Instagram e o Facebook. De forma a seguir a tendência das influenciadoras atuais, e já clarificada neste Plano, a Frezyderm Portugal desenvolverá as comunicações em formato Instagram, alimentando o Facebook a partir das mesmas. Contudo, a análise teórica revelou que não basta publicar mensagens em um canal de Mídia Social adequado, é essencial publicar conteúdo apropriado da mensagem e publicá-la de maneira adequada, de forma a persuadir os consumidores a se comunicarem (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016).

À vista disto, no que toca ao conteúdo das publicações, estas devem apresentar a Imagem que a marca deseja transmitir, ou seja, sua identidade. Tendo em vista o *benchmarking* realizado com a concorrência direta e com a Frezyderm Grécia, para não causar estranheza ao *target*, as fotos publicadas não devem extrapolar a temática dos produtos da Frezyderm Portugal, campanhas de lançamento (Anexo 7), o meio no qual o público-alvo está inserido ou temáticas sazonais (Anexo 8), quando estas ocorrem. Ainda assim, é necessário que haja um ponto de diferenciação e de identificação da marca, que deve estar (I) visualmente no *packaging* único dos produtos (II) textualmente, na mensagem que acompanha as fotos, uma vez que, de acordo com Batra e Keller (2016) são nas comunicações em Mídias Sociais que estão a propensão a provocar emoções. Assim, os textos de acompanhamento às publicações têm

apelos emocionais e mensagens relacionadas ao autocuidado, o empoderamento feminino, o sentir-se bem consigo mesma, dentre outros, em ligação com o toque dos produtos.

Figura 17: Exemplos de Textos que acompanham as Publicações

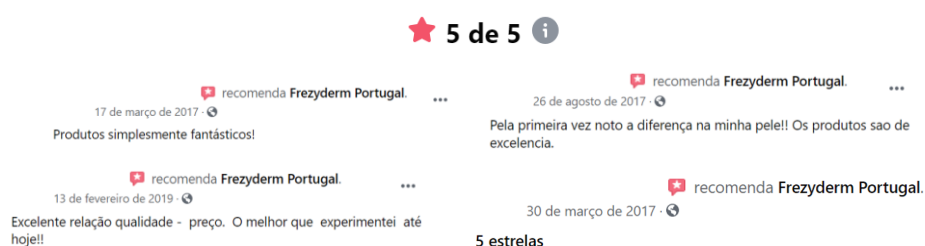


Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

Os *stories*, por sua vez, devem ser alimentados pelos conteúdos de Relações Públicas, tais como os próprios consumidores a utilizarem os produtos Frezyderm com a #frezydermportugal ou a marcação @frezydermportugal, o que é encorajado no *feed* da marca. Esta parte do plano foi definida tendo em vista que, em se tratando de Mídias Sociais, a comunicação criada pela empresa influencia apenas a Notoriedade e Associações/ Imagem da Marca, não impactando diretamente a Qualidade Percebida ou a Lealdade à Marca; enquanto que a comunicação da marca gerada pelo usuário influencia todas as dimensões da força da marca (Schivinski e Dabrowski, 2015).

Assim sendo, a Frezyderm passa a ter um papel muito importante de mediadora, tanto no Instagram quanto no Facebook, para fomentar a comunicação positiva sobre a marca consumidor-consumidor, monitorá-la e gerar *feedback* através das ferramentas on-line (Keller, 2009). As comunicações interativas de marketing também ajudam a construir uma comunidade de marca entre os consumidores e entre a empresa e os consumidores, na qual são partilhadas experiências, compromisso e lealdade (Keller, 2009), como é o caso das avaliações do Facebook.

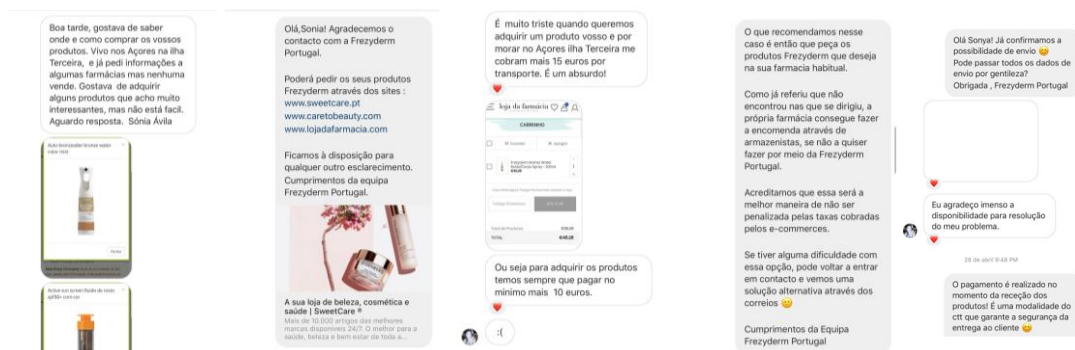
Figura 18: Exemplos de Avaliações da Marca no Facebook.



Fonte: Facebook Frezyderm Portugal, 2020.

Para mais, assim como o *chat* 12h no Site da Frezyderm, as redes sociais da marca possuem o mesmo serviço, que auxiliam na formação e garantia de soluções para o cliente B2C. Este tipo de comunicação digital interativa de marketing é muito útil em termos de criação de lealdade, pois permite encontros diários ou frequentes e oportunidades de *feedback* para e entre consumidores com uma marca (Keller, 2009).

Figura 19: Exemplo de Solução de Problemas de cliente B2C em chat 12h do Instagram.



Resumo Ações- Marketing Digital	
B2C	B2B
Conteúdo adequado publicado em <i>Instagram</i> e a alimentar o <i>Facebook</i>	Desenvolvimento de Site da Marca
<i>Stories</i> com conteúdo de RP	Elaboração de página no <i>LinkedIn</i>
<i>Chat</i> 12h para esclarecimentos nas Redes Sociais	<i>Chat</i> 12h para esclarecimentos no Site
Esforços de SEO e SEM	Esforços de SEO e SEM

4.4.4 Promoção de Vendas

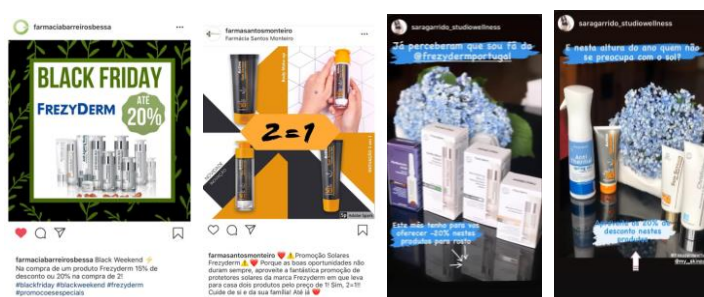
Uma vez posicionada como uma marca de elevada qualidade técnica e de inovação, a Frezyderm apresenta o preço médio superior à média do mercado, de acordo com o destacado no Diagnóstico Externo. Ainda, não é interessante para a marca o uso extensivo de promoções de preço, isso porque o uso frequente de *coupons*, reembolsos, descontos e abatimentos podem causar inferência de baixa qualidade do produto por parte do consumidor (Yoo et al, 2000).

Esta inferência ocorre justamente pelo facto de o preço ser utilizado, muitas vezes, como estratégia de posicionamento (Yoo et al, 2000). Logo, se os clientes associam a qualidade do produto Frezyderm ao seu preço, a força da marca pode ser reduzida com o uso de Promoções constantes, já que estas poderiam estar a ser obtidas através de cortes de qualidade do produto para manter as margens de lucro (Yoo et al, 2000). Assim, a marca passará a trabalhar com apenas duas modalidades de Promoção de Preço que serão descritas na sequência.

A primeira delas impacta apenas os clientes B2B e tem como objetivo afetar, não apenas a lealdade, mas também a notoriedade, não da marca, mas de novos lançamentos. Ao contrário dos descontos de negociação antes estabelecidos para as farmácias parceiras (x% de desconto na compra de y), a proposta aqui instituída é a de bonificações de produtos no caso de compras a partir de determinado valor. Nesse sentido, a Frezyderm tem a capacidade de bonificar os produtos de lançamento, ou aqueles que tem mais *stock*, garantindo seu escoamento. Além disso, essa estratégia é benéfica para ambos os lados, visto que o cliente tem a percepção de desconto a partir do preço de venda do produto bonificado, e a Frezyderm, a partir do seu preço de custo. O objetivo assim passa a ser tanto o aumento da faturação, a partir do maior volume de vendas por cliente, quanto aumentar a rentabilidade do ponto de venda, com maior volume de vendas de artigos com maior margem por cliente.

Já sob a ótica dos clientes B2C, podem existir campanhas de descontos de preço, por exemplo em percentagem na compra de vários produtos Frezyderm, mas com divulgação estritamente realizada pelos parceiros. Ou ainda, a divulgação de *vouchers* de desconto pelas *influencers* em parceiros específicos. Isto é, as farmácias e empresas de *e-commerce* parceiras, quando acordadas com a marca, podem divulgar promoções e *vouchers* de desconto. Entretanto, é válido destacar que este tipo de ações não deve acontecer com elevada frequência e apenas em períodos comuns de promoções do sector, a fim de atrair clientes da concorrência. Esta estratégia e comunicação por meio apenas dos parceiros se deve ao facto da percepção por parte do cliente B2C ser de que a promoção é realizada pelo canal, que também realiza outras promoções de preço frequentes com outras marcas, e não da Frezyderm Portugal, não impactando na força da marca.

Figura 20: Exemplos de Divulgação de Campanhas ou Vouchers de desconto por parte dos Parceiros.

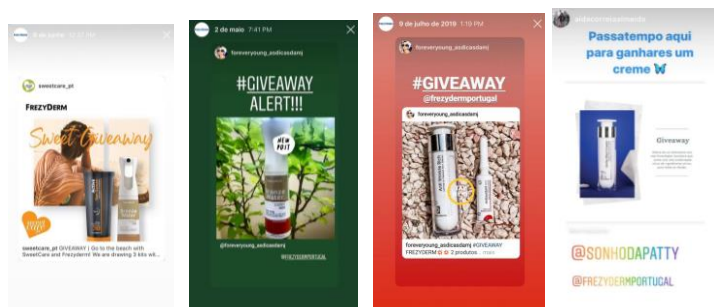


Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

Por outro lado, os Sorteios ou *Giveaways*, como são chamados nas Redes Sociais, são uma nova estratégia de Promoção de Vendas, e não Preço, que deve ser divulgada nas páginas oficiais da Frezyderm Portugal, já que têm a capacidade de aumentar a notoriedade da marca e de promover a interação com os consumidores e entre consumidores (Zailskaitė-Jakštė e

Kuvykaitė, 2016). Isso porque a mecânica mais comum dos mesmos, inclui o sorteio de produtos de uma marca em que, para concorrer, é necessário seguir a página da marca e marcar três amigos na foto de divulgação do *giveaway*, o que aumenta, assim, a rede de conhecimento da Frezyderm. Tal estratégia também pode ser muito útil em campanhas de lançamento e pode ser desdobrada em parcerias com influenciadoras, na qual o sorteio é realizado na página das mesmas e à mecânica do concurso é acrescentado seguir a rede social da *influencer* e da marca, o que garante a atração de mais clientes. Os *Giveaways* ganham ainda mais força numa estratégia de continuidade em campanhas de lançamento, na qual os consumidores B2C são impactados no Instagram por uma publicação da página oficial da Frezyderm Portugal e, posteriormente, pelos *stories* da sua rede com *giveaways* da marca com a mesma mensagem.

Figura 21: Exemplos de Giveaways divulgados pela Frezyderm Portugal em colaboração com Influenciadoras



Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

Por tratar-se de mercadorias de experiência (Ansary e Hashim, 2018), a adoção de *Samplings*, isto é, amostras gratuitas, passa a ser imprescindível, já que o consumidor final tem a necessidade de perceber a sua adaptação em relação aos produtos dermocosméticos. Um teste no ponto de venda, pode converter a intenção em compra, pode eliminar resistências naturais e iniciais a produto desconhecido, além de acelerar a introdução de um novo produto no mercado. Assim, é evidente a existência de amostras de produtos em todas as farmácias parceiras, a fim de garantir a imagem e qualidade percebida da marca. *Samplings* também devem ser distribuídos em todos os eventos citados na secção 4.4.1, com as mesmas finalidades descritas acima, acrescidas da notoriedade da Frezyderm Portugal.

Por fim, no que abrange táticas de Promoção de Vendas que promovem a lealdade dos clientes B2C, a Frezyderm Portugal não apresenta nenhum programa no momento, e ainda assim demonstra recompra, como apresentado no Capítulo 4.1.2 Diagnóstico Interno. Logo para tal finalidade, tendo em vista a lacuna na recolha e base de dados de clientes fiéis que depende da informação repassada de seus parceiros, é proposta a oferta de brindes para o consumidor final no caso de clientes frequentes e de quantidades elevadas. Estes prêmios oferecidos diretamente no ponto de venda, em associação com o produto comprado, devem

vir acompanhados de mensagens semi-pessoalizadas, que destacam o cuidar de si mesmo, o poder da mulher e a textura dos produtos e devem pertencer a categorias complementares, tais como *necessaires* da marca Frezyderm. Isto, tendo em mente que a literatura demonstra a importância dos programas de fidelização e personalização no caso de produtos de experiência (Ansary e Hashim, 2018)

Figura 22: Exemplo de Necessaire Personalizada como brinde por Cliente Frequente e/ou Grande Quantidade



Fonte: Frezyderm Portugal, 2020.

Resumo Ações- Promoção de Vendas	
B2C	B2B
Campanhas de descontos realizadas apenas pelos parceiros	Bonificações de produtos no caso de compras elevadas
Divulgação de <i>vouchers</i> de desconto por meio das influenciadoras em cooperação com os PDVs parceiros	<i>Samplings</i> nos eventos e feiras B2B
Sorteios/ <i>Giveaways</i>	
<i>Samplings</i> nos PDVs e eventos B2C da marca	
Ofertas de brindes personalizados da marca para clientes frequentes e/ou de grandes quantidades	

4.4.5 Venda Pessoal

A Venda Pessoal passa a ser um elemento primordial do Plano de Comunicação da Frezyderm Portugal quando focado no cliente B2B, já que consiste, em grande parte, na força de Vendas. O método consiste na definição de Gestores de Clientes separados por zonas do país, aos quais cabem as responsabilidades de identificação de potenciais clientes; prospeção; conhecimento a fundo de cada cliente e suas necessidades; bem como entrega dos produtos e serviços que o cliente valoriza. O serviço é aqui referido, uma vez que no caso das relações B2B, a abrangência da oferta é muito maior que apenas os produtos Frezyderm. Ela engloba o serviço de formação, aconselhamento, adaptação, dentre outros, também realizados pelos Gestores de Clientes e tão relevantes no caso de produtos dermocosméticos com características técnicas, que devem ser muito bem explicadas.

Este tipo de mix comunicacional é muito comum e eficaz no relacionamento com clientes B2B (Brennan e Croft, 2012), a medida que são interações bidirecionais com perspectiva e a mensagem pode ser adaptada de acordo com o destinatário. Durante a negociação, por exemplo, o Gestor de Clientes deve ajustar seu discurso e proposta de valor de acordo com a percepção que tiver dos decisores da compra. Além disso, para criação de maior lealdade com a marca Frezyderm, tais gestores devem auditar a oferta periodicamente, a fim de perceber o que os clientes B2B e B2C dizem sobre os produtos.

A recolha de outros tipos de *feedbacks*; a assistência com ligações de checagem (se necessitam de alguma ajuda) a cada duas semanas; e a visita mensal ao ponto de venda, com a finalidade de acompanhamento e formação pessoal, juntamente com a conselheira, também são rotinas que devem ser instituídas com os clientes B2B para fins de imagem, qualidade percebida e, sobretudo, lealdade. Além dos serviços de assistência através do chat do Site, Facebook e Instagram, os Gestores devem estar disponíveis para solucionar qualquer questão dos clientes B2B da sua zona de abrangência, dentro dos horários comerciais.

Com foco nos clientes B2C, por sua vez, também é proposto um aconselhamento telefónico, direcionado aos consumidores que preferem um atendimento mais personalizado. O serviço é promovido pelas redes sociais oficiais da Frezyderm Portugal, nomeadamente o Instagram e o Facebook e em três dias da semana definidos, durante o horário comercial. A restrição horária se deve ao atendimento ser realizado pelas Conselheiras da marca, que nos demais dias da semana fazem aconselhamento ao consumidor final nas próprias farmácias parceiras (o que inclui a amostra de produtos, pontuada no item 4.4.4), de forma a haver consistência e coerência na mensagem transmitida nos dois canais. A necessidade de um canal telefónico de aconselhamento foi identificada através dos Gestores de Redes Sociais da marca, que não conseguem transmitir toda a tecnicidade dos produtos pelas mídias. Este exemplo ilustra a importância de interação entre áreas; o que também deve acontecer entre os *feedbacks* dos clientes B2B e B2C.

Como projeto final do Plano de Venda Direta, está a participação da marca Frezyderm em cursos e workshops associados a área da saúde e da beleza. Estes, podem acontecer tanto de forma online quanto offline, mas devem ser representados por profissionais completamente alinhadas ao posicionamento e valores da marca, dado que a Imagem da Frezyderm Portugal estará diretamente associada a elas. Um exemplo de formato é a cooperação com profissionais que já possuem uma plataforma digital de workshops da área, na qual os produtos da marca, utilizados nos vídeos, são também comercializados. Este género de ações pode ser efetivo na propensão para conectar pessoas já que, em sua generalidade, elas estão em um estágio de

lealdade e *engagement* da jornada do consumidor (Batra e Keller, 2016); o que inclui a própria influenciadora parceira, que funciona como verdadeira advogada da marca.

Planos como este, que envolvem experiência, são imprescindíveis também para a construção de imagem da marca (Batra e Keller, 2016), além de motivarem a lealdade de seus consumidores e darem consistência e continuidade à relação de compra (Khan et al, 2014). O passo seguinte é criar uma base de dados a fim de personalizar a experiência da marca para satisfazer os clientes, estimulando, ainda mais, a lealdade à marca (Liu et al, 2017).

Resumo Ações- Venda Pessoal	
B2C	B2B
Visita periódica da Conselheira nas farmácias parceiras para aconselhamento dos produtos	Definição de Gestores de Clientes (identificação, prospecção e acompanhamento) segmentados por zonas do país
Aconselhamento telefonico profissional	Serviços de formação, aconselhamento e adaptação
Participação da marca em cursos e workshops da área da beleza	

4.4.6 Merchandising

Outra estratégia de comunicação enfocada pelo Plano é o Merchandising. A importância da qualidade percebida da marca sugere que também é necessário garantir o ambiente físico onde estão os produtos da Frezyderm e atualizar periodicamente o apelo visual, a fim de desenvolver uma imagem de marca forte, atual e positiva entre seus clientes (Liu et al, 2017). O Merchandising pode ser compreendido como um conjunto de técnicas de comunicação e marketing que tem como objetivo apresentar, da maneira mais apelativa possível, o produto ao consumidor final no ponto de venda (Rousseau, 2008). A apresentação apropriada das mercadorias visa a satisfação e fidelização do cliente, o escoamento dos produtos e a rentabilidade do ponto de venda (Rousseau, 2008).

Devido à natureza do tipo de comunicação, e ao facto da mesma estar condicionada às variações do ponto de venda, a efetividade do Merchandising pode ser diretamente influenciada pelo comportamento e psicologia dos clientes, além das características específicas de cada farmácia (Beristain, 2002). Nesse sentido, deve ser reforçada a importância de formações também de Visual Merchandising nas visitas dos Gestores de Clientes aos pontos de venda, com a possibilidade de adaptação de *layouts* de acordo com a planta da loja em específico. Nas visitas também podem ser recolhidos *feedbacks* dos clientes finais e B2B quanto à estratégia visual adotada pela Frezyderm Portugal.

Dentre as principais decisões a serem tomadas neste mix comunicacional estão a de localização dos produtos Frezyderm e a de decoração do espaço das farmácias nas quais eles

se encontram. No que diz respeito ao primeiro item, o ponto de partida é a macro localização dos produtos da marca. A Frezyderm Portugal deve estar incluída na segmentação de dermocosméticos do *layout* das farmácias, visto que, para categorias de mercadorias conhecidas, a coerência entre a segmentação feita na mente dos consumidores e a forma como os produtos são exibidos no ponto de venda, aumentam a satisfação do cliente final (Morales, Kahn, McAlister e Broniarczyk, 2005). Em contrapartida, no caso de os produtos da marca não coincidirem com a segmentação expectada do consumidor na loja, este pode ficar confuso e ser incapaz de apreciar a oferta da Frezyderm (Morales et al., 2005).

A categoria de dermocosméticos, assim como produtos dietéticos e de beleza, encontram-se, habitualmente, nas zonas quentes da farmácia, devido às suas margens elevadas e efeitos de sazonalidade (como é o caso dos solares) (Beristain, 2002). Apesar de já estarem posicionados em zonas de maior movimento e rotação, o plano de Merchandising também deve considerar questões da micro localização, ou seja, de como os produtos estarão organizados nas prateleiras. Isto porque quando a marca não oferece o que o cliente B2C procura, seja por má segmentação ou por rutura de *stock* (a ser discutido nas escolhas de micro localização), a mudança de marca é a reação mais comum nos consumidores (34%), seguido pelo adiamento da compra (23%), a mudança de loja (19%) e da mudança de produto (18%) (Sloot, Fok, e Verhoef, 2006).

Em relação às decisões de micro localização da gama da Frezyderm Portugal nas farmácias, elas devem abranger todos os parâmetros de implantação. O sortido a ser considerado para o planograma é toda a gama da marca no país e o mobiliário, apesar das pequenas alterações de farmácia para farmácia, é o de três prateleiras (40cm de altura) de módulo (metro) de gôndola alta ou baixa. A divisão do linear deve ser por famílias e subfamílias, isto é, por linhas de produto e de acordo com a ordem de utilização numa rotina de cuidados diários da pele. Já no que diz respeito à repetição de frentes de produtos, possuem mais frentes aqueles com menor sazonalidade, maior margem e maiores vendas, visto que o comprimento do linear desenvolvido atribuído a um produto tem uma repercussão direta sobre as vendas, a visibilidade e inspira confiança (Beristain, 2002).

Relativamente à posição dos produtos no linear, as três prateleiras destinadas à marca Frezyderm devem estar localizadas no nível dos olhos e das mãos, o que pode ser negociado com os parceiros devido às margens elevadas dos produtos. A implantação das linhas e sublinhas de produtos deve ocorrer de forma horizontal, da esquerda para a direita; o que se deve ao tipo de estantes típicas das farmácias e sua divisão natural em prateleiras. A profundidade, por fim, deve assegurar que o cliente final não desista da aquisição da marca

pela falta do produto no ponto de venda (e não no armazém), além de auxiliar na reposição e na função de armazenamento (Beristain, 2002). Entretanto, a quantidade de produtos armazenados não deve extrapolar o limite agradável visualmente, tendo em vista a Imagem que a Frezyderm Portugal deseja transmitir.

Figura 23: Planograma Frezyderm Portugal



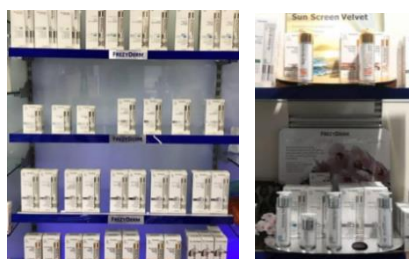
Como referido, o planograma compreende toda a gama da Frezyderm Portugal, sofrendo alterações apenas com a inclusão de produtos ou linhas inteiras, no momento de lançamento dos mesmos. Ainda, quando ocorrem campanhas de lançamentos de produtos, estas são acompanhadas por destaques em topos (Anexo 9) e montras das principais farmácias parceiras da marca, com acompanhamento de decoração especial, de forma a que o ponto de venda se transforme em mais um canal complementar da campanha de lançamento. De qualquer maneira, todas as implantações são acompanhadas pelos Gestores de Clientes e os parceiros, em seu primeiro contacto com o planograma da marca, recebem formação da equipa de Marketing da Frezyderm. As alterações de planogramas decorrentes de campanhas de lançamento, por sua vez, são apresentadas pela mesma equipa nos Eventos B2B.

Dado que metade das decisões de compra são realizadas dentro do ponto de venda (Inman, Winer, & Ferraro, 2009), é de extrema importância que as decorações dos espaços da farmácia também sejam abordadas pelo plano de Merchandising, de forma a que o ambiente tenha um impacto benéfico na tomada de decisão do consumidor final. O ambiente da loja pode ser compreendido como o conjunto de aspetos de design, materiais e imateriais, que podem mudar a experiência do consumidor (Puccinelli, 2009). Esta experiência no ponto de venda pode ser desenvolvida através da criação de um ambiente de compras emocionante

(Kaltcheva e Weitz, 2006), ou de inovações de design, às quais os consumidores respondem de maneira positiva (Baker, Parasuraman, Grewal e Voss, 2002; Shankar e Yadav, 2011).

Portanto, para o linear, a proposta do plano, a compor o design material, é a presença de *regletes* institucionais da marca Frezyderm em todas as prateleiras com produtos da marca; além da composição com imagens que remetam à sua identidade, tais como momentos em que a consumidora utiliza as mercadorias, o cuidar de si, a textura dos produtos etc. Por se tratar de uma categoria de experimentação, é relevante a existência de *testers* de algumas referências, como hidratantes corporais e protetores solares com cor adaptável, ainda no linear.

Figura 24: Exemplos de Presença de Regletes Institucionais, Imagens de Posicionamento e Qualidade dos Produtos e Testers nos Lineares



Devido a mesma justificação, apesar da existência das conselheiras e da formação realizada à equipa parceira, informações dos produtos, como guia, devem sempre estar visíveis por escrito, sobretudo nos comércios eletrónicos. Outra opção, já avaliada pela distribuidora em Portugal, mas não colocada em prática, é a inserção de tecnologias holográficas nas farmácias mais rentáveis. Além deste tipo de inovação ser muito valorizada pelo cliente (B2B e B2C), ele cria a possibilidade de demonstração e informação de funcionalidades dos produtos e pode reforçar sua identidade. Por fim, como aspeto imaterial, é sugerida a ambientação da fragrância característica da marca Frezyderm próxima ao linear onde a marca está implantada, para gerar uma memória olfativa.

Especificamente pelo posicionamento da Frezyderm Portugal, a marca não tem a intenção de se destacar nas farmácias a partir de ilhas, cartazes promocionais ou bandeirolas de comunicação. Assim, comunicação diferenciada com a inclusão de *roll-ups* ou vinis e outros materiais de destaque, como expositores, deve acontecer apenas em momentos de campanhas de lançamento ou grandes campanhas sazonais, nas quais existe maior investimento em negociação de topos e montras por parte dos gestores de clientes. Ademais, existe a recomendação de inserção de um expositor, notadamente para o Frezyderm AntiCort, por ser o único produto considerado dispositivo médico da gama, além de ter um valor mais baixo, e assim ter a possibilidade de ser incluído nos balcões das farmácias.

Figura 25: Expositor de Balcão Frezyderm Anticort



Fonte: Nupemed, 2020.

Resumo Ações- Merchandising	
B2C	B2B
Definição da macrolocalização em PDV: segmentação de dermocosméticos do layout	Definição da macrolocalização em PDV: segmentação de dermocosméticos do layout
Definição da microlocalização: planograma	Definição da microlocalização: planograma
Destaques em topos ou montras com acompanhamento de decoração durante campanhas de lançamento	Destaques em topos ou montras com acompanhamento de decoração durante campanhas de lançamento
Presença de regletes institucionais, imagens do posicionamento e testers em lineares	Presença de regletes institucionais, imagens do posicionamento e testers em lineares
Inserção de tecnologias holográficas nas farmácias mais rentáveis	Inserção de tecnologias holográficas nas farmácias mais rentáveis
Ambientação com fragrância característica da marca	Formações de <i>Visual Merchandising</i> através das visitas dos Gestores de Clientes aos PDVs

4.4.7 Marketing Direto

Finalmente, comunicações através de Marketing Direto jamais devem ser esquecidas em uma marca com posicionamento B2B2C. Isto porque táticas como a do E-mail Marketing, por exemplo, são responsáveis por 71% da eficácia para atingir os objetivos de marketing das empresas B2B e representam 79% dos orçamentos de marketing digital das mesmas (Regalix Research, 2014). Esta será, portanto, uma das estratégias adotadas pela Frezyderm Portugal, que deve passar a enviar E-mails Marketing periódicos aos seus parceiros com informações de produtos sazonais; campanhas promocionais; materiais de ponto de venda; datas comemorativas, da parceria ou do calendário nacional; lembretes de escoamento de produtos; imagens de marketing, para divulgação nas Redes Sociais do parceiro, por exemplo; campanhas de lançamento; POS de implantação; dentre outros. O E-mail Marketing tem, ainda, a capacidade de contar uma história para o cliente B2B em seu fluxo de automação, o que os faz manter o contacto com a Frezyderm.

Ademais da relação de confiança construída com os parceiros através das informações transmitidas pelo E-mail Marketing, que acarretam em maior força da marca, esta ferramenta ainda requer e permite a criação e manutenção de uma base de dados *Business to Business* abrangente. Dentro de cada identificador único de parceiro, podem conter informações como

contactos, números de telefone, nomes de decisores, localização, histórico de compras, histórico de pagamentos, históricos promocionais, receitas com a Frezyderm, *market share*, *feedbacks* etc. Elas ajudam não apenas na seleção de e-mails a serem enviados para cada farmácia ou empresas de *e-commerce* parceiras, como também permitem uma melhor negociação da venda de outros ou mais produtos por parte da Frezyderm.

Outro instrumento que deve ser implementado pela marca de forma a garantir a imagem e qualidade percebida frente aos seus parceiros são os catálogos. Apesar da Frezyderm já trabalhar com esta estratégia, o material fornecido aos clientes B2B é desatualizado no que diz respeito aos produtos (alguns estão descontinuados), informações e apelo visual. Como já explicitado, ao ser uma marca de dermocosméticos, é de extrema relevância que sejam transmitidas todas as características técnicas dos produtos da forma mais clara, acessível e detalhada possível, de maneira a transmitir credibilidade e segurança. Este documento, em formato PDF e que funciona como material educativo, também pode ser fornecido a clientes potenciais, uma vez que as informações confidenciais só são enviadas posteriormente aos parceiros, em formato Excel. A proposta de catálogo encontra-se nos Anexos.

Já em formato impresso, está o *Folder*, cuja principal função é a de demonstrar a gama completa da marca Frezyderm em Portugal. Atualmente a marca não conta com nenhum modelo, o que é muito prejudicial, a medida que não tem como expor todos os seus produtos aos clientes e potenciais clientes B2B. Neste formato, é válido ressaltar a importância de um conteúdo visualmente atraente, com imagens nítidas dos artigos e descritivos assertivos.

Resumo Ações- Marketing Direto	
B2C	B2B
	Envio de <i>E-mail Marketing</i> periódico aos parceiros
	Desenvolvimento e envio de <i>folder</i> em formato pdf aos parceiros e <i>prospects</i>
	Produção de catálogo físico com a gama completa da marca

4.5 Programação

Uma vez conhecidas todas as formas de comunicação a serem utilizadas através do Mix de Comunicação integrada, é relevante cruzá-las com o Programa de Comunicação, de maneira a estabelecer um cronograma completo e integrado.

Figura 26: Calendarização

Ações	2020												2021												2022	
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Jan	Fev
Envio de Press-kits																										
Envio de Press-releases																										
Participação em feiras e convenções																										
Eventos de lançamentos de produtos																										
Publicações em revistas																										
OOH em locais de grande circulação																										
Banners online																										
Conteúdo adequado em Redes Sociais																										
Desenvolvimento de Site																										
Criação de LinkedIn																										
Chats 12h para esclarecimento																										
Esforços de SEO e SEM																										
Samplings em eventos																										
Samplings no PDV																										
Bonificações de produtos para parceiros																										
Sorteios/ Giveaways																										
Campanhas de descontos e vouchers por parceiros																										
Serviços de Gestores de Clientes																										
Serviço de Formação, aconselhamento e adaptação																										
Aconselhamento telefonico e no PDV																										
Participação em cursos e workshops																										
Definição Macrolocalização no PDV																										
Desenvolvimento de planograma																										
Disponibilização de materiais para lineares																										
Destaques em campanhas de lançamento																										
Formações de Visual Merchandising																										
Envio de e-mail marketing																										
Desenvolvimento de catálogo da marca																										
Envio de catálogo para clientes e prospects																										
Produção de folder da marca																										

4.6 Orçamento

Relativamente à definição orçamentária, para o Plano de Comunicação Integrada aqui proposto ser colocado em prática, é sugerida a combinação entre duas estratégias: do valor disponível e da percentagem das vendas. O orçamento deve ser definido a partir de uma percentagem *standard* das vendas antecipadas, que serão referentes à própria comunicação (mesmo produto, por exemplo). Dados fornecidos pela Consultora Delloite clarificam que o orçamento despendido em marketing da indústria farmacêutica e de dermocosméticos é avaliado em 10% de suas receitas, o que pode servir como um bom indicador para este Plano. Entretanto, tendo em vista a liquidez da distribuidora, este valor não deve ultrapassar o valor disponível de €25.000 anuais, isto é, €50.000 ao longo do plano.

É válido destacar, ainda, que o mix de investimentos em canais adotados por este Plano pesa fortemente pelas Novas Mídias, isto é, Redes Sociais, Site, E-Mail Marketing; por Mídias Próprias e Mídias Conquistadas, como as redes de parceiros, editoriais, o alcance dos influenciadores ou o *word-of-mouth*; que são, definitivamente, estratégias menos custosas. Ainda assim, a partir da análise minuciosa do *Benchmarking* histórico da Frezyderm Portugal, foram definidos os seguintes orçamentos por ação do Mix Comunicacional, ao longo dos dois anos do plano:

Orçamento para o Plano de Comunicação		
Mix Comunicacional	Orçamento	Justificação
Relações Públicas	€ 10 000,00	Eventos
Publicidade	€ 5 000,00	Publicações e OOH
Marketing Digital	€ 3 000,00	Posts patrocinados
Promoção de Vendas	€ 2 000,00	
Venda Pessoal	€ 2 000,00	
Merchandising	€ 5 000,00	Material PDV
Marketing Direto	€ 2 000,00	
TOTAL	€ 29 000,00	

4.7 Sistema de Acompanhamento e Avaliação

Tendo como pressuposto o objetivo do presente Plano de Comunicação, é imprescindível, para seu sucesso, a avaliação e controlo do impacto do Mix de Comunicação na força da marca e, consequentemente, nas vendas e resultados (financeiros) da Frezyderm Portugal. A capacidade de medir a força do relacionamento contínuo entre marca e consumidor foi aprimorado através de tecnologias avançadas que permitem um IMC interativo (Šerić, 2017), além disso, a avaliação da comunicação marca-consumidor e consumidor-consumidor, ao identificar o impacto da comunicação sobre a força da marca, também é necessária (Zailskaitė-Jakštė e Kuvykaitė, 2016).

Para tal, deverá ser realizada uma avaliação qualitativa e quantitativa da implementação do Plano de Comunicação. É evidente que em ambos os casos, devem ser estipuladas metas, a priori, com os resultados desejáveis através da ação. Como exemplo das métricas quantitativas a serem alcançadas, podem ser citados: participações em eventos; aberturas de E-mail Marketing; delta de vendas com um novo equipamento de merchandising; inscritos em workshops; análises completas das Redes Sociais em termos de Google Analytics e *engagement* etc.

Já no que toca a análise qualitativa, esta fica dependente de inquéritos de satisfação distribuídos, especialmente, aos parceiros. Daí a importância da criação de relacionamentos fortes com os clientes B2B através dos Gestores de Clientes e suas visitas periódicas e recolhas de *feedbacks*, formais e informais. Os dois tipos de métricas obtidas permitem a comparação dos resultados com as metas pré-estabelecidas e, assim, a definição de possíveis correções estratégicas no Plano de Comunicação.

Tabela 6– Métodos de Avaliação para o Plano de Comunicação da Frezyderm

Métodos de Avaliação			
	Ações	Indicadores	Periodicidade
PR	Envio de <i>Press-kits</i>	Taxa publicações dos recebimentos nas Redes Sociais	Mensal
	Envio de <i>Press-releases</i>	Taxa publicações nas Mídias Enviadas	Mensal
	Eventos de lançamentos de produtos	Taxa de Participação	Semestral
Publi	Publicações em revistas	Nº de impressões	Semestral
	OOH em locais de grande circulação	Vendas nas farmácias próximas a estes locais	Semestral
	<i>Banners online</i>	Taxas de clique e conversão	Semestral
Mkt. Digital	Conteúdo adequado em Redes Sociais	Taxas de <i>engagement</i>	Semanal
	Desenvolvimento de Site	Nº visitas/ Nº novos utilizadores	Semanal
	Criação de <i>LinkedIn</i>	Nº visitas	Semanal
	Chats 12h para esclarecimento	Questionários de satisfação	Mensal
	Esforços de SEO e SEM	Taxas de clique e conversão	Semanal
Promoção V	<i>Samplings</i> em eventos e no PDV	Nº de amostras distribuídas	Mensal
	Bonificações de produtos para parceiros	Nº de produtos vendidos relativamente aos bonificados	Mensal
	Sorteios/ <i>Giveaways</i>	Nº novos seguidores	Mensal
	Campanhas de descontos e <i>vouchers</i> por parceiros	Nº produtos vendidos com desconto/ <i>voucher</i>	Mensal
Venda Press	Serviços de Gestores de Clientes	Nº novos parceiros/ satisfação parceiros	Trimestral
	Serviço de Formação, aconselhamento e adaptação	Questionários de satisfação	Trimestral
	Aconselhamento telefonico e no PDV	Questionários de satisfação	Mensal
	Participação em cursos e <i>workshops</i>	Nº produtos vendidos anunciados	Mensal
Merchandising	Definição Macrolocalização no PDV	Taxa de implantação correta nos parceiros	Semanal
	Desenvolvimento de planograma	Taxa de implantação correta nos parceiros	Semanal
	Disponibilização de materiais para lineares	Taxa de execução correta nos parceiros	Semanal
	Destaques em campanhas de lançamento	Taxa de implantação correta nos parceiros	Semanal

5. CONCLUSÃO

A necessidade de implementações de ações de Marketing é amplamente aceite e executada por pequenas, médias e grandes empresas. Um Plano de comunicação integrada de marketing, entretanto, é mais raramente difundido entre as primeiras, seja por dificuldades operacionais ou por conservadorismo. Sendo assim, ao analisar as ações de Marketing anteriormente realizadas pela Frezyderm Portugal, é evidente que o presente projeto se deparou com ações incoerentes, inconsistentes entre si e, em especial, com falta de identidade e posicionamento da marca.

Neste sentido, torna-se primordial reforçar a importância da coesão de significado e conteúdo dada ao longo de todas as ações de comunicação do Plano, com a finalidade de vincular as associações certas à imagem da marca. Isto é, todas as iniciativas pormenorizadas através do mix comunicacional estão associadas por meio de uma mensagem comum: a Frezyderm é única porque apresenta produtos com uma textura exclusiva, que fazem com que a consumidora possa cuidar melhor de si mesma. Assim, com as atividades de comunicação integradas, estas fornecem uma mensagem consistente e complementar ao cliente e estão alinhadas ao posicionamento estratégico da Frezyderm Portugal e a sua identidade.

No que diz respeito aos outros pilares da força da marca, tendo em vista o facto de ser uma marca ainda pouco conhecida na indústria dermocosmética portuguesa, é conclusivo que grande parte do investimento deverá ser dedicada às Relações Públicas, com a intenção de fomentar a notoriedade da marca. Esta iniciativa deverá ser muito útil para a Frezyderm Portugal ao aproveitar o compartilhamento de redes com as quais a marca se identifica, das influenciadoras, por exemplo. Já no que se refere à Publicidade, apesar do consenso acerca do impacto positivo em relação à força da marca, o presente projeto encontrou fortes limitações orçamentais para avançar com algumas iniciativas, que em alguns casos foram contornadas com o Marketing Digital. Cabe então à publicidade a função de continuidade nos casos em que o consumidor já foi impactado por uma campanha da Frezyderm.

As ações pontuadas de Marketing Digital também serão relevantes para reforçar a frequência com que os clientes entrarão em contacto com a Frezyderm Portugal e a coerência das mensagens, o que impacta a notoriedade, imagem da marca e poderá influenciar inclusivamente a qualidade percebida, que é de extrema importância para os produtos de experiência. No entanto, a qualidade percebida também é alavancada devido ao facto de apenas os parceiros da Frezyderm Portugal realizarem ações de Promoção de Vendas, e nunca a

própria marca, e pelo forte investimento em *Merchandising*, com materiais de ponto-de-venda diferenciadores da concorrência, fragrâncias e luz holográfica.

Finalmente, a lealdade também é fortemente trabalhada ao longo do Plano, em especial por dizer respeito a uma marca B2B2C. Esta foi uma das principais apostas, tendo em vista o diagnóstico interno que demonstrou existência de recompra da Frezyderm sem existência prévia de ações de relacionamento, o que robustece o argumento para um potencial foco na lealdade dos consumidores. A formação, o acompanhamento e a personalização dos Gestores de Clientes, destacada pela Venda Pessoal, são capazes de fidelizar um cliente B2B. O mesmo é planeado no acompanhamento de um cliente B2C, seja através do Marketing Digital, em uma resposta nas Redes Sociais, seja através da Venda Pessoal, em um aconselhamento telefónico.

Tal estratégia de comunicação integrada focada no reforço da força da marca Frezyderm em Portugal deve ser implementada e controlada nos próximos dois anos, podendo eventualmente sofrer pequenos ajustes em função dos resultados. É notório o objetivo final como o de elevar as vendas e, consequentemente, os resultados financeiros da marca no curto /médio prazo, que é legitimado pela influência da força da marca nos fluxos de caixa atuais e futuros da empresa, já discutidos anteriormente. O propósito final já pôde ser observado a partir de pequenas implementações do plano aqui discorrido.

Para além da importância da real execução e controlo deste plano, é muito importante que, com a intenção de superar algumas fraquezas, a empresa detentora da marca no país passe a normalizar os processos e criar um Banco de Dados para as informações tanto dos clientes B2B, quanto B2C. Também é recomendada a automatização de alguns processos, dado o orçamento e a equipa disponibilizada, para transformar as polivalências em especializações. Estas recomendações podem tornar o Plano muito mais eficiente, à medida que as informações serão mais pormenorizadas e credíveis.

Como principal limitação deste Projeto está a discussão teórica adicional da influência da Identidade da Marca na sua Comunicação Integrada e na força da marca.

REFERÊNCIAS

- Aaker D A (1991), Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102- 120.
- Akhtar, N., Siddiqi, U. I., Ashraf, A., & Latif, M. (2016). Impact of a Brand Equity on Consumer Purchase Decision in L'Oreal Skincare Products. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 808.
- Ansary, A., & Hashim, N. M. H. N. (2018). Brand image and equity: The mediating role of brand equity drivers and moderating effects of product type and word of mouth. *Review of Managerial Science*, 12(4), 969-1002.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.
- Beristain, J.J. (2002): “Marcas de distribución: del labeling al branding”, *Distribución y Consumo*, nº 64, pp. 35-45.
- Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). Benchmarking para competir con ventaja (No. 658.4/B78bE). New York: McGraw-Hill.
- Brahmbhatt, D., & Shah, J. (2017). Determinants of Brand Equity from the Consumer's Perspective: A Literature Review. *IUP Journal of Brand Management*, 14(4).
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of marketing*, 66(2), 120-141.
- Brennan, R., & Croft, R. (2012). The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. *Journal of Customer Behaviour*, 11(2), 101-115.
- Brunello, A. (2013). The relationship between integrated marketing communication and brand equity. *International Journal of Communication Research*, 3(1), 9.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business research*, 62(3), pp 390-397.

Castañeda-García, J. A., Frías-Jamilena, D. M., Del Barrio-García, S., & Rodríguez-Molina, M. A. (2019). The Effect of Message Consistency and Destination-Positioning Brand Strategy Type on Consumer-Based Destination Brand Equity. *Journal of Travel Research*, 0047287519881506.

Datta, H., Ailawadi, K. L., & Van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response?. *Journal of Marketing*, 81(3), 1-20.

do Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: Gênese, fundamentos e problemas*. Edições Sílabo.

Ewing, Michael T. Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 2009, 15.2-3: 103-117.

Farquhar, P. H. (1989). *Managing Brand Equity*'Marketing Research.

Gräve, J. F. (2017, July). Exploring the Perception of Influencers vs. Traditional Celebrities: Are Social Media Stars a New Type of Endorser?. In *Proceedings of the 8th International Conference on Social Media & Society* (pp. 1-5).

Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19-29.

Kaltcheva, V. D., & Weitz, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment?. *Journal of marketing*, 70(1), 107-118.

Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European journal of marketing*, 40(7/8), 742-760.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.

Khan, N., Rahmani, S. H. R., Hoe, H. Y., & Chen, T. B. (2015). Causal relationships among dimensions of consumer-based brand equity and purchase intention: Fashion industry. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 172.

- Jin, S. V., Muqaddam, A., & Ryu, E. (2019). Instafamous and social media influencer marketing. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 Years after: A Second Look at IMC Definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2).
- Kotler, P., et al. (2017), *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7ª Edição. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. e Fox, K. (2014), *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 14ª Edição. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. e Keller, K. (2016), *Marketing Management*. 15ª Edição. Boston: Pearson Education.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, 81, 192-202.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of advertising*, 34(4), 69-80.
- Morales, A., Kahn, B. E., McAlister, L., & Broniarczyk, S. M. (2005). Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, 81(2), 159-169.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Paris: Bordas.
- Ratnatunga, J., & Ewing, M. T. (2005). The brand capability value of integrated marketing communication (IMC). *Journal of Advertising*, 34(4), 25-40.
- Reeves, R. (2017). *Reality in advertising*. Lulu. com.
- Rousseau, J. A. (2008). *Manual de Distribuição*. (P. Editora, Ed.) (pp. 247–258).
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31-53.

Schouten, A. P., Janssen, L., & Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International journal of advertising*, 39(2), 258-281.

Šerić, Maja; Gil-Saura, Irene. ICT, IMC, and brand equity in high-quality hotels of Dalmatia: An analysis from guest perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2012, 21.8: 821-851.

Šerić, M. (2017). Relationships between social Web, IMC and overall brand equity: An empirical examination from the cross-cultural perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 646-667.

Shankar, V., & Yadav, M. S. (2011). Innovations in Retailing. *Journal of Retailing*, 87, S1–S2.

Porcu, L., del Barrio-Garcia, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13-24.

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Elsevier Brasil.

Sloot, L. M., Fok, D., & Verhoef, P. C. (2006). The short-and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 536-548.

Smith, Brian G. Communication integration: An analysis of context and conditions. *Public Relations Review*, 2012, 38.4: 600-608.

Tischler, L., Jerry, B. e Abbass, A. (1998), “A new strategic planning model for universities undergoing transformation”, *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 8, N° 3, pp. 85-101.

Yin Robert, K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Inc ISBN 0, 761(92553), 8.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 195-211.

Zailskaitė-Jakštė, L., & Kuvykaitė, R. (2016). Conceptualizing the social media communication impact on consumer based brand equity. *Trends Economics and Management*, 10(25), 68-74.

WEBGRAFIA

<https://goodi.pt/analise-pest/>, acedido a 06/04/2020.

https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/38/livre-circulacao-de-mercadorias_,
acedido a 06/04/2020.

https://www.infarmed.pt/web/infarmed/apresentacao_, acedido a 06/04/2020.

https://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/cosmeticos/colocacao-no-mercado_, acedido
a 06/04/2020.

<https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/emu/pt/>, acedido a 06/04/2020.

[https://www.sabado.pt/viver-com-saude/ciencia/detalhe/cerca-de-95-dos-portugueses-
preocupam-se-com-o-aspeto-fisico_](https://www.sabado.pt/viver-com-saude/ciencia/detalhe/cerca-de-95-dos-portugueses-preocupam-se-com-o-aspeto-fisico_), acedido a 06/04/2020.

[https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/pme-2019/detalhe/o-tecido-empresarial-
portugues_](https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/pme-2019/detalhe/o-tecido-empresarial-portugues_), acedido a 06/04/2020.

<https://www.e-konomista.pt/trabalho-feminino/>, acedido a 27/04/2020.

[https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-17-Impacto-significativo-da-covid-19-em-Portugal-
Fitch-preve-contracao-de-39-na-economia-e-defice-de-4_](https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-17-Impacto-significativo-da-covid-19-em-Portugal-Fitch-preve-contracao-de-39-na-economia-e-defice-de-4_), acedido a 04/05/2020.

[https://www.publico.pt/2020/03/13/economia/noticia/portugal-tera-18-mil-milhoes-fundos-
urgentes-saude-empresas-1907666_](https://www.publico.pt/2020/03/13/economia/noticia/portugal-tera-18-mil-milhoes-fundos-urgentes-saude-empresas-1907666_), acedido a 06/04/2020.

[https://www.dinheirovivo.pt/economia/galeria/coronavirus-pandemia-economica-ja-contagia-
portugal/](https://www.dinheirovivo.pt/economia/galeria/coronavirus-pandemia-economica-ja-contagia-portugal/), acedido a 13/04/2020.

https://www.regalix.com/insights/state-of-b2b-social-media-marketing-2015_, acedido a
13/04/2020.

[https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/the-digital-evolution-in-b2b-
marketing/](https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/the-digital-evolution-in-b2b-marketing/), acedido a 13/04/2020.

[https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/cese/portugal/library/publications/2019/overview-
farmacias-portugal-julho-2019.pdf](https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/cese/portugal/library/publications/2019/overview-farmacias-portugal-julho-2019.pdf), acedido a 24/09/2020.

[https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/exportacoes-das-pme-podem-chegar-a-50-do-pib-ate-
2024-516565_](https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/exportacoes-das-pme-podem-chegar-a-50-do-pib-ate-2024-516565_), acedido a 24/09/2020.

https://www.publico.pt/2019/11/27/economia/noticia/portugal-so-ha-875-empresas-1895260_,
acedido a 24/09/2020.

[https://www.dn.pt/dinheiro/apenas-um-terco-dos-portugueses-se-considera-classe-media-
10782157.html](https://www.dn.pt/dinheiro/apenas-um-terco-dos-portugueses-se-considera-classe-media-10782157.html), acedido a 24/09/2020.

<https://www.distribuicao hoje.com/insights/consumidores-exigem-medidas-sustentaveis/>,
acedido a 24/09/2020.

https://www.imr.pt/pt/noticias/o-novo-consumidor-quer-alternativas-sustentaveis_, acedido a
24/09/2020.

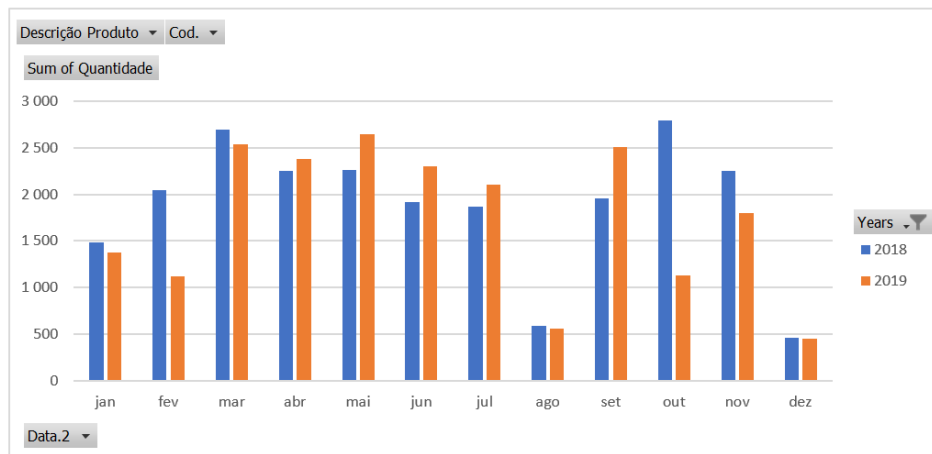
ANEXOS

Anexo 1- Base de Dados para a Criação da Análise de Grupos Estratégicos

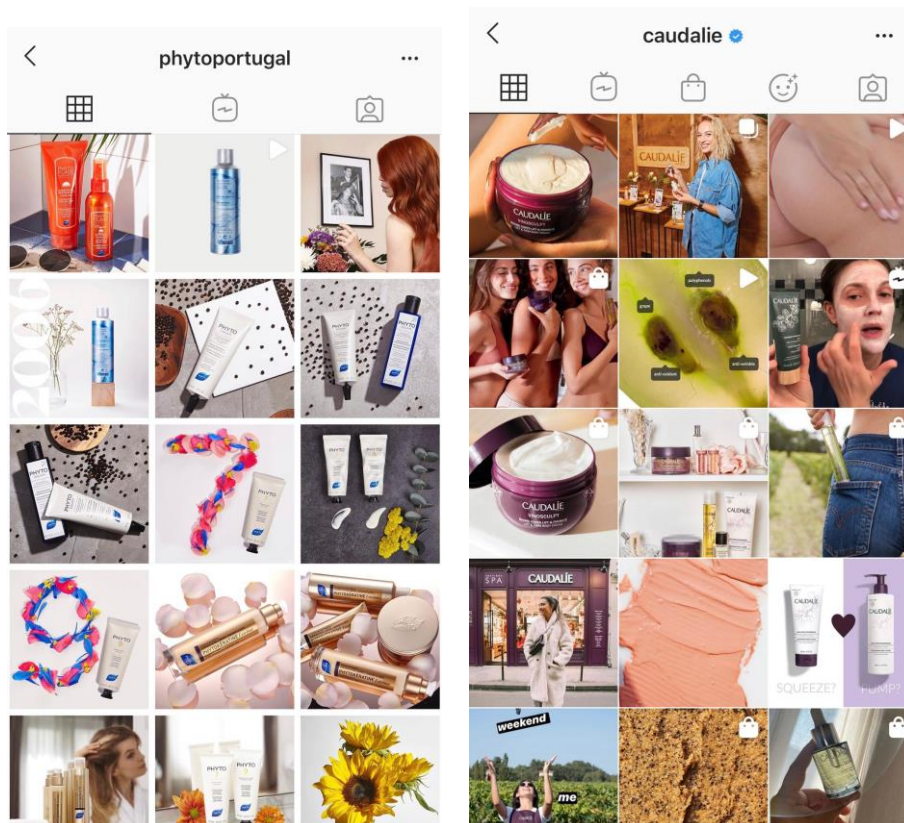
Marca	Seguidores Instagram (em mil)	Preço Médio dos Produtos da Gama	Linhas de Produtos	Cobertura Geográfica (em nº países)	Observações Posicionamento
Mirística Biocosmética	5	12	1	1	Vegan
Musa Natural Cosmetics	1,7	10	5	1	Vegan
Phyto	7,5	30	6	21	
Filorga	13,3	50	4	70	
Lierac	19,7	50	4	16	
Caudalie	21,2	30	2	25	
Vichy	41,2	20	6	60	
La Roche	24,9	20	5	50	
CeraVe	2,2	15	2	20	
Physiogel	1,3	15	1	18	
Eucerin	1	20	5	60	
Bioderma	54,2	15	5	100	
Roc	4,3	30	3	57	
Avène	43	20	6	100	
Klorane	14,9	15	4	11	Natural
Neutrogena	5,7	20	5	70	
Frezyderm	4,2	30	3	15	

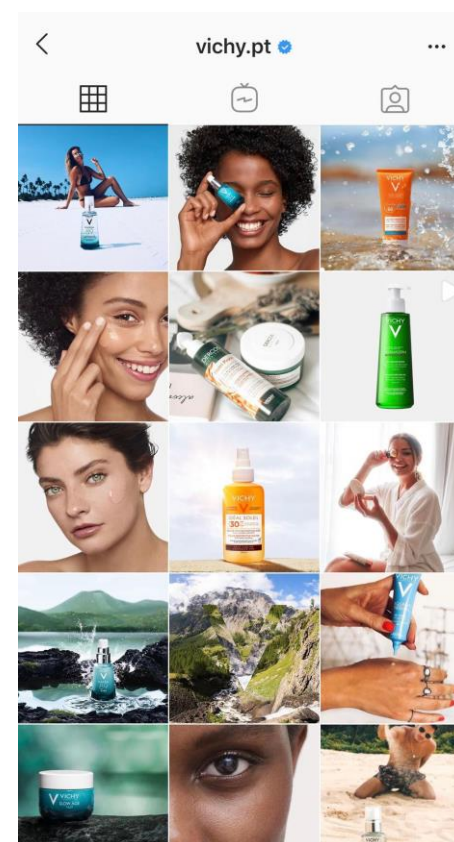
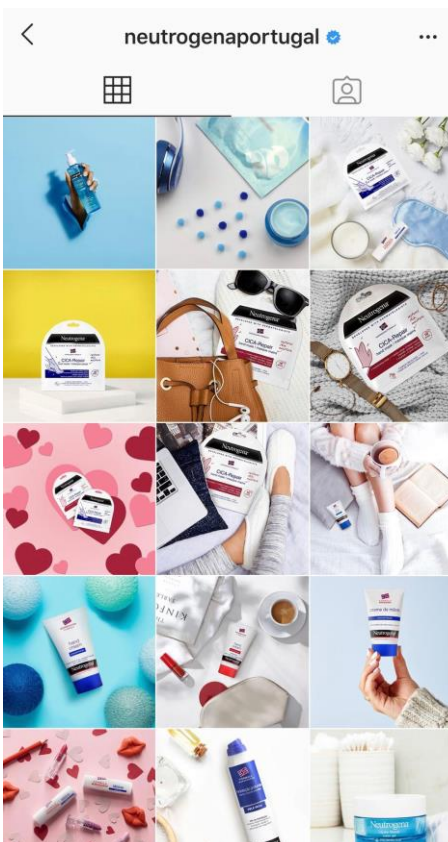
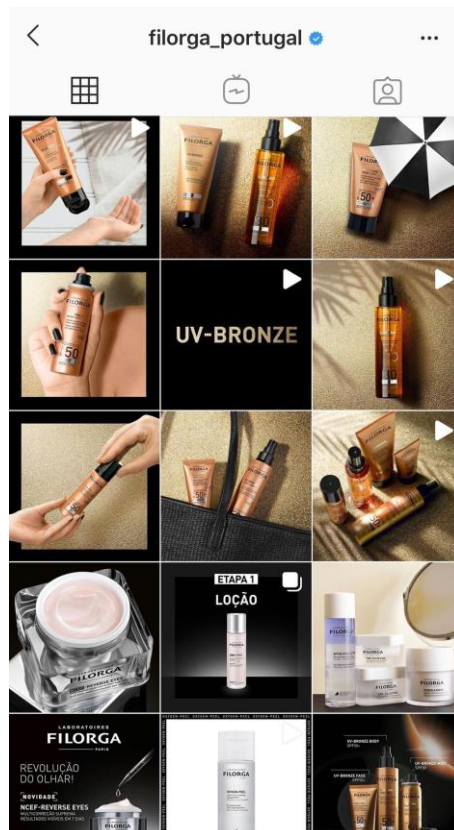
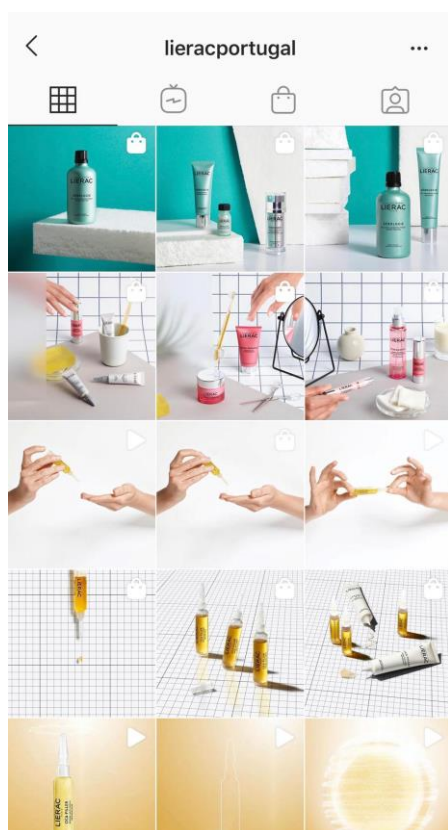
Anexo 2- *Benchmarking* Histórico Frezyderm Portugal

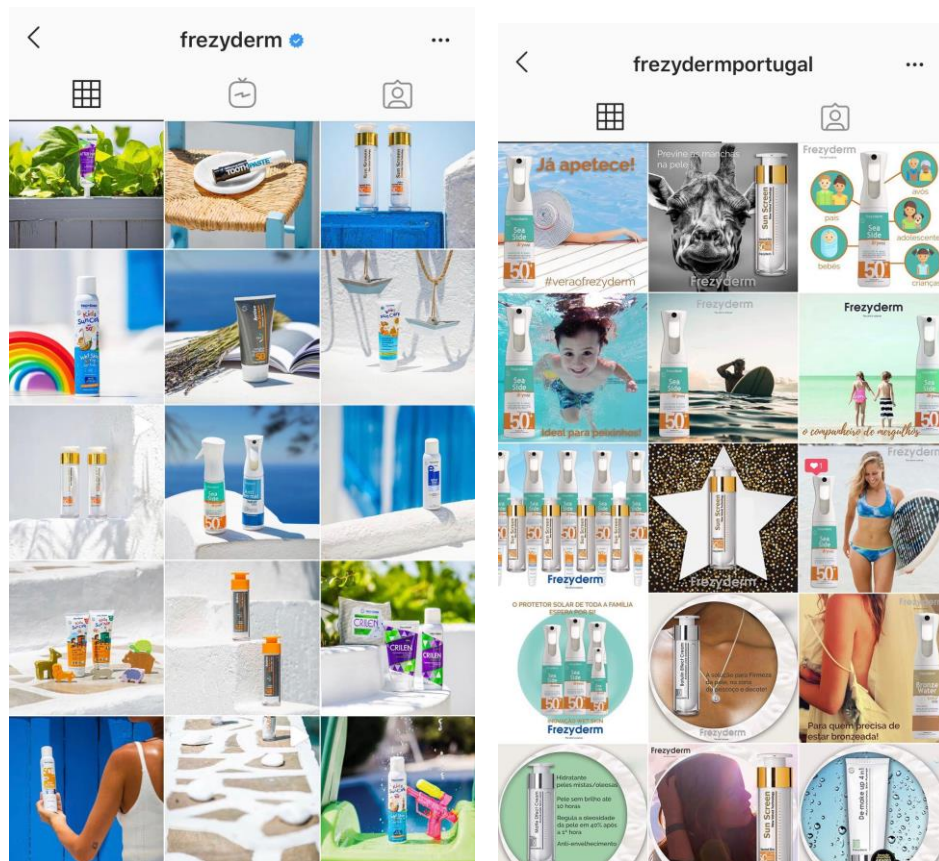
Sum of Quantidade Column Labels ▼				
Row Labels	2018	2019	Grand Total	
jan	1 483	1 381	2 864	
fev	2 046	1 122	3 168	
mar	2 698	2 541	5 239	
abr	2 247	2 381	4 628	
mai	2 263	2 641	4 904	
jun	1 915	2 298	4 213	
jul	1 873	2 105	3 978	
ago	591	557	1 148	
set	1 952	2 503	4 455	
out	2 789	1 129	3 918	
nov	2 252	1 799	4 051	
dez	462	448	910	
Grand Total	22 571	20 905	43 476	



Anexo 3- *Benchmarking* das Mídias Sociais da Concorrência Direta e Sede







Anexo 4- Benchmarking do Merchandising





Anexo 5- Análise de Influenciadoras Digitais para a Marca

Página	Nome	Temática	Seguidores	Média Likes	Rating Engagement	Já publicou Frezyderm?	Centro	Tem imagem da marca?	Prioridade
catarina.fernandes	Catarina Fernandes	moda e lifestyle	72 000	4 000	6%	Sim	Lisboa	Sim	1
jaelcorreia	Jael Correia	beleza	22 400	500	2%	Sim	Lisboa	Sim	1
uppereastsdestylist	Caucu Vitorino d'Almeida	moda e lifestyle	43 600	350	1%	Sim		Sim	1
anitadacosta	Anita da Costa	moda e lifestyle	237 000	9 000	4%	Não	Porto	Sim	1
carlotasardinhaa	Carlota Sardinha	moda e lifestyle	50 600	800	2%	Não	Lisboa	Sim	1
marianamachado_	Double Trouble	viagem e lifestyle	131 000	5 000	4%	Postou organicamente		Sim	1
adri.silvaa	Adriana da Silva	moda e beleza	251 000	15 000	6%	Não		Sim	1
joanavaz_	Joana Vaz	moda e lifestyle	253 000	12 000	5%	Não	Porto	Sim	1
makedown	Sara Fernandes	maquilhagem	5 814	300	5%	Postou organicamente		Sim	1
sararodrigues	Sara Rodrigues	moda e lifestyle	66 600	3 500	5%	Não	Porto/ Lisboa	Sim	1
carolcurrymusic	Carol Curry	moda, música e lifestyle	80 100	3 500	4%	Não		Sim	1
martaflores.oficial	Marta Flores	maquilhagem	50 000	1 200	2%	Postou organicamente	Porto	Sim	1
rosalisoaresdacosta	Rosália Soares da Costa	viagem e lifestyle	14 300	1 500	10%	Não	Londres	Sim	1
jufcarreira	Ju	viagem e lifestyle	63 000	1 300	2%	Não		Sim	1
sofiadealcantara	Sofia de Alcântara	lifestyle e modelo	37 400	1 000	3%	Não	Lisboa	Sim	1
sonhodapaty	Patricia Almeida	lifestyle	5 980	300	5%	Postou organicamente		Sim	1
saragarrido_studiowellness	Sara Garrido	fitness	18 600	400	2%	Sim	Porto	Sim	1
carinacaldeira	Carina Caldeira	apresentadora, lifestyle e beleza	65 900	2 000	3%	Postou organicamente		Sim	1
catiavelosoabreu	Catia Abreu	viagem e lifestyle	22 300	700	3%	Sim	Porto	Não	2
maria.pereira	Maria Pereira	viagem e moda	20 300	300	1%	Sim		Sim	2
megmmorais	Margarida Morais	lifestyle e modelo	33 200	1 400	4%	Sim	Lisboa	Médio	2
francisaccunha	Francisca Cunha	viagem e lifestyle	17 900	1 000	6%	Sim	Lisboa	Médio	2
inesdegenertomaz	Ines Tomaz	moda e viagem	47 900	5 000	10%	Não	Lisboa	Médio	2
explorerssaurus	Raquel e Miguel	viagem	835 000	50 000	6%	Não		Médio	2
denise.de.assis	Denise de Assis	moda e lifestyle	35 000	300	1%	Postou organicamente		Médio	2
foreveryoung_asdicadamj	Maria João Bernardo	beleza	1 193	60	5%	Postou organicamente	Porto	Médio	2
myfavouritemilkshake	Mafalda Fonseca	plus size blogger	65 800	2 000	3%	Postou organicamente	Porto	Sim	2
beautyst.pt	Joana Álvares	cuidados derma e beauty	11 700	120	1%	Postou organicamente		Sim	2
maraooliveirablog	Mara Oliveira	viagem e lifestyle	12 600	400	3%	Sim	Setúbal	Não	3
naylidiana	Nay Alvarez	lifestyle e modelo	15 000	500	3%	Sim	Lisboa	Não	3
nadaparavestir	Cátia Sousa	moda e lifestyle	26 900	500	2%	Sim	Lisboa	Não	3
vava_musse	Vânia Rodrigues	maternidade	13 600	350	3%	Sim		Não	3
xananunesmakeup	Xana Nunes	maquilhagem	2 298	120	5%	Postou organicamente	Figueira da Foz	Não	3

Anexo 6- LinkedIn Criado por a Frezyderm Portugal

Anexo 7- Exemplos de Publicações e *Stories* de Campanhas de Lançamento



Anexo 8- Exemplos de Publicações com Temáticas Sazonais



Anexo 9- Exemplos de Expositores para Topo- Campanhas de Lançamento

