



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Comunicação: *YES!diet*

Sofia Caria Cristóvão Mendes

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor Rui Gonçalves, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School

Outubro, 2023



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Comunicação: *YES!diet*

Sofia Caria Cristóvão Mendes

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Doutor Rui Gonçalves, Professor Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School

*“If you hear a voice within you say, ‘you cannot paint’,
then by all means paint and that voice will be silenced.”*

Vincent van Gogh

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho académico foi um processo difícil, repleto de desafios, dúvidas e até mesmo alguns retrocessos. No entanto, a conclusão desta tese representa uma vitória com um significado especial. Consegui juntar dois temas na minha vida, nutrição e marketing, num único projeto que me deu um gozo enorme fazer. Esta conquista não teria sido possível sem o apoio e a contribuição de um grupo de pessoas extraordinariamente importantes neste processo:

Ao meu orientador, obrigada por todo o apoio, disponibilidade e comentários construtivos tão necessários para elaborar a tese.

À Ana e a Mariana, minhas parceiras na elaboração desta tese, quero agradecer por terem estado sempre ao meu lado com motivação e apoio incansável. Passamos demasiadas horas juntas a desenvolver os nossos projetos, superamos desafios e, acima de tudo, obrigada por nunca me deixarem desistir, quando vontade não faltava.

Aos meus pais e família, obrigada por todo o apoio e palavras encorajadoras. A compreensão, incentivo e amor foram pilares fundamentais para a conclusão deste projeto.

Aos meus melhores amigos e amigos, obrigada por estarem sempre presentes na minha vida, proporcionando momentos de descontração e apoio emocional quando necessário.

Ao Bernardo, Rita e colegas de trabalho da Sonae MC, quero agradecer o apoio e compreensão que demonstraram durante este período difícil.

Finalmente, obrigada ao meu eu do passado por me ter desafiado a fazer este trabalho, algo que sempre temi e que pensei que nunca fosse capaz de terminar. Que sirva de exemplo para mim própria que o céu é o limite.

Resumo

A *YES!diet* é um programa de perda de peso, desenhado para alcançar o peso ideal sem o conceito a que normalmente é associada a perda de peso - privar o consumidor de comer tudo o que gosta. A *YES!diet* conta com refeições frescas e snacks proteicos, associados a um acompanhamento personalizado, realizado por profissionais de saúde certificados e especializados na perda de peso e na dieta cetogénica.

O presente projeto de tese tem como objetivo a elaboração de um plano de comunicação, assente na reformulação do posicionamento da marca, de forma a alinhá-la com o posicionamento da marca *Wells* “fica bem contigo”. Nos últimos anos, tem-se verificado uma mudança significativa nas perceções dos consumidores quanto ao corpo e saúde. O movimento *body positivity* é um exemplo dessa mudança, através da celebração da diversidade e oposição às ideias tradicionais de beleza e magreza. Como tal, as marcas enfrentam o desafio de se adaptarem a esta nova mentalidade e, ao mesmo tempo, abordar questões de gestão de peso de forma sensível e eficaz.

Este plano de comunicação apresenta uma análise ao meio envolvente e um diagnóstico interno, através da aplicação de um conjunto de ferramentas e modelos de gestão e marketing. Após análise de mercado, da concorrência e análise interna da empresa foram retirados insights que permitiram tomar decisões estratégicas com o objetivo de alinhar a comunicação da marca com as preferências dos consumidores e mercado, diferenciar-se da concorrência e promover *brand awareness*.

Palavras-chave: plano de comunicação, posicionamento, marketing digital, perda de peso, dieta cetogénica

Classificação JEL: I11 - Analysis of Health Care Markets; I12 - Health Behavior; M1 - Business Administration; M3 - Marketing and Advertising

Abstract

The *YES!diet* is a weight loss program designed to achieve the ideal weight without adhering to the traditional concept associated with weight loss - depriving the consumer of enjoying the foods they love. The *YES!diet* offers fresh meals and protein-rich snacks, coupled with personalized guidance provided by certified healthcare professionals specialized in weight loss and the ketogenic diet.

The purpose of this thesis project is to develop a communication plan centered on the repositioning of the brand to align it with *Wells'* brand positioning, "*fica bem contigo*" - feel good about yourself. In recent years, there has been a significant shift in consumer perceptions regarding body and health. The body positivity movement is a testament to this change, celebrating diversity and challenging traditional notions of beauty and thinness. Consequently, brands face the challenge of adapting to this new mindset while addressing weight management issues sensitively and effectively.

This communication plan includes an analysis of the external environment and an internal diagnosis, achieved through the application of a set of management and marketing tools and models. After conducting market analysis, competitors research, and an internal assessment of the company, insights were derived to make strategic decisions. The main goal is aligning the brand's communication with consumer preferences and the market, differentiating from competitors, and promoting brand awareness.

Keywords: Communication plan, brand positioning, digital marketing, weight loss management, ketogenic diet

JEL Classification: I11 - Analysis of Health Care Markets; I12 - Health Behavior; M1 - Business Administration; M3 - Marketing and Advertising

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas	v
Siglas, acrónimos e abreviaturas	vi
1. Sumário Executivo.....	1
1.1. <i>Framework</i> da problemática.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Plano de Marketing	3
2.2. Posicionamento	4
2.3. Notoriedade de Marca.....	4
2.4. Marketing nos Serviços.....	5
2.5. Marketing Digital	6
2.6. Marketing de Influência	7
3. Metodologia.....	9
4. O caso <i>YES!diet</i>	11
5. Análise Externa.....	15
5.1. Análise PESTAL.....	15
5.1.1. Contexto Político	15
5.1.2. Contexto Económico.....	16
5.1.3. Contexto Social	17
5.1.4. Contexto Tecnológico	18
5.1.5. Contexto Ambiental.....	19
5.1.6. Contexto Legal.....	20
5.2. Modelo 5 forças de Porter	20
5.3. Contexto e tendências do mercado.....	23
5.4. Análise da concorrência.....	24
5.4.1. Marketing e Comunicação na Concorrência.....	27

6. Análise Interna	29
6.1. Business Model Canvas	29
7. Análise SWOT	35
8. Objetivos estratégicos para o plano de comunicação	37
9. Estratégia para o plano de comunicação	39
9.1. Modelo STP	39
9.1.1. Segmentação e Target	39
9.1.2. Posicionamento	39
9.2. Marketing-Mix	42
9.2.1. Produto	42
9.2.2. Preço	42
9.2.3. Comunicação	43
9.2.4. Distribuição	44
9.2.5. Pessoas	44
9.2.6. Processos	45
9.2.7. Evidências Físicas	46
9.3. Plano de Implementação	46
9.3.1. Ações	46
9.3.1.1. Meios digitais	46
9.3.1.2. Meios tradicionais	49
9.3.2. Cronograma	50
9.3.3. Equipa de implementação	50
9.3.4. Monitorização e Avaliação	51
9.3.5. Projeção de custos	52
10. Conclusão	53
11. Bibliografia	56
12. Anexos	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Framework da problemática esquematizada.....	2
Figura 2 - Cronograma da implementação do plano de comunicação.....	50
Figura 3 – Resposta à problemática esquematizada.....	54
Figura 4 - Descrição do método da marca Lev.....	68
Figura 5 - Descrição dos planos alimentares da marca Pronokal.....	69
Figura 6 - Descrição dos planos alimentares da marca Dieta3Passos.....	70
Figura 7 - Descrição dos planos alimentares da marca EasySlim	Error! Bookmark not defined.
Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento	Error! Bookmark not defined.
Figura 9 - Valores praticados pelo programa YES!diet.....	Error! Bookmark not defined.

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise do marketing e comunicação utilizada pela concorrência	28
Tabela 2 - Análise SWOT	35
Tabela 3 - Projeção de custos para implementação do plano de comunicação.....	52
Tabela 4 - Portfólio de produtos YES!diet: refeições principais	66
Tabela 5 - Portfólio de produtos YES!diet: refeições intermédias	67
Tabela 7 – Business Model Canvas	72
Tabela 6 - Segmentação cliente YES!diet.....	72
Tabela 8 - Quadro de Atividades-chave para a comunicação da marca e canais a utilizar..	75

Siglas, acrónimos e abreviaturas

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

DGAV – Direção Geral de Alimentação e Veterinária

DGS – Direção-Geral da Saúde

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPC – Índice de Preços no Consumidor

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PNPAS – Programa Nacional de Promoção da Alimentação Saudável

ROI – *Return On Investment*

SNS – Sistema Nacional de Saúde

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. Sumário Executivo

A *YES!diet* é um plano de perda de peso assente no consumo de produtos especializados e consultas de nutrição adaptadas às necessidades dos seus consumidores, de forma que estes atinjam os seus objetivos na área de saúde e bem-estar. É possível encontrar o programa de perda de peso *YES!diet* em várias lojas da *Wells*.

A *YES!diet* foi desenhada para alcançar o peso ideal sem o conceito de perda de peso privando o consumidor de tudo o que gosta. Conta com refeições frescas de receitas conhecidas pelos consumidores por serem indulgentes, e também com o conceito de alimentação saudável, desde opções vegetarianas e equilibradas. O programa *YES!diet* assenta em dois tipos de construção de planos alimentares, tendo um deles por base a dieta cetogénica e outro uma dieta com restrição calórica. O programa tem como objetivo a perda de peso e posteriormente a reeducação alimentar, facilitando a manutenção de um estilo de vida saudável com resultados duradores e seguros e sempre com o acompanhamento especializado e personalizado por parte dos nutricionistas.

O presente projeto de tese de mestrado tem como objetivo a formulação de um plano de comunicação para a unidade de negócio *YES!diet* da empresa Sonae MC com o intuito de alinhar com o posicionamento da marca *Wells*. Até ao momento, a *YES!diet* comunicava fora deste posicionamento, e com isso, o principal objetivo deste projeto será interligar as diferentes comunicações. O plano de comunicação a ser implementado pretende que a *Wells* e a *YES!diet* sigam uma mensagem em comum, criando *brand awareness*, aumentando notoriedade no mercado e como consequência, fidelizar novos consumidores e clientes.

1.1. Framework da problemática

A elaboração de um novo plano de comunicação, considerando a problemática identificada, é de extrema importância para alcançar objetivos organizacionais e enfrentar desafios. Ao enfrentar o problema identificado de maneira direcionada, o plano de comunicação oferece soluções, melhora a perceção do público e fortalece relacionamentos. Além disso, um novo plano de comunicação permite demonstrar sensibilidade perante as preocupações identificadas, construindo uma reputação de empresa responsável e atenta às necessidades do público.

Na figura 1 será abordada a problemática que originou a necessidade de elaborar um novo plano de comunicação para a *YES!diet*.

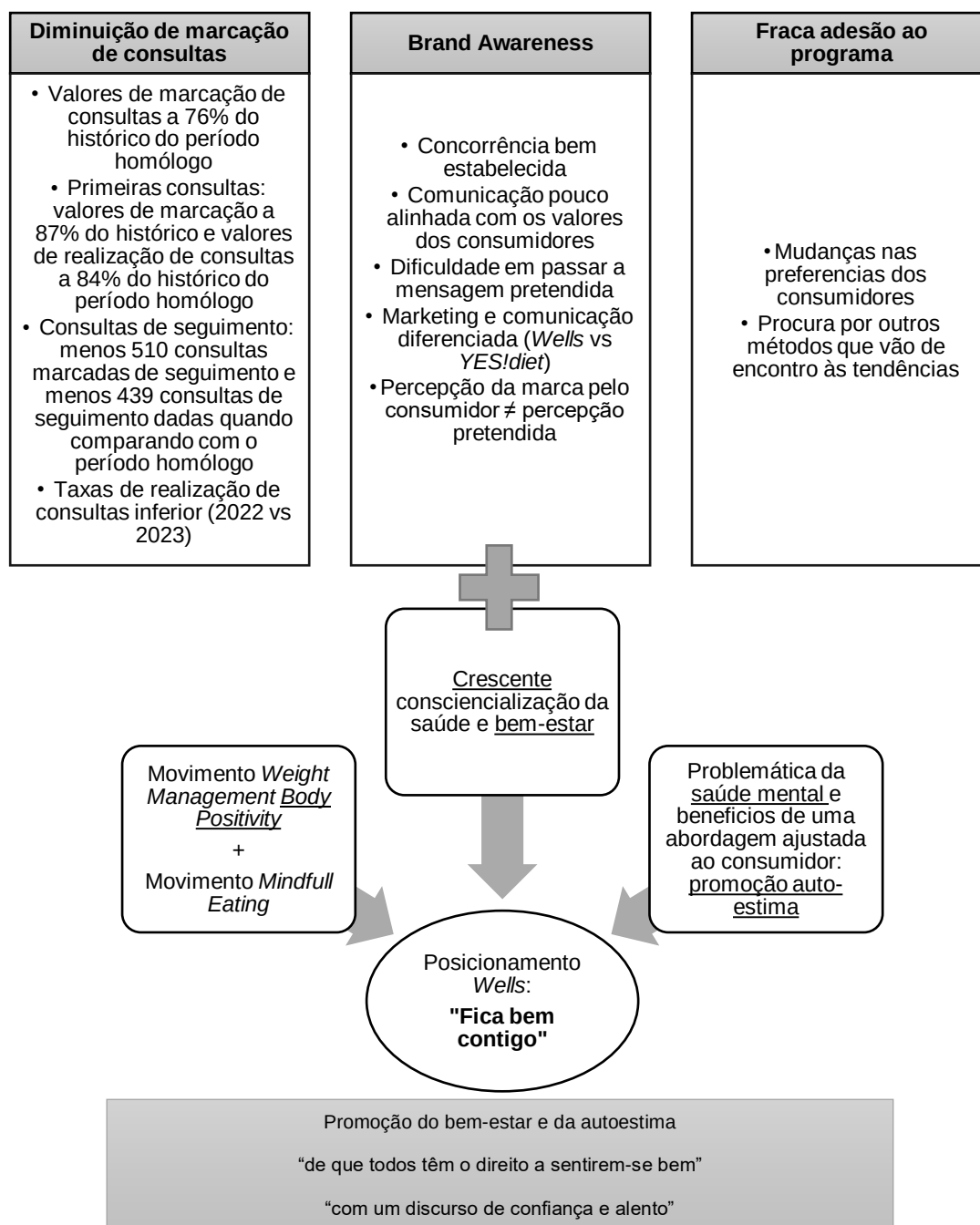


Figura 1 - Framework da problemática esquematizada

Fonte: elaboração própria

Com base nos desafios descritos e considerando as tendências e preferências dos consumidores, é necessário repensar a estratégia de comunicação da marca. Uma abordagem alinhada com os valores dos consumidores, focada no bem-estar, autoestima e saúde mental, poderá ser a chave necessária para reverter a diminuição das marcações de consultas e melhorar a adesão dos consumidores ao programa. Como tal, é fundamental entender melhor as necessidades e expectativas dos consumidores e ajustar a estratégia de marketing e comunicação de acordo com os *insights* obtidos.

2. Revisão de Literatura

No capítulo seguinte serão explorados seis temas essenciais à execução de um plano de comunicação para uma marca, com o intuito de elevar o reconhecimento junto dos consumidores e comunicar um novo posicionamento. Os temas foram selecionados no sentido de orientar a estratégia a seguir neste novo plano de comunicação, tais como:

- O desenvolvimento de um plano de marketing sólido de forma a comunicar o novo posicionamento;
- A compreensão das estratégias de posicionamento eficazes;
- Construção da notoriedade de marca para aumento do reconhecimento;
- A adaptação das estratégias de comunicação aos serviços prestados;
- A utilização das táticas de marketing digital para ampliar a presença online;
- Aposta no marketing de influência com o objetivo de expandir o alcance da mensagem.

Nesse sentido, a revisão bibliográfica fornece a base teórica necessária para a implementação bem-sucedida do plano de comunicação.

2.1. Plano de Marketing

Um plano de marketing tem como objetivo descrever as estratégias de marketing para um determinado grupo de consumidores de forma a conseguir criar e entregar valor para esses mesmos, com base no modelo de *marketing-mix* (Kotler & Armstrong, 2018). Segundo Blythe e Megicks (2010) o planejamento de marketing é um processo contínuo e sistemático que assiste a empresa no reconhecimento de oportunidades no mercado. Permite também atuar e articular estratégias de marketing e as suas iniciativas que garantem o uso correto de recursos disponíveis, sejam financeiros, humanos ou outros, e com isso atingir determinado resultado (*target*, lucro ou comportamentos).

Para Gilligan e Wilson, um bom plano de marketing deve ter objetivos SMART, claros, simples, recursos necessários e alocados, estratégias simples e concisas para uma boa implementação e deve ainda ter em atenção às vantagens competitivas relevantes e com potencial no mercado a entrar (Gilligan & Wilson, 2010).

Um plano de marketing é um processo que requer estrutura e que implica tomadas de decisão e ações específicas a serem aplicadas num determinado espaço temporal numa determinada empresa (Wood, 2007). Um plano de marketing digital é uma ferramenta essencial nos dias que correm para qualquer empresa, uma vez que o processo de criação do mesmo garante que as empresas possam alcançar os seus objetivos no seu mercado-alvo online assim como delinear atividades específicas e medir de uma forma facilitada a sua

eficácia nas diferentes plataformas digitais (Opresnik, 2018). Conforme refere Opresnik (2018), quanto mais específico for o plano de marketing digital mais efetiva será a sua implementação. O plano de marketing digital deve percorrer as mesmas etapas que um plano de marketing tradicional, tais como análise da situação atual, definição de objetivos, escolha das opções estratégicas e a sua implementação, alocação de orçamento e controlo constante da evolução (Baynast *et al.*, 2018).

O Planeamento é uma condição fundamental para a coerência do plano de marketing. Este é um instrumento útil de comunicação e controlo, ajuda a estabelecer objetivos e ações e que deverão ser monitorizados temporalmente no decorrer do processo. No entanto pode ser difícil de aplicar nos serviços, uma vez que existe a tendência para planeamento em detrimento da execução, o que pode originar uma implementação ineficiente, contundo num planeamento feito corretamente, sem atingir extremos, as vantagens superarão os riscos (Baynast *et al.*, 2018).

2.2. Posicionamento

Segundo Baynast *et al.* (2018), é possível definir o posicionamento como uma escolha estratégica que procura posicionar a empresa ou marca de uma forma credível, diferenciada e atrativa para os seus consumidores e potenciais clientes no mercado a que se destina. A definição destaca ainda três componentes importantes do posicionamento, o facto de não ser um resultado esperado mais sim uma política, é uma decisão estratégica como mencionado anteriormente e tem também o propósito de percepção da marca/organização.

O posicionamento é uma escolha por parte do responsável de marketing assente na sua diferenciação do produto que permite ao consumidor identificar este mesmo no mercado e diferenciá-lo da sua concorrência. A importância da definição de um posicionamento para o produto em questão parte do facto de todos os produtos estarem definidos voluntariamente ou involuntariamente pelos consumidores no mercado. Ao orientar o posicionamento para a escolha estratégica definida pela empresa é possível assim fazê-lo de uma forma mais concreta e favorável para o resultado que a própria pretende atingir (Baynast *et al.*, 2018).

Segundo Armstrong e Kotler (2005) o posicionamento de um produto é a forma como este é definido pelos consumidores, pelos seus atributos diferenciadores e mais importantes, e onde se localiza na mente dos consumidores em comparação com a sua concorrência.

2.3. Notoriedade de Marca

Marcas de sucesso são ativos intangíveis mais valiosos que uma empresa pode ter e um suporte de vantagem competitiva permanentemente (Kotler & Armstrong, 2018). A marca é a principal preocupação do consumidor e uma ferramenta na competição no mercado (Hudson,

2016). E como tal a notoriedade é a capacidade que potenciais clientes têm em reconhecer ou lembrar uma determinada marca como pertencente a uma determinada categoria de produtos (Aaker, 1991), e a probabilidade de o consumidor comprar uma determinada marca ou produto é superior quando esta lhe é familiar.

Aaker (2012) refere que a notoriedade reflete a relevância sobre a marca na mente dos consumidores, afetando as suas percepções e atitudes e até determinado as suas escolhas. Para Keller (2016) a notoriedade é um papel fundamental nas escolhas dos consumidores, por aumentar a probabilidade de associar uma marca a uma determinada categoria de produto que pertence e por amplificar a proximidade e familiaridade da marca com os consumidores e provocando a escolha desta mesma mesmo em decisões de baixo envolvimento. Keller (2016) menciona ainda a notoriedade é uma vantagem uma vez que assim o consumidor tem dificuldade em memorizar a concorrência por estabelecer relação com a marca.

A marca cria valor para o consumidor e para a empresa, diminui o risco de compra e possibilita que o produto seja identificado numa determinada categoria conforme mencionado anteriormente e contribui também para a diferenciação da concorrência. A notoriedade pode ser dividida em três níveis: notoriedade espontânea de primeiro nível ou notoriedade *top of mind*, notoriedade espontânea e notoriedade assistida (Baynast, 2018).

Segundo Huang e Sarigöllü (2012) a notoriedade e os resultados no mercado tem uma associação positiva e a experiência do consumidor contribui mais para a notoriedade do que o contrário. A associação entre a notoriedade e o *marketing-mix* tem um impacto positivo na promoção do preço uma vez que promove o conhecimento da marca pela criação de exposição da marca e como consequência também aumenta a experiência de uso para o consumidor. A intensidade da distribuição influencia positivamente a notoriedade para o consumidor.

2.4. Marketing nos Serviços

O marketing de serviços permite à empresa posicionar-se fortemente no mercado alvo escolhido e necessita de uma abordagem de *marketing-mix* assim como estratégias de marketing adicionais (Baynast *et al.*, 2018).

Para compreender melhor marketing de serviços é necessário ter em atenção as características distintivas dos serviços, tais como a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kotler & Armstrong, 2018). A intangibilidade assenta no facto de existir uma diferenciação entre produtos de consumo e serviços, uma vez que ao contrário de um produto, não é possível ver, sentir, provar, cheirar nem ouvir um serviço. Existe um

maior grau de incerteza por parte do consumidor relativo aos serviços e como tal existe uma necessidade acrescida das empresas em demonstrar a qualidade do seu serviço por meio de evidências físicas e comunicação. Por existir um maior grau de incerteza os consumidores procuram por sinais de qualidade de serviço tais como as próprias conclusões sobre o meio envolvente do serviço, sobre os prestadores de serviço, equipamentos e comunicações que estes consigam ver. Tendo em conta esta característica dos serviços as empresas devem fazer com que este seja tangível de uma ou mais formas, para que o cliente consiga retirar os sinais corretos da qualidade do serviço prestado (Armstrong & Kotler, 2005) (Kotler & Keller, 2016).

Os serviços apresentam uma inseparabilidade relativa ao próprio serviço e os seus prestadores uma vez que não é possível diferenciar o serviço de quem o presta. Os produtos são produzidos, armazenados, vendidos e consumidos posteriormente, enquanto nos serviços, estes são primeiro vendidos ao cliente e depois produzidos e consumidos em simultâneo. O prestador de serviços é um componente importante e por sua vez impossível separar um do serviço em si e como tal a interação prestador-consumidor é uma característica fundamental no marketing de serviços (Armstrong & Kotler, 2005) (Kotler & Keller, 2016). A variabilidade dos serviços vai depender de diferentes fatores do processo como o prestador de serviços, o como, o quando e o onde, e como tal é um fator crítico para a empresa e para o marketing de serviços.

Uma vez que um serviço não se comporta da mesma forma que um produto, existe a problemática da perecibilidade, visto ser impraticável o armazenamento de um serviço. Esta perecibilidade não é afetada quando a procura é estável, mas quando a procura tem flutuações ao longo do tempo ou sazonalidade os serviços apresentam frequentemente dificuldades no processo. Como tal é importante procurar aplicar estratégias para melhor corresponder a oferta à procura real (Armstrong & Kotler, 2005).

2.5. Marketing Digital

O marketing digital faz parte do processo de transformação do negócio para o digital e como tal integra novas técnicas de marketing baseadas na comunicação e na tecnologia. Com ajuda do marketing digital as empresas têm acesso a novas e inovadoras ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente. Estas ferramentas permitem um nível aumentado de satisfação do consumidor e por sua vez são mais eficazes (Veleva, 2020).

O marketing digital tem uma importância elevada na comunicação das empresas visto ter o potencial de atingir um elevado número de pessoas no mesmo período de tempo em comparação com os meios tradicionais de comunicação. Os consumidores estão expostos diretamente a uma marca ou produto e o acesso à informação pode ser feito em qualquer

lugar e momento (Mogos, 2015). O marketing digital permite uma orientação para objetivos e interesses comuns à marca e aos seus consumidores e com isso é possível criar uma relação de proximidade com o cliente e potencial cliente.

Segundo Hudson (2016) as plataformas digitais conseguem a criação de uma interação direta entre marcas e clientes ao mesmo tempo que possibilita de uma forma digital e virtual a mudança das suas motivações de compra. Para Chaffey (2015) o marketing digital é o uso de tecnologias de informação e comunicação para apoiar atividades de marketing com o objetivo de melhorar a forma de alcançar as necessidades dos seus consumidores.

O marketing digital auxilia na circulação de informação, partilha de ideia e um relacionamento mais próximo com o consumidor, com uma maior acessibilidade e diminuição de custos (Carrera, 2009). Veleza (2020) refere ainda que o marketing digital tem como vantagens o aumento da interatividade entre marca e consumidor, diminuição de barreiras geográficas e limitação de atividades de marketing, facilidade na segmentação e *targeting* e com isso é possível também aumentar o nível de personalização das iniciativas. O marketing digital promove também uma maior audiência por chegar a mais consumidores em comparação com as técnicas de marketing tradicional e permite ainda uma comunicação mais bidirecional entre marcas e consumidores, entre outras vantagens.

2.6. Marketing de Influência

Atualmente, na era digital atual, a relação entre consumidores e marcas tem sido alvo de uma transformação profunda, originando uma nova cultura digital, caracterizada por uma reinterpretação do processo de comunicação. Esta alteração no processo de comunicação teve por base a evolução da atuação dos consumidores e de recetores de informação para transmissores ativos de conteúdo (Jenkins, 2009). Como consequência, a prática do marketing de influência em conjunto com influenciadores digitais, tornou-se numa ferramenta essencial para a maioria das empresas e marcas, servindo como um meio estratégico para o alcance seus objetivos numa outra perspetiva (Enge, 2012).

O marketing de influência apresenta características semelhantes com a utilização de *word-of-mouth* no marketing tradicional, pela sua disseminação orgânica de informações e opiniões sobre produtos e serviços por meio de interações online, podendo assim ser considerado uma forma digital de *worth-of-mouth* (Bakker, 2018). O marketing de influência quando alinhado com os objetivos da marca pode também desempenhar um papel importante na formação da percepção do consumidor e na tomada de decisão de compra.

Segundo os autores Brown e Hayes (2008), o marketing de influência pode ser também definido como uma nova forma de comunicação digital, com o objetivo principal de auxiliar

marcas a atingir os objetivos de comunicação. Enge (2012) define o marketing de influência como um processo que promove relacionamentos entre indivíduos influentes e suas audiências, uma dinâmica que pode aumentar a visibilidade de uma marca para seus produtos ou serviços. Brown & Fiorella (2013) destacam o aparecimento do marketing de influência como uma estratégia que se afasta das abordagens convencionais do mercado. Em vez disso, concentra-se em indivíduos ou grupos específicos, representando um pilar fundamental do marketing digital que tem crescido consistentemente ano após ano.

Gouveia (2022) também reforça a ideia de marketing de influência como estratégia fundamental de marketing digital que envolve a colaboração entre marcas e criadores de conteúdo independentes, que têm influência entre os seus pares como influenciadores digitais. Esta relação simbiótica beneficia as marcas através do aumento da sua visibilidade, promovendo acesso a públicos não explorados e reforçando a sua credibilidade da marca com o aumento das vendas e da confiança do consumidor.

3. Metodologia

A seguinte metodologia traduz a abordagem adotada e as atividades de pesquisa, análise e processo de decisão em cada etapa. O desenvolvimento deste plano de comunicação tem como base uma estratégia de *action research*, com possibilidade de intervenção na entidade de investigação e consequente análise de dados, de forma periódica e contínua. Assim é possível adaptar e utilizar *inputs* estratégicos e ir ajustando à realidade do plano de comunicação.

A revisão da literatura teve o intuito de desenvolver previamente a perspetiva académica necessária para fundamentar um plano de comunicação, com maior foco nas temáticas de posicionamento e notoriedade de marca assim como a utilização de marketing nos serviços, marketing digital e de influência. As referências bibliográficas utilizadas que suportam esta revisão de literatura foram selecionadas em *journals*, ou seja, revistas científicas, e livros de publicação recente. Foram também consultados artigos científicos, artigos de especialidade (empresa) e *websites*.

As seguintes fases desta tese estão estruturadas de acordo com a construção de um plano de comunicação, com o objetivo da elaboração de um documento sistemático com um conjunto de ações e recursos para atingir os objetivos propostos. De acordo com a revisão da literatura conclui-se que este plano deve ser flexível e evoluir de acordo com as mudanças recorrentes no mercado.

Primeiramente será aprofundado o *framework* da problemática e será esquematizada a ideia do plano de comunicação, onde será necessário compreender melhor o mercado onde esta atua. O objetivo será definir a estratégia com foco na alteração do posicionamento assente pela marca *YES!diet* em função da comunicação pela marca *Wells*, onde esta unidade de negócio se insere.

De seguida será analisado o mercado com o propósito de consolidar informação necessária para melhor adaptar o plano de comunicação, tanto a nível macro e microambiente. Como tal será necessário realizar uma **análise Pestal** de forma a compilar um conjunto de informações relativas ao ambiente externo, tais como os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais e assim permitir adotar decisões estratégicas aquando da elaboração do plano de comunicação. (Matovic, 2020)

Os dados utilizados para esta análise Pestal serão recolhidos de diversas fontes: relatórios de diversas instituições e autoridades nacionais e internacionais, tais como o Instituto Nacional de Estatística (INE), Direção Geral da Saúde (DGS), entre outros, assim

como dados estatísticos, financeiros relacionados com o mercado em causa, documentos legislativos e governamentais em vigor ao momento.

Em relação à análise interna será utilizado o **Business Model Canvas**, ferramenta de gestão estratégica que fornece uma representação visual do modelo de negócios de uma empresa e que permite uma esquematização das características internas, ao mesmo que tempo que tem em consideração aspetos que antecipam o desenvolvimento da estratégia. Será possível avaliar e analisar ideias tema, identificar áreas-chave de desenvolvimento e construir o plano de comunicação com base estratégica. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K., 2019)

Seguidamente, será feita uma análise competitiva utilizando o modelo de **Análise SWOT**, que combina as oportunidades e ameaças do ambiente externo, examinadas na análise de mercado, e as forças e fraquezas do ambiente interno, relatadas na análise interna. (Gürel, 2017)

É também necessário conhecer e examinar os *players* do mercado, especialmente aqueles que partilham serviços que satisfazem as mesmas necessidades e as mesmas dores que o programa *YES!diet*. Como tal, proceder-se-á a uma **Análise da Concorrência**, através de um diagnóstico aos serviços que os concorrentes oferecem, bem como uma análise às páginas próprias, redes sociais e artigos/notícias onde estes tenham sido mencionados. Após ser feita uma análise cuidada aos grandes *players* do mercado, será possível aplicar o **Modelo das 5 forças de Porter** para compreender o comportamento dos diferentes tipos de concorrência e retirar insights relevantes sobre a competitividade do mercado. A combinação destas análises permitirá também identificar os elementos que potenciam uma vantagem competitiva. (Martin, 2022)

Após a aplicação de todos os modelos e ferramentas descritos anteriormente, serão definidos objetivos estratégicos para o plano de comunicação para que esta seja mais direcionado para a comunicação atualmente realizada pela marca *Wells*, de forma que ambas as marcas comuniquem com o mesmo posicionamento. Será necessário também estruturar o plano de comunicação tendo em conta a estratégia de desenvolvimento **STP**: segmentação, *target* e posicionamento através da aplicação do **Triângulo de Ouro do Posicionamento** e, posteriormente, através da reflexão do **Marketing-Mix**. (Arnaud et al. 2018)

O plano de implementação pretende ser detalhado e contemplar um conjunto de ações e o respetivo cronograma. Serão também abordados temas importantes na construção de um plano, nomeadamente, equipa de implementação, monitorização e controlo. Finalmente, será realizada uma projeção de custos para a campanha escolhida, tendo em conta toda a avaliação, interna e externa, feita anteriormente.

4. O caso *YES!diet*

A *YES!diet* é um plano de perda de peso assente no consumo de produtos especializados e consultas de nutrição adaptadas às necessidades dos seus consumidores, de forma que estes atinjam os seus objetivos na área de saúde e bem-estar. É possível encontrar a *YES!diet* em várias lojas da *Wells*, sendo que a gama completa apenas existe em lojas com o serviço de consulta associado e as restantes oferecem topos com os *best-sellers* da unidade de negócio.

Desenhada para alcançar o peso ideal sem o conceito de perda de peso privando o consumidor de tudo o que gosta, o programa da *YES!diet* conta com refeições frescas de receitas conhecidas pelos consumidores por serem mais indulgentes, como o *chilli* de carne, *stroganoff* de peru e o caril de camarão, e também com o conceito de alimentação saudável, desde opções vegetarianas, equilibradas e regradas, tais como saladas e sopas de legumes com peixe, carne e ovo adicionado. Para além de ser o único programa no mercado com refeições frescas, a *YES!diet* conta também com vários *snacks* proteicos, versáteis e fáceis de incluir na alimentação do consumidor pela sua praticidade e sabor prazeroso pouco habitual em planos de perda de peso.

As refeições do programa de emagrecimento *YES!diet* oferecem um teor mais elevado em proteína, pobres em hidratos de carbono e valor calórico quando comparadas com refeições tradicionais, mas com todo o sabor e conveniência para que o consumidor consiga atingir os objetivos de forma mais saudável e com menos sacrifício. Estas refeições são desenvolvidas com nutricionistas e testadas em laboratório para que o consumidor possa contar com apoio nutricional e um plano alimentar personalizado de emagrecimento. O portfólio de produtos *YES!diet* pode ser consultado no anexo A e B.

O programa *YES!diet* assenta em dois tipos de construção de planos alimentares, tendo um deles por base a dieta cetogénica e outro a dieta com restrição calórica. O programa tem como objetivo a perda de peso e, posteriormente, a reeducação alimentar, facilitando a manutenção de um estilo de vida saudável com resultados duradouros e seguros e sempre com o acompanhamento especializado e personalizado por parte dos nutricionistas. (*Wells*, 2022)

Dieta Cetogénica

A dieta cetogénica é definida por uma dieta com baixo teor em hidratos de carbono, numa quantidade inferior a 50 gramas diárias, adequada em proteína, elevado teor de gordura e com ou sem limite de valor energético. Esta dieta tem como objetivo induzir uma condição

metabólica de cetose fisiológica, onde a concentração de corpos cetónicos na corrente sanguínea é superior ao normal. (Bueno, N. B. *et al.*, 2013)

A presença de corpos cetónicos provoca um efeito saciante e com isso melhores resultados na perda de peso, mais facilmente aceite pelo consumidor e, conseqüentemente, promovendo uma melhor manutenção do peso a longo prazo. Como tal, a dieta cetogénica é útil no tratamento de diversas patologias, nomeadamente, no tratamento da obesidade e excesso de peso. (Paoli, A. *et al.*, 2013)

Protocolo YES!diet

A YES!diet consiste num programa de perda de peso com dois tipos diferentes de planos alimentares. O plano *Low Carb diet* é um plano alimentar para uma perda de peso mais rápida assente na dieta cetogénica, no entanto este não segue a vertente da dieta cetogénica rica em gordura, mas sim uma versão mais rica em proteína mantendo a dose diária reduzida de hidratos de carbono de forma a atingir a cetose. Ao recorrer a uma versão rica em proteína, o protocolo da *Low Carb diet* promove também a saciedade do consumidor e preserva a massa muscular, normalmente perdida em dietas com valores de energia total muito reduzidos.

Este protocolo consiste numa fase mais pobre em hidratos de carbono, gordura e rica em proteína, com um plano alimentar baseado nos produtos alimentares e refeições próprias e adaptadas da dieta com uma restrição elevada de valor calórico e com o objetivo de uma perda de peso rápida e fácil (1kg de massa gorda perdido por semana). No plano *Low Carb* é possível a perda de peso até 6kg num mês com as todas as refeições YES!diet incluídas devido a redução de cerca de 50% das calorias diárias conseguindo assim uma perda de peso mais rápida e com valores desde 13€ diários. Este plano tem uma duração variável dependendo muito dos resultados obtidos e conforme objetivos e necessidades do consumidor. Quanto ao acompanhamento no plano *Low Carb* as consultas são semanais.

O plano *Flex* é um plano alimentar com resultados mais a longo prazo, que assenta na flexibilidade e sustentabilidade do comportamento alimentar e que é mais indicado para clientes que têm uma maior dificuldade em aderir a planos alimentares mais restritivos. No plano *Flex*, a perda de peso é moderada sendo publicitada a perda de pelo menos 8kg em três meses devido à redução de cerca de 25% do valor diário das necessidades energéticas do consumidor. Neste plano não existem alimentos proibidos e não é necessário seguir um horário próprio para as refeições, sendo estas mais adaptadas ao estilo de vida e hábitos do cliente uma vez que concilia refeições YES!diet e alimentação convencional. Como tal, o valor diário é bastante variável, começando nos 4€ diários. A nível nutricional, o plano *Flex* aposta mais na restrição de quantidades dos vários macronutrientes (proteínas, hidratos de carbono

e gorduras) afastando-se do conceito de dieta cetogénica, com valores de hidratos de carbono compreendidos entre os 50gr e os 100gr e com pelo menos 1,5gr/kg de proteína necessária para ajudar na manutenção de massa magra e promover uma melhor saciedade, como consequência uma melhor adesão ao plano alimentar. A utilização dos produtos da *YES!diet* ajuda também nesse sentido, uma vez que são ricos em proteína e o seu consumo irá promover a saciedade. Relativamente ao acompanhamento, este também é bastante variável, dependendo das necessidades do cliente podendo ser de duas em duas semanas, de três em três semanas ou até mesmo mensal numa fase de manutenção. Todas as primeiras consultas são gratuitas e as de seguimento têm o valor de 10€, independentemente do plano escolhido.

A empresa

A *YES!diet* é uma das unidades de negócio pertencentes à marca *Wells*, a maior marca de retalho em Portugal no segmento de saúde, bem-estar e beleza. A marca *Wells* conta com mais de 280 lojas no território nacional e tem vindo a destacar-se pela sua constante inovação, vasta oferta de produtos especializados e com destaque também nos serviços que presta aos seus consumidores. Prima por um atendimento especializado e tem como objetivo democratizar o acesso à saúde e bem-estar da população portuguesa.

A *YES!diet* é uma unidade de negócio e uma marca pertencente à empresa Sonae MC, retalhista líder sediado em Portugal que opera um conjunto de marcas nos setores de retalho alimentar e não alimentar. A empresa tem um portefólio diversificado de marcas, incluindo o Continente, a maior cadeia de supermercados em Portugal, e a *Worten*, um dos principais retalhistas de eletrónica de consumo, entre outras marcas e lojas. (Sonae MC, 2022)

Com um historial com mais de 30 anos de crescimento no mercado, a Sonae MC iniciou a sua atividade em 1985, com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal. A Sonae MC encontra-se presente em vários segmentos de negócio complementares entre si, através de um portefólio multi-formato e omni canal de insígnias de referência. Atualmente, tem uma posição marcante em diversas áreas de negócio, contando com um leque ampliado de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos nos diversos mercados onde opera. (Sonae MC, 2023b)

A Sonae MC tem demonstrado nos últimos anos um crescimento financeiro consistente, com um forte historial de receitas e rentabilidade. Em 2020, a empresa registou uma receita de 6,400 milhões de euros, com um aumento de 6,4% em relação ao ano anterior, e lucro líquido de 143 milhões de euros, um aumento de 35,5% versus o ano 2019. A empresa também manteve um balanço saudável, com uma forte posição de liquidez e níveis administráveis de dívida. (Sonae MC, 2023a). Em 2021, um ano após o início da pandemia,

o volume de negócios atingiu 5.362 milhões de euros, crescendo 6,3% no ano e 3,4% na base comparável de lojas. O e-commerce aumentou 30%, contribuindo para o reforço global da liderança de mercado. (Sonae MC, 2023a)

O volume de negócios da MC atingiu 5.978 milhões de euros em 2022, crescendo 11,5% no total e 9,6% na base comparável de lojas. As vendas online registaram um crescimento de dois dígitos no quarto trimestre, mais do que duplicando no total do ano face aos níveis pré-pandémicos (+3,4% em 2022 face ao ano passado). Quanto aos outros negócios da empresa, as insígnias de parafarmácia/ beleza e de restauração beneficiaram da contínua recuperação, em relação ao período pandémico, com as vendas a aumentarem 19,0%. (Sonae MC, 2023a)

Visão e Missão da Empresa

A visão da empresa consiste em “ser líder em quota de mercado no mercado português de base alimentar, garantindo a preferência sustentada dos clientes e implementando as melhores práticas de gestão”. A missão da empresa assenta na proposta de valor de proporcionar a cada consumidor a satisfação das suas necessidades e desejos de consumo da forma mais vantajosa, inovadora e moderna. (Sonae MC, 2023c)

Valores da Empresa

Relativamente aos valores, estes representam os princípios pelos quais a empresa atua e se relaciona com todos os seus parceiros. Os mesmos são comuns a todo o Grupo Sonae. Estes valores assentam na confiança e integridade, ambição, inovação, responsabilidade corporativa onde as pessoas se encontram no centro do sucesso. (Sonae MC, 2023c)

Eixos estratégicos da Empresa

A direção estratégica da organização é estipulada pela definição de pilares de forma a orientar todo o seu percurso de crescimento e de liderança no mercado onde se situa, criando valor para todos os seus *stakeholders*. (Sonae MC, 2023d) Estes pilares incluem:

- Crescimento Material
- Transformação Digital
- Apreciação do Cliente
- Pessoas e Planeta

5. Análise Externa

A análise externa de mercado é um processo de pesquisa e tratamento de dados relativos ao macro e microambiente onde a empresa atua. Com esta análise, é possível recolher informações pertinentes sobre o contexto de atuação da empresa, novos clientes, posicionamento da concorrência, principais *players* do mercado, entre outras informações relevantes. O objetivo é tratar a informação de forma a tomar decisões estratégicas informadas com base numa teoria forte (Schwetje & Vaseghi, 2007).

5.1. Análise PESTAL

A análise do contexto externo de mercado, através do modelo PESTAL, é uma ferramenta analítica que permite compreender melhor as particularidades do meio onde a empresa se insere e proporciona uma visão ampliada dos fatores que podem condicionar a sua operação estratégica. Através desta análise, é possível construir uma visão macro de um conjunto de pontos necessários para a consolidação de um negócio, sendo também possível prever tendências de evolução de mercado (Matovic, 2020).

A análise que se segue permite detalhar os dados principais do meio envolvente, no que diz respeito aos ambientes que influenciam um programa de perda de peso: político; económico e demográfico; sociocultural; tecnológico; ambiental e legal.

5.1.1. Contexto Político

Num cenário global marcado por desafios de saúde pública e o aumento de patologias crónicas relacionadas com uma alimentação inadequada, é cada vez mais essencial a implementação de políticas de saúde e promoção de alimentação saudável. Desta forma, é necessário a implementação de políticas públicas que incentivem hábitos alimentares mais saudáveis e facilitem o acesso uma alimentação regrada de forma a mitigar os efeitos nocivos para a saúde da população em geral.

Nos últimos anos, têm sido implementadas medidas pelo governo nesse sentido, uma delas a aplicação do imposto sobre as bebidas não alcoólicas açucaradas, de forma a controlar o seu consumo. Esta medida apresentou resultados favoráveis em 2017, com redução acentuada no consumo destes produtos, com bebidas não alcoólicas açucaradas mais taxadas a reduzirem cerca de 38% de quota de mercado durante esse período. (Portal GOV.PT, 2023a)

Essa conquista alinha-se com a ambição do XXI Governo Constitucional de Portugal, que estabeleceu a promoção da saúde como prioridade no programa de saúde. (SNS, 2023) Das iniciativas implementadas para reforçar a resposta aos principais problemas de saúde da população portuguesa, foram criados doze programas de saúde prioritários no âmbito do

Plano Nacional de Saúde. Entre esses programas encontra-se o "Promoção da Alimentação Saudável", que visa melhorar o estado nutricional da população. Para atingir esse objetivo, foi criado o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS). O PNPAS concentra-se em incentivar a disponibilidade física e econômica de alimentos que constituem um padrão alimentar saudável, bem como criar condições para que a população valorize, aprecie e incorpore esses alimentos nas suas rotinas diárias. (PNPAS, 2023)

Tendo em conta a situação atual, relativamente ao aumento de inflação, proporcionada pela crise pandémica e a guerra na Ucrânia, o Governo português aplicou uma medida de isenção no imposto de valor acrescentado (IVA) num cabaz de 46 alimentos considerados essenciais. Os produtos presentes no cabaz foram escolhidos com base no cabaz de alimentação saudável do Ministério da Saúde e dados recolhidos por empresas de distribuição sobre os produtos mais consumidos pelos portugueses. Esta medida pretende combater os efeitos da inflação no rendimento das famílias, e que estará em vigor até ao final de outubro. (Portal GOV.PT, 2023)

5.1.2. Contexto Económico

O setor de serviços desempenha um papel crucial na economia portuguesa, sendo um dos principais pilares do crescimento do país. De acordo com uma nota oficial divulgada no website do Governo de Portugal, apresentada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros em 2018, o setor dos serviços contribuiu com 75,3% para o valor acrescentado bruto (VAB), representando cerca de 70% do emprego em Portugal. (MNE, 2023).

Em 2022, o produto interno bruto (PIB) per capita teve um notável aumento, passando de 17,4 mil € em 2015 para 20,8 mil € a preços correntes. Esse crescimento acima da média da União Europeia reflete a recuperação após o decréscimo acentuado causado pela pandemia da COVID-19. (INE, 2023b)

O aumento da inflação e a diminuição do poder de compra, tem provocado alterações nos padrões de consumo e estilos de vida dos portugueses. O Índice de Preços no Consumidor (IPC) registou um aumento significativo, com uma variação média anual de 7,8%, a mais alta desde 1992. A inflação foi influenciada pela aceleração dos preços dos produtos alimentares não transformados e dos produtos energéticos. Além disso, os preços dos bens aumentaram mais rapidamente do que os dos serviços em 2022, reforçando a complexidade da situação económica. (INE, 2023b)

A despesa corrente em saúde aumentou a um ritmo inferior ao do PIB no ano 2022, tendo aumentado 6,3% versus 11,4% do PIB. A despesa corrente pública (+6,6%) e privada (+5,7%) continuou a aumentar devido à recuperação da atividade nas áreas não COVID-19 iniciada

em 2021. No ano de 2021 verificou-se uma despesa corrente em saúde com um aumento recorde de 13,1%, totalizando 23 915,7 milhões de euros (equivalente a 11,1% do PIB e a 2 324,6 euros per capita). (INE, 2023a)

Relativamente ao contexto económico do segmento do mercado, gestão de peso e bem-estar em Portugal, existiu um crescimento entre o período de 2020 e 2021. Em 2020, as vendas nesse segmento totalizaram 42,7 milhões, e no ano 2021 cerca de 43,8 milhões. Esse crescimento representa uma variação percentual de 2,6% no valor do mercado ao longo desse período. (Passaport, 2021)

Este aumento pode indicar um interesse crescente por produtos e serviços relacionados com gestão de peso e bem-estar e pode ser atribuído a diversos fatores, tais como uma maior consciencialização da importância da saúde e qualidade de vida devido a eventos como a pandemia COVID-19. Para as empresas que atuam neste segmento, o aumento no valor do mercado pode representar oportunidades de crescimento e expansão de negócio, caso saibam atender às necessidades e expectativas dos seus consumidores, assim como às tendências do mercado.

5.1.3. Contexto Social

O contexto social em que vivemos atualmente tem sido influenciado por dois eventos globais cruciais: a crise pandêmica e a guerra na Ucrânia. Estas crises têm gerado um impacto significativo em várias esferas da sociedade, afetando diretamente a saúde, o mercado de trabalho, as poupanças e os padrões de consumo.

A pandemia provocou grande disrupção na atividade económica, especialmente em 2020 com consequências para os rendimentos das famílias residentes em Portugal. Para a maioria dos agregados (61,7%) não existiram alterações de rendimento significativas, para os restantes 38%, 18% sofreu uma diminuição do rendimento e 20% um aumento, com razões de diminuição do tempo de trabalho e à perda de emprego como as principais causas para esta diminuição. (Peralta et al., 2002) No entanto, nos últimos anos pode-se observar um aumento do rendimento médio (não obstante contração em 2020 nos 40% de população mais vulnerável economicamente) de 10 562 € em 2015 para 13 148 € em 2021. (INE, 2023c)

Ao longo dos anos, houve também um progresso significativo no combate ao desemprego e na redução da inatividade entre os jovens. A taxa de desemprego em 2022 registou uma notável diminuição para 6,0%, alcançando o valor mínimo desde 2015, apesar da interrupção temporária da tendência decrescente em 2020, quando atingiu 7,0% devido à pandemia COVID-19. No ano 2022 a taxa de inatividade entre os jovens caiu para 9,4%, valor mais baixo desde 2015. (INE, 2023b)

Segundo os Censos 2021 Portugal tem na sua totalidade 10,3 milhões de habitantes, com a densidade populacional mais acentuada nas regiões de Lisboa e Porto. No entanto, o valor de 2021 apresenta uma diminuição de 2,1% face ao ano de 2011. (Observador, 2021)

Em 2022, mais de metade da população com 18 anos ou mais em Portugal apresentava excesso de peso ou obesidade, representando cerca 53,2% da população. Deste grupo, 37,3% tinham excesso de peso e 15,9% eram considerados obesos. Segundo o INE, o excesso de peso na população portuguesa é mais comum entre homens (43,0%) do que mulheres (32,3%), enquanto a obesidade tinha proporções semelhantes para ambos os sexos, com cerca de 16 valores percentuais. (INE, 2020) O excesso de peso ou obesidade são mais prevalentes entre a população a partir dos 45 anos, e com nível de escolaridade até ao ensino básico e reformada. No inquérito, quem referiu ter excesso de peso ou obesidade avaliava também de forma menos favorável o seu estado de saúde (44,0%) quando comparando com a população com peso normal (53,5%). Além disso, uma proporção maior de pessoas com excesso de peso ou obesidade relataram ter alguma limitação ou limitação severa na realização de atividades diárias (entre 59,1% e 59,3%) em comparação com aqueles sem limitações (50,0%). (INE, 2022b)

A procura de consultas de saúde de especialidade foi mais frequente na faixa etária mais idosa da população portuguesa e na população com estudos superiores. A população residente com 16 ou mais anos que consultou médicos de outras especialidades (exceto dentistas e ortodontistas e medicina geral e familiar) nos 12 meses anteriores à realização da entrevista do inquérito foi de 52,5%. (INE, 2022b)

5.1.4. Contexto Tecnológico

A pandemia impactou as preferências e comportamentos dos consumidores impulsionando as tecnologias digitais na área da saúde. (Deloitte, 2021) A ascensão da utilização de tecnologias na saúde permitiu atender as novas necessidades crescentes e as expectativas dos consumidores, melhorando o envolvimento com o paciente e a sua experiência no serviço. Com a necessidade da distanciação social e com os vários confinamentos foi necessário adaptar as consultas e serviços médicos para plataformas digitais através da criação de teleconsultas e consultas online. (Deloitte, 2022)

O inquérito realizado pelo INE, publicado em 2022, com o intuito de entender a utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias em Portugal, refere que 88,2% dos agregados familiares tem acesso à internet em casa e 84,6% têm uma ligação por banda larga. Quando comparado com os resultados de 2021 é possível observar um aumento de mais 0,9 pontos percentuais (p.p.) na ligação à internet e mais 0,5 p.p. na ligação por banda larga. A proporção de utilizadores da internet para atividades relacionadas com a saúde

aumentou 11,4 p.p. em relação ao ano 2020, apesar de pesquisas de informação sobre saúde ter diminuído de 62,6% em 2020 para 58,5% em 2022. A utilização da internet para acesso à registos pessoais de saúde online, marcação de consultas médicas e a utilização de outros serviços de saúde aumento no ano 2022 comparativamente aos anos anteriores. (INE, 2022a)

O aumento da população que tem acesso à internet implicou alterações na procura de informação pelos consumidores e também no modo de acesso à determinados produtos e serviços. Esta alteração tem vindo a provocar um aumento notório no número de empresas com páginas dedicadas aos seus serviços e com a possibilidade de compras online. No entanto, no último ano observou-se uma diminuição nas encomendas online face aos 2 anos anteriores, apesar de em 2022, 42,7% das pessoas dos 16 aos 74 anos terem efetuado compras online. (INE, 2022a)

5.1.5. Contexto Ambiental

De acordo com o mais recente relatório de Avaliação de Desempenho Ambiental, Portugal demonstra um bom desempenho em várias áreas ambientais, como energias renováveis, emissões de gases com efeito de estufa e qualidade do ar. Destaca-se a percentagem de energias renováveis no aprovisionamento energético total, 29%, em comparação com a média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de 12%. Portugal apresenta uma intensidade de emissões de gases com efeito de estufa "per capita" menor, com 5,6 toneladas de dióxido de carbono (CO₂) equivalente, quando comparando com a média da OCDE de 10,5 toneladas. municipais "per capita". (Portal GOV.PT, 2023c)

No entanto, o país necessita de melhorar a valorização de resíduos e economia circular, onde a percentagem de compostagem e reciclagem no tratamento total é de 28%, abaixo da média da OCDE (34%). O relatório também deixa 26 recomendações para reforçar a coerência das políticas ambientais e impulsionar uma recuperação económica ecológica, visando a neutralidade carbónica e desenvolvimento sustentável. (Portal GOV.PT, 2023c)

Paralelamente, o Plano de Poupança de Energia 2022-2023 visa implementar medidas para redução no consumo de energia, eficiência hídrica e mobilidade em vários setores, abrangendo a administração pública, setor privado e cidadãos. O foco principal é dado às medidas relacionadas com energia para promover a sustentabilidade ambiental e o uso eficiente dos recursos. (Portal GOV.PT, 2023d)

Para alcançar metas ambientais ambiciosas e contribuir para um futuro mais ecológico, as empresas desempenham um papel fundamental. É essencial que as empresas implementem políticas sustentáveis que incorporem princípios de responsabilidade social e ambiental nas suas operações. (OECD, 2023) Ao adotar essas medidas, as empresas não

só contribuem para a sustentabilidade, como também promovem a confiança e fidelização dos seus consumidores preocupados com políticas ambientais.

5.1.6. Contexto Legal

A venda de produtos alimentares e géneros alimentícios afeta diretamente a saúde e bem-estar dos consumidores. Para garantir a segurança alimentar e proteger os interesses dos consumidores, a legislação desempenha um papel importante na regulamentação desse setor. As normas e regulamentos estabelecidos pelos governos têm como objetivo assegurar a qualidade, higiene e rastreabilidade dos alimentos, bem como informar os consumidores sobre os produtos que estão adquirindo.

Ao abrigo da legislação da União Europeia a venda de produtos e géneros alimentícios pré-embalados e embalados é regulada por regras relativas ao conteúdo e à apresentação de informação nutricional dos mesmos. Produtos vendidos na UE devem ser detentores de um rótulo com informações sobre o seu valor energético e composição nutricional de forma a informar os consumidores. A declaração nutricional presente no rótulo deve figurar diretamente na embalagem ou numa etiqueta a ela fixada, e deve ainda conter a seguinte informação: valor energético, quantidade de lípidos, ácidos gordos saturados, hidratos de carbono, açúcares, proteínas e sal. (Your Europe, 2023).

Aquando da construção de um serviço com venda de produtos alimentares é necessário ter em atenção ao Regulamento (CE) n.º 1935/2004, de 27 de Outubro de 2004, relativo aos materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os alimentos. (DCAV, 2023) (ASAE, 2023) Este regulamento é necessário para a construção de uma embalagem própria e segura para os consumidores, uma vez que regula as matérias-primas a utilizar na produção de embalagens destinadas a comercialização de produtos alimentares e géneros alimentícios, tendo em conta requisitos de higiene e qualidade alimentar. (Parlamento Europeu, 2011).

5.2. Modelo 5 forças de Porter

A atratividade do setor de atividade pode ser medida com a aplicação do Modelo das 5 forças de *Porter*. Este modelo analisa os cinco fatores principais que afetam a concorrência no setor, incluindo a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a intensidade da rivalidade competitiva (Martin, 2022). Ao avaliar estes fatores, as empresas podem tomar decisões informadas sobre como entrar num novo mercado, expandir suas operações ou desenvolver novos produtos ou serviços. (Porter, 2008)

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes provoca alterações no mercado em causa, seja pelo fator novidade, por estratégias competitivas de valor, serviços concorrentes ou até mesmo pela procura de aumento de quota de mercado quando comparando com negócios similares.

O mercado de perda de peso conta com *players* com a sua quota de mercado sólida e estabilizada, sendo assim importante definir uma estratégia e uma proposta de valor diferenciadora. Podemos considerar como barreiras de acesso a novos concorrentes os seguintes pontos:

- Conhecimento exaustivo do mercado em questão e dos principais *pain points* dos clientes, assim como as suas necessidades relativas a acompanhamento durante o processo de emagrecimento e preferências a nível de produtos;
- Diferenciação de produto e de serviços, onde é necessário um maior esforço financeiro numa fase inicial de forma a fidelizar nos novos clientes e promover angariação forte de possíveis novos consumidores face aos serviços já existentes no mercado;
- Desvantagens de custos independentes da escala do negócio, especialmente numa fase inicial, onde existe uma maior dificuldade de atingir valores necessários para realizar encomendas aos fornecedores face à concorrência;
- Necessidade inicial de capital elevado, para investimentos iniciais na construção do serviço tendo em conta a proposta de valor, encomendas a fornecedores assim como gastos associados à construção da identidade de uma marca.

Poder dos fornecedores

Os fornecedores aprovisionam as empresas com o que estas necessitam para criar valor para o consumidor final, seja em matéria-prima, produtos ou até mesmo serviços. Desta forma, o seu poder aumenta tendo em conta a existência de outros fornecedores no mercado, o serviço que disponibilizam e o volume de encomendas.

Os fornecedores especializados na construção de um portfolio de produtos proteicos são limitados no mercado nacional, e deste modo acarretam um poder superior face às empresas em momentos de negociação de encomendas de produtos. Para além do facto da *YES!diet* não possuir uma economia de escala, esta perde também poder de negociação face aos fornecedores e consequentemente apresenta rentabilidades mais baixas face a outros concorrentes.

Poder negocial dos clientes

O poder do cliente aumenta quando o produto tem baixa diferenciação e as compras são feitas em larga escala, assim como quando este detém informação relativamente a alternativas no mercado e uma maior sensibilidade ao preço do produto ou serviço adquirido. Desta forma podemos então concluir que o poder de negociação dos clientes é mais um fator que contribui para compreensão do nível de competitividade do mercado.

O elevado número de programas de perda de peso e a oferta variada de produtos proteicos e adaptados à dieta cetogénica confere ao consumidor final demasiada opção de escolha. Desta modo as decisões estratégicas da *YES!diet* deverão ser ponderadas de forma a ir de encontro dos gostos e necessidades dos clientes.

Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos são todos aqueles que proporcionam benefícios semelhantes ou até iguais, servindo o mesmo propósito final que produtos existentes no mercado. Desta forma, a sua presença no mercado representa uma ameaça para produtos existentes, provocando alterações no preço final a aplicar e, consequentemente, o retorno que estes possam dar à empresa. Quanto mais atrativos forem em relação preço-qualidade para o consumidor final, mais competitivos estes serão para o mercado.

A existência de produtos com um elevador teor proteico no mercado poderá representar um risco ao produto final vendido ao cliente pela marca, e como consequência, constituir um produto substituo.

Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor

Lidar com a concorrência é um fator importante na estratégia de um negócio, uma vez que existe uma disputa entre serviços presentes no mercado pelo interesse do consumidor.

A intensidade da rivalidade competitiva do mercado dos programas de perda de peso e dieta cetogénica é moderada a alta. Os vários *players* no mercado que fornecem serviços semelhantes de programas de perda de peso têm propostas de valor pouco diferenciadas, levando o consumidor final a ter uma perceção de uma oferta pouco segmentada.

Consolidação da Análise Porter

Após aplicação deste modelo conclui-se que o mercado em análise apresenta barreiras de entrada relativamente moderadas e existe uma concorrência significativa entre fornecedores especializados, assim como vários *players* no mercado, pelo que é necessário que exista

uma diferenciação de serviços prestados e um fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade para que a *YES!diet* seja bem-sucedida no mercado.

5.3. Contexto e tendências do mercado

O mercado da perda de peso em Portugal tem sido alvo de uma transformação significativa nos últimos anos, refletindo as crescentes preocupações com a saúde e o bem-estar da população. Num contexto onde a obesidade e as patologias relacionadas com o excesso de peso são uma problemática de saúde pública, o setor de perda de peso tem vindo a ganhar uma importância crescente. Portugal, como muitos outros países, enfrenta desafios relacionados com a obesidade e o excesso de peso, o que impulsionou a procura por soluções eficazes de perda de peso, promovendo um mercado mais dinâmico e diversificado.

Esta mudança no mercado de perda de peso não ocorreu isoladamente, mas sim como uma resposta às crescentes preocupações e expectativas dos consumidores, e como tal, o mercado adaptou-se para oferecer soluções mais abrangentes e sensíveis à diversidade de corpos. O movimento "*Body Positivity*" desempenha um papel importante ao desafiar os padrões tradicionais de beleza e promover a aceitação de todos os corpos, independentemente de sua forma ou tamanho. Este movimento assenta numa alteração de mentalidade dos consumidores e com o propósito de enfatizar a saúde em vez da aparência. (Kapoor, 2020) A exposição a conteúdos positivos que celebram a diversidade de tipos de corpos nas redes sociais emerge como um elemento fundamental na busca pela melhoria da satisfação corporal.

Vivemos numa era onde os consumidores são constantemente inundados com padrões de beleza idealizados, criando um terreno fértil para a insatisfação com o próprio corpo. Esta insatisfação é uma preocupação que transcende o âmbito estético, uma vez que promovem repercussões profundas na saúde mental, amplificando as pressões sociais e os ideais de beleza inatingíveis. (Knight, 2023) (Fardouly, J., et al, 2022) O movimento *body positivity* surge nas redes sociais como uma abordagem necessária para desafiar os padrões irreais de beleza e promover a aceitação de todos os tipos de corpos, enfatizando a saúde e o bem-estar como prioritários em função de estereótipos estéticos. Essa abordagem é fundamental para quebrar estigmas de insatisfação corporal e melhorar a saúde mental dos consumidores. (Knight, B., 2023)

As redes sociais podem, inadvertidamente, contribuir para altas taxas de insatisfação corporal por exposição constante a imagens de corpos tidos como ideais, desencadeando comparações prejudiciais e aumentando o risco de comportamentos alimentares prejudiciais e distúrbios alimentares. (Mental Health Foundation, 2023) Segundo o estudo realizado por Fardouly, a presença de micro intervenções nas redes sociais, através da partilha de

conteúdo que promova a positividade corporal, aceitação e saúde, tem uma influência positiva nos consumidores.

Cada vez mais as marcas desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e bem-estar, e uma mudança de paradigma é necessária. Em vez de se concentrarem exclusivamente na perda de peso, as marcas reconhecem cada vez mais a importância de comunicarem dentro da temática *body positivity*. Estas devem incentivar uma relação mais positiva com a alimentação e a necessidade de eliminar o stress associado às dietas, adotando uma abordagem de estilos de vida saudáveis em recurso de dietas restritivas.

Paralelamente, a regulação efetiva da representação da imagem corporal nas redes sociais, juntamente com o compromisso das marcas na promoção de uma imagem corporal positiva, é cada vez mais importante para incluir na sua comunicação ao público-alvo. (Mental Health Foundation, 2023) Uma abordagem que promova a autoestima, bem como uma maior conscientização sobre o autocuidado e o apoio aos outros em relação à imagem corporal, são passos essenciais para promover um ambiente mais saudável e inclusivo para todos. É um apelo à mudança de mentalidade, onde a celebração da diversidade e a promoção da saúde prevalecem sobre os padrões de beleza inatingíveis.

5.4. Análise da concorrência

O mercado da perda de peso e alimentação saudável em Portugal é bastante fragmentado, com um enorme número de pequenas e médias empresas, e segmentado em termos de propostas de valor.

O programa de perda de peso da *YES!diet* assenta numa dieta cetogénica e como tal iremos considerar como principais concorrentes no modo de atuação (os que atuam também por base no conceito dieta cetogénica) a *Lev - Your Nutrition Experts* e a *Pronokal*. Após análise do mercado, as seguintes empresas, *Dieta3Passos* e a *EasySlim*, programas de perda de peso com a utilização de produtos alimentares próprios e com abordagens *low carb* e hiperproteicas, serão também considerados concorrentes dos produtos vendidos pela *YES!diet*. Relativamente à empresa *Prozis* apesar de não ser necessariamente concorrência direta à *YES!diet*, apresenta uma proposta de valor interessante de analisar, quanto a sua forma de atuação e portfólio, possível de utilizar no seguimento de uma dieta cetogénica.

Lev - Your Nutrition Experts

A *Lev - Your Nutrition Experts* entra no mercado português no ano 2000 após o Laboratório *Francediet* iniciar estudos quantitativos e qualitativos, de forma a caracterizar a população portuguesa no que se refere ao tema “emagrecimento”. Percebendo a necessidade de um

programa de perda de peso, a Lev adotou a abordagem da dieta cetogénica, contando com nutricionistas para assegurar resultados duradouros. (Lev, 2022a)

Após crescimento em Portugal, a Lev expandiu-se internacionalmente em 2013-2014 com clínicas em Madrid e Barcelona. A nível nacional, conta com 21 clínicas em cidades como Aveiro, Lisboa e Porto. (Lev, 2022b) Com um portfólio de mais de 200 produtos, incluindo 150 refeições prontas para consumo, a marca oferece opções variadas divididas em categorias. As refeições têm um custo médio de 3,50/4,00€ e estão disponíveis em lojas físicas e online.

Relativamente à sua forma de atuação, os consumidores ao aderirem ao tratamento de perda de peso serão seguidos por nutricionistas num acompanhamento personalizado com uma periodicidade de 10 dias e poderão optar por consultas presenciais ou em formato digital. Para marcação das mesmas é feita através de um formulário presente no site, presencialmente nas clínicas assim como telefonicamente para a linha de apoio ao cliente ou para a clínica em questão. (Lev, 2022c) A descrição do método da marca Lev encontra-se no anexo C.

Pronokal

PronoKal Group, sediada em Barcelona, é uma empresa multinacional dedicada à melhoria da saúde e bem-estar da população, especialistas em tratamentos de perda de peso, contam com mais de 15 anos de história e experiência. (Pronokal, 2022a) Presentes em cerca de 15 países, contam com mais de 8 000 profissionais de saúde associados e com mais de 600 000 casos de sucesso. (Pronokal, 2022b) Atualmente, a *Pronokal* faz parte do repertório de marcas da *Nestlé Health Science*. (Nestlé Health Science, 2022)

A sua proposta de valor assenta numa dieta de perda de peso rápido, de forma saudável, com o apoio de uma equipa de profissionais e com quem obterá resultados rápidos. A marca tem uma abordagem multidisciplinar com especialistas na gestão de cetose, onde combinam uma dieta cetogénica, *coaching* e exercício físico. (Pronokal, 2022c) A descrição dos planos alimentares da marca Pronokal encontram-se no anexo D.

A marca conta com um portfolio com cerca de 100 produtos, possíveis de adquirir através de uma aplicação *Pronokal Connect* ou de uma loja online, onde o acesso é apenas permitido a quem esteja a fazer o tratamento em questão. Relativamente à marcação de consulta apenas é possível através do preenchimento de um formulário presente no site próprio para o efeito.

Farmodiética

A Farmodiética é uma empresa de distribuição de suplementos alimentares, alimentação saudável, dispositivos médicos e, mais recentemente iniciou a distribuição de medicamentos. Presta também serviços de nutrição clínica e nutrição especializada em emagrecimento, sendo também detentora de marcas para produtos e serviços específicos para os diferentes canais de distribuição, nomeadamente, farmácias, dietética, clínicas e exportação para distribuidores em farmácia. (Farmodiética, 2022a)

Essas marcas serão importantes concorrentes nas áreas de alimentação saudável com recurso a produtos próprios para dietas pobres em calorias e hidratos de carbono, tais como a *Dieta3Passos* e a *EasySlim*. (Farmodiética, 2022b)

Dieta3Passos

A *Dieta3Passos*, uma das marcas registadas da Farmodiética, é um programa de emagrecimento com acompanhamento semanal por um nutricionista especialista em *coaching* nutricional. Baseia-se num método com evidência científica e a sua eficácia e segurança foram comprovados através de estudos apresentados em congressos de especialidade. O método conta com mais de 16 anos de experiência no mercado tendo já assistido mais de 300 mil clientes. (Dieta3Passos, 2023a)

O plano da *Dieta3Passos* encontra-se dividido em 3 momentos distintos e tem na sua composição a utilização de suplementos alimentares de marca própria assim, como o uso opcional de alimentação da marca. (Dieta3Passos, 2023b) A *Dieta3Passos* tem vários pontos de consulta em todo o país, sendo estas presenciais ou em formato online, com um valor de 12€ por consulta. Relativamente à marcação da consulta esta poderá ser marcada através da linha de apoio, no site da dieta e assim como presencialmente num dos 278 pontos de consulta.

Quanto aos produtos da marca, é possível adquiri-los em loja online assim como nos diversos pontos de consulta. A marca apresenta um portfolio diverso em suplementação alimentar assim como em alimentação rica em proteína, pobre em calorias e hidratos de carbono, tendo tanto opções doces como salgadas e substituídos de refeições intermédias e principais. A descrição dos planos alimentares da marca Dieta3Passos encontra-se no anexo E.

EasySlim

A *EasySlim* é outra marca registada da Farmodiética e assenta num método para a perda de peso baseado em evidencia científica, também com vários estudos apresentados e

publicados (EasySlim, 2023a) Conta com 790 pontos de consulta localizados em farmácias, onde também é possível adquirir os produtos e os suplementos alimentares.

A dieta da *EasySlim* tem uma abordagem *low carb* e hiperproteica, com acompanhamento semanal através de consultas de nutrição e coaching e uma aplicação própria. Nas consultas é definido e elaborado o plano alimentar e fornecido estratégias de suporte motivacional e técnicas de *coaching* (EasySlim, 2023b). A dieta *EasySlim* conta com dois planos de abordagens diferentes, com o intuito de uma perda de peso sustentável e rápida. As diferenças entre as duas abordagens encontram-se resumidas no anexo F.

Prozis

A Prozis é uma marca portuguesa pertencente ao grupo Prozis.group. Destaca-se, na área da suplementação desportiva, estando já bem consolidada no mercado português, e dedica-se à venda de produtos de suplementação alimentar e de bem-estar. Foi fundada em 2007 e presta atividade através do comércio eletrónico, por grosso, importação e exportação de suplementos alimentares, produtos naturais e dietéticos, vestuário, entre outros. (Prozis, 2023)

Apesar de não ser considerada um concorrente direto ao serviço prestado pela *YES!diet* pode-se considerar um concorrente indireto, uma vez que comercializa também alimentação saudável e produtos utilizados em dietas cetogénicas. A *Prozis* é reconhecida pelos consumidores por ser um local de fácil acesso à suplementação, produtos dietéticos e produtos ricos em proteína com valores acessíveis, fazendo assim concorrência à compra de produtos *YES!diet* utilizados na construção do seu plano alimentar.

5.4.1. Marketing e Comunicação na Concorrência

No mercado altamente competitivo dos dias de hoje, analisar o marketing da concorrência é decisivo para o sucesso de um plano de comunicação de uma marca. Esta análise oferece *insights* sobre as estratégias e táticas usadas pela concorrência para atrair o público-alvo. A compreensão das ações da concorrência permite não só que a marca aperfeiçoe a sua própria estratégia de comunicação, mas também promove a aprendizagem com os erros e sucessos alheios de forma a explorar lacunas no mercado.

A análise do marketing da concorrência é essencial para desenvolver estratégias de comunicação que atraiam e envolvam os clientes de forma eficiente, destacar pontos fortes de maneira única e criar uma identidade distinta e eficaz no mercado. Na tabela 1, apresentada abaixo, foi feita uma compilação das estratégias de marketing e comunicação utilizadas pelos concorrentes da *YES!diet*.

Tabela 1 - Análise do marketing e comunicação utilizada pela concorrência

Fonte: elaboração própria

Lev - Your Nutrition Experts	Marketing de influência (<i>influencers</i>) Redes sociais e testemunhos Aposta mais forte em altura sazonais
Pronokal	Ênfase na Abordagem Médica: delegados de informação médica Redes sociais e testemunhos Pouca ação publicitaria quando comparando com os outros concorrentes
Easyslim	Redes sociais e testemunhos Comunicação e marketing tradicional (rádio, revistas, mupis) Aposta mais forte em altura sazonais
Dieta 3 Passos	Marketing de influência (<i>influencers</i>) Redes sociais e testemunhos Comunicação e marketing tradicional (rádio, revistas, mupis) Aposta mais forte em altura sazonais
Prozis	Marca com forte aposta no marketing digital: utiliza estratégias de social media, diversos <i>influencers</i> , marketing de conteúdo, anúncios direcionados para alcançar seu público-alvo, programa de fidelização de clientes com códigos promocionais, entre outras. Ações promocionais durante o ano

6. Análise Interna

6.1. Business Model Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta de análise estratégica, desenvolvida por Alexander Osterwalder, usada para visualizar, avaliar e comunicar diferentes aspetos de um modelo de negócios, analisando a empresa internamente. O modelo consiste numa tabela que examina diferentes blocos de informação relativa à empresa e permite identificar áreas de melhoria e inovação, resolvendo necessidades assinaladas de uma forma mais rentável para a empresa. (Ojasalo & Ojasalo, 2019)

Como tal, esta ferramenta é um método eficaz para refletir e esquematizar os pontos fortes e pontos fracos da *YES!diet*, ao mesmo que tempo que permite estruturar as diferentes componentes do negócio. No anexo G encontra-se a aplicação do modelo *Business Model Canvas* para a marca *YES!diet*.

6.1.1. Proposta de Valor

A proposta de valor da *YES!diet* assenta em três pilares diferentes, um acompanhamento especializado e personalizado realizado por nutricionistas habilitados e formados para a dieta cetogénica e para a perda de peso; refeições frescas à preços acessíveis aos seus consumidores e ainda uma gama completa de produtos que permite variedade no dia-a-dia alimentar.

A *YES!diet* é o único programa de perda de peso que alia acompanhamento nutricional especializado e uma gama completa de alimentação, única no mercado a incluir refeições frescas a um preço imbatível (primeira consulta gratuita e as de seguimento com um valor de 10€). O valor médio para um acompanhamento personalizado é bastante alto, que se acentua quando existe alimentação incluída promovendo assim a aceitação da marca no mercado face à concorrência.

6.1.2. Segmentos de Clientes

O programa *YES!diet* está desenhado para dois segmentos de clientes, com objetivos e necessidades diferentes que são importantes considerar. Por um lado, temos um cliente mais focado, com motivações mais fortes em relação à sua imagem e estética, que valorizam essencialmente a rapidez dos resultados e conveniência. Estes clientes têm grandes dificuldades na regulação das refeições e seus horários. Relativamente ao perfil de compra, estes clientes procuram a *YES!diet* em momentos decisivos, tais como *reentré* pré-verão, têm um poder de compra superior, com uma cesta média elevada e como consequência um *life time value* inferior.

Por outro lado, temos o cliente com um perfil mais cauteloso, com maior foco na prevenção de patologias, que favorece resultados a médio longo prazo e permanentes. Nestes clientes, as grandes dificuldades na perda de peso são o facto de não serem adeptos da prática de desporto e terem prazer na comida. Quanto ao perfil de compra, são clientes que procuram a *YES!diet* ao longo do ano, com um poder de compra inferior mas que proporcionam uma cesta média menor mas com um *life time value* superior. Como tal a *YES!diet* aposta em dois segmentos diferentes na forma de atuar tendo em conta as distintas especificações dos clientes, como já descrito anteriormente.

6.1.3. Relações com Clientes

A definição de boas estratégias de relacionamento com os clientes é extremamente importante para que estes estejam fidelizados à marca, promovendo a sua retenção e, consequentemente, um *word of mouth* positivo.

Primeiramente, a relação entre o cliente e a *YES!diet* é iniciada no momento de marcação da primeira consulta, podendo esta ser marcada pelo cliente em loja, na página online dedicada à *YES!diet* no site da *Wells*, na linha de apoio ao cliente e até mesmo com a próprio nutricionista. Desta forma, a *YES!diet* consegue dar resposta aos diversos tipos de clientes, satisfazer as suas diferentes necessidades e promover uma sensação de acompanhamento personalizado.

De seguida, o cliente em consulta tem um atendimento individualizado e realizado pelo seu nutricionista, que está apto a adequar a dieta e os produtos ao perfil do cliente, assim como ajudar em todo o processo de perda de peso através da comunicação constante e personalizada em momentos de *follow-up*. Existe também a preocupação de um acompanhamento durante a venda dos produtos para que o cliente possa questionar o nutricionista e promover uma boa experiência ao longo do processo de perda de peso.

A *YES!diet* aposta também na utilização de um cartão de fidelização da Sonae MC, nomeadamente o cartão continente, que permite fidelizar e melhorar a relação com clientes através da criação de cupões de desconto segmentados aos diferentes tipos de clientes e promoções próprias. Promove também uma boa relação com atuais clientes e procura, ao mesmo tempo, aumentar a divulgação a possíveis novos clientes.

Para clientes mais orientados para as novas tecnologias, a *YES!diet* aposta na loja online no site da *Wells* e numa aplicação própria para que o cliente possa registar as suas refeições, consumo de água, medições e exercício físico. A *YES!diet* aposta assim numa outra forma de relacionamento com os seus clientes.

Em suma, podemos considerar como reflexo da boa relação que a marca promove com os clientes o facto de a *YES!diet*, no ano 2023, ter sido galardoada com os prémios “Marca de Confiança” e “Prémio 5 estrelas”.

6.1.4. Canais de Distribuição e Comunicação

A *YES!diet* sendo uma marca da Sonae MC comunica através de diversos meios tais como:

- Canais digitais: presença nas redes sociais, e-mail marketing, *landing page* no site *Wells*;
- Canais tradicionais: televisão, rádio, propaganda em loja, folhetos promocionais e trípticos, teimosos e prumos em loja, assim como pendurantes nas várias lojas *Wells*;

Ambos os canais de comunicação assentam numa estratégia muito semelhante pensava nos diferentes consumidores do produto, tendo em conta a sua *costumer journey*.

A presença de produtos no programa de perda de peso também influencia os canais de distribuição. Consideramos os seguintes canais de distribuição:

- Processo de logística: desde receção do produto final em indústria, com passagem pelo entreposto, e transporte para as diversas lojas, tendo em conta todos os processos de qualidade e de uma boa gestão logística;
- Frente de loja: a forma como o produto é visionado pelos consumidores em loja, desde o expositor, embalagens e forma de apresentação, assim como todo o marketing e materiais publicitários alusivos à marca;
- Loja online – o comércio online é também importante na forma como a marca comunica e distribui, sendo assim mais uma plataforma de exposição e com os seus métodos de logística da indústria até ao consumidor final.

6.1.5. Atividades-Chave

Para o desenvolvimento da proposta de valor, identificam-se 5 atividades chave que estão na base do dia-a-dia de trabalho do programa *YES!diet*. Claro que, em diferentes fases de crescimento do negócio, existem tarefas com mais expressão que outras, mas, de um modo geral:

- Angariação e retenção de clientes;
- Gestão e direcção comercial dos produtos e serviços;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão administrativa e financeira;

- Gestão de marketing, redes sociais e campanhas a decorrer, assim como, realização de briefings para agências e parceiros.

6.1.6. Recursos-Chave

Os recursos-chave da *YES!diet* representam um conjunto de ativos fundamentais que fazem a unidade de negócio operar de forma próspera, tais como:

- Equipa Interna: colaboradores qualificados para gerir a unidade de negócio, fazer o trabalho comercial e a gestão de stocks, assim como gestão de clientes e possíveis novos clientes, marketing e publicidade e ainda desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Recursos físicos e materiais: espaços físicos, materiais para desenvolvimento de novos produtos e serviços assim como materiais necessários para a realização de consultas (balança, lipocalibrador, fita métrica, estadiómetro, *gicnet*[®], *epm*[®], ...) e promoção em loja (folhetos, tripicos, prumos, teimosos, pendurantes e entre outros);
- O produto em si: o produto tem de criar ou acrescentar valor ao cliente que o consome;
- Recursos humanos: pessoas com visão e capacidade de adaptação para desenvolvimento do negócio e pessoas aptas, formadas e especializadas para a realização de consultas e acompanhamento do cliente em loja;
- Financeiros: para investimento e consolidação do negócio.

6.1.7. Parceiros-Chave

Numa perspetiva de parcerias necessárias para o desenvolvimento da unidade de negócio, devem estar representados todos os *stakeholders* que ajudam a *YES!diet* a criar e entregar valor para o consumidor final.

- Fornecedores e parceiros de logística: parceiros-chave para a produção, embalamento e distribuição dos produtos usados no programa de perda de peso;
- Equipa de desenvolvimento de produto e gestão de marca: tem a seu cargo a construção da gama de produtos alimentares utilizados na elaboração dos planos do programa, assim como inovação e procura de novos produtos assentes nas tendências do mercado. Responsáveis pela gestão e angariação de fornecedores e assim como a estratégia de produto;
- Nutricionistas: parceiros-chave na linha da frente da unidade de negócio, responsáveis por lidar diretamente com o consumidor final e adaptar o serviço ao cliente tendo em conta as suas especificações e individualidades;

- Agência de Marketing Digital: parceiro-chave na gestão de redes sociais, *copy* e *design* das mesmas, fundamentais na angariação de novos clientes e na fidelização por criarem uma comunidade digital, importante nos dias de hoje para o desenvolvimento de um negócio.

6.1.8. Fontes de Rendimento

A *YES!diet* é, maioritariamente, um programa de perda de peso assente na dieta cetogénica, com recurso a produtos alimentares ricos em proteína e pobres em hidratos de carbono. Com tal, a principal fonte de rendimento da marca é a venda destes mesmos produtos. Outra fonte de rendimento é o pagamento das consultas de nutrição especializadas e de seguimento. Estas têm o valor de 10€ e têm uma periodicidade diferente conforme o plano escolhido pelos consumidores. Existem também packs de 3 consultas de seguimento pelo valor de 25€.

Durante os meses de verão, é possível também obter rendimentos da junção da unidade de negócio da Estética e da *YES!diet* com a comercialização de packs de verão com as duas vertentes. Estes pacotes oferecem preços competitivos no que toca a serviços de estética e produtos alimentares de dieta, sendo que parte do valor do pack reverte para a unidade de negócio *YES!diet*.

Sendo assim, é possível obter diferentes rendimentos com as várias ofertas do programa *YES!diet*, não dependendo apenas da aquisição de produtos.

6.1.9. Estrutura de Custos

De uma forma, geral a estrutura de custos da *YES!diet* pode ser analisada através dos custos fixos e dos custos variáveis. Sendo assim, os principais custos inerentes ao desenvolvimento operacional do negócio são os seguintes:

- Recursos humanos: equipa de nutricionistas alocados ao serviço e seus respetivos coordenadores, equipa responsável pela gestão do negócio, desenvolvimento de produtos, direção comercial, marketing e gestão de stocks;
- Gestão comercial da gama de produtos: gastos relacionados com fornecedores, distribuição e transporte, embalagem e aprovisionamento;
- Marketing, comunicação e publicidade: gastos relacionados com campanhas publicitárias, marketing, agências criativas e de gestão de redes sociais, campanhas físicas e decoração em loja.

Para além dos custos operacionais referentes à gestão diária da unidade de negócio, é importante ter um custo específico alocado para inovação e desenvolvimento, tendo assim uma visão mais a longo prazo.

7. Análise SWOT

A utilização da ferramenta de análise competitiva e estratégica SWOT proporciona o estudo das realidades internas e externas de uma empresa, tendo em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades presentes no mercado onde atua.

A SWOT é uma ferramenta útil porque permite analisar e ao mesmo tempo compilar informação necessária fundamental para a definição de prioridades estratégicas na construção de uma marca. (Gürel, 2017)

Tabela 2 - Análise SWOT

Fonte: elaboração própria

Oportunidades	
Op1	Mercado em crescimento e constante expansão
Op2	Crescente consciencialização sobre saúde e bem-estar
Op3	Procura por programas de perda de peso diferenciados
Op4	Crescimento do marketing digital e do marketing de influência
Op5	Abordagens inovadoras e personalizadas

Ameaças	
Am1	Concorrência bem estabelecida no mercado
Am2	Mudanças nas preferências do consumidor
Am3	Aumento de concorrência online
Am4	Cultura alimentar enraizada na população
Am5	Custos elevados que possam limitar o acesso a determinados segmentos da população.

Forças (Pontes Fortes)	
Fo1	Programa reconhecido pelos seus consumidores (<i>Prémio Marca de Confiança, Prémio 5 estrelas</i>)
Fo2	Base de clientes fidelizados desde 2018
Fo3	Portfólio de produtos diversificado
Fo4	Único programa de perda de peso com portfólio de refeições frescas
Fo5	Presença online (<i>e-commerce</i> e redes sociais)

Fraquezas (Pontos Fracos)	
Fr1	Notoriedade assistida (fraco conhecimento pelo programa em si)
Fr2	Comunicação diferenciada da <i>Well's</i> : posicionamentos diferentes ao momento
Fr3	Desafio de <i>Brand Awareness</i> em possíveis novos clientes
Fr4	Dificuldade em fidelizar novos clientes após alteração do protocolo de consulta (2021)

Com base na análise SWOT da marca, identificam-se 3 ações estratégicas a aplicar para que a comunicação da *YES!diet* vá ao encontro dos resultados obtidos e de modo a alinhar-se com o posicionamento da *Wells*. Estas ações estratégicas advêm da conjugação das oportunidades e ameaças do meio envolvente com as forças e fraquezas do meio interno:

- **Reforçar notoriedade de marca e comunicação (Fr1 e Fr2):** será necessário desenvolver uma estratégia de comunicação coesa e consistente, com revisão da mensagem da marca e garantir que esta seja uniforme em todos os canais de comunicação. Além disso, investir em campanhas de *brand awareness* direcionadas a novos públicos e garantir que a mensagem seja clara e atraente pode ajudar a superar estas fraquezas e aumentar a notoriedade da marca;
- **Construir um plano de comunicação apostando em campanhas de marketing digital (Op4, Am3, Fo5, Fo3):** beneficiar do crescimento do marketing digital para elaborar campanhas e comunicações que se estendam por várias plataformas, desde redes sociais, e-commerce e blogs. Estas campanhas devem destacar o portfólio diversificado de produtos e a proposta única de refeições frescas, assim como a mensagem de promoção de saúde e bem-estar da marca, reforçando a promoção de autoestima. Este plano de comunicação tem também como objetivo atrair o interesse do público-alvo e ao mesmo tempo, diferenciar-se da concorrência;
- **Parcerias com influenciadores de saúde, bem-estar e criadores de conteúdo (Op4, Am2):** capitalizar o crescimento do marketing de influência com colaborações e parcerias com influenciadores reconhecidos na área de saúde e bem-estar, *lifestyle* e promoção de autoestima e *body positivity*. Beneficiar do amplo espectro de seguidores das parcerias feitas para aumentar a visibilidade da marca e a sua credibilidade entre pares. A utilização de parcerias também poderá ajudar a superar a ameaça das mudanças nas preferências do consumidor, com o apoio de *influencers* na defesa da *YES!diet* como uma opção confiável e uma marca a seguir.

Para alcançar com êxito ações estratégicas delineadas para o plano de comunicação da *YES!diet*, é necessário implementar objetivos estratégicos que estejam alinhados com as necessidades da marca e as oportunidades e desafios do ambiente de mercado.

8. Objetivos estratégicos para o plano de comunicação

A definição de objetivos estratégicos desempenha um papel central na elaboração de planos de comunicação bem-sucedidos. Estabelecer metas claras e mensuráveis é necessário para a elaboração de uma estratégia de comunicação mais estruturada, de modo a impactar o mercado e o consumidor final. Como tal, será necessário definir os objetivos estratégicos para o plano de comunicação para a *YES!diet*, com base nas ações estratégicas mencionadas anteriormente.

Para a ação “Reforçar notoriedade de marca e comunicação” serão implementadas as seguintes ações:

- **Clarificar a nova identidade da marca:** estabelecer uma comunicação clara e consistente sobre a mudança de posicionamento;
- **Segmentação do *target* a atingir:** identificar e segmentar o público-alvo mais propenso a envolver-se e identificar-se com a nova posição da marca, e personalizar a comunicação para atender às necessidades específicas do mesmo;
- **Alinhar mensagens-chave:** desenvolver mensagens-chave que transmitam de forma eficaz o novo posicionamento da marca e suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes;

Para a ação “Construir um plano de comunicação apostando em campanhas de marketing digital” serão implementadas as seguintes ações:

- **Consistência multicanal:** garantir que o *rebranding* da comunicação é consistente em todos os canais de comunicação, incluindo redes sociais, *landing page* no site da *Wells*, publicidade impressa e outros pontos de contato com o cliente;
- **Crescimento no tráfego das redes sociais e plataformas da marca:** aumentar o *engagement* e a interação através da criação de conteúdo relevante e envolvente relacionado à mudança de posicionamento, incentivando a participação ativa dos seguidores;

Objetivos específicos:

- 55 mil seguidores na rede social *instagram* e 75 mil seguidores na rede social facebook (aumento de cerca de 25% num período de um ano);
- 10 mil seguidores na rede social *tik tok* (angariação de seguidores num período de um ano);
- aumento do *engagement* das redes sociais para 1% vs 0,26% (facebook: aumento das reações ao conteúdo, ações, comentários);

instagram: aumento no número de gostos, comentários, links, cliques, vistos).

Para a ação “Parcerias com influenciadores de saúde, bem-estar e criadores de conteúdo” serão implementadas as seguintes ações:

- **Brand awareness:** ampliar o reconhecimento da nova posição da marca por meio de campanhas de comunicação direcionadas com parcerias estratégicas e eventos relacionados, assim como publicidade online e offline;

Objetivo específico:

- aumentar as menções orgânicas na empresa e redes sociais em 10% num período de um ano.

- **Reforçar a credibilidade na marca e no programa:** partilhar histórias de sucesso e evidências tangíveis que validem a nova abordagem da marca, reforçando a credibilidade e a confiança dos consumidores e promovendo *word of mouth*;

Objetivos específicos:

- aumentar as menções orgânicas na empresa e redes sociais em 10% num período de um ano;

- aumentar as marcações de consultas em 20% num período de um ano.

Para todas as ações acima mencionadas será implementada a seguinte ação:

- **Avaliação de resultados:** definir métricas para medição do sucesso do plano de comunicação, incluindo aumento na consciência da marca, tráfego nas redes sociais, aumento nas vendas e mudança positiva nas percepções dos consumidores. Possível necessidade de realizar um novo estudo de mercado após implementação do novo plano de comunicação para avaliar o seu impacto.

9. Estratégia para o plano de comunicação

9.1. Modelo STP

O modelo STP (Segmentação, *Target*, Posicionamento) oferece uma abordagem estruturada para a criação de estratégias de marketing mais direcionadas e eficientes de uma marca, promovendo uma atuação mais eficaz no mercado. Este modelo visa dividir o mercado em segmentos distintos, identificar aqueles que são mais atraentes e, finalmente, posicionar produtos ou serviços de maneira única, de forma a atingir as necessidades desses segmentos (Kotler & Keller, 2016).

9.1.1. Segmentação e Target

A eficácia de uma estratégia de comunicação reside na capacidade de transmitir mensagens que sejam pertinentes e impactantes. Nesse contexto, a segmentação é a delimitação do público-alvo desempenham um papel de destaque. A segmentação consiste na subdivisão do mercado em grupos distintos, caracterizados por semelhanças nas suas características, interesses e comportamentos. Por sua vez, o *targeting* permite avaliar os segmentos de mercado identificados previamente e selecionar aqueles que se tornarão o foco central das estratégias e iniciativas comerciais. (Yi, 2018)

Após examinar o mercado, foram estabelecidos os critérios de segmentação, resultando na definição do target para a nova estratégia de comunicação da *YES!diet*. O target definido é composto, maioritariamente, por pessoas do género feminino, do grupo etário jovens adultos e adultos, com idades compreendidas entre 25 e os 65 anos, residentes em Portugal, trabalhadores por conta própria ou de outrem e com um nível de escolaridade superior. Ao nível comportamental, são pessoas que procuram uma abordagem saudável em relação à alimentação e ao corpo. Este grupo inclui aqueles que desejam sentir-se bem consigo mesmos, valorizando a diversidade e rejeitando padrões de beleza restritivos. O objetivo é atrair indivíduos que procuram um plano de dieta que não apenas promova a saúde, mas também promova autoestima, confiança e respeito pelo corpo.

Quanto à segmentação, na abordagem ao cliente em consulta serão mantidos os dois segmentos iniciais, de forma a adaptar o programa *YES!diet* às necessidades e expectativas dos consumidores na perda de peso. (ver anexo H)

9.1.2. Posicionamento

O posicionamento no marketing é uma estratégia essencial que visa estabelecer a perceção única e distintiva de um produto, marca ou empresa na mente dos consumidores em relação à concorrência. Num mercado cada vez mais saturado e competitivo, o posicionamento ajuda a criar uma identidade clara e memorável, permitindo que os consumidores compreendam

rapidamente os benefícios oferecidos e o valor da marca. Ao estabelecer um posicionamento eficaz, as marcas conseguem criar conexões emocionais com seu target, tornando-se relevantes e memoráveis. Quando bem executado, o posicionamento não apenas atrai novos consumidores, como também fideliza os existentes.

A marca *Wells* tem como objetivo celebrar junto do público feminino a importância de abraçar cada momento da vida com autenticidade e confiança. Por meio de ações online e offline, a marca reforça sua assinatura e promove tanto o bem-estar como a autoestima individual e coletiva das mulheres. Através de um discurso que na primeira pessoa, a *Wells* procura inspirar as consumidoras, defender o direito de se sentirem bem, incentivando a generosidade consigo e com as demais mulheres e destacando a importância do elogio e do apoio mútuo.

O Triângulo de Ouro do Posicionamento permite a validação do posicionamento através de 3 eixos centrais: expectativas do público-alvo, posicionamento dos serviços concorrentes e trunfos potenciais do serviço (Arnaud et al. 2018). Com base no posicionamento da *Wells*, nos critérios de segmentação e *target* definidos anteriormente, e considerando também a análise de concorrência e da estratégia de comunicação, definiu-se o posicionamento do *YES!diet* através do Triângulo de Ouro do Posicionamento (representação no anexo I).

Expectativas dos Consumidores

- **Promoção da Autoestima:** Os consumidores estão cada vez mais interessados em programas que os capacitem a tomar decisões informadas sobre sua saúde e que promovam o bem-estar e a autoestima. Ênfase na problemática da saúde mental e benefícios de uma abordagem ajustada ao consumidor para promoção da autoestima;
- **Confiança e Segurança:** Os consumidores procuram programas de peso seguros e a *YES!diet* pode satisfazer essa expectativa ao criar um ambiente inclusivo e acolhedor, livre de julgamentos e pressões;
- **Resultados Sustentáveis:** Os consumidores desejam resultados duradouros, não apenas uma perda de peso temporária. A *YES!diet* pode alinhar-se a essa expectativa focando-se nas mudanças de estilo de vida saudáveis, que possam ser mantidas a longo prazo.

Pontos Fortes dos Concorrentes

- **Resultados Visíveis:** Muitos programas de perda de peso enfatizam os resultados rápidos e visíveis. A *YES!diet* pode destacar histórias reais de sucesso com foco na promoção da autoestima e bem-estar pessoal, demonstrando que também

oferece resultados tangíveis, mas com uma abordagem mais saudável e sustentável, e mais alinhada com as preferências dos consumidores;

- **Acompanhamento personalizado:** Enquanto outros programas podem oferecer um suporte mais genérico, a *YES!diet* pode enfatizar seu compromisso com o apoio personalizado e orientação de profissionais qualificados, destacando a experiência e conhecimento dos nutricionistas;

- **Comunicação e marketing:** Concorrência forte no meio digital com abordagens diferentes e estruturadas. A *YES!diet* pode dar ênfase a uma comunicação que se concentre maioritariamente na construção da autoestima, confiança e aceitação corporal através dos seus produtos e programa de perda de peso, apostando assim na promoção da saúde mental e ir ao encontro das expectativas dos consumidores.

Trunfos Potenciais do Produto

- **Abordagem Personalizada:** Destacar o foco da *YES!diet* em criar planos personalizados para cada consumidor, respeitando suas necessidades e expectativas, proporcionando uma experiência exclusiva e adaptada para cada consumidor;

- **Promoção de bem-estar e saúde:** Enfatizar como a *YES!diet* vai além da perda de peso, abordando a saúde mental e emocional, incentivando uma abordagem abrangente para o bem-estar geral;

- **Programa reconhecido pelos consumidores (Prémio Marca de Confiança, Prémio 5 estrelas):** enfatizar na comunicação o reconhecimento dos consumidores e a satisfação geral no seguimento de um plano de perda de peso através da abordagem da *YES!diet*;

- **Portfólio de produtos com refeições frescas:** permite aos consumidores uma maior variedade de refeições confeccionadas quando comparando com marcas concorrentes. Ponto forte na escolha pelos consumidores aquando da procura de um programa de perda de peso, por permitir alguma normalidade no seguimento de um plano alimentar.

Ao incorporar estes três eixos do triângulo na comunicação sobre o novo posicionamento da marca *YES!diet*, com base nos valores da marca *Wells*, será possível construir uma identidade sólida e atraente que se alinha com os valores de comunicação inclusiva e *body positivity* ("fica bem contigo").

9.2. Marketing-Mix

O *marketing-mix* desempenha um papel fundamental na formulação de estratégias que visam alcançar e envolver o público-alvo de maneira eficaz. O conceito de *marketing-mix* foi introduzido por Borden (1964) nas décadas de 1950. Originalmente, incluía doze variáveis, que foram posteriormente simplificadas para os 4 P's por McCarthy (1960). Estas quatro variáveis representam Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Em 1981, no contexto de serviços, Booms e Bitner (1981) acrescentaram os três P's adicionais: Pessoas, Processos e Evidências Físicas. Os três elementos adicionais reconhecem a importância das interações humanas, a fluidez dos processos de serviço e a criação de evidências tangíveis para fortalecer a confiança do cliente. Uma vez que a *YES!diet* é considerada um serviço será aplicado o *marketing-mix* utilizando as sete variáveis anteriormente mencionadas.

9.2.1. Produto

A *YES!diet* eleva a variável "produto" a um novo patamar, oferecendo aos consumidores um processo de perda de peso personalizada e abrangente. Através da disponibilização de dois tipos de planos distintos, produtos próprios e consultas individualizadas realizadas por profissionais experientes, a *YES!diet* cria uma experiência única, que não apenas auxilia os consumidores na procura pela perda de peso, mas também os capacita a adotar hábitos saudáveis a longo prazo.

O produto da marca assenta, maioritariamente, em três pilares diferentes, um acompanhamento especializado e personalizado realizado por nutricionistas habilitados e formados para a dieta cetogénica, perda de peso e reeducação nutricional e uma gama completa que permite variedade no dia-a-dia alimentar, incluído as refeições frescas a preços acessíveis aos seus consumidores.

9.2.2. Preço

Segundo Kotler e Armstrong (2017), o preço influencia diretamente a perceção de valor do produto ou serviço, afetando as decisões de compra dos consumidores e, consequentemente, os resultados financeiros da empresa.

A *YES!diet* aposta numa estratégia de preço inclusiva, flexível e alinhada com as necessidades e expectativas dos consumidores. Uma característica distintiva da estratégia de preço da *YES!diet* é a acessibilidade, refletida nas consultas de seguimento a um valor de 10€. Este valor permite aos consumidores um acompanhamento mais próximo no tempo, o que cria valor ao programa, como também procura desenvolver um relacionamento duradouro com os consumidores, promovendo a fidelidade à marca.

A gama de produtos *YES!diet*, com preços a partir de 1,99€, demonstra a flexibilidade da marca em atender às diferentes necessidades dos consumidores. Esta estratégia permite ampliar a base de clientes, e ao mesmo tempo promover um programa acessível a diferentes segmentos de mercado.

Além disso, os packs de verão da *YES!diet+Estética* oferecem uma abordagem completa para os meses de verão, quando a procura sazonal é maior. Estes pacotes incentivam a compra de múltiplos produtos e serviços, enquanto criam uma experiência para o cliente atraente e focada em objetivos específicos.

Outro ponto na estratégia de preços da marca é a oferta diferenciada na elaboração do plano alimentar: o plano *Low Carb* e o plano *Flex*. O plano *Low Carb* atende a um público que procura uma abordagem específica de redução de hidratos de carbono e o plano *Flex* é estruturado para acomodar uma variedade de preferências alimentares, atraindo um espectro mais amplo de consumidores. No anexo J encontram-se esquematizados os diferentes valores praticados pelo programa.

9.2.3. Comunicação

A comunicação desempenha um papel essencial no *marketing-mix* de qualquer empresa permitindo transmitir mensagens e informações relevantes sobre os produtos ou serviços aos consumidores de maneira eficaz. No caso da *YES!diet*, a variável comunicação abrange canais digitais e métodos tradicionais consolidados.

Nos canais digitais, a *YES!diet* utiliza as redes sociais como plataforma para interagir com os clientes, partilhar conteúdo relevante e construir relacionamentos duradouros. Além disso, o e-mail marketing é necessário para o envio de informações personalizadas, promovendo ofertas e novidades. A *landing page* no site *Wells* oferece um local central para os consumidores obterem informações detalhadas sobre os produtos, além de incentivar ações de compra e marcação de consultas.

Por outro lado, os canais tradicionais também são explorados pela marca. Através da televisão e do rádio, a marca alcança um público mais amplo, criando *brand awareness* e gerando interesse. A comunicação em loja proporciona uma experiência visual e tangível, impactando diretamente os consumidores no ambiente de compra. Os folhetos promocionais e trípticos fornecem informações detalhadas sobre os produtos, incentivando a consideração e a tomada de decisão. Os elementos físicos, como estruturas utilizadas para promover produtos em loja (teimosos e prumos), bem como pendurantes nas várias lojas *Wells*, atraem a atenção dos clientes enquanto navegam pelas lojas.

A abordagem da *YES!diet* para a variável de comunicação de marketing mix procura atingir um equilíbrio entre os canais digitais e tradicionais, aproveitando as vantagens de ambos. Isto permite à marca alcançar uma audiência diversificada e fortalecer a visibilidade, impulsionando as vendas de maneira eficiente. No anexo K encontra-se um breve resumo das atividades-chaves e principais canais de comunicação a utilizar pela *YES!diet*.

9.2.4. Distribuição

Na estratégia de *marketing-mix* da *YES!diet* consideramos os seguintes canais de distribuição:

- Logística integrada: desde a receção do produto final nos fornecedores, passando pelo centro de distribuição, até o transporte para várias lojas. Todos os processos de qualidade e uma gestão logística eficiente são levados em consideração;
- Experiência em Loja: como o produto é apresentado aos consumidores na loja, incluindo a disposição no expositor, design das embalagens e forma de apresentação. Além disso, todas as estratégias de marketing e materiais publicitários relacionados à marca são incorporadas nessa frente;
- Loja online: a presença no comércio eletrónico desempenha um papel crucial na comunicação e distribuição da marca. É uma plataforma adicional de exposição, juntamente com seus próprios processos logísticos que garantem a entrega do produto ao cliente final.

9.2.5. Pessoas

Na estratégia de *marketing-mix* da *YES!diet*, a variável pessoas desempenha um papel fundamental uma vez que presta um serviço ao consumidor. Esta variável engloba os nutricionistas, a equipa de desenvolvimento de produtos e gestão do negócio, equipas de logística e gestão de stock, assim como colaboradores na área do marketing e colaboradores de loja.

Os nutricionistas são fundamentais para orientar, de forma personalizada, prestar apoio e fornecer informações nutricionais precisas e adaptadas às necessidades e expectativas dos consumidores, o que promove confiança na marca e no serviço prestado. Por outro lado, a equipa de desenvolvimento de produtos e gestão do negócio garante a inovação e melhoria contínua, a qualidade dos produtos e a eficácia das operações. As equipas de logística e gestão de *stocks* permitem que a gama de produtos esteja disponível em loja para o consumidor usufruir. Juntos, estes profissionais não apenas moldam a identidade da marca,

como também garantem a satisfação dos consumidores nos diferentes estádios da jornada do cliente e o sucesso a longo prazo no mercado de saúde e bem-estar.

9.2.6. Processos

A variável processo permite assegurar a entrega coerente e eficaz de produtos e serviços, além de contribuir para uma experiência positiva para o cliente. Organizações que direcionam seus esforços para a otimização de processos têm a possibilidade de se destacar em áreas como qualidade, interação com os clientes e eficiência, promovendo, assim, uma vantagem competitiva no mercado onde atuam.

Para o processo da marca *YES!diet* definimos os seguintes pontos:

- Atendimento ao Cliente: colaboradores de loja, *call center* e nutricionistas formados para atender as necessidades dos clientes e das suas expectativas. Linha de apoio e *landing page* da marca no site da *Wells* também adaptados para que possam fornecer o atendimento desejado;
- Entrega do Serviço: desde a marcação de consulta em loja, online ou pela linha de apoio até ao momento final da compra pelo consumidor. Importante alinhar os processos de logística para que o produto esteja disponível ao consumidor, a forma como a marca comunica e ainda processos de padronização e personalização nas consultas e momentos de *follow-up* para que os consumidores possam ser acompanhados da melhor forma durante todo o programa de perda de peso;
- Fluxo de Trabalho Interno: processos internos da empresa para garantir que os produtos e serviços sejam entregues com eficiência e qualidade. Isso envolve a coordenação entre os diferentes departamentos da marca e a otimização dos seus fluxos;
- Padronização dos processos: processos padronizados e consistentes para que os consumidores tenham a mesma experiência sempre que interagirem com a marca;
- Personalização e Flexibilidade: capacidade de personalizar produtos ou serviços para atender as necessidades individuais dos consumidores, principalmente no atendimento ao público e momentos de consulta;
- Inovação e Melhoria Contínua: inovação na marca e produtos, assim como gestão de reclamações e processos de feedback para melhoria contínua, de forma a atender às mudanças nas necessidades dos clientes e no mercado.

9.2.7. Evidências Físicas

A variável evidências físicas é necessária para a construção de valor para o cliente, dado que promovem uma experiência positiva e aumentam a percepção de confiança e qualidade de um serviço. No caso da *YES!diet* foram consideradas as seguintes evidências físicas:

- Ambiente físico: gabinetes próprios para realização de consultas, com decoração dentro do tema “*Fique bem contigo*”, espaços com design simples e confortáveis para o cliente;
- Equipamentos e instalações: a qualidade e a modernidade dos equipamentos utilizados para entregar o serviço, desde balanças de bioimpedância, lipocalibrador e computadores novos;
- Material de marketing e comunicação: Folhetos, trípticos, materiais promocionais e sinalizações que reforçam a imagem da marca e explicam os serviços oferecidos;
- *Layout* de loja e ponto de venda: organização de produtos em loja num expositor próprio, com um layout simples e organizado por categorias presentes no portfólio;
- Detalhes visíveis de qualidade: certificações dos prémios “Marca de Confiança” e “Prémio 5 estrelas” visíveis ao consumidor;
- Interações com funcionários: equipas preparadas e formadas para auxiliar os consumidores.

9.3. Plano de Implementação

Num mercado em constante mudança, a adaptação é essencial para o sucesso das marcas. Nesse contexto, a marca reconhecendo a necessidade de se alinhar com as expectativas dos seus clientes e as tendências emergentes do mercado, sentiu a necessidade de elaborar um novo plano de comunicação assente no posicionamento da *Wells*. Ao longo deste plano, serão explorados os detalhes da nova comunicação da *YES!diet*, e através de uma abordagem estratégica, serão delineados os passos necessários para comunicar eficazmente a alteração do posicionamento ao público-alvo.

9.3.1. Ações

9.3.1.1. Meios digitais

A era digital transformou o modo como as marcas comunicam e interagem com os seus consumidores. A utilização de meios digitais num plano de comunicação tornou-se essencial para atingir, envolver e influenciar os consumidores num mundo cada vez mais conectado.

Neste plano de comunicação serão exploradas estratégias com base nos meios digitais de forma a estabelecer conexões sólidas, aumentar o reconhecimento da marca e comunicar segundo o novo posicionamento.

Redes Sociais

Serão abordadas estratégias de comunicação e produção de conteúdo para três redes sociais diferentes: *Instagram*, *Facebook* e *Tik Tok*. Para o *Instagram* e *Facebook* será reaproveitado o conteúdo uma vez que alcance de público-alvo é semelhante em ambas. Para a rede social *Tik Tok* será adotada uma estratégia diferenciada, com conteúdo específico para uma nova rede social emergente, com um algoritmo diferenciador e com um potencial de alcance a um público-alvo mais abrangente.

Instagram e Facebook

Nestas redes sociais o objetivo da comunicação é dar a conhecer a marca e consolidar a relação com o consumidor, abordando de forma relevante os seguintes temas, com uma mensagem clara, simples e informativa, dentro do novo posicionamento:

- *Posts* sobre alimentação saudável, com o apoio de parcerias de profissionais de saúde e *influencers* de lifestyle e saúde (p.ex.:);
- *Posts* com colocação de produto (desde parcerias com *influencers*, *reposts* de consumidores, tutoriais em forma de vídeo ou reels);
- *Posts* sobre alimentação intuitiva, com o apoio de parcerias de profissionais de saúde e *influencers* de lifestyle e saúde (p.ex.:);
- *Posts* sobre bodypositivity e gestão de peso, com o apoio de parcerias de profissionais de saúde e *influencers* de lifestyle e saúde (p.ex.:);
- *Posts* com dicas e informação médica relevante sobre os temas de saúde mental na perda de peso, saúde e gestão de peso com o apoio de nutricionistas, psiquiatras e psicólogos;
- *Posts* de parcerias com *influencers* sobre a *YES!diet* e o seu papel na promoção da autoestima e bem-estar, assim como *posts* de testemunhos de consumidores da marca, numa vertente de criação de conteúdo real;
- *Reposts* de conteúdos criados por consumidores e utilizadores, com o objetivo de criar uma comunidade interativa e real.

Tik Tok

Nesta rede social o foco da comunicação será a produção de conteúdo autêntico e orgânico, com menor destaque na colocação de produto e ações promocionais. Será criado conteúdo abordando os seguintes temas e objetivos:

- Promoção de autoestima, bem-estar, perda de peso é uma escolha individual e que o amor-próprio deve ser o objetivo principal;
- Conteúdo diversificado – dicas de saúde, exercícios divertidos, receitas saudáveis e histórias inspiradoras de pessoas que abraçam seus corpos, para além de informações sobre a perda de peso;
- Parcerias com *influencers* body positive e histórias autênticas de consumidores, testemunhos;
- Elaboração de desafios, com destaque para tendências da plataforma, com o objetivo de incentivar a comunidade a participar e a partilhar.

Podcasts

A crescente popularidade dos podcasts permite às marcas a criação de uma plataforma poderosa para se conectarem com seu público de maneira única e envolvente. Ao criar conteúdo em formato de podcast, as marcas podem contar suas histórias, compartilhar conhecimento e proporcionar entretenimento, construindo relacionamentos mais profundos e autênticos com os ouvintes.

Serão abordados os seguintes temas, em formato áudio e vídeo de 20 a 40min com uma periodicidade semanal, moderados por *influencers* e profissionais de saúde:

- Temas importantes e emergentes na área de nutrição, estilos de vida saudável, bem-estar e saúde;
- Desmitificação de temas na nutrição e perda de peso
- Gestão de peso de uma forma intuitiva, menos restritiva;
- Temáticas de saúde mental, estratégias de promoção de autoestima e *body positivity*;
- Exemplos de casos reais, testemunhos e *influencers*;
- Conversas informais sobre os temas acima mencionados e conversas de opinião.

Os podcasts contarão com a presença de vários profissionais de saúde, desde nutricionistas, médicos a psicólogos, assim como testemunhos reais e criadores de conteúdo.

E-mail marketing (Newsletters)

Serão elaboradas newsletters, a enviar com uma periodicidade semanal, onde serão abordados diferentes temas, conteúdos exclusivos e ações promocionais.

- Colocação de produto, ações promocionais exclusivas e campanhas em vigor;
- Dicas de alimentação saudável, intuitiva, perda de peso personalizada;
- *Body positivity* e gestão de peso na *YES!diet*;
- Conteúdo produzido por *influencers* e profissionais de saúde parceiros;
- Testemunhos de casos e de marca

9.3.1.2. Meios tradicionais

Num cenário cada vez mais digital, os meios de comunicação tradicionais ainda desempenham um papel fundamental na construção de identidade e reputação de uma marca. As ações de marketing nos meios tradicionais, como rádio, televisão, revistas e eventos presenciais, têm o poder de alcançar públicos diversos, de maneira tangível e memorável.

Neste plano de comunicação serão exploradas estratégias com base nos meios tradicionais de forma a estabelecer conexões sólidas, aumentar o reconhecimento da marca e impulsionar o seu sucesso nos negócios de marca própria *Wells*.

TV e rádio

Os meios tradicionais, televisão e rádio, permitem às marcas transmitir mensagens de maneira envolvente e eficaz, através da combinação única de elementos visuais e sonoros. Estes meios permitem uma comunicação para um público-alvo bastante alargado devido à sua capacidade de alcançar grandes audiências. A rádio e a televisão continuam a ser ferramentas indispensáveis para envolver efetivamente o público com a marca.

Neste plano de comunicação serão criados três períodos de publicidade em rádio e tv com uma mensagem clara, otimista e inovadora para impactar os consumidores de forma positiva e memorável. Estes três períodos de publicidade serão selecionados tendo em conta épocas propícias de captação de novos clientes (janeiro, abril-maio e setembro). A mensagem escolhida a transmitir para os consumidores aposta num posicionamento positivo de gestão de peso com promoção de autoestima, celebrando a diversidade humana e a saúde mental.

Eventos

A realização de eventos desempenha um papel importante na construção da notoriedade de uma marca, proporcionando uma oportunidade valiosa para interações diretas com o público-

alvo. Os eventos permitem às marcas transmitir sua identidade, valores e produtos de forma memorável, criando conexões emocionais duradouras. Como tal, o plano de comunicação conta com a participação da *YES!diet* nos seguintes eventos:

- A curto-médio prazo – eventos de *lifestyle*, bem-estar e saúde, tais como os eventos *Health Fest*, *Wanderlust* e *Lifestyle Festival*;
- A longo prazo – criação de um evento de marca própria, com colocação de produto, exposição de conteúdos e painéis com moderadores e convidados de renome na área de saúde e bem-estar, nutrição, ...

Revistas

A presença de artigos e menções de marcas em revistas é um pilar essencial na construção da notoriedade, por promover a credibilidade e aumentar a sua visibilidade ao seu público-alvo. Esta exposição permite que a marca compartilhe sua história, valores e produtos de maneira impactante, influenciando positivamente a percepção do público e estabelecendo-se como uma autoridade em seu setor.

Como ação principal neste método tradicional temos a presença da *YES!diet* em revistas de *lifestyle* do género *Women's Health*, *LuxWoman*, *Activia*, com artigos de opinião, experiências de consumidores, casos reais e testemunhos em revistas em momentos propícios de captação de novos clientes.

9.3.2. Cronograma

O cronograma de implementação, apresentado na figura 2, cronologicamente dividido por meses, é uma projeção temporal para o ano 2024 das atividades-chave que fazem cumprir os objetivos a curto prazo, definidos anteriormente.

		Janeiro				Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho				Julho				Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro			
Ações		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Meios Digitais	Redes Sociais	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A	P	I	I	A				
	Podcast			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			P	I	A			
	E-mail marketing	P	I		P	I		P	I		P	I		A	P	I		P	I		P	I		A	P	I		P	I		P	I		A	P	I		P	I		A	P	I		A				
	SEO	P	I	I	I	A				P	I	I	I	A				P	I	I	I	A				P	I	I	I	A				P	I	I	I	A				P	I	I	I	A			
	Parcerias: Influencers	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A				
	Marketing Database + CRM	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A				
Meios Tradicionais	Publicidade: TV	I	I											P	I	I	I		I	I								P	I	I																			
	Publicidade: Rádio	I	I	I	I	I	A							P	I	I	I	I	I	I								P	I	I	I	I	A																
	Publicidade: Revista			P	I	A												P	I	A																													
	Participação em Eventos														P	P	P	I											P	P	P	I																	
	Comunicação em espaço físico: Wells	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A				
Avaliação de Resultados	Estudos de mercado																																													P	I	I	A

Preparação	P
Implementação	I
Avaliação	A

Figura 2 - Cronograma da implementação do plano de comunicação

Fonte: Elaboração própria

9.3.3. Equipa de implementação

A implementação das ações e do plano de comunicação será da responsabilidade da **equipa de marketing da marca**, da **agência criativa externa**, da **agência de eventos** para

participações em eventos externos e da **equipa de gestão de eventos** aquando elaboração de eventos de marca própria.

A equipa de marketing é composta por um diretor de marketing (responsável pela supervisão da implementação), um marketing manager (responsável pela coordenação da implementação e monitorização), uma equipa de comunicação e de marketing digital (responsável pelas estratégias de marketing tradicional, digital e análise de dados).

A agência criativa será responsável pela gestão e elaboração de todos os conteúdos de redes sociais, televisão, rádio, entre outros meios de publicidade. E como tal contará com equipas de criação e produção de conteúdos (*design* e *copy*), de gestão de conteúdos e redes sociais e ainda uma equipa responsável pela elaboração e produção de podcasts semanais.

9.3.4. Monitorização e Avaliação

A monitorização e a avaliação de um plano de comunicação são etapas essenciais no processo de gestão de comunicação de uma marca. Estas etapas permitem verificar se as estratégias e táticas definidas são executadas conforme o planeado e se o *outcome* é o esperado, tendo em conta os objetivos estabelecidos.

A monitorização terá por base os *objetivos específicos* definidos anteriormente para as ações estratégicas da implementação do plano de comunicação. Esta monitorização será feita pela equipa de marketing e supervisionada pelo marketing manager da empresa, com uma periodicidade mensal. Posteriormente será necessário realizar avaliações às ações no período temporal estabelecido em cronograma.

Relativamente à avaliação dos resultados da implementação do novo plano de comunicação será necessário também realizar um estudo de mercado com o objetivo de:

- Avaliar a eficácia do plano de comunicação na transmissão da mensagem a comunicar;
- Compreender o feedback do público-alvo;
- Identificar possíveis *pain points* na *customer journey* do consumidor;
- Melhoria contínua e adaptação a possíveis alterações no mercado, com ajustes na estratégia;
- Verificação do *return on investment* (ROI) e possíveis justificações para futuros investimentos em comunicação e gestão de negócio.

Os estudos de mercado após a implementação são fundamentais para garantir que a comunicação da estratégia seja eficaz, adaptável e alinhada às necessidades do mercado e do público-alvo.

9.3.5. Projeção de custos

A projeção de custos desempenha um papel fundamental na gestão financeira de um plano de comunicação e permite avaliar a viabilidade e o sucesso da estratégia. Auxilia no controlo de recursos, na toma de decisões informadas e garante o alinhamento da estratégia com objetivos e recursos disponíveis.

Na seguinte tabela encontra-se a projeção de custos para a implementação do plano de comunicação para a marca, tendo em conta as ações de marketing digital e tradicional, os custos de recursos humanos alocados à implementação do plano de comunicação e recursos externos (agência criativa, agências de eventos e equipas de gestão de eventos).

Tabela 3 - Projeção de custos para implementação do plano de comunicação

Fonte: elaboração própria com base em dados fornecidos pela empresa¹ e por agências de comunicação, criativas e de gestão de eventos²

Custos Fixos		
Equipa de marketing (Empresa)	Diretor de Marketing	Remuneração anual: 82 000€ ¹
	Marketing Manager	Remuneração anual: 50 000€ ¹
	<u>Equipa de Comunicação e Marketing Digital</u> : 3 colaboradores: 1 assistente de marketing, 1 <i>junior</i> marketing digital manager e 1 <i>junior</i> marketing manager	Remuneração anual: assistente 16 800€ ¹ <i>junior</i> marketing digital 21 000€ ¹ <i>junior</i> manager 24 500€ ¹
Agência Criativa (Externa)	<u>Equipa de criação de conteúdos, gestão de conteúdos e de produção (Podcasts)</u> : 1 <i>designer</i> , 1 <i>copy</i> , 1 gestor de conteúdos, 1 <i>producer</i>	Avença mensal 10 000€ ² Total: 120 000€
Total gastos fixos		314 300€
Custos Variáveis		
Equipa de Gestão de Eventos (Externa)	Equipa responsável por organizar e gerir a participação da marca em eventos externos à empresa (2 eventos)	Valor por evento ² : 2 700€ (s/IVA)
Agência de Eventos (Externa)	Equipa responsável pela organização e execução de eventos de marca própria e subcontratação de serviços para realização do evento	Valor por evento ² para 400 pessoas: 17 000€ (s/IVA)
Publicidade	Anúncios em TV e rádio	Valor anual 180 000 € ¹ (sujeito a alterações)
	Artigos em revistas	Valor anual 2 000€ ¹
Influencers e criadores de conteúdo	Colaborações e parcerias com nano, micro e macro <i>influencers</i>	Valor anual 60 000 € ² (sujeito a alterações)
Total custos variáveis		264 400€ (parcelas s/IVA) 269 552€ (parcelas c/IVA)
Projeção de custos para implementação do plano de comunicação		583 852€ (sujeito a alterações)

10. Conclusão

A implementação de um plano de comunicação é fundamental para o sucesso de uma marca. Ao longo deste processo, foi possível entender como uma comunicação eficaz desempenha um papel decisivo na construção de relacionamentos sólidos com o público-alvo, na disseminação de mensagens claras e na conquista de metas e objetivos definidos.

O plano de comunicação é uma ferramenta estratégica que permite à marca adaptar-se às rápidas mudanças no mercado, manter a relevância e a competitividade, além de construir uma imagem sólida e positiva no mercado. Durante a implementação deste plano, foram definidos objetivos claros, canais adequados, mensagens coerentes e métricas de avaliação, o que permite avaliar futuramente o sucesso das estratégias de comunicação e ajustar conforme necessário.

A implementação de um plano de comunicação centrado na mudança de posicionamento, com o foco no *body positivity* e na mensagem "fica bem contigo", surge como uma abordagem forte para enfrentar os desafios de fraca adesão ao programa de perda de peso e a necessidade de aumentar o reconhecimento da marca. Ao longo deste projeto de tese, foi examinado como a cultura da positividade corporal pode ser incorporada de forma eficaz na estratégia de comunicação, reforçando a ideia de que a saúde e a autoaceitação são inseparáveis.

Conclui-se que a alteração de posicionamento de forma a comunicar dentro da temática *body positivity* não só se alinha com as atuais tendências do mercado, como permite um diálogo mais inclusivo e democrático sobre a perda de peso e a saúde. A mensagem "fica bem contigo" desafia os estereótipos tradicionais de beleza e promove uma adoção de um estilo de vida saudável, onde o bem-estar emocional e físico são igualmente valorizados, através da promoção de autoestima dos seus consumidores.

Em última análise, este novo plano de comunicação procura atrair um público mais amplo, promovendo um impacto positivo e duradouro na vida dos consumidores, aumentando a autoestima, a aceitação pessoal e a saúde mental. Ao adotar uma abordagem centrada no movimento *body positivity*, a *YES!diet* estará melhor posicionada para alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo contribuir para um mundo mais inclusivo e saudável.

A implementação bem-sucedida de um plano de comunicação é um investimento estratégico que pode fortalecer a reputação da marca, promover *brand awareness* e contribuir para o alcance de objetivos comerciais ou institucionais. É um processo em constante evolução que deve ser adaptado às mudanças no ambiente e nas preferências do público-alvo, garantindo assim uma comunicação eficaz e duradoura.

Na figura 3 será apresentada a resolução da problemática que originou a necessidade de elaborar um novo plano de comunicação para a *YES!diet*, os insights utilizados para elaborar o plano de comunicação assente numa estratégia *body positivity* e as conclusões a retirar da implementação de um plano mais alinhado com as expetativas dos consumidores.

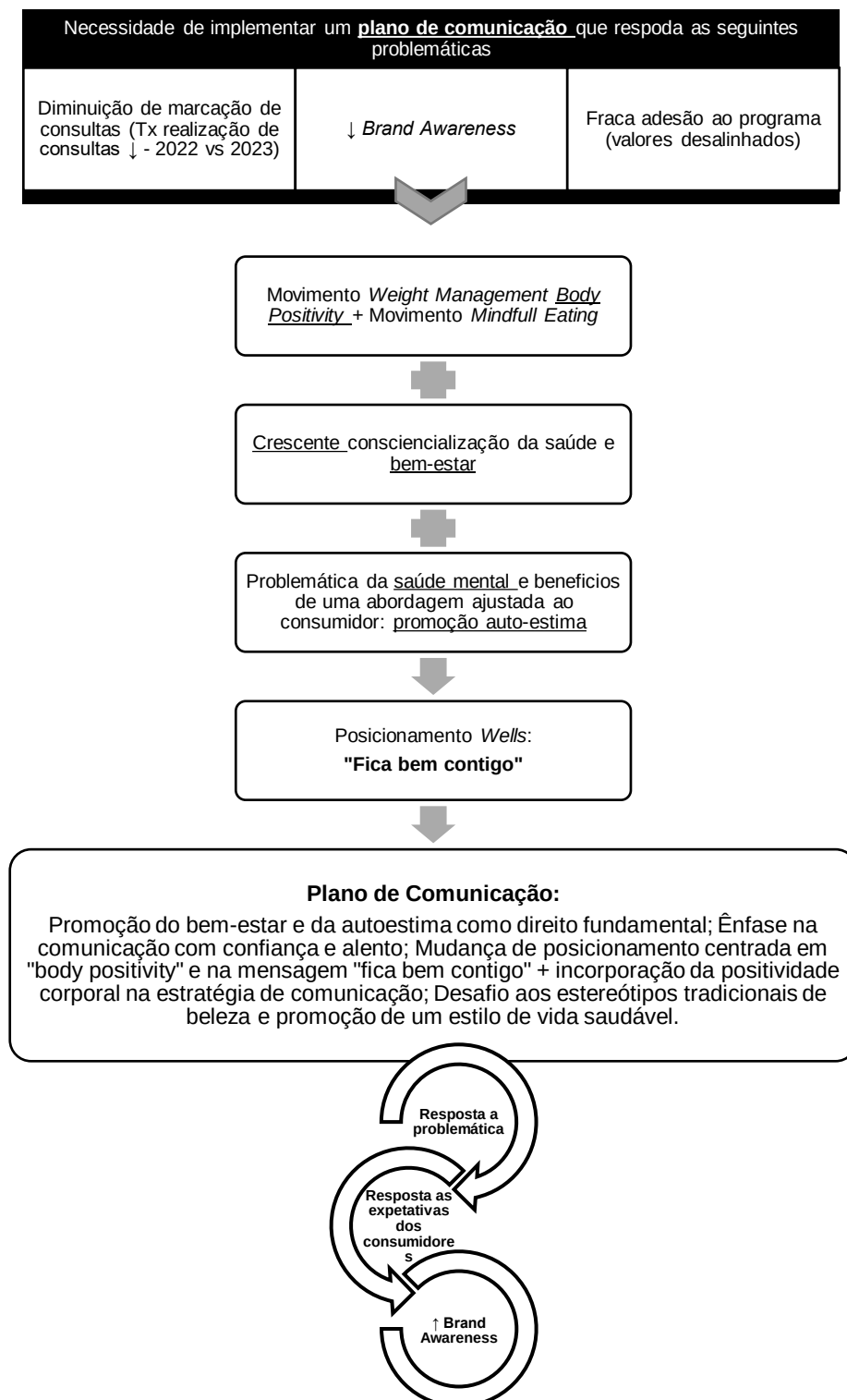


Figura 3 – Resposta à problemática esquematizada.

Fonte: elaboração própria

Os objetivos inicialmente propostos para o desenvolvimento do plano de comunicação foram atingidos, o que permitiu a marca satisfazer as necessidades dos seus consumidores e manter-se relevante no mercado.

Relativamente às limitações no desenvolvimento do presente plano de comunicação, uma das principais dificuldades encontradas foi a recolha de dados externos à empresa e a manipulação dos dados fornecidos pela própria organização. A complexidade residia na necessidade de equilibrar a utilização desses dados com as restrições de confidencialidade e as limitações éticas. Além disso, o reduzido número de páginas para construção de plano de comunicação impediu uma abordagem mais aprofundada de temáticas relevantes.

11. Bibliografia

Aaker, D. A. (2012), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press: New York.

Armstrong, G. & Kotler, P., (2005). *Marketing: An Introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Arnaud, B., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos: O Marketing na era digital*. 17.^a ed. Lisboa: Dom Quixote.

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (2023). Materiais em Contacto com os Alimentos. Disponível em <https://www.asae.gov.pt/area-tecnico-pericial/materiais-em-contacto-com-alimentos.aspx>, consultado em Agosto 2023

Bakker, Diederich. (2018). Conceptualising Influencer Marketing, *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, The Bucharest University of Economic Studies, vol. 1(1), pages 79-87, November.

Baynast, A., Lendrevie, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V., (2018). *MERCATOR 25 anos: O Marketing na Era Digital*. 17th ed. Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.

Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context*. Financial Times/Prentice Hall.

Brown, D., & Hayes, N. (2007). *Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080557700>

Booms, B. H. e Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in *Marketing of Services*, J.H. Donnelly and W.R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-52.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing-mix. *Journal of Advertising Research*, June, 7-12.

Bueno, N. B., de Melo, I. S., de Oliveira, S. L., & da Rocha Ataíde, T. (2013). Very-low-carbohydrate ketogenic diet v. low-fat diet for long-term weight loss: a meta-analysis of randomised controlled trials. *The British journal of nutrition*, 110(7), 1178–1187. <https://doi.org/10.1017/S0007114513000548>

Carrera, Filipe (2009). *Marketing Digital na versão 2.0, o que não pode ignorar*, Edições Sílabo.

Chaffey, D. (2015) *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice* 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited

Deloitte (2021). *Social determinants of health: How are hospitals and health systems investing in and addressing social needs?*, disponível em www.deloitte.com/us/social-determinants-of-health, consultado em agosto 2023

Deloitte (2022). *2022 Global Health Care Outlook | Are we finally seeing the long-promised transformation?*, disponível em <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/life-sciences-health-care/perspectives/global-health-care-sector-outlook.html>, consultado em agosto 2023

DGAV - Direcção Geral de Alimentação e Veterinária (2023). *Materiais para Contacto com os Alimentos*. Disponível em <https://www.dgav.pt/alimentos/conteudo/generos-alimenticios/garantir-a-seguranca-dos-alimentos/materiais-em-contacto-com-generos-alimenticios/>, consultado em Agosto 2023

Dieta3Passos (2023a). *Dieta3Passos | Emagreça com segurança e eficácia*, disponível em <https://www.dieta3passos.pt/>, consultado em setembro 2023

Dieta3Passos (2023b)., *O método por detrás do sucesso*, disponível em <https://www.dieta3passos.pt/metodo>, consultado em setembro 2023

Domazet, I., Djokic, I. & Milovanov, O., (2018). The Influence of Advertising Media on Brand Awareness. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(1), 13-22

Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age: you're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, 62–69

EasySlim (2023a). Dieta EasySlim, disponível em <https://www.dietaeasyslim.com/>, consultado em abril 2023

EasySlim (2023b). Easy Slim: planos, disponível em <https://www.dietaeasyslim.com/planos/>, consultado em abril 2023

Fardouly, J., Slater, A., Parnell, J., Diedrichs, P. (2022). *Can following body positive or appearance neutral Facebook pages improve young women's body image and mood? Testing novel social media micro-interventions*, Body Image, Volume 44, 2023, Pages 136-147, ISSN 1740-1445, disponível <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2022.12.008>, consultado em setembro 2023

Farmodiética (2022a). Farmodiética: home, disponível em <https://www.farmodietica.com/>, consultado em dezembro 2022

Farmodiética (2022b). Farmodiética: about us, disponível em <https://www.farmodietica.com/en/about-us/>, consultado em dezembro 2022

Gilligan, C., & Wilson, R. M. (2010). Strategic marketing planning. Routledge.

Grande Consumo (2022), *Wells lança campanha Fica Bem Como És*, disponível em <https://grandeconsumo.com/wells-lanca-campanha-fica-bem-como-es/>, consultado em maio 2023

Gürel, E. (2017) SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 10 (51). 994-1006., disponível em <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832> , consultado em novembro 2022

Huang, R., & Sarigöllü, E., (2012) How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, Volume 65, Issue 1, 92-99,

Hudson, S. H. (2016). The influence of social media interactions on consumer brand relationships. *Internacional Journal of Research in Marketing*, 33(1): 27-41. 10

INE (2020). *Proporção da população residente com 18 e mais anos com excesso de peso ou obesidade (%) por Local de residência (NUTS - 2013)*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0010212&contexto=bd&selTab=tab2, consultado em agosto de 2023

INE (2022a). *Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e da Comunicação nas Empresas.*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=541052592&DESTAQUESmodo=2, consultado em agosto 2023

INE (2022b). As despesas com cuidados dentários e medicamentos são um encargo financeiro pesado para cerca de metade das famílias, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594414636&DESTAQUESmodo=2, consultado em agosto de 2023

INE (2023a). *Conta Satélite da Saúde, 2020-2022Pe.*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594883237&DESTAQUESTema=55538&DESTAQUESmodo=2, consultado em agosto 2023

INE (2023b). *Indicadores dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) em Portugal*, disponível em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594480276&DESTAQUESmodo=2, consultado em agosto de 2023

INE (2023c). *Taxa de variação média anual do IPC foi 7,8% em 2022 e a taxa de variação homóloga diminuiu para 9,6% em dezembro*, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=577455859&DESTAQUESmodo=2, consultado em agosto 2023

Kapoor, D. (2020). *Diet Culture in the Age of Body Positivity*, disponível em <https://www.health.com/mind-body/diet-culture-in-the-age-of-body-positivity>, consultado em setembro 2022

Knight, B. (2023). *Small exposure to body positive content can improve body image*, disponível em [Small exposure to body positive content can improve body image \(unsw.edu.au\)](https://www.unsw.edu.au/news/stories/2023/08/23/body-positive-content-can-improve-body-image), consultado a setembro 2023

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. United Kingdom: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. England: Pearson.

Lev. (2022a). Lev, Your Nutrition Experts., disponível em <https://lev.pt/>, consultado em dezembro 2022

Lev. (2022b). Lev, Your Nutrition Experts: clínicas, disponível em <https://lev.pt/clinicas-lev>, consultado em dezembro 2022

Lev. (2022c). Lev, Your Nutrition Experts: sobre nós, disponível em <https://lev.pt/sobre-nos/>, consultado em dezembro 2022

Marketeer (2022). “*Fica bem contigo*”: Wells quer promover a auto-estima das mulheres, disponível em <https://marketeer.sapo.pt/fica-bem-contigo-wells-quer-promover-a-auto-estima-das-mulheres/?photo=1>, consultado em julho 2023

Martin, M. (2022). How Porter’s Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition. *Business News Daily*. Disponível em <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html> , consultado em junho 2023

Matovic, I. M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. *Research Association for Interdisciplinary Studies*. Disponível em <http://society.education/wp-content/uploads/2022/06/ConScienS-Proceedings.pdf#page=101>, consultado em julho 2023

McCarthy E. J. (1960). *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Richard D. Irwin: Homewood, IL, 41-50.

Meios & Publicidade (2021). Wells avança com campanha institucional para dar a conhecer nova assinatura, disponível <https://www.meiosepublicidade.pt/2021/09/wells-avanca-com-campanha-institucional-para-dar-a-conhecer-nova-assinatura-com-video/>, consultado em maio 2023

Mental Health Foundation (2023). Body image report, disponível em <https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/articles/body-image-report-executive-summary>, consultado em setembro 2023

Ministério dos Negócios Estrangeiros (2023). Economia. Disponível em <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia>, consultado em Agosto 2023

Mogos, R. (2015). Digital Marketing for identifying Customers Preferences. *International Journal of Economic Practices & Theories*, 5(3).

Nestlé Health Science. (2022). Nestlé Health Science to acquire Pronokal, expanding its weight management portfolio, disponível em <https://www.nestlehealthscience.com/newsroom/press-releases/nhs-to-acquire-pronokal>, consultado em dezembro 2022

Observador (2021). Censos 2021 revelam que Portugal tem menos 214 mil residentes do que em 2011, disponível em <https://observador.pt/2021/07/28/censos-2021-revelam-que-portugal-tem-menos-214-mil-residentes-do-que-em-2011/>, consultado em 2023

OECD (2023). OECD Environmental Performance Reviews: Portugal 2023, disponível em <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/d9783cbf-en/index.html?itemId=/content/publication/d9783cbf-en>, consultado em agosto 2023

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2019). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 20(1). 70-98., disponível em <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015> , consultado em agosto 2023

Opresnik, M.O. (2018). Effective Social Media Marketing Planning – How to Develop a Digital Marketing Plan. In: Meiselwitz G. (eds) Social Computing and Social Media. User Experience and Behavior. SCSM 2018. Lecture Notes in Computer Science, vol 10913. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91521-0_24

Paoli, A., Rubini, A., Volek, J. S., & Grimaldi, K. A. (2013). Beyond weight loss: a review of the therapeutic uses of very-low-carbohydrate (ketogenic) diets. *European journal of clinical nutrition*, 67(8), 789–796. <https://doi.org/10.1038/ejcn.2013.116>

Parlamento Europeu (2011). Regulamento (UE) N° 1169/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de Outubro de 2011. In Jornal Oficial da União Europeia. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169>, consultado em agosto 2023

Passaport. (2021). Weight Management and Wellbeing in Portugal Euromonitor International, consultado em abril 2023

Peralta, S., Carvalho, B., Fonseca, M., (2022). Portugal, Balanço Social 2022 Relatório Anual, disponível em https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/Files/Reports/SEI%202023/Sumario_Executivo_V09.pdf, consultado em agosto 2023

PNPAS (2023). Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável, disponível em <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/>, consultado em agosto 2023

Portal GOV.PT (2023a). OMS: *Medidas Contra a Obesidade*. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=oms-medidas-contr-a-obesidade>, consultado em agosto 2023

Portal [GOV.PT](https://www.portugal.gov.pt) (2023b). IVA zero no Cabaz dos Alimentos entra em Vigor. Disponível <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=iva-zero-no-cabaz-de-alimentos-entra-em-vigor>, consultado em agosto 2023

Portal GOV.PT (2023c). Portugal tem de acelerar políticas ambientais, disponível em, <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=portugal-tem-de-acelerar-politicas-ambientais>, consultado em agosto 2023

Portal GOV.PT (2023d). Plano de Poupança de Energia 2022-2023, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=plano-de-poupanca-de-energia-2022-2023>, consultado em agosto 2023

Pronokal. (2022a). Pronokal: página inicial, disponível em <https://www.pronokal.com/pt>, consultado em dezembro 2022

Pronokal. (2022b). Pronokal: quem somos, disponível em <https://www.pronokal.com/pt/quem-somos/>, consultado em dezembro 2022

Pronokal. (2022c). Pronokal: método pronokal, disponível em <https://www.pronokal.com/pt/metodo-pnk/>, consultado em dezembro 2022

Prozis (2023). Prozis: Quem somos, disponível em <https://www.prozis.com/pt/pt/quem-somos>, consultado em janeiro 2023

Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). *The business plan: How to win your investors' confidence*. 1.^a ed. Berlim: Springer

Sonae MC (2022). *Marcas de empresas participadas pela Sonae, em diferentes áreas de negócio*, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/marcas/?brand=36>, consultado em outubro 2022

Sonae MC. (2023a). Relatório Anual 2022., disponível em https://mc.sonae.pt/relatorio-anual-2022/?utm_source=sonae%20mc&utm_medium=referral&utm_campaign=relatorio%20anual%202022&utm_content=menu_institucional, consultado em abril 2023

Sonae MC. (2023b). A inovação faz parte do nosso ADN., disponível em <https://mc.sonae.pt/inovacao/>, consultado em abril 2023

Sonae MC. (2023c). Código de Ética e Conduta., disponível em <https://mc.sonae.pt/wp-content/uploads/2019/05/CODIGO-ETICA-SONAEMC-DIGITAL-SINGLE-PAGE.pdf>, consultado em fevereiro 2023

Sonae MC. (2023d). Eixos Estratégicos., disponível em <https://mc.sonae.pt/eixos-estrategicos/>, consultado em fevereiro 2023

SNS (2023). *Programas de Saúde Prioritários*. Disponível em <https://www.sns.gov.pt/institucional/programas-de-saude-prioritarios/>, consultado em Agosto 2023

Veleva, S. S. & Tsvetanova, A. I. (2020) Characteristics of the Digital Marketing advantages and disadvantages. IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 940 012065

Wells (2022). *YES!diet*, disponível em <https://wells.pt/yesdiet.html>, consultado em dezembro 2022

Westwood, J. (2006). *How to write a Marketing Plan* (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Wood, M. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. Edinburgh: Pearson Education.

Yi, Zhixian (2018). Marketing Services and Resources in Information Organizations. Elsevier Ltd. 39–48., disponível em Doi:10.1016/B978-0-08-100798-3.00004-0, consultado em agosto 2023

Your Europe (2023). *Declaração Nutricional*. Disponível em https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/nutrition-declaration/index_pt.htm, consultado em agosto 2023

12. Anexos

Anexo A – Portfólio de produtos *YES!diet*: refeições principais

Tabela 4 - Portfólio de produtos *YES!diet*: refeições principais

Fonte: elaboração própria

Refeições Frescas		
Salada de Atum com Ovo e Azeitonas	Salada de Frango, Queijo e Sementes	Sopa de Frango
Sopa de Peixe	Sopa de Tomate e Ovo	Tortilha à Espanhola
Tortilha à Espanhola com Paio	Strogonoff de Peru com puré	Chilli com Carne
Caril de Camarão	Seitan	Wok de Frango
Brás de Bacalhau	Feijoada do Mar	Arroz à Valenciana
Refeições Processadas		
Omelete de Ervas aromáticas	Omelete de Bacon	Omelete de Queijo
Conserva de Frango com Tomate	Conserva de Frango com Ervas aromáticas	Massa Carbonara
Massa Queijo Alho e Salsa		Massa de Tomate e Queijo

Anexo B – Portfólio de produtos *YES!diet*: refeições intermédias

Tabela 5 - Portfólio de produtos *YES!diet*: refeições intermédias

Fonte: elaboração própria

Snacks Proteicos		
Barras (chocolate, frutos vermelhos, caramelo, figo e cereais, amendoim, banana e coco, coco)	<i>Wafers</i> (duo chocolate, baunilha, morango)	<i>Bites</i> de Avelã
<i>Bites</i> de Edamame e amêndoa e mel	<i>Bites</i> de Edamame e grão-de-bico	<i>Bites</i> de Edamame <i>choco chilli</i>
<i>Puffs</i> de Queijo Mimolette	<i>Chips</i> de Frango	<i>Chips</i> Barbecue
<i>Nachos</i> de Queijo	<i>Crackers</i> Ervas aromáticas	<i>Crackers</i> Tomate e manjerição
Bolachas (chocolate, chocolate e laranja, chocolate e limão)	Tablete Crocante	Tostas
Pão (cereais, cenoura)	Patés (peru e ervas aromáticas, peru e pimentas)	Flocos de Soja
Doces (morango, pêssego)	Creme de Cacau	Waffles (baunilha, chocolate)
Papas de Aveia (maçã e canela, morango)	Panquecas (simples, coco, chocolate)	Gelatinas (ananás, morango)
Souflé de Frutos Vermelhos	Pudins (ananás e coco, chocolate)	

Anexo C – Descrição do método da marca Lev

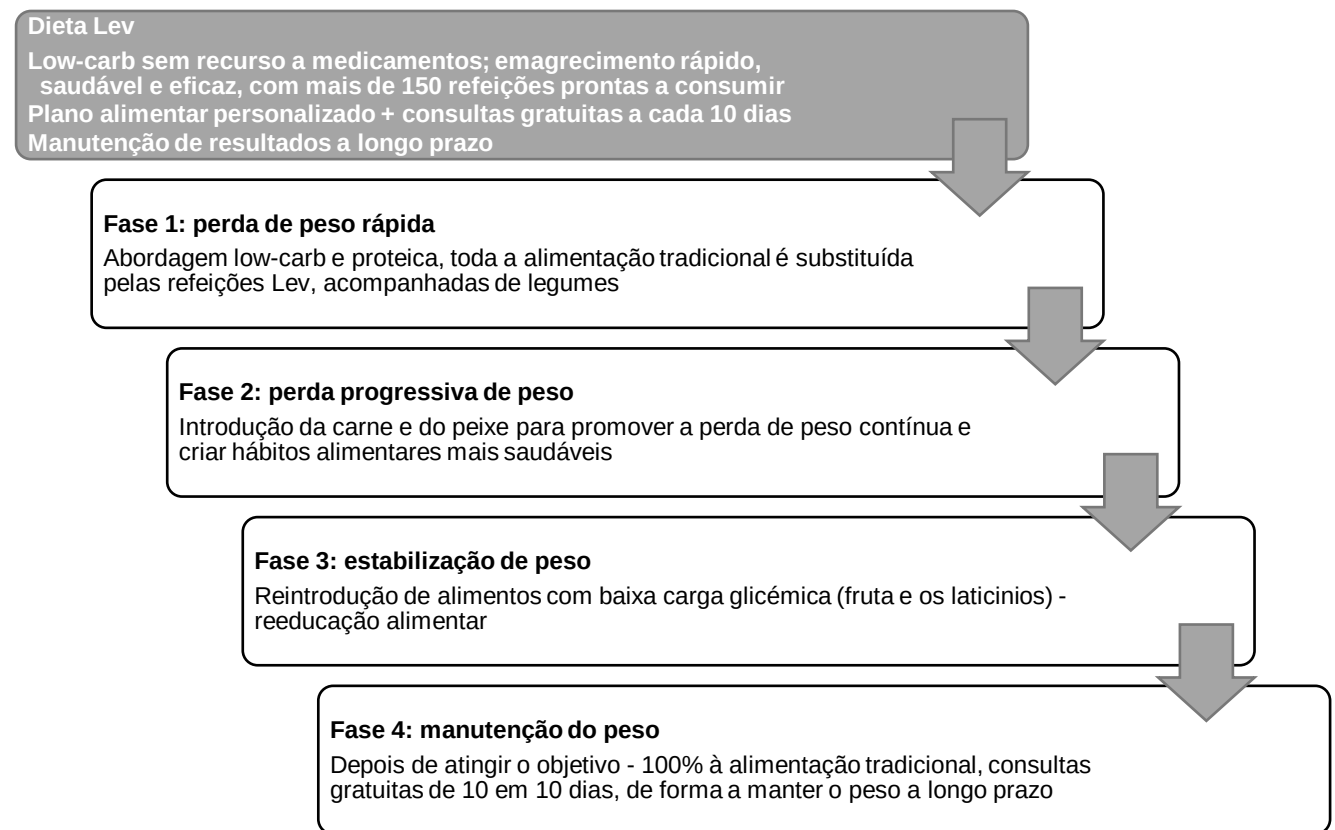


Figura 4 - Descrição do método da marca Lev

Fonte: Elaboração própria

Anexo D – Descrição dos planos alimentares da marca *Pronokal*

Método PnK

- Tratamento sob supervisão médica que combina dieta, exercício e coaching
- Dieta cetogénica, pobre em hidratos de carbono e gordura, com uma ingestão proteica adequada
- Comprovado cientificamente: perda ponderal até 9 kg num mês
- Plano alimentar com produtos PronoKal e vegetais. Seguido por dietista-coach
- Programa personalizado de exercício físico + personal training

Método PnKDefine

- Indicado para pessoas com um peso adequado, mas com excesso de gordura corporal
- Tratamento de curta duração (5 semanas)
- Perda ponderal até 5 kg de gordura, melhorando a composição corporal (relação entre gordura e músculo)
- Estruturado em 2 etapas, com packs de produtos PronoKal
- Combinação de dieta cetogénica com suplementação (Drenacel-K) e atividade física específica

Método PnKExpert

- Indicado para pessoas com excesso de peso com mais de 60 anos
- Nutrição adaptada às necessidades: maior ingestão proteica
- Preservação da massa muscular
- Suplementação específica (HMB Plus) que favorece a manutenção da massa muscular e da força + diretrizes de atividade física ajustadas

Figura 5 - Descrição dos planos alimentares da marca *Pronokal*

Fonte: Elaboração própria

Anexo E – Descrição dos planos alimentares da marca *Dieta3Passos*

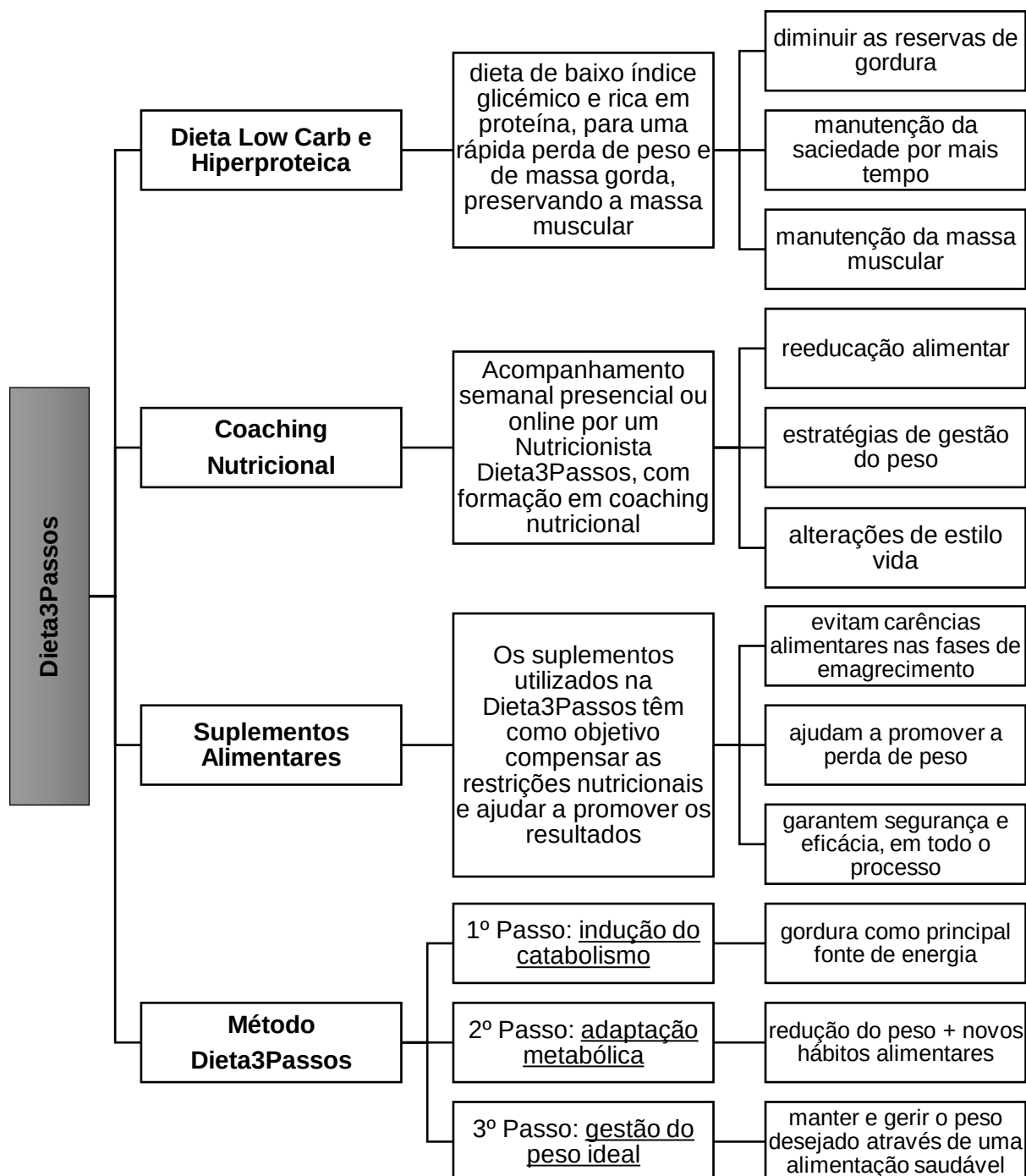


Figura 6 - Descrição dos planos alimentares da marca *Dieta3Passos*

Fonte: Elaboração própria

Anexo F – Descrição dos planos alimentares da marca *EasySlim*

Plano Original

- -10kg em 8 semanas
- Adere com facilidade ao plano alimentar 7 dias/semana
- Várias refeições ao longo do dia
- **1400 – 1600 kcal por dia** (=vários dias da semana)
- Alimentação Easyslim + Suplementação Easyslim
- Plano Alimentar: personalizado, 4 a 5 refeições/dia
- Plano com 3 fases

Plano Jejum Intermitente (16:8)

- -6kg em 4 semanas
- Sem dificuldade em ficar várias horas sem comer
- **1000 – 1200 kcal por dia** (=vários dias da semana)
- jejum: 16h, mínimo 14h
- Alimentação Easyslim + Suplementação Easyslim
- Plano Alimentar: personalizado, 3 a 4 refeições/dia + jejum

Plano Jejum Intermitente (5:2)

- -6kg em 4 semanas
- Tem dificuldade em aderir ao plano alimentar, especialmente ao fim de semana
- **800 – 1600 kcal por dia** (5 dias em restrição energética + 2 dias em balanço energético)
- jejum: 12h, mas pode ser inferior
- Alimentação Easyslim + Suplementação Easyslim
- Plano Alimentar: personalizado, 4 a 5 refeições/dia + Jejum

Figura 7 - Descrição dos planos alimentares da marca EasySlim

Fonte: elaboração própria com dados recolhidos no site da marca

Anexo G – Aplicação do *Business Model Canvas* para a marca *YES!diet*

Tabela 6 – *Business Model Canvas*

Fonte: elaboração própria

Parceiros-Chave  Fornecedores e parceiros de logística – produção, embalagem e distribuição dos produtos usados no programa de perda de peso; Equipa de desenvolvimento de produto – construção da gama de produtos alimentares, inovação e procura de novos produtos assentes nas tendências do mercado. Responsáveis pela gestão e angariação de fornecedores e assim como a estratégia de produto Nutricionistas – linha da frente da unidade de negócio, responsáveis por lidar diretamente com o consumidor final e adaptar o serviço ao cliente tendo em conta as suas especificações e individualidades Agência de Marketing Digital – gestão de redes sociais, copy e design, angariação de novos clientes e na fidelização da comunidade digital	Atividades-Chave  - Angariação e retenção de clientes; - Gestão e direção comercial dos produtos e serviços; - Gestão de recursos humanos; - Gestão administrativa e financeira; - Gestão de marketing, redes sociais e campanhas a decorrer, assim como, realização de briefings para agências e parceiros. Recursos-Chave  Equipa Interna – colaboradores qualificados para gerir a unidade de negócio, fazer o trabalho comercial e a gestão de stocks, assim como gestão de clientes e possíveis novos clientes, marketing e publicidade e ainda desenvolvimento de novos produtos e serviços Recursos físicos e materiais O produto em si Recursos humanos Recursos financeiros	Proposta de Valor  - acompanhamento especializado e personalizado realizado por nutricionistas habilitados e formados para a dieta cetogénica e para a perda de peso - refeições frescas a preços acessíveis aos seus consumidores - gama completa que permite variedade no dia-a-dia alimentar.	Relações com Clientes  - Marcação de consulta: loja, nutricionista, site, linha de apoio ao cliente - Consultas individualizadas e adaptadas: presencial e online - Momentos de Follow-up - Acompanhamento durante a venda dos produtos por parte do profissional de saúde - Loja online e App própria - Cartão de fidelização Prémio: "Marca de Confiança" e "Prémio 5 estrelas". Canais de Distribuição e Comunicação  Canais de Comunicação: <u>Canais digitais</u> – presença nas redes sociais, e-mail marketing, landing page no site <i>Well's</i> <u>Canais tradicionais</u> – televisão, rádio, propaganda em loja, folhetos promocionais e trípticos, teimosos e prumos em loja, assim como pendurantes nas várias lojas <i>Well's</i> Canais de Distribuição: Processo de logística de indústria até consumidor final, frente de loja, loja online	Segmentos de Clientes  2 segmentos de clientes, com objetivos e necessidades diferentes que são importantes considerar "O Focado": motivações mais fortes em relação à sua imagem e estética, valorizam a rapidez dos resultados e conveniência, dificuldades na regulação das refeições e seus horários, cliente sazonal, poder de compra superior, com uma <i>life time value</i> superior e um <i>life time value</i> inferior "O Cauteloso": foco na prevenção de patologias, que favorece resultados a médio longo prazo e permanentes, são clientes que procuram a <i>YES!diet</i> ao longo do ano, com um poder de compra inferior, cesta média inferior mas com um <i>life time value</i> superior.
Estrutura de Custos  - Recursos humanos – equipa de nutricionistas e coordenadores, equipa responsável pela gestão do negócio, desenvolvimento de produtos, direção comercial, marketing e gestão de stocks - Gestão comercial da gama de produtos – fornecedores, distribuição e transporte, embalagem e aprovisionamento - Marketing, comunicação e publicidade – campanhas publicitárias, marketing, agências criativas e de gestão de redes sociais, campanhas físicas e decoração em loja		Fontes de Receita  - Venda de produtos - Consultas de Seguimento, packs de consultas - Packs de verão e de produtos		

Anexo H – Segmentação do Cliente *YES!diet*

Tabela 7 - Segmentação cliente *YES!diet*

Fonte: elaboração própria com base em dados internos da empresa

		Cliente "O Focado"	Cliente "O Cauteloso"
Perfil de Cliente	Motivações	Estética e bem-estar	Saúde e bem-estar
	Fatores mais importantes na dieta	Resultados rápidos e conveniência	Resultados a médio longo prazo e mitigar efeitos nocivos de patologias

	Dificuldades na perda de peso	Rotinas e desregulação de horários	Prazer na alimentação e falta de prática de exercício físico
Diagnóstico	Objetivo de perda de peso	Perda rápida	Perda gradual e duradoura
	Tipo de Dieta	Dieta cetogénica: dieta restritiva para perda de peso rápida e fácil	Dieta flexível: emagrecimento intermitente e educação alimentar
	Restrição energética	Contínua	Contínua e/ou intermitente
	Aporte energético	600-1000kcal	1200-1400kcal
	Rotina	Adere facilmente a um plano de 7 dias/semana	Adere facilmente a um plano de 5 dias/semana, dificuldades durante fins de semana (alimentação social)
Perfil de Compra	Momentos de dieta	Sazonalidade: pré-verão, reentrés	Ao longo do ano
	Poder de compra	Superior	Inferior
	Transações	Cesta média superior, <i>life time value</i> inferior	Cesta média inferior, <i>life time value</i> superior
Proposta de Valor	Plano alimentar	Plano <i>Low Carb</i> : produtos <i>YES!diet</i> como um substituto à alimentação tradicional	Plano <i>Flex</i> : produtos <i>YES!diet</i> como um complemento à alimentação tradicional
	Consultas	Semanais	Quinzenais a mensais
	Portfólio de produtos	Produtos compatíveis com cetogénica (<i>high protein, low carb</i>) Suplementos para cobrir necessidades específicas de quem faz cetose & potenciar resultados	Produtos compatíveis com gama flexível, com mais calorias e hidratos, sem comprometer as necessidades proteicas Macros e “saúdável” importantes para o consumidor

Preço	Gasto target/dia	~ 14€	~ 6€
	Gama	<i>Price point</i> superior Maior intensidade promocional	<i>Price point</i> inferior Menor intensidade promocional
	Ofertas	Planos em <i>pack</i> , com duração e produtos definidos	<i>Pack</i> de consultas Ofertas em <i>bulk</i> com maior desconto associado

Anexo I – Aplicação do Triângulo de Ouro do Posicionamento para a marca **YES!diet**

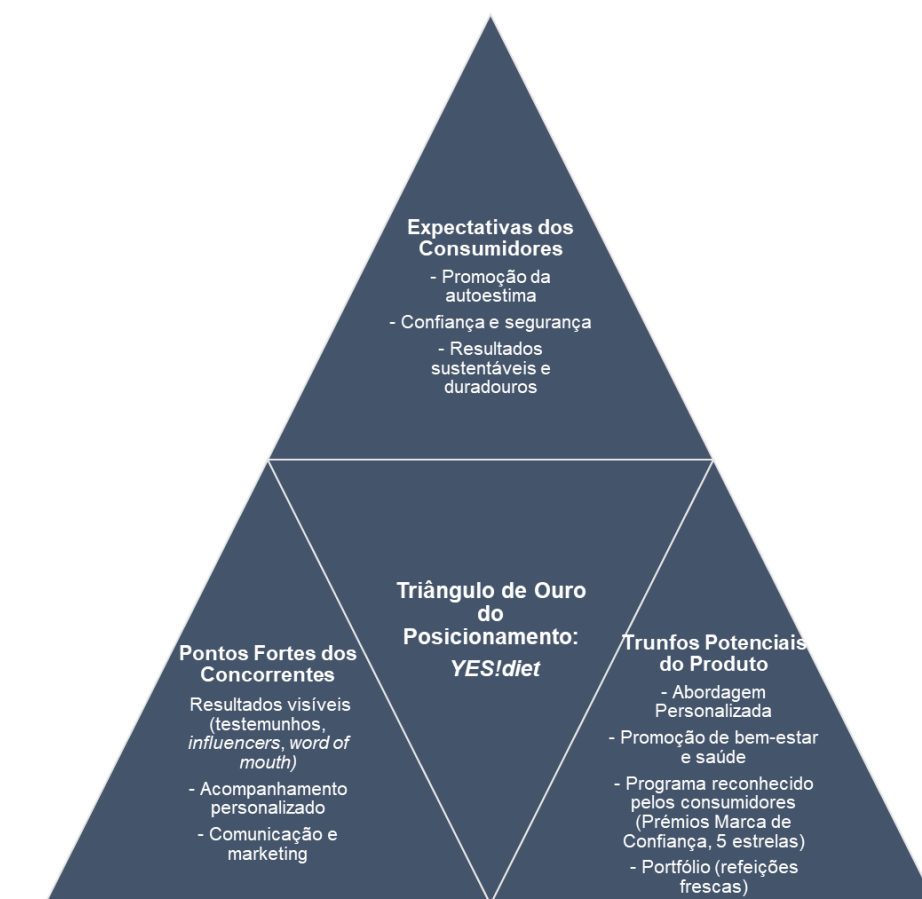


Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento

Fonte: Elaboração própria

Anexo J – Valores praticados pelo programa YES!diet

Plano Low Carb	Plano Flex	Packs Verão
Todas as refeições YES!diet incluídas	Refeições YES!diet e alimentação convencional	Packs que englobam 2 serviços - YES!diet + Estética
Desde 13€ por dia	Desde 4€ por dia	Valores a partir de 100€
3 a 4 consultas mensais - 30 a 40€	1 a 2 consultas mensais - 10 a 20€	Valores ≠ conforme produtos e tratamentos
Média de valor mensal - 443€	Média de valor mensal - 144€	

Figura 9 - Valores praticados pelo programa YES!diet

Fonte: Elaboração própria

Anexo K – Quadro de Atividades-chave para a comunicação da marca e canais a utilizar

Tabela 8 - Quadro de Atividades-chave para a comunicação da marca e canais a utilizar

Fonte: elaboração própria

	Canais	Atividades-chave
Online	Website <i>https://wells.pt/yesdiet.html</i>	Ferramentas: Search Engine Optimisation Google AdWords Conteúdos: Artigos relacionadas com nutrição, body positivity e promoção de autoestima
	Redes Sociais (Instagram, Facebook e Tik Tok)	Ferramentas: Posts Patrocinados Parcerias com influencers e criadores de conteúdo Conteúdos:
	Podcasts	Ferramentas: Spotify Conteúdos: Conversas com profissionais de saúde, criadores de conteúdo e

		moderadores especializados sobre diferentes temáticas na área da nutrição, <i>body positivity</i> e promoção de autoestima
	E-mail marketing (Newsletters)	Conteúdos: Períodicidade semanal, onde serão abordados diferentes temas, conteúdos exclusivos e ações promocionais
Offline	TV e Rádio	Publicidade e criação de conteúdos em períodos específicos
	Eventos	Participação em eventos e a longo prazo criação de evento de marca própria
	Revistas	Conteúdos: Testemunhos e casos reais, colocação de produto