

**Criação de um plano de marketing para empresas empreendedoras de
crescimento rápido – Caso Science4you**

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Patrícia Alexandra Leal de Oliveira Leal

Orientador:

Prof^ª. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof^ª Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Criação de um plano de marketing para empresas
empreendedoras de crescimento rápido – Caso Science4you**

Patrícia Alexandra Leal de Oliveira Leal

Índice

Agradecimentos	6
1. Sumário.....	7
Abstract.....	8
2. Caso	9
2.1. Apresentação do Problema	9
2.2. Enquadramento	9
2.2.1. Contexto macro económico em Portugal.....	9
2.2.2. O setor e o mercado	11
2.3. Caracterização da Science4you.....	14
2.3.1. Evolução histórica	14
2.3.2. Concorrência.....	16
2.3.3. Clientes	19
2.3.4. Estratégia de marketing e comunicação	20
2.4. Questões.....	24
2.5. Anexos	25
3. Nota Pedagógica	36
3.1. Público-alvo do caso	36
3.2. Objetivos Pedagógicos.....	36
3.3. Revisão da literatura	37
3.3.1. Brand Management.....	37
3.3.2. Brand Equity.....	38
3.3.3. Comunicação e Marketing Experiencial.....	39
3.3.4. Marketing Relacional	41
3.3.5. Marketing empreendedor e em empresas de pequena e média dimensão	43

3.3.6. Marketing para crianças e o setor dos brinquedos.....	45
3.4. Apresentação do conjunto de ferramentas de análise	48
3.5. Plano de Animação	50
3.6. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos.....	51
3.7. Resolução das questões do caso.....	51
3.8. Slides de Resolução	65
3.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	67
Bibliografia.....	69

Índice de Figuras, Tabelas e Anexos

Figura 1 - Evolução no N° de novidades da Science4you.....	15
Figura 2 - Comparação entre os pesos dos brinquedos Science4you e Clementoni.....	17
Figura 3 - Comparação entre o número de experiências dos brinquedos Science4you e Clementoni.	18
Figura 4 - Comparação entre o número de utensílios dos brinquedos Science4you e Clementoni..	18
Figura 5 - Comparação entre o número de utensílios dos brinquedos Science4you e Clementoni..	19
Figura 7 - Mapa Perceptual	63
Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento da Science4you.....	64
 Tabela 1 - Plano de Animação.....	 50
Tabela 2 - Análise SWOT dinâmica.....	53
 Anexo 1 - Preferência dos clientes Toys R Us no Reino Unido após a sua falência	 25
Anexo 2 - Preferência dos clientes Toys R Us nos EUA após a sua falência	25
Anexo 3 - Evolução de vendas acumuladas no setor dos brinquedos	25
Anexo 4 - Tendências no mercado dos brinquedos.....	26
Anexo 5 - Resumo dos fatores de decisão de compra de brinquedos STEM, organizados por peso relativo ao price-point.....	27

Anexo 6 - Distribuição de género dos fãs da página de Facebook da Science4you.....	27
Anexo 7 - Nível de escolaridade dos fãs da página de Facebook da Science4you	27
Anexo 8 - Cargos profissionais dos fãs de Facebook da Science4you.....	28
Anexo 9 - Vouchers distribuídos nos workshops Science4you.....	29
Anexo 10 – Número de crianças presentes nos workshops do Dia da Criança.....	29
Anexo 11 - Live Copies RFM Dia da Criança	30
Anexo 12 - Alteração na Gama Operatória	31
Anexo 13 - Resumo das campanhas realizadas em loja entre janeiro e setembro.....	32
Anexo 14 - Exemplo de report de campanha	34
Anexo 15 - Exemplos de posts no Instagram da Science4you	34
Anexo 16 - Exemplos de marketing de influência mencionando o Instagram da Science4you.....	35

Agradecimentos

Ao finalizar esta tese de mestrado, caso pedagógico, que também a mim me ensinou tanto, sinto que tenho o dever de agradecer a quem me acompanhou nesta jornada de dois anos.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, a Prof. Dra. Hélia Gonçalves Pereira, por toda a disponibilidade, simpatia e profissionalismo com que me aconselhou e deu força para não desistir, o que, por isso mesmo, me permite agora escrever este parágrafo com o mais sincero sorriso no rosto.

Agradeço ainda à minha família, amigos e ao Hugo, que sempre estiveram comigo e me apoiaram mesmo nos momentos em que estive mais irascível, e em todos os fins-de-semana que desapareci da face da Terra para poder finalizar o mestrado. Devo um agradecimento especial à minha irmã Cláudia, por ter sido uma corretora ortográfica incansável e por, sem nunca se queixar, apenas comentar que *isto* até estava a ficar interessante.

Agradeço ainda a todos os professores do Mestrado em Gestão para Licenciados noutras áreas do ano letivo 2017/2018, que me inspiraram e mostraram um novo mundo. Não posso também deixar de agradecer ao meu grupo de trabalho, ao Miguel, à Maria Inês, à Sofia e ao Sérgio, que passaram comigo tantas horas na biblioteca do INDEG, e entre horas de discussão e risos, tornaram esta viagem mais leve e também mais divertida.

Por fim, agradeço à Science4you, por me ter deixado escrever mais um pedacinho da sua incrível história, que, apesar de alguns percalços, terá certamente um futuro brilhante.

According to Darwin's Origin of Species, it is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.

— Leon C. Megginson, 1963

1. Sumário

Existem várias empresas jovens no mercado, que, por razões estratégicas, falta de conhecimento ou falta de *budget* disponível, não criam desde início, um plano de marketing que suporte o seu crescimento. Com esta ausência de planeamento estratégico, as empresas crescem a pulso e com decisões baseadas em apenas tentativas-erro, que podem ser acertadas durante um certo período de tempo.

No entanto, o ambiente empresarial que rodeia as marcas não permanece estagnado para sempre e, com alterações no setor, mercado, concorrência ou até internas, a empresa ressent-se, começando a perder em todos os vetores: investimento, clientes, quota de mercado e notoriedade, perdendo totalmente a relevância no meio onde estão inseridas.

Será esta a temática analisada neste caso pedagógico, utilizando para isso o exemplo concreto da empresa Science4you, que teve crescimentos de 100% durante os seus primeiros oito anos de vida, mas começado a perder terreno e gás em 2018.

Para o desenvolvimento do tema, será analisada a situação real da Science4you até 2018, mostrando de seguida qual a estratégia de comunicação e marketing desenvolvida durante 2019, assente em quatro pilares: *brand awareness*; produto e preço; comunicação em lojas próprias; redes sociais e *e-Commerce*. Assim, o presente caso procura tirar conclusões concluir sobre o sucesso desta estratégia alargada no contexto macro-económico, setor e concorrentes onde a Science4you se insere.

Finalmente, é importante refletir sobre esta estratégia da marca, que ilações são possíveis de retirar para a gestão e se existirá possibilidade de outras empresas poderem avançar no futuro com estratégias semelhantes.

Palavras-chave: Marketing, Startup, Gestão de marca, *Brand equity*

JEL classification system:

M31 – Marketing

M37 – Advertising

Abstract

There are several young companies in the market, that, because of strategic reasons, lack of knowledge, or lack of available budget, don't create since day one a marketing plan that sustains its growth. With this absence of strategic planning, companies grow with difficulties and with decisions made only by attempt-error, that can only be right for a short period of time.

However, the entrepreneur environment that surrounds brands does not stay the same forever and with changes in sector, market, competition and even intern ones, the company feels belittled, and starts to lose in every aspect: investment, clients, market share and awareness, losing relevance.

This will be the analyzed theme in this pedagogic case, using the concrete example of Science4you company, that had 100% growth rates for its first years of living, but started to lose traction in 2018.

To develop this theme, it will be demonstrated which was the real situation of Science4you until 2018, showing next what will be the communication and marketing strategy that this company had developed in 2019, based in four pillars: brand awareness; product and price; own stores communication; social media and e-Commerce. This means that this case is looking to conclude about what was right and what was wrong in this strategy, regarding the macroeconomic context, the sector and the Science4you competition.

Finally, it is really important to reflect about this brand strategy, what can we retrieve for management and if it is possible to other companies use this case for similar purposes.

Keywords: Marketing, Startup, Brand management, Brand equity

JEL classification system:

M31 – Marketing

M37 – Advertising

2. Caso

2.1. Apresentação do Problema

O tema proposto para o caso pedagógico passa pelo desenvolvimento de um plano de marketing omnicanal para empresas jovens de crescimento rápido pouco sustentado, com o objetivo último de melhorar as suas vendas diretas ao consumidor, utilizando como base a análise do caso da empresa Science4you.

O caso visa discutir se o plano de marketing e comunicação em causa teve impactos positivos na revitalização das lojas próprias da marca, bem como no seu posicionamento no mercado. Pretende-se ainda compreender se o exemplo da Science4you é replicável para outras marcas na mesma situação, e em caso positivo, se se podem utilizar as mesmas soluções encontradas.

2.2. Enquadramento

2.2.1. Contexto macro económico em Portugal

A economia em Portugal tem apresentado uma série de factores e desafios desde a grande crise económica global iniciada em 2008, com a falência do banco Lehman Brothers. Em 2011, e após quatro chumbos consecutivos do Plano de Estabilidade e Crescimento, José Sócrates, então Primeiro-Ministro, liderando o governo do Partido Socialista, convoca a presença da *Troika* – constituída pelo Banco Central Europeu, Fundo Monetário Internacional e Comissão Europeia – para em Maio ser assinado o Memorando de Políticas Económicas e Financeiras. É também nesta altura que se demite, vendo-se Aníbal Cavaco Silva, na altura Presidente da República, obrigado a convocar eleições legislativas ainda para esse ano. Seria o Partido Social Democrata com o cabeça de lista Pedro Passos Coelho a ganhar as eleições e a coligar-se posteriormente com o CDS – Partido Popular, obtendo assim a maioria absoluta e formando governo. São imediatamente postas em prática várias medidas que constavam no Memorando, com o objetivo de reduzir a dívida pública e melhorar transversalmente a economia do país. Após quatro anos de austeridade económica, o país parece começar a recuperar nos indicadores mais importantes.

Assim, segundo o INE (2019), o PIB (Produto Interno Bruto) em Portugal, no ano de 2018, foi de cerca de 201,5 mil milhões de euros e em 2017 de cerca de 179,9 mil milhões de euros (Pordata.a, 2019), mostrando a ligeira evolução que tem ocorrido na economia

nos últimos anos. Relativamente ao défice em percentagem do valor do PIB, em 2017 foi de 2,5%, o valor mais baixo desde 2001, mostrando largamente a recuperação que tem sido feita desde o valor mais alto dos últimos quarenta anos, atingido em 2009, com 8% (Pordata.h, 2019).

De acordo com os dados fornecidos pela Pordata, o rendimento anual disponível bruto das famílias em 2017 era de 128,8 milhões de euros, sendo superior em mais de 2 milhões de euros comparativamente com o ano de 2016 (Pordata.b, 2019), o que nos mostra um aumento do poder económico das famílias portuguesas.

Entre 2017 e 2018, a taxa de desemprego em Portugal desceu de 8,9% para 7,0% (Pordata.c, 2019), reforçando os dados já apresentados e indicando a maior disponibilidade financeira do país.

Em 2017, a população total de Portugal era composta por 10,3 milhões de habitantes, sendo inferior à população existente no ano de 2016, onde estavam 10,3 milhões de pessoas registadas no nosso país. Esta diminuição tem sido tendência dos últimos anos, onde a população está a decrescer desde 2010, ano em que se registou a população máxima: 10,6 milhões de habitantes (Pordata.d, 2019).

Dos 10,3 milhões de habitantes, cerca de 998 334 eram crianças com idades entre os 5 e os 14 anos inclusive, seguindo a tendência de diminuição nos últimos anos (Pordata.e, 2019).

Em 2018, eram 5,2 os milhões de habitantes que compunham a população ativa do nosso país. Destes, 2.660,5 eram indivíduos do sexo masculino e 2.572,1 indivíduos do sexo feminino. Este número de indivíduos em população ativa tem vindo a descer todos os anos, desde 2001 até 2016, onde aumentou ligeiramente e estabilizou. Este indicador acompanha a tendência do aumento da taxa de desemprego, bem como do aumento do envelhecimento (Pordata.i, 2019).

A taxa de natalidade em 2017 foi de 8,4%, semelhante à de 2016 e 2015, onde se assistiu a um reverter da tendência de diminuição, uma vez que em 2013 e 2014 esta taxa ficou nos 7,9%. (Pordata.f, 2019). Já a idade com que as mães têm o primeiro filho, tem vindo a aumentar consecutivamente todos os anos, tendo em 2017 fixado-se nos 32 anos (Pordata.g, 2019).

A evolução da tecnologia está em franca expansão, atingindo todos os países numa base quase diária com novas aplicações, computações, robotizações, entre outros. Ao consumidor final, sem dúvida que são as tecnologias de informação e comunicação que têm impactado mais a sua vida, com a explosão de novas tecnologias, mas também novas funcionalidades dentro das mesmas, como novas aplicações ou melhores câmaras fotográficas dentro do smartphone.

Segundo o Statista, em Portugal, no ano de 2017, dos consumidores que diariamente utilizam um dispositivo móvel, 67% usam o smartphone, 63% o computador, e 32% o tablet (Statista, 2019).

É ainda relevante referir a evolução que a indústria das consolas de jogos, as grandes rivais dos jogos físicos, tem sofrido desde 1972, com o lançamento da Magnavox. Neste momento, as consolas servem para muito mais do que jogar jogos com uma realidade e definição incríveis: reprodução de conteúdos multimédia como filmes e vídeos, e ainda ligação à Internet (DN Insider, 2019).

2.2.2. O setor e o mercado

O sector onde a Science4you se insere é enormemente competitivo. A nível mundial, ainda é a *top of mind* Lego a dominadora de todas as marcas de brinquedos, com resultados brutos de mais de seis mil milhões de euros, no ano de 2018. Em segundo lugar, surge a japonesa Bandai Namco, e em terceiro, a americana Fisher-Price. Representando a Mattel, outra gigante dos brinquedos, aparece a marca Barbie em quarto lugar, e, fechando o top cinco, temos a Nerf, que ultrapassou a Hasbro desde 2016 (Brand Directory, 2019).

O setor dos brinquedos é, também, muito segmentado. As marcas existentes focam-se bastante na sua especialização: colecionáveis, brinquedos de montar, eletrónicos, científicos, interativos, bonecos estáticos, jogos de tabuleiro e puzzles. Assim, embora todos estes sejam brinquedos diferentes, são produtos substitutos uns dos outros, que fazem com que o sector seja tão rico, mas ao mesmo tempo tão competitivo.

Ao nível da distribuição, é pouco comum as marcas de brinquedos terem loja própria. Um pouco por todo o mundo, a venda destes produtos é feita por retalhistas mais ou menos especializados neste mercado. No entanto, é exatamente esta forma de distribuição que

torna o mercado muito exposto às alterações tecnológicas que temos vindo a assistir nos últimos anos, deixando expostas muitas fragilidades do retalho dos brinquedos.

Até 2017, os maiores gigantes de vendas de brinquedos foram o Walmart, a Target e a Toys R Us. Em setembro de 2017, a Toys R Us declarou falência e fechou mais de 1000 lojas por todo o mundo, principalmente devido à falta de acompanhamento e estratégias de reação à crescente procura de compras online. Na Ibéria, esta cadeia foi adquirida por um grupo português que tem como missão revitalizar o retalho, pelo que, consecutivamente tem criado campanhas de ativação de marca com os diferentes brinquedos, de forma a transformar a experiência de loja muito mais enriquecedora para o cliente e para as crianças.

Assim, em 2018, o ano fica marcado pela concentração do mercado, com a integração vertical de distribuidores da Science4you (com a compra da Proxy e da Vivid por fabricantes americanos e holandeses, respetivamente) e a fusão de retalhistas (a Smyths adquiriu a operação da Toys R Us na Alemanha, The Entertainer integrou a espanhola Poly) (Science4you, 2018).

No entanto, nem só de retalhistas físicos é composto o setor dos brinquedos. O *e-commerce*, com especial foco na Amazon, tem-se vindo a revelar uma super potência nas vendas deste tipo de artigos. Um estudo da Profitero¹ realizado em maio de 2019, levado a cabo sobre o comportamento do consumidor de brinquedos nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido mostra a adaptação do cliente à nova era digital. Assim, no Reino Unido, e após a falência da Toys R Us, em doze meses, os clientes desta loja redirecionaram-se em 40% para compras na Amazon, 27% na Argos, 23% na Smiths, 5% em supermercados, 3% noutros retalhistas e apenas 1% em lojas de brinquedos especializadas (Anexo 1). Já nos EUA, o vencedor é o Walmart com 43% das preferências, Amazon com 33%, 17% na Target, 6% para lojas de brinquedos especializadas e 1% para outros retalhistas (Anexo 2) (Profitero, 2019).

O setor dos brinquedos é ainda muito afetado por tendências, que se revelam anualmente, e são ditadas pela comissão da Feira de Brinquedos de Nuremberga – Spielwarenmesse. Esta é realizada anualmente no fim de janeiro, sendo a maior do mundo, e onde todos os fabricantes, retalhistas e distribuidores do setor querem estar. Dentro da feira existe um

¹ Profitero – plataforma de análise da performance de *eCommerce*

espaço com as principais tendências para o ano em vigor, que são comunicadas ao setor em outubro do ano anterior.

Para 2019, foram apontadas três grandes tendências no mercado dos brinquedos:

1. *Ready, steady, play* – a combinação de movimento com diversão, incentivando as crianças a deixar o digital e a trabalhar uma maior consciência corporal, com brincadeiras físicas.
2. *The WOW effect* – brinquedos com um factor diversão intensificado com pequenas surpresas colecionáveis, que apenas são descobertas pelas crianças após a sua abertura.
3. *Toys 4 Kidults* – jogos estratégicos, em grupo ou individuais, destinados a um público que deseja manter vivas as memórias de infância (Science4you, 2018).

Para o ano de 2020, estão também já identificadas três principais tendências:

1. *Toys For Future* – brinquedos que abordem a sustentabilidade, ambiente, energias renováveis e alterações climáticas, deverão ser uma prioridade ao nível de I&D das marcas. Estas deverão ter em atenção ainda os materiais com que os brinquedos são feitos, reduzindo o plástico e sendo constituídos principalmente por materiais recicláveis.
2. *Digital Goes Physical* – jogos que liguem a componente digital presente em tablets e consolas, com uma realidade aumentada, colocando as crianças num espaço imaginário e de movimento.
3. *Be You!* – brinquedos, jogos e figuras que incentivem o multiculturalismo, a aceitação da diferença no outro e ao mesmo tempo que dêem à criança a capacidade e auto-confiança de ser ela própria. (Toy Trends 2020, 2019)

Em Portugal, a análise do setor dos brinquedos é realizada pela GFK, que analisa as vendas de mais de vinte retalhistas e as compara entre si, por valores absolutos, relativos e por categoria.

A análise de setembro de 2019 confirma que, embora tenham sido vendidas menos unidades de brinquedos do que em 2018, o valor faturado ficou acima, o que indica que o consumidor está a comprar brinquedos com um ticket médio maior (Anexo 3).

Outra das análises realizada - tendências de venda por categoria - demonstra que todas tiveram menos interesse por parte dos consumidores uma vez que quase todas tiveram menos unidades vendidas. A exceção é a categoria Brinquedos Eletrónicos, onde são inseridos robots e diversas variedades de consolas, demonstrando o poder que este tipo de artigos tem no processo de compra (Anexo 5).

Dentro do imenso setor dos brinquedos, a categoria STEM², onde a Science4you se insere, manteve-se crescente embora mais competitiva, com várias companhias a ter oferta de *Slime*, numa tendência crescente desde 2017. Com este, tem-se vindo a notar um efeito de arrastamento do crescimento nas restantes áreas STEM, com cada vez mais marcas a desenvolver brinquedos de ciência (kits de maquilhagem, manicura, bombas de banho e tatuagens), de mecânica, *coding*, sem esquecer os tecnológicos e de robótica geral, que mantêm também a sua posição de destaque (Science4you, 2018).

Em 2017, a Toy Association realizou um estudo com cerca de 2000 pais sobre o STEM e os brinquedos relacionados com estes temas. 91% dos pais valorizam o desenvolvimento das categorias STEM nas suas crianças, e 88% destes encorajam ou planeiam encorajar o desenvolvimento destas características nos seus filhos. Neste sentido, 67% dos pais inquiridos acredita que os brinquedos STEM são dos mais eficazes enquanto ferramentas de aprendizagem para as crianças.

Foram ainda resumidas as 12 principais características que um brinquedo STEM deve conter: ser relacionado com categorias STEM; ser divertido; ter um objetivo aberto ou várias finalidades; relacionar-se com o mundo real; permitir à criança a abordagem tentativa-erro; ser *hands-on*; a sua realização e brincadeira associada ser liderada pela criança; desenvolver a capacidade de resolver problemas; estar associado às metas escolares; ser inclusivo; ser educativo; criar confiança na criança; encorajar a sua criatividade; desenvolver as suas capacidades sociais (Toy Association, 2017).

2.3. Caracterização da Science4you

2.3.1. Evolução histórica

A Science4you, criada em 2008, pelas mãos de Miguel Pina Martins, inicia a sua atividade numa pequena sala da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, de uma forma

² STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics

simples: compra de brinquedos científicos à Kosmos, na Alemanha, depois um *rebranding* feito pelo CEO da empresa, e, por fim, a revenda aos primeiros canais de distribuição que manifestaram interesse, o El Corte Inglés.

Esta fórmula viria a revelar-se com relativo sucesso e com bastantes limitações, uma vez que não existia qualquer vantagem competitiva entre os brinquedos comprados e revendidos e os restantes existentes no mercado colocados pela concorrência.

Foi para colmatar esta lacuna que surgiu o departamento de I&D, com os brinquedos a serem desenvolvidos e fabricados *em casa*, onde se passou a incluir um manual educativo onde para além do desenvolvimento das experiências, as crianças puderam aprender mais sobre os temas teóricos abordados no brinquedo em questão.

Assim, 2014 foi o ano em que mais novidades a Science4you lançou: cerca de 112. Uma aposta vencedora ao nível de vendas, onde quase todas as semanas os clientes habituais se deparavam com produtos novos na montra das lojas, ou da grande distribuição. A empresa faturou, em 2014, mais de 10 milhões de euros, com um crescimento de 100% face ao ano anterior, em que 70% da faturação provinha da receita realizada nas lojas próprias dos centros comerciais.

A evolução do número de novidades lançadas pela Science4you pode ser observada na Figura 1.

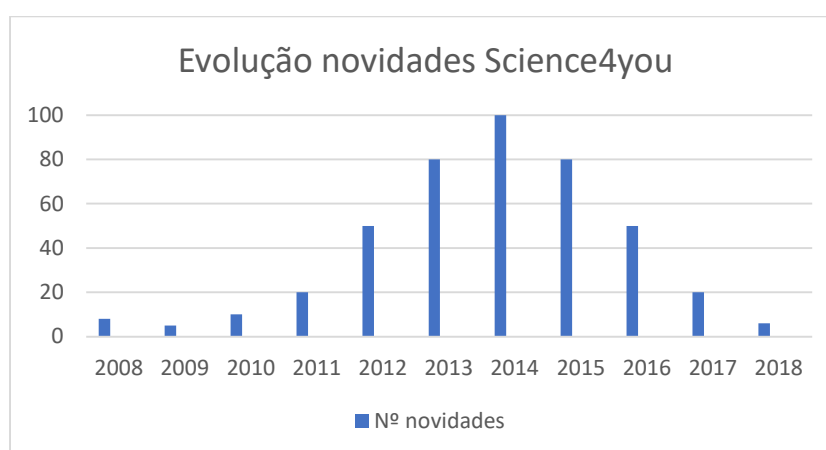


Figura 1 - Evolução no Nº de novidades da Science4you. Fonte: Science4you (2019).

Esta estratégia, porém, acarretou consigo um enorme desafio: a gestão de todos os stocks, previsão de vendas e consequentemente previsão de produção, que as novas referências acarretaram e acrescentaram às já existentes.

Para uma empresa inexperiente e recente, o desafio tornou-se quase impossível, com milhões de euros em stock acumulado e parado em centenas de raques no MARL, no final desse ano, que viriam ainda a arrastar-se e demonstrar-se difíceis de limpar nos anos seguintes.

Foi necessário compreender que não se poderia voltar a lançar tantos produtos novos num ano, e que seria prioritária a limpeza de stock parado em armazém, estratégia vinda a adotar lentamente nos anos seguintes, mas de forma prioritária em 2018. Assim, no ano passado, o número de novidades decaiu quase até mínimos históricos, não passando de uma dezena. Esta decisão viria a trazer, no entanto, um ressentimento grande na faturação.

O final de 2018 e início do ano de 2019 trouxeram consigo novos desafios de marketing que visaram cimentar a estrutura e estratégias da empresa, tendo sido delineadas campanhas de comunicação mais eficazes, implementação e desenvolvimento de parcerias com os centros comerciais, onde a empresa está presente, estratégias de marketing experiencial que sejam uma montra eficaz mas dinâmica de todos os produtos que o consumidor não conhece, e ainda o direcionamento da comunicação das redes sociais para os pais.

2.3.2. Concorrência

A principal concorrente em Portugal é a Clementoni, que fabrica produtos muito semelhantes aos da Science4you e que também se inclui na categoria STEM. Criada em 1963 por Mario Clementoni, com o seu lema é “Crescer é um jogo fantástico”, a gigante italiana produz várias gamas de brinquedos que competem diretamente com as da marca Science4you:

- “ciência&jogo”, com temas como a cosmética, a biologia, a química;
- “pequeno sábio”, com puzzles e jogos simples para as crianças mais pequeninas;
- “crazy chic” com ateliers cosméticos virados para o público feminino (Clementoni, 2019).

Os *price-points* da marca Clementoni variam consoante o tipo de brinquedo em questão. No entanto, a gama “ciência&jogo” tem dois principais *price-points*: 24,90€ e 12,99€.

No início de 2019, e após uma reunião interna com vários distribuidores da Science4you na Europa, foram comunicados que existem pelo menos quatro fatores decisivos na

compra dos brinquedos, para além da própria qualidade inerente: peso; número de atividades; peças incluídas e número de páginas do manual educativo.

Neste sentido, foi levada a cabo por parte da Science4you, uma análise de comparação de gamas Science4you vs Clementoni, onde foram verificados os quatros fatores decisivos comparativamente ao seu preço. Para cada gama foram analisados oito brinquedos de forma a obter resultados médios. O resumo desta análise pode ser verificado no Anexo 6. Após a análise, foram criados vários gráficos por fator, para ilustrar de forma visual os resultados.

Assim, no fator de decisão **peso**, concluiu-se que os brinquedos da Science4you, são a melhor escolha para o cliente, uma vez que com menos dinheiro é possível levar um brinquedo mais pesado, como ilustra a Figura 2.



Figura 2 - Comparação entre os pesos dos brinquedos Science4you e Clementoni. Fonte: Science4you (2019) e Clementoni (2019).

No fator de decisão **número de experiências**, concluiu-se que os brinquedos da Science4you, são a melhor escolha para o cliente, uma vez que têm o valor mais baixo por cada experiência, como ilustra a Figura 3.



Figura 3 - Comparação entre o número de experiências dos brinquedos Science4you e Clementoni. Fonte: Science4you (2019) e Clementoni (2019)

No fator de decisão **número de utensílios**, concluiu-se que os brinquedos da Science4you são a melhor escolha para o cliente, uma vez que têm o valor mais baixo por cada peça, como ilustra a Figura 4.



Figura 4 - Comparação entre o número de utensílios dos brinquedos Science4you e Clementoni. Fonte: Science4you (2019) e Clementoni (2019).

No fator de decisão **número de páginas do manual**, concluiu-se que os brinquedos da Science4you são a melhor escolha para o cliente, uma vez que têm o valor mais baixo por cada página de manual, como ilustra a Figura 5.

			
Clementoni LAB	Science4you M2	Science4you XL2	Clementoni KIT
€2,49 Per page	€0,42 Per page	€0,69 Per page	€3,25 Per page
RETAIL PRICE €24,90 per unit	 RETAIL PRICE €14,99 per unit	RETAIL PRICE €24,99 per unit	RETAIL PRICE €12,99 per unit

Figura 5 - Comparação entre o número de utensílios dos brinquedos Science4you e Clementoni. Fonte: Science4you (2019) e Clementoni (2019).

No entanto, como indicado anteriormente, a concorrência da Science4you faz-se não só nos produtos mais semelhantes, como também nos produtos substitutos.

A Lego é também uma concorrente fortíssima, que conjuga bem o factor lúdico com o educativo, uma vez que todas as suas construções têm associadas a lógica e a matemática.

A Hasbro é também uma grande concorrente uma vez que os jogos de tabuleiro estão a voltar a ser jogados pelas famílias, que vão essencialmente alternando entre a componente puramente lúdica (com exemplos como o *Party&Company*), até aos praticamente apenas educativos (*Trivial Pursuit*).

Já a Mattel, é líder no segmento das licenças e marcas próprias com os suas pequenas figuras colecionáveis (como a *Barbie* ou a *Polly Pocket*).

2.3.3. Clientes

Segundo um estudo da consultora Wise Pirates realizado em 2019 para a Science4you, o principal público comprador da marca são mulheres, mães, com idades entre os 25 e os 40 anos, com acesso às várias redes sociais, e que compram e se influenciam a si próprias e às suas amigas. Procuram a marca essencialmente para oferecer produtos diferentes e disruptivos a outras crianças, como símbolo da sua preocupação por elas.

Através da rede social Facebook da marca, que conta já com mais de cento e três mil seguidores, é possível retirar um retrato fidedigno e completo dos clientes, onde 75% são mulheres, e destas, 32% têm idades entre os 35 e os 44 anos (Anexo 7).

Relativamente ao nível académico, é possível observar que cerca de 75% dos fãs da página de Facebook da Science4you, têm um curso superior, e 10% frequentaram uma instituição de pós-graduação, indicando que os clientes da marca são altamente qualificados e que dão importância à educação, procurando assim na oferta destes brinquedos um presente com a componente educativa associada (Anexo 8).

Os clientes da Science4you têm diversos cargos, havendo, no entanto, três que se destacam: 36% exercem cargos de gestão dentro das suas empresas, 32% estão relacionados com educação e bibliotecas, e 29% têm relação com a comunidade e assistência social (Anexo 9).

Os três indicadores mostrados reforçam assim a conclusão de que os clientes da Science4you são na sua maioria mulheres letradas, dão valor à educação, têm bons cargos profissionais dentro da sua empresa, ou trabalham de perto com a comunidade e educação, e valorizam o facto de o produto ser lúdico mas também educativo.

2.3.4. Estratégia de marketing e comunicação

No fim do ano de 2018, foram então apontadas quatro diretrizes de forma a melhorar a comunicação com os clientes da Science4you:

1. Aumentar o seu *brand awareness*;
2. Melhorar políticas de produto e preço;
3. Criar uma comunicação única nas lojas próprias;
4. Desenvolver uma estratégia profunda de redes sociais e *e-commerce*.

2.3.4.1. Brand Awareness

De forma a desenvolver o *Brand Awareness*, foram feitas várias ações de PR, com entrevistas ao CEO da Science4you, numa perspetiva mais empresarial, para a PME Magazine e Revista EXAME.

No dia da criança, foi criada uma ação abrangente de parceria com seis centros comerciais, onde estiveram cientistas da Science4you no Playground do centro, fazendo workshops científicos de experimentação dos brinquedos, atraindo as crianças que passavam. Estas crianças podiam não só experimentar os produtos da marca como ainda receber um voucher em forma de nota para poderem redimir em loja até ao final do ano

(Anexo 10). O Anexo 11 mostra a adesão do número de crianças presentes por centro comercial no workshop da Science4you do Dia da Criança.

Devido ao sucesso desta iniciativa, foi possível fechar um acordo com os seis centros comerciais – Alegro Alfragide, Fórum Sintra, Parque Nascente, Mar Shopping, Fórum Montijo e Almada Fórum - de forma à empresa repetir estes workshops uma vez por mês até ao fim do ano.

Na semana do dia da criança, foi também realizada uma promoção na Rádio RFM, sob a forma de *live copies*: os locutores interagiam entre si falando sobre três brinquedos Science4you e as suas vantagens. Os três brinquedos selecionados foram a Fábrica de Slime – Brilha no Escuro, a Fábrica de Partidas e as Bombas de Banho.

Embora os *live copies* estivessem bem escritos e com a informação que a marca desejava (Anexo 12), não se sentiu qualquer diferença nas vendas ou na procura destes brinquedos em específico, quer no canal offline, quer no canal online.

2.3.4.2. Produto e Preço

Outra das ações mais importantes e com mais impacto na empresa foi a alteração de *packaging* das caixas e dos seus *price-points*.

A alteração no *layout* das caixas deveu-se a mudanças no mercado, que exigia produtos que demonstrem melhor o conteúdo do produto, com mais imagens reais, e com um foco muito maior nas crianças. Foram ainda alterados os tamanhos das caixas, principalmente com o objetivo de melhorar a expectativa no cliente.

Todas as caixas da Science4you tinham em comum: fundo multicolorido, título ao centro, fotografias de vários materiais incluídos e a fotografia de uma criança (rapaz ou rapariga) num dos cantos inferiores.

Na gama de 2019 da Science4you, o fundo passou a ser branco com crianças, ganhando estas destaque, com mais informação gráfica do conteúdo do brinquedo, o título passou a ser colocado na parte de cima, e na lateral surge agora informação com o número de atividades/experiências. O tamanho das caixas principais foi também alterado, sendo agora mais compridas e com menos largura.

O foco da gama foram os brinquedos puramente científicos, tendo sido lançadas quatro novidades relacionadas com o tema, que surgiram imediatamente como top de vendas na primeira semana do seu lançamento. Os conteúdos foram também melhorados, sem prejuízo do custo, devido a uma série de bons parceiros fornecedores nacionais e da possibilidade de melhorias na gestão da cadeia de abastecimento.

Com a alteração do produto, foi imperativo alterar também os preços de forma a poder corresponder à expectativa do cliente e ir de encontro à estratégia de preço que os concorrentes principais têm. Em 2018, existiam alguns preços diferentes, mas principalmente duas categorias:

- M – com produtos a 9,99€;
- XL – com produtos a 19,99€.

Sendo substituídas por:

- M2 – com produtos a 14,99€;
- XL2 - com produtos a 24,99€.

As alterações de layout, tamanho e preço estão resumidas no Anexo 13.

2.3.4.3. Comunicação nas Lojas Próprias

Até ao final de 2018, as campanhas promocionais e lançamento de novidades nas lojas próprias eram ações pontuais, pouco concertadas e executadas de forma diferente um pouco por cada loja, consoante cada *Area Manager* entendesse que ficasse bem.

Após uma análise da situação, do número de referências existentes no MARL e da sua quantidade em stock, foram criadas três tipos de campanhas:

- Puramente promocional, com descontos diretos;
- Cross-promotion com o departamento de atividades da empresa;
- Lançamento de novidades;

Foi assim criado um plano quinzenal destas campanhas, em que seriam cruzados os interesses de vender *stock-off* pela empresa, com o momento sazonal onde estas seriam inseridas. Para além do plano, foram criados métodos de comunicação entre o

departamento de marketing e os lojistas, bem como o modelo de report. Este passou a ter duas componentes:

- **Qualitativo** – com os insights do responsável de loja, onde partilhava qual a sua perceção intuitiva da campanha e qual a reação e comportamento do consumidor à mesma.
- **Quantitativo** – com as vendas e comparação ao período homólogo.

Desta forma, todas as lojas passaram a ter material gráfico de campanha, com diretrizes iguais e informação específica. O Anexo 14 resume todas as campanhas realizadas em loja entre janeiro e setembro. O Anexo 15 mostra um report exemplificativo de uma das campanhas promocionais.

2.3.4.4. Redes Sociais e e-Commerce

A partir de março de 2019, a comunicação digital da Science4you passou a ser assessorada em grande parte pela consultora Wise Pirates. O início da colaboração ficou marcado pela análise por parte da consultora aos diversos posts nas redes sociais onde a empresa está presente: Facebook, Instagram e LinkedIn.

Até então, os posts nas redes Facebook e Instagram dirigiam-se às crianças, com desafios matemáticos, textos sobre datas importantes e comunicação direta de produto, pelo que a estratégia foi alterada e o alvo de comunicação passaram a ser os pais e adultos, os verdadeiros compradores da marca e os consumidores destas redes sociais. O design gráfico dos posts foi alterado para ser mais sóbrio e com imagens mais reais, tendo existindo um esforço para comunicar temas que possam ser mais interessantes como parentalidade e crescimento infantil. O Anexo 16 mostra os dois tipos de posts e o *engagement* que cada um deles proporcionou.

Outra das ações principais que cruzou as redes sociais com o *brand awareness* da empresa foi a criação de um plano de influencers, que conta já com mais de 50 *mummy-bloggers* e personalidades famosas contactadas pela marca para publicitarem os diversos produtos: novidades, códigos de desconto e oferta de festas de aniversário. O Anexo 17 mostra dois exemplos de colaboração realizada entre a Science4you e *influencers*.

A conta de LinkedIn foi reativada, uma vez que não existia um plano ou estratégia definida para esta rede social. Embora continue sem ser a rede principal, têm sido

partilhadas vitórias importantes da empresa e artigos escritos pelo CEO. Esta rede teve um destaque significativo em março, onde, por ocasião do Dia da Mulher, foram homenageadas as mulheres integrantes da empresa, com uma pequena descrição do seu percurso.

A estratégia de redes sociais, com um intuito inicial de aumento da notoriedade de marca, foi ganhando ao longo do ano um objetivo mais profundo de transformação digital da marca. Assim, ao longo do ano de 2019, iniciou-se o projeto de um novo site para potenciar mais vendas online, e alavancar a entrada da marca em *marketplaces* nacionais, como a Dott, Fnac e Worten – o que viria a acontecer durante o mês de setembro.

2.4. Questões

2.4.1. Faça uma análise ao mercado de brinquedos e respetiva concorrência da Science4you.

2.4.2. Faça uma análise SWOT dinâmica à empresa Science4you antes de posta em prática o plano de comunicação de 2019.

2.4.3. Faça uma análise aos novos *price-points* dos brinquedos Science4you à luz do contexto macroeconómico e social do nosso país. Justifique com análise externa.

2.4.4. Tendo em conta o contexto tecnológico, e sabendo que os brinquedos da Science4you são *hands-on*, que ações de comunicação indicaria para conseguir sobressair perante estes produtos substitutos.

2.4.5. Comente o facto de a Science4you ter como distribuição privilegiada as lojas próprias em vez do retalho moderno, exemplificando pontos positivos e negativos desta estratégia.

2.4.6. Discuta sobre o papel do prescritor no processo de compra, seja um influenciador, uma criança ou uma autoridade no tema.

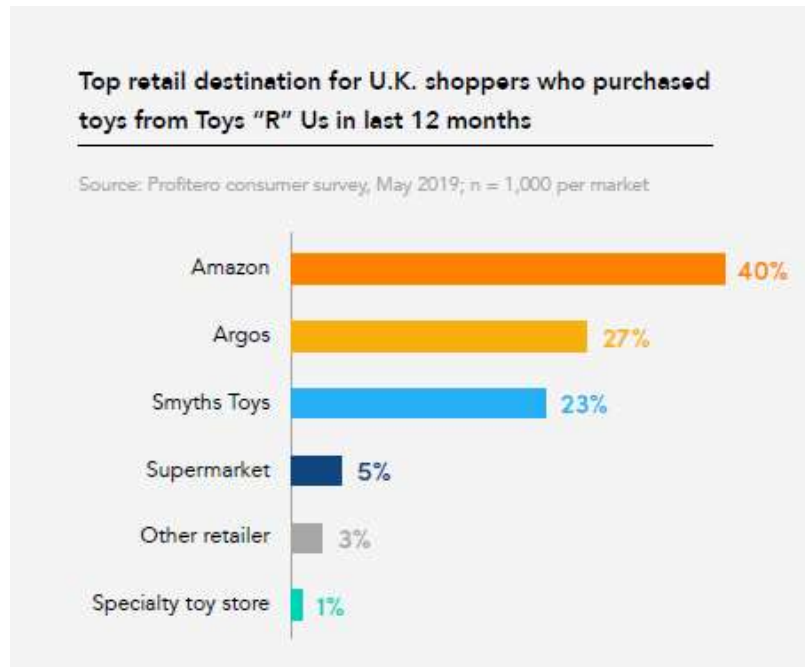
2.4.7. Qual lhe parece ser o próximo passo a implementar na estratégia da marca já no ano de 2020? Justifique.

2.4.8. Identifique e desenvolva o posicionamento que a marca deve adoptar já em 2020.

2.5. Anexos



Anexo 1 - Preferência dos clientes Toys R Us no Reino Unido após a sua falência



Anexo 2 - Preferência dos clientes Toys R Us nos EUA após a sua falência

Anexo 3 - Evolução de vendas acumuladas no setor dos brinquedos



MERCADO BRINQUEDOS		
EVOLUÇÃO ACUMULADA / MENSAL		
	UNIDADES	MILH. €
Jan 18-Sep 18	8.268.348	83.881
Jan 19-Sep 19	7.915.505	85.374
+/- %	-4	2
Sep 18	908.198	7.912
Sep 19	753.044	8.248
+/- %	-17	4

© GfK 2019 - All rights reserved | 10/2019
PRJ 04484 - RG 4296078 - RP 25276533 - ID 451958770

Anexo 4 - Evolução de vendas acumuladas no setor dos brinquedos

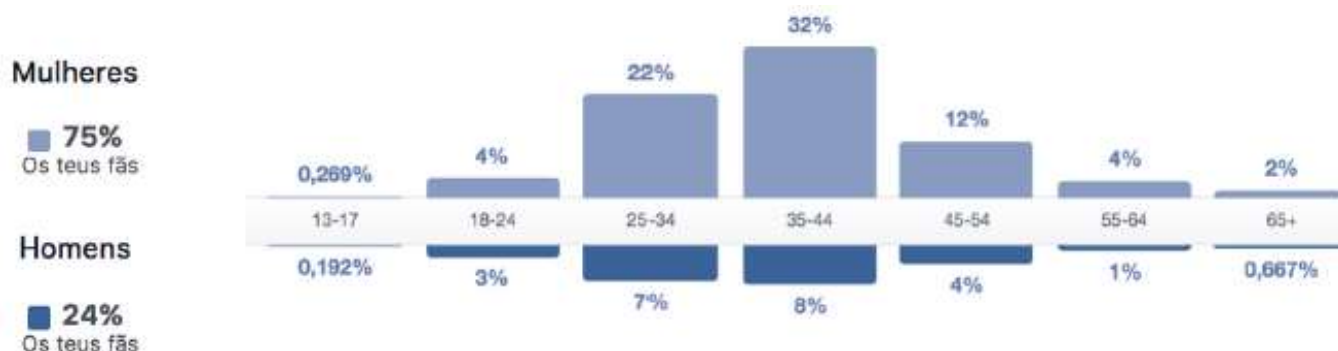


MERCADO BRINQUEDOS			
	Unidades	Valor	Preços Médios
ARTES E TRABALHOS MANUAIS	-19,1	-4,1	18,5
BONECAS	-8,2	13,0	23,1
BRINQUEDOS ELETRÓNICOS	33,1	9,8	-17,5
CONSTRUÇÕES	-6,6	1,3	8,4
DESPORTO E AR LIVRE	-0,3	-4,5	-4,2
FIGURAS AÇÃO E ACESSÓRIOS	-4,9	28,4	34,9
INFANTIL / PRÉ-ESCOLAR	-19,2	-1,3	22,3
JOGOS E PUZZLES	-34,1	28,0	94,2
PELUCHES	-19,3	-2,1	21,3
VEÍCULOS	-4,9	7,3	12,9
OUTROS BRINQUEDOS	-40,1	-27,7	20,6
TOTAL BRINQUEDOS	-17,1	4,2	25,7

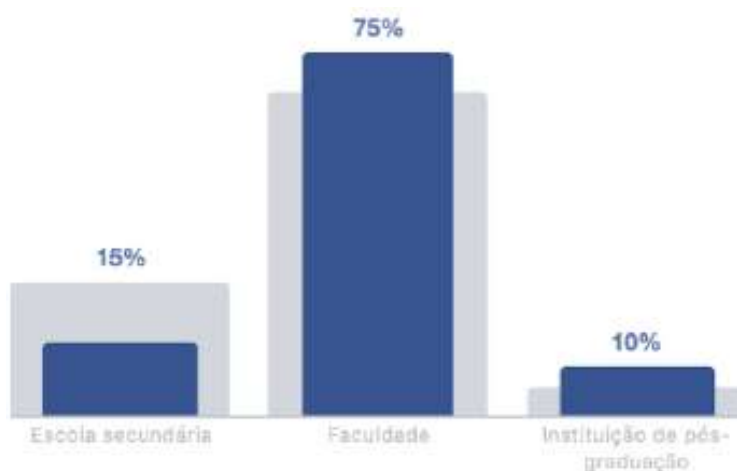
Anexo 5 - Tendências no mercado dos brinquedos

	Clementoni Lab	Clementoni Kit	Science4you M2	Science4you XL2
Price-point	24,90 €	12,99 €	14,99 €	24,99 €
Manual	10,00	4,00	36,00	36
Preço p/ página	2,49 €	3,25 €	0,42 €	0,69 €
Peso (g)	425	230	345	625
Preço p/100g	5,86 €	5,65 €	4,34 €	4,00 €
Experiências	7,00	4,00	13,00	19
Preço p/experiências	3,56 €	3,25 €	1,15 €	1,32 €
Utensílios	21	10	18	53
Preço p/utensílio	1,19 €	1,30 €	0,83 €	0,47 €

Anexo 6 - Resumo dos fatores de decisão de compra de brinquedos STEM, organizados por peso relativo ao price-point



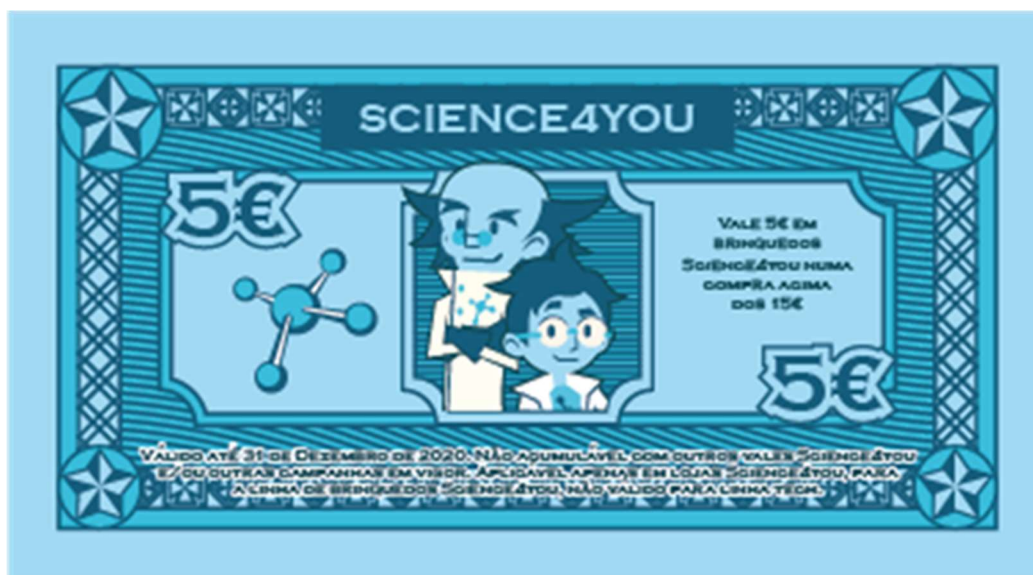
Anexo 7 - Distribuição de género dos fãs da página de Facebook da Science4you



Anexo 8 - Nível de escolaridade dos fãs da página de Facebook da Science4you

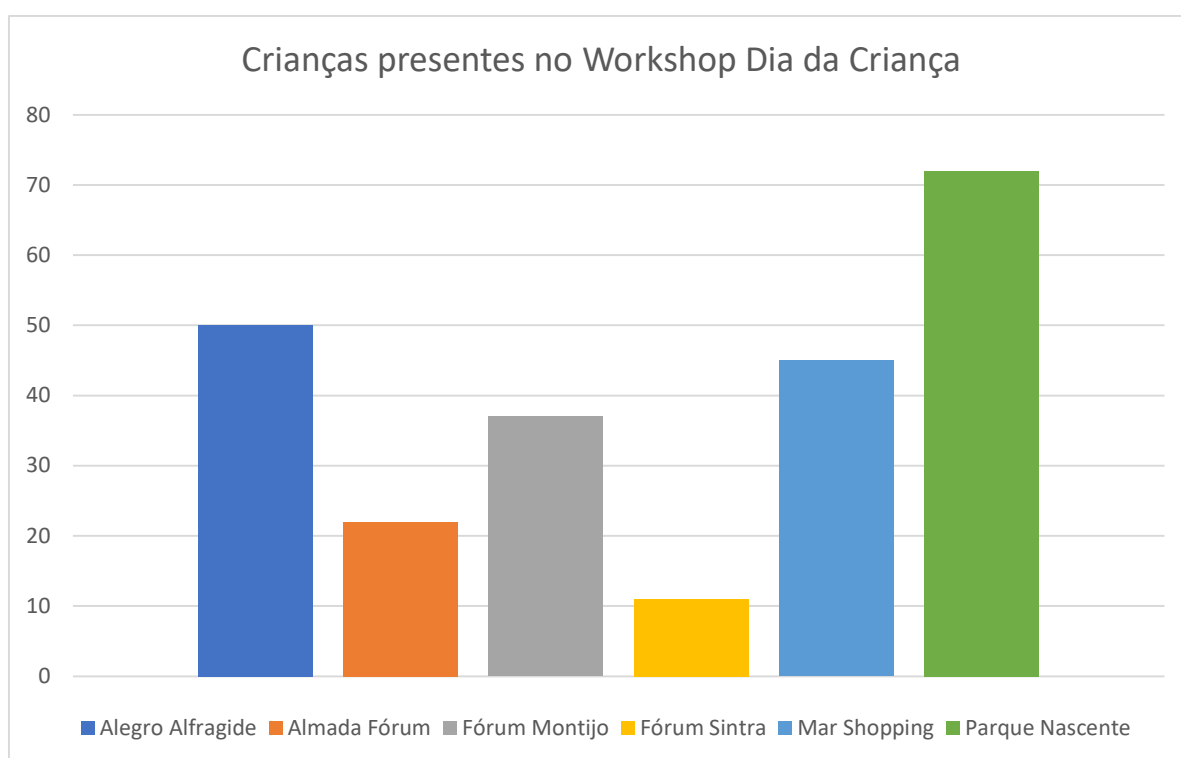


Anexo 9 - Cargos profissionais dos fãs de Facebook da Science4you





Anexo 10 - Vouchers distribuídos nos workshops Science4you



Anexo 11 – Número de crianças presentes nos workshops do Dia da Criança

Data	Live Copy
28/05/2019	<i>Mariana Alvim:</i> Hoje é Dia Mundial do Brincar e já no Sábado Dia da Criança, sabiam? Hoje em dia os pais e educadores, em geral, têm cada vez mais preocupação em tornar a aprendizagem dos mais novos divertida! <i>Pedro Fernandes:</i> Uma boa solução passa pelos jogos da Science4you. Nós temos lá em casa o Jogo Fábrica de Partidas que, como o nome deixa perceber, é mesmo para os miúdos pregarem partidas ao pessoal. E enquanto eles preparam as partidas, aprendem mesmo. <i>Mariana Alvim:</i> Conta lá o que é que eles fizeram... <i>Pedro Fernandes:</i> Começaram por moldar massa modelar. Eu bem os vi para lá entretidos, e estava feliz da vida a aproveitar um bocadinho de sossego... Às tantas, dou por mim a pisar o que eu achava que era um presentinho da minha cadela, a Jessie... <i>Mariana Alvim (a rir):</i> ai que mau!!!! <i>Pedro Fernandes:</i> Foi mesmo, porque ela faz sempre tudo na rua... só quando eles me apareceram a rir à gargalhada é que percebi... Mas não foi tudo: à hora do jantar, quando me sento à mesa, saiu um som daqueles quando estamos mal dos intestinos... Percebi logo que tinha sido mais uma brincadeira deles e desmanchei-me a rir <i>Mariana Alvim:</i> Eles aprendem, divertem-se e as pessoas a quem eles pregam partidas, também. <i>Pedro Fernandes:</i> São jogos divertidos e desafiantes e ainda ajudas a economia nacional. Pois é, sabiam que a Science é uma empresa 100% portuguesa? <i>Mariana Alvim:</i> É verdade, e pouca gente o sabe, a fábrica de brinquedos fica em Loures! Brinquem muito!
29/05/2019	<i>Mariana Alvim:</i> A semana já vai a meio... sabes o que devia ser obrigatório a meio da semana para repor energias??? <i>Pedro Fernandes ou Nilton:</i> Conta... <i>Mariana Alvim:</i> Um banho relaxante. Eu já tive o meu no fim de semana, preparado pelos miúdos, mas acho que vai ser fácil convencê-los a preparaem-me outro, hoje. <i>Pedro Fernandes ou Nilton:</i> Então??? <i>Mariana Alvim:</i> É que comprei-lhes o jogo Bombas de Banho da Science4You <i>Pedro Fernandes ou Nilton:</i> Ahhhhhhhhh!!!! E ainda vais dizer que é para lhes estimular a inteligência e a criatividade e para eles aprenderem enquanto aprendem!!! <i>Mariana Alvim (a rir):</i> Juntei o útil ao agradável: eles aprendem e ainda mimam a mãe. A verdade é que eles me prepararam um banho com umas bombinhas de espuma... foi só maravilha!!! Vou tentar ter outro hoje e acho que vai ser fácil. É que eles divertem-se mesmo, enquanto estão ali a brincar aos cientistas <i>Pedro Fernandes ou Nilton:</i> E a Mariana a fazer o sacrifício de emprestar o corpinho à ciência. Agora a sério: estes jogos são mesmo muito bons para estimular a aprendizagem dos mais novos e são ideias para o Dia da Criança! E ainda ajudas a economia nacional, porque a Science4You é uma empresa 100% portuguesa. Sabias que trabalham mais de 300 pessoas na Science4you?
31/05/2019	<i>Mariana Alvim (animada):</i> É 6ª feira. O fim de semana começa já a seguir com o FridayBoyz!!! <i>Nilton:</i> Até tenho medo do fim de semana que aí está a chegar. É que como vem aí o Dia da Criança, comprei aos miúdos o jogo Slime Brilha no Escuro, da Science4You, e eles andam todos divertidos a moldar peixes e minhocas pegajosos e atirá-los à parede... <i>Mariana Alvim (a rir):</i> Muito bom!!! <i>Nilton:</i> O que é bom é que enquanto fazem as suas criações científicas e muito pegajosas, estão a divertir-se e a aprender. Depois olha, lá começo a ouvir uns barulhos... pronto, são eles a atirar os slimes à parede. <i>Mariana Alvim:</i> É bom!!! Eles estão a aprender. <i>Nilton:</i> É verdade. Porque é que achas que eu não me importo de ver aquelas coisas viscosas a escorrer pelas paredes? Este fim de semana já sei qual vai ser a diversão. Mais cenas viscosas nas paredes...Ah, deixa-me só dizer uma coisa muito importante: todos os brinquedos Slime não têm Boro. São completamente seguros. <i>Mariana Alvim:</i> E ao comprares estes jogos que estimulam a inteligência dos mais novos, estás a ajudar a economia portuguesa, porque a Science4You é uma empresa 100% portuguesa. Bom fim de semana!!!

Anexo 12 - Live Copies RFM Dia da Criança

Gama Operatória 2018	Gama Operatória 2019
 Caixa M – 230x220x65 mm	 Caixa M2 – 370x302x60 mm
 Caixa XL – 268x290x80 mm	 Caixa XL2 – 580x292x80 mm

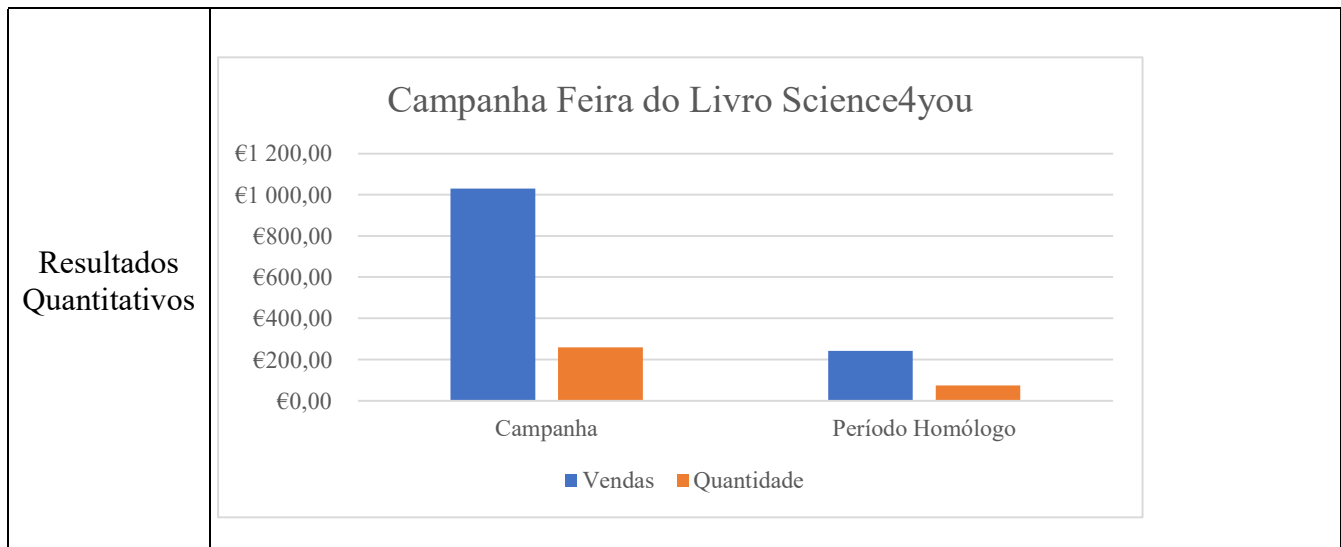
Anexo 13 - Alteração na Gama Operatória

Campanha	Data em vigor	Mecânica da ação
Saldos de Inverno	16/01 a 5/02	Desconto numa seleção de produtos
Feira Cosmética	6/02 a 19/02	Desconto numa seleção de produtos da linha rosa
Carnaval	20/02 a 5/03	Na compra de 3 produtos oferta de vale de 25% para os CF
Fungus Amungus	6/03 a 19/03	Campanha 50% produtos Fungus Amungus + Oferta de 1 Specimen Collection numa compra superior a 20€ ou na compra da pistola
Dia da Árvore	20/03 a 2/04	Desconto numa seleção de produtos da linha EcoScience
Sparkling Slime	3/04 a 9/04	Lançamento Novidade
Páscoa	10/04 a 23/04	Campanha alargada de descontos em Drones
Dinossauros	24/04 a 14/05	Campanha alargada de descontos em brinquedos com Dinossauros
Feira do Livro	15/05 a 26/05	20% na compra de 2 livros, 30% na compra de 3 livros, 40% na compra de 4 livros, 50% na compra de 5 livros
Dia da Criança	27/05 a 4/06	Descontos em seleção de produtos
Spa e Cosmética	5/06 a 25/06	Na compra do produto +1€ e recebe um mini kit à escolha (perfumes, velas, sabonetes)

Slime Seguro	26/06 a 16/07	Na compra de um dos três produtos com slime +1€ recebe 1 mini kit fábrica viscosa
Verão	17/07 a 6/08	Na compra de um dos produtos identificados +1€ recebe 1 coleção Quebra Cabeças
Fábrica de Tatuagens	7/08 a 3/09	Lançamento Novidade
Regresso às aulas	4/09 a 24/09	Desconto em produtos temáticos + Preço Lançamento Anatomia 2 em 1 XL

Anexo 14 - Resumo das campanhas realizadas em loja entre janeiro e setembro

	Report Campanha Feira do Livro
Imagem da comunicação da campanha	
Report da Campanha	Qualitativos (Reports Lojistas) - Os lojistas tiveram uma opinião muito passiva relativamente a esta campanha e afirmaram que não teve a adesão esperada e que o motivo pelo qual os clientes se dirigiam à loja não era a campanha. - A maioria conclui que a campanha ajudou a escoar stock uma vez que os clientes não parecem muito interessados em comprar livros e muitos dos que compraram não o fizeram por iniciativa própria. Quantitativos (Vendas) - Embora os lojistas tenham afirmado que não teve muita adesão, face ao período homólogo venderam-se bastantes mais livros. - Podemos constatar que este tipo de campanhas serve efetivamente para escoar stock, uma vez que os livros são produtos com pouca procura que de outra forma não se vendem. - Foram vendidos livros com 80 referências diferentes.

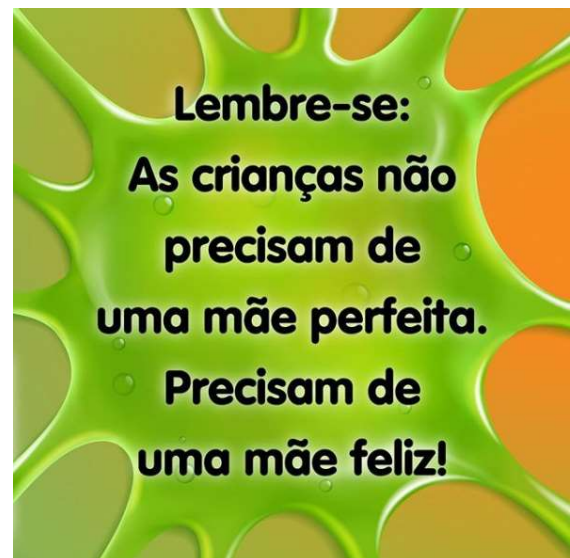


Anexo 15 - Exemplo de report de campanha



2018: Comentários – 0

Likes – 28



2019: Comentários – 6

Likes – 198

Anexo 16 - Exemplos de posts no Instagram da Science4you



Instastory da Cláudia Borges fazendo promoção ao Dia da Criança na Science4you.



Instastory da Rita Ferro Alvim fazendo promoção à novidade Sparkling Slime da Science4you.

Anexo 17 - Exemplos de marketing de influência mencionando o Instagram da Science4you

3. Nota Pedagógica

3.1. Público-alvo do caso

O presente caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura e mestrado nas áreas de Gestão e/ou Marketing, ou em outros mestrados ou licenciaturas com uma componente forte numa dessas áreas, nomeadamente em gestão de marca;
- Professores de disciplinas relacionadas com Gestão e/ou Marketing, que possam utilizar este caso de uma forma educacional e exemplificativa, trazendo ao meio académico a realidade empresarial, em temas como gestão de marca, ou marketing empreendedor;
- Gestores estratégicos de comunicação ou marketing, que atuem em empresas com um crescimento acelerado e que tenham necessidade de procurar soluções sólidas para voltar a revitalizar as vendas da empresa.

3.2. Objetivos Pedagógicos

No final deste caso pedagógico, deseja-se que os alunos das áreas referidas estejam em condições de:

- Identificar que uma estratégia de revitalização de marca deve ter vários vetores de ação e delineá-los;
- Definir uma estratégia que impacte público comprador e público consumidor, quando ambos não são a mesma pessoa;
- Compreender a importância de um plano de marketing para uma empresa desde os primeiros anos de vida;
- Percecionar o impacto obtido pela revitalização de marca, tanto para os seus clientes, como para a concorrência e setor onde se insere.

3.3. Revisão da literatura

3.3.1. Brand Management

Definir o conceito de marca, é sem, dúvida, um desafio para os marketeers, e é fácil encontrar as mais diversas definições na literatura.

Segundo a AMA – Associação de Marketing Americana, *uma marca é um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um desenho ou um conjunto de desenhos, com a intenção de identificar os produtos e serviços, de forma a diferenciá-los do resto do mercado.* (Keller, 2013).

No entanto, marca é muito mais do que os elementos que a constroem, sendo algo que é reconhecido pelo público, com a sua reputação e a sua proeminência (Keller, 2013).

Marca pode ser definida em três pilares essenciais:

- a identidade: inclui o conjunto de sinais e desenhos às quais a marca está associada;
- o marketing: as ações que a constroem e promovem;
- a resposta: a como o mercado e os consumidores lhe reagem (Lencastre & Corte-Real, 2010).

Outros autores referem que a imagem da marca é influenciada tanto pela sua identidade como pela sua atividade, formando o seu carácter, personalidade e valores fundamentais, que vão criar determinadas ações e obter reações por parte dos clientes (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

Gerir uma marca é, assim, essencialmente, criar diferenças que a distingam de outras semelhantes no setor, de forma a que os consumidores tenham opiniões fortes, favoráveis e únicas acerca da mesma (Keller, 2013).

De uma forma mais prática, para a definição da marca para o seu público-alvo, é essencial começar por identificar e estabelecer o seu posicionamento e valores, mostrando a clara intenção do que representa e como se distingue dos seus concorrentes. Segue-se o planeamento e implementação de ações, que mostrem aos consumidores o posicionamento já estabelecido anteriormente, através dos quatro Ps do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição). Por fim, há que medir e interpretar a

performance das ações decorridas e ajustar e melhorar as mesmas de forma a conseguir crescer e sustentar cada vez mais o valor da marca, ou o chamando *Brand Equity* (Keller, 2013).

3.3.2. Brand Equity

Em 1996, Feldwick faz uma abordagem prática à definição de *Brand Equity*, e coloca-o em três patamares:

1. O valor que a marca tem financeiramente;
2. A força que a marca tem proveniente do número de consumidores a ela ligados;
3. Uma descrição de associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca;

O primeiro é normalmente chamado *Brand Valuation*, e é mais utilizado na área financeira. O segundo, pode ser chamado *Brand Strenght* ou *Brand Loyalty*, e o último *Brand Image* (M'zungu, Merrilees, & Miller, 2010).

Para Rust, Lemon, & Narayandas (2005), *Brand Equity* é a porção do valor do cliente que este perceciona da marca. Isto é, o impacto que a marca tem no cliente leva-o a ter determinado tipo de opiniões e sentimentos quanto aos seus produtos e serviços. Esta avaliação por parte do cliente pode e deve ser moldada pelas marcas através de estratégias de marketing, mas é também construída pelo próprio consumidor através das experiências, associações e ligações que faz e realiza com a empresa.

Existem várias formas de abordar e desenvolver o *Brand Equity*. Kotler (2012) refere novamente que esta se prende com a relação que a marca tem com o consumidor, reconhecendo que o seu poder está no que os consumidores já viram, ouviram, aprenderam, pensaram e sentiram acerca da mesma, podendo também ser definido como o valor acrescentado que os produtos ou serviços têm.

De facto, foi esta tentativa de definir a relação entre os clientes e as marcas, que deu origem ao termo *Brand Equity*. Este conceito tem sido abordado e debatido em diversas literaturas e tem trazido foco e importância à manutenção de uma relação de longo-termo entre os consumidores e as marcas (M'zungu, Merrilees, & Miller, 2010).

Assim, *Brand Equity* representa aquilo que a marca consegue influenciar o consumidor a sentir-se acerca dela, devendo as empresas tentar conquistar o cliente, o seu

reconhecimento e confiança através dos seus produtos, serviços e experiências que lhe possa proporcionar (Rust, Lemon, & Narayandas, 2005).

Um outro fator que também deve ser considerado quando referimos *Brand Equity* é o *Brand Awareness*, uma vez que vai influenciar a perceção da *Brand Equity* no consumidor (Foroudi, Jin, Gupta, Foroudi, & Kitchen, 2018).

A *Brand Awareness* de uma marca tem um papel significativo na tomada de decisão ou risco presente no momento da compra de um produto ou serviço por parte do consumidor, devido à sua notoriedade e aos fatores que tornam a marca única (Malik, et al., 2013).

Assim, os gestores de marca deverão colocar importância no significado da sua marca e de que maneira é possível ter uma notoriedade mais forte e mais reconhecível.

Salvaguardar a *Brand Equity* numa perspetiva a longo tempo é indispensável para uma marca que se quer forte e com linhas estratégicas bem definidas. Para sobreviver ao ambiente competitivo, a marca precisa de ter bem patente qual o seu posicionamento e target no mercado, de forma a ter a sua visão bem orientada. Assim, existem três estádios de proteção e desenvolvimento da *Brand Equity*: adotar um mindset virado para o posicionamento da marca; desenvolver capacidades internas que a sustentem; e consistentemente realizar ações de comunicação e ativação de marca (M'zungu, Merrilees, & Miller, 2010).

Conclui-se que desenvolver a satisfação do cliente e uma relação de confiança e compromisso é totalmente indispensável se a marca quiser criar uma sensação positiva e de *Brand Equity* elevado. Isto é possível através da criação de várias experiências, ativações e contactos com o cliente de elevado valor (Iglesias, Markovic, & Rialp, 2019).

3.3.3. Comunicação e Marketing Experiencial

A melhor forma de uma marca melhorar e manter a *Brand Equity*, é melhorando a sua notoriedade, definida como aquilo que o cliente sabe de cor e se recorda sobre a mesma. Para que os clientes se recordem e reconheçam a marca, são necessárias estratégias de comunicação, que levem ao cliente o que a empresa quer que estes se recordem sobre si (Rust, Lemon, & Narayandas, 2005).

Pode-se ainda referir que a experiência de marca é conceptualizada no cliente na forma de sensações subjetivas, emoções e reações comportamentais induzidas por estímulos que a marca tem, como a sua identidade nos seus produtos e packaging dos mesmos, bem

como das suas ações, como nas suas comunicações e ativações (Das, Agarwal, Malhotra, & Varshneya, 2019).

A comunicação é o conjunto de ferramentas que podem ser escolhidas para uma campanha, com o objetivo de servir determinadas metas e mensagens que a marca quer que o consumidor interprete (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

De forma a implementar as melhores ações, a marca deve inicialmente perceber quais as experiências e sensações indicadas que terão mais influência junto do consumidor, no processo de compra.

Dentro do mix de comunicação existem várias linhas de ação que a marca pode escolher consoante os seus objetivos: clarificar o propósito dos seus produtos, aumentar a sua notoriedade, criar melhores ligações com os clientes, e sem dúvida, aumentar a intenção de compra.

As ações de comunicação da marca, com especial foco no marketing experiencial, irão desenvolver a sua notoriedade, e criar novas ligações e memórias positivas com os clientes (Kotler, 2012).

Assim, o grande desafio para os gestores de marca é como tornar, transformar e traduzir a experiência e as comunicações da marca para um compromisso por parte do cliente (Das, Agarwal, Malhotra, & Varshneya, 2019).

O marketing experiencial surge simultaneamente da necessidade de diferenciação de produtos e serviços e da criação de vantagens competitivas para a marca (Tynan & McKechnie, 2009).

Estudos indicam que experiências passadas pelos indivíduos são mais fortemente associados à felicidade, do que apenas a compra de produtos utilitários, uma vez que se ligam intrinsecamente ao seu consumidor e podem fazer parte da sua história de vida (Boven & Gilovich, 2003).

Neste sentido, produtos, serviços ou ativações de marca, que possam criar uma sensação de experimentação, conseguem criar uma maior relação de *engagement*, o que o torna um processo dinâmico e um ciclo vicioso, iniciando-se nas experiências dos indivíduos, e nas sensações por eles sentidas, que caso sejam positivas têm tendência a repetir (Calder, Malthouse, & Maslowska, 2016).

Aplicando este conceito ao marketing experiencial, o facto dos clientes se focarem mais na experiência e no que sentiram do que no produto ou serviço propriamente dito, cria uma relação de lealdade para com a marca (Tynan & McKechnie, 2009).

O marketing experiencial ligado à qualidade do serviço, é um fator crucial para o consumidor repetir a experiência e confiar na marca. Assim, quanto melhor for a experiência de consumo para o cliente, melhor será a sua lealdade (Ismail, 2001).

3.3.4. Marketing Relacional

Num ambiente empresarial extremamente dinâmico como existe nos dias de hoje, a natureza do relacionamento entre as empresas e os clientes mudou drasticamente. A marca já não tem a influência dominante e são os clientes e outros *stakeholders* que têm um papel ativo na construção da relação e do seu compromisso (Brodie, 2017).

As estratégias de produto devem transcender o atual produto ou serviço de forma a criar ligações profundas com o cliente. Assim, com o marketing relacional, os *marketeers* pretendem ultrapassar um simples processo de compra e levar um contacto com o cliente de forma mais profunda e douradura. O marketing relacional é baseado na perspetiva que os clientes atuais são a base para o sucesso a longo prazo da empresa, uma vez que é mais benéfico e financeiramente melhor manter os clientes leais do que constantemente adquirir outros (Kotler, 2012).

A construção de uma relação com o cliente traz grandes vantagens para além do aumento de vendas imediato. É, assim, possível afirmar que melhora a lealdade dos consumidores, cria possibilidades de licenciamento e extensões de marca, entre muitos outros (Kotler, 2012).

É ainda necessário compreender que se os produtos ou serviços da marca não satisfizerem o cliente nas suas necessidades e expectativas, todas as campanhas de retenção de marketing relacional serão insuficientes e falharão na perspetiva da construção da relação (Rust, Lemon, & Narayandas, 2005).

Assim, quando uma compra dá ao cliente determinada satisfação, terá como efeito a criação de um hábito com aquela marca. Se, pelo contrário, o cliente ficar desiludido, a sensação negativa indica-lhe que o seu método de decisão foi errado, e por isso a sua confiança na marca irá diminuir e comportar-se de forma diferente no futuro quando se

deparar com circunstâncias semelhantes (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

No caso dos retalhistas, outra razão importante para as marcas prestarem atenção à relação entre *Brand Equity* e o compromisso e lealdade do consumidor é o impacto que tem nas suas decisões de produto, preço e promoções. É ainda importante que as marcas tenham em consideração as suas quotas de mercado regionalmente, de forma a que as suas decisões relativamente às suas lojas sejam adaptadas ao *Brand Equity* presente nessa região (Hariharan, Desai, Talukdar, & Inman, 2018).

Ainda no segmento de retalho, o estudo de Iglesias, O., et. al, (2019) concluiu que para uma marca retalhista existem oito dimensões, com diferentes ponderações de marca para marca, de *Brand Equity*: **acesso** – localização da loja; **sortido** – número de referências que determinada categoria tem; **ambiente** – tipo de ambiente da loja; **facilidade** – facilidade com que a compra pode ser realizada; **funcionários** – competência dos colaboradores da loja para com o cliente; **qualidade do produto** – intrínseca e perceptível para o cliente; **valor do produto** – preço aceite ou não pelo cliente e **marca própria** – produtos da marca do próprio retalhista, também conhecida por marca branca.

É ainda importante compreender que, para além de uma forte *Brand Equity* e de uma boa captação de clientes, é necessária a sua constante fidelização e manutenção, estando assim as marcas menos expostas a crises, mudanças na economia e no setor (Rust, Lemon, & Narayandas, 2005).

Neste sentido, foram criadas técnicas de CRM³ de forma a conseguir ter com o cliente uma relação mais estreita e profunda possível. Estas técnicas proporcionam um conhecimento detalhado de cada cliente, bem como dos seus consumos, e suas perspetivas futuras, permitindo, por exemplo, calcular o seu interesse em determinadas ofertas promocionais (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

No entanto, a definição tradicional de CRM é válida ainda, mas com a proliferação intensa das redes sociais no tecido empresarial, é necessário reconsiderar esta visão tradicional. Os consumidores começaram a relacionar-se com outros consumidores e marcas através da informação e interação disponível nas redes sociais, tornando-se ativos co-criadores nas suas experiências com empresas (Wang & Kim, 2017).

³ *Customer Relationship Management* – Gestão da Relação com o Cliente

É mesmo importante referir que qualquer empresa deverá dar atenção e relevância às suas redes sociais como veículo de comunicação e criação de relações com os seus clientes. Segundo Kumar et al., (2016), investir numa página de rede social com uma rede de fãs dedicados, como o Facebook por exemplo, aumenta significativamente o laço entre consumidor e empresa e leva a um impacto definitivo na sua faturação e lucros.

Em conclusão, a presença digital das marcas, quer em redes sociais, quer com um forte *e-Commerce*, é de extrema relevância uma vez que os clientes cada vez mais optam por uma estratégia ROPO⁴ nas suas compras, e muitas vezes o preço online acaba por ser mais atrativo do que no retalho tradicional (Teixeira, Pereira, & Dionísio, 2018).

3.3.5. Marketing empreendedor e em empresas de pequena e média dimensão

Um aspeto importante na interação entre marketing e tecido empresarial, é a forma como cada organização o aborda, e sem dúvida, que as empresas de pequena e média dimensão com crescimentos rápidos devido a um intenso empreendedorismo, o fazem de uma forma diferente de empresas já estabelecidas.

Morris, et al. (2002), fazem uma primeira abordagem mais profunda ao marketing empreendedor, que consideram que pode ser caracterizado através de sete dimensões:

1. **Direcionado para a oportunidade** – com um foco muito intenso em desenvolver estratégias de novos mercados, expandindo todos os horizontes possíveis;
2. **Proatividade** – com uma definição de posição no mercado sendo líder, chegando aos consumidores com ativações diferentes e disruptivas;
3. **Focado na inovação** – com o desenvolvimento constante de novos produtos direcionados ao mercado e ao target que a empresa deseja atingir;
4. **Intensidade do consumidor** – com o desenvolvimento de uma relação intensa de co-criação com o cliente;
5. **Gestão de risco** – com a capacidade de ser a empresa pioneira no lançamento de produtos piloto, e na criação e expansão de alianças estratégicas;
6. **Vantagem de recursos** – com a abrangência da utilização de recursos inovadores que a concorrência não utilize;
7. **Criação de valor** – com utilização de estratégias para criar uma relação de produto mais profunda com o consumidor.

⁴ ROPO – Research Online Purchase Offline – Traduzido para Português: Procura Online Compra Offline

Assim, em empresas de pequena e média dimensão, uma conjugação integrada de conceito de marca acoplada a uma orientação e foco no empreendedorismo, ativa o próprio crescimento e a inovação do mercado (Renton, Daellenbach, Davenport, & Richard, 2015).

Bettiol, et al. (2012), acrescentam que em empresas de pequena e média dimensão, tem sido observado que é o empreendedor ou o fundador da empresa, o decisor e gestor de muitas funções que são realizadas por especialistas em grandes empresas. Assim, em empresas com um carácter inovador forte, são estes empreendedores que originam novas visões que podem criar valor para o cliente. As ações e estratégias de marketing e comunicação neste tipo de empresas são peculiares, e sem uma linha lógica de organização, baseando-se muitas vezes em marketing direto, eventos, comunicação boca-a-boca e uma grande exposição pessoal do próprio empreendedor.

Franco, et al. (2014) reforçam novamente que o marketing neste tipo de empresas é muito dependente no fundador da empresa uma vez que esta pessoa que está no comando de todas as decisões. Por outro lado, o marketing em empresas de média e pequena dimensão também procura responder às necessidades e oportunidades que aparecem no mercado, sendo focadas mais em comunicar produtos e proporcionar experiências direcionadas para os clientes.

Desta forma, um ênfase adicional nas oportunidades é muito importante para o marketing empreendedor porque estão no foco central do empreendedorismo, mas poucas vezes no centro do marketing. Da mesma forma, a criação de valor está bastante presente no marketing mas poucas vezes explícito no empreendedorismo. Assim, a integração de valor e oportunidades construirá uma conceptualização de mercado dinâmico, que aponta para a co-criação de oportunidades como o ponto central de desenvolver o marketing empreendedor (Whalen & Akaka, 2016).

Miles, et al. (2015) indicam ainda que a combinação de inovação, risco e proatividade é uma evidência de marketing empreendedor, a um nível estratégico. Isto requer ao empreendedor a capacidade de tomar riscos calculados mas ter autonomia para ser proativo. Desta forma, as empresas necessitam de recolher o máximo de informação possível sobre os seus clientes e concorrência, de forma a criar recursos e estratégias que possam levar à sua inovação.

Neste tipo de empresas, o empreendedor começa por dividir o mercado e analisar o retorno e risco de um determinado setor e segmento e depois desenvolve estratégias para atrair o target desejado. Esta forma de pensar coloca sempre no centro da inovação o empreendedor, que poderá vir a ser, ou não, uma estratégia acertada. É possível afirmar que será correta se o empreendedor se conseguir colocar sempre na posição do cliente. Assim, embora muitos empreendedores tenham sentimentos intuitivos sobre aquilo que os consumidores pretendem, a realidade mostra que nem sempre a sua intuição está correta. Desta forma, a capacidade de adaptar e mudar estratégias dentro da empresa para alcançar as necessidades do cliente é absolutamente essencial (Ionitã, 2012).

3.3.6. Marketing para crianças e o setor dos brinquedos

A partir dos 8 anos, as crianças começam a ser alvo de campanhas de marketing, uma vez que já dispõem de algum dinheiro e de alguma autonomia. Uma vez que ainda não são adolescentes, mas começam a deixar a infância, adquirem traços comuns a ambos os grupos e tornam-se por isso, muito especiais. Esta população é bastante interessante para as marcas uma vez que a sua fidelidade pode nascer quando são ainda pequenos e acompanhá-los durante toda a vida adulta, podendo influenciar o consumo do seu ambiente familiar (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

De facto, as linhas que separam quais os limites para o marketing e publicidade para as crianças não são claras, uma vez que estas são vistas como um público alvo vulnerável, que poderá ser susceptível a publicidade e marketing (Spotswood & Nairn, 2016).

Em maio de 2010, os 192 membros da Organização Mundial para a Saúde (OMS), assinaram a Resolução WHA63.14 que tem como objetivo restringir campanhas de marketing direcionadas para crianças com conteúdo de comida não saudável e bebidas não alcoólicas. Esta resolução pretende melhorar os níveis de saúde infantil, reduzindo a obesidade e doenças relacionadas com uma má dieta (Kraak, et al., 2016).

Na Suécia, por exemplo, todas as publicidades com crianças até aos 12 anos foram banidas, e embora noutros países não se tenha ido tão longe, foi proibida a publicidade a determinados produtos como *fast-food*, antes, depois ou durante programas destinados ao público infantil (Spotswood & Nairn, 2016).

Com efeito, alguns autores referem a dificuldade no aceitar pela sociedade que as crianças possam ser consumidoras e que tenham voz ativa enquanto influenciadoras de consumo,

referindo que existe uma caça ao capitalismo sem valores, dada a influência direcionada aos mais pequenos (Langer, 2002).

Cowell (2001), identifica quatro principais áreas que impactam diretamente no desenvolvimento das crianças, enquanto consumidoras:

- **os seus pais** - assumem um caráter especial relevante neste tema, uma vez que se colocam no papel de protetores dos seus filhos, principalmente de influências externas. No entanto, este papel e controlo varia consoante o tipo de família em que a criança está inserida, sendo diferente no caso de uma família monoparental, uma família com ambos os pais ausentes e criada pelos avós, uma família com filha única, ou uma família mais convencional;
- **a sua escola** - é o local onde as crianças passam mais tempo durante a sua infância, estando expostas a professores e auxiliares de onde obtêm influências e educação sobre o meio que as rodeia. Por outro lado, estão ainda em contacto com diferentes estratos sociais e histórias de vida, que irão também influenciar o seu comportamento.
- **os seus pares** - é desde tenra idade que os humanos tentam obter determinados tipos de aprovação, pelo que os pares das crianças também influenciam os seus padrões de consumo.
- **a televisão** – como um veículo principal de comunicação e publicidade para as crianças.

De facto, a televisão tem sido, desde o seu início, o maior aliado do *marketeer* quando o público-alvo são as crianças, uma vez que se estima que estas vejam cerca de 40 000 publicidades todos os anos. Enquanto grandes influenciadores, moldam os padrões de consumo das suas famílias, desde os seus pequenos presentes até às refeições familiares, viagens, e outras grandes decisões (Calvert, 2008).

Sem dúvida que os efeitos que a publicidade e o marketing terão nas crianças, dependerão dos níveis de atenção que estas prestarão ao anúncio ou produto, bem como o seu nível de compreensão do mesmo.

Assentando na teoria de Piaget do desenvolvimento infantil cognitivo, foi construído um modelo trifásico de consumo infantil:

1. A **fase perceptual**, dos 3 aos 7 anos de idade: as crianças focam-se nas dimensões simples dos objetos e eventos, limitando assim as suas decisões enquanto consumidores.
2. A **fase analítica**, dos 7 aos 11 anos de idade: as crianças adquirem capacidades para analisar os produtos de outras dimensões e perspetivas, tornando-se mais sábias nas suas decisões.
3. A **fase refletiva**, dos 11 aos 16 anos de idade: as crianças formam opiniões maduras e compreendem não só os produtos como o marketing e publicidade que está por detrás dos mesmos.

No entanto, em qualquer uma das fases, as crianças podem ser e são influenciadas por campanhas de marketing e publicidade (Calvert, 2008).

Para além das questões relacionadas com as crianças, o setor dos brinquedos é ainda afetado por uma série de questões demográficas a ter em conta: a diminuição do número de nascimentos todos os anos, o aumento da taxa de divórcio e a oferta de brinquedos como uma compensação material às falhas psicológicas das crianças que este traduz, bem como o aumento do papel da mulher na sociedade, que leva ao aumento da necessidade de jardins de infância devidamente equipados (Andreiana, Stoica, & Ivan, 2014)

Pugh (2005), vai mais longe nos estudos demográficos, e verificou junto das crianças e das suas mães, a distribuição do tempo que passam em conjunto, e qual a sua relação com os mais variados tipos de brinquedos. Uma das principais conclusões prende-se com as mães trabalhadoras passarem mais tempo agora com os seus filhos do que as mães desempregadas nos anos 60, cortando no seu tempo de prazer e de sono, apesar de, mesmo assim, sentirem alguma ansiedade por acharem que não passam tempo suficiente com as suas crianças. Foi também analisado neste estudo uma série de catálogos de brinquedos. Começa a ser sentido, já por parte de alguns catálogos, a passagem de uma mensagem que os seus brinquedos são possíveis de serem brincados pelas crianças sozinhas e que lhes ensinam várias temáticas, quase substituindo o papel da mãe.

No setor dos brinquedos, as mudanças demográficas sentem-se e não tem havido tempo a perder por parte dos grandes *players* deste mercado.

Por exemplo, a Lego, líder mundial, compreendeu, desde o início dos anos 90, que este sector está a sofrer grandes alterações, principalmente devido a quatro grandes questões:

- **Desenvolvimento infantil com ritmo acelerado** – as crianças estão a crescer mais rapidamente e têm outras necessidades que não tinham;
- **Crescimento Digital** – enorme aceleração e multiplicação das opções digitais para crianças, desde telemóveis, tablets, jogos em consola, entre outros;
- **Tendências** – o mercado está sujeito a modas que se traduzem em brinquedos novos e diferentes todos os anos, com picos de vendas muito concentrados;
- **Dependência em Marcas Globais** – para responder às tendências, as marcas lançam brinquedos baseados em histórias, filmes, livros, entre outros.

Neste sentido, tem trabalhado não só para não estar tão exposta às mudanças do mercado, como tem desenvolvido produtos inovadores e conquistado o público infantil desde cedo (Hatch & Schultz, 2003).

Por outro lado, os consumidores que compram para o público infantil estão cada vez mais exigentes e procuram os produtos mais seguros do mercado para as suas crianças.

Em 2006, a Mattel teve de recuperar para as suas fábricas e armazéns, milhões de brinquedos fabricados na China, pelo facto de estes terem tinta com componentes de chumbo, perdendo cerca de 40 milhões de euros nesta atividade e em 2007 cerca de 71 milhões de vendas (Gilbert & Wisner, 2010).

3.4. Apresentação do conjunto de ferramentas de análise

Para poder efetuar uma análise completa ao presente caso, deverão ser considerados e interpretados um conjunto de dados sobre a Science4you, a sua concorrência e o setor onde está inserida até 2018.

Deverão também ser analisados os dados obtidos *à posteriori* de forma a verificar se a estratégia de comunicação implementada em 2019 foi a mais acertada.

Assim, numa fase inicial, deverá ser analisada a seguinte informação:

- Quota de mercado da categoria dos brinquedos educativos, dentro do setor dos brinquedos;
- Evolução das vendas da categoria dos brinquedos educativos;
- Quota de mercado das principais marcas existentes;

- Preços praticados pela principal concorrência;
- Processo de decisão da compra de um brinquedo por parte do consumidor;
- Número de referências existentes à venda nas lojas próprias da Science4you vs faturação e margem;
- Repetição de compra de brinquedos Science4you pelos seus clientes;
- Notoriedade, posicionamento e *brand equity* da Science4you, assim como das principais marcas concorrentes.

Após a introdução da estratégia de marketing da marca Science4you, é importante avaliar os quatro vetores de ação, nas seguintes medidas:

Brand Awareness

- Notoriedade face à concorrência
- PR realizados
- Parcerias estabelecidas
- Campanhas de publicidade realizadas

Produto e Preço

- Novidades existentes
- Renovação de *packaging*

Comunicação em Loja

- Margem libertada das campanhas realizadas
- Repetição da compra por parte do cliente
- Aumento da base de dados de cliente

Redes Sociais e e-Commerce

- Engaging alcançado nos posts de Facebook e Instagram
- Número de seguidores nas redes sociais
- *Leads* geradas para base de dados
- Tráfego dirigido para o site

3.5. Plano de Animação

O Plano de Animação corresponde à materialização em aula do estudo do caso Science4you pelos alunos, bem como dos conceitos teóricos que podem vir a ser interiorizados neste contexto. A sua definição encontra-se resumida na Tabela 1.

Tabela 1 - Plano de Animação

Aula	Objetivo	Meios	Métodos	Tempo Necessário
1	Apresentação do Caso	Distribuição do caso aos alunos e respetiva clarificação de dúvidas sobre o mesmo	Expositivo	90 minutos
	Introdução ao enquadramento macro económico do país e de que forma se relaciona com o comportamento das empresas	Caracterização da análise PESTAL		
	Introdução ao setor dos brinquedos	Caracterização de mercados segmentados, reação à evolução tecnológica e produtos substitutos.		
	Introdução ao conceito de público consumidor vs público comprador	Caracterização de um plano de marketing para públicos diferentes		
Fora de aula	Conhecer profundamente o caso	Leitura e diagnóstico do caso	Ativo (Individual)	90 minutos
	Pesquisa adicional	Elaboração de análise SWOT para a marca Science4you – Observação do vídeo SWOT & PESTEL Analysis ⁵		
		Análise de Mercado, Concorrência e Consumidores		
2	Compreender os diferentes vetores de ação do caso (parte 1): Brand Awareness e Produto	Discussão em turma e clarificação de todas as questões existentes	Expositivo e Ativo	90 minutos
	Compreender os diferentes vetores de ação do caso (parte 2): Comunicação em Loja	Determinação de análise SWOT sobre a marca Science4you		
	Compreender os diferentes vetores de ação do caso (parte 3): Marketing Digital	Formação de grupos de trabalho de resolução das questões		
Fora de aula	Resolução das questões 1 a 7 pelos alunos em grupos de trabalho	Análise da informação existente no caso bem como de todas as caracterizações já explicadas em sala de aula	Ativo (Grupo)	120 minutos

⁵ https://www.youtube.com/watch?v=_YhEpBvIO2M

		Realização de slides sumários por cada pergunta do caso (2 por cada pergunta, no máximo)		
3	Finalizar a discussão do caso e resolução das questões	Apresentação das soluções às questões por grupo (15 minutos por grupo)	Ativo (Grupo)	90 minutos
	Discussão entre os grupos acerca das várias propostas de solução	Debate entre grupos acerca das soluções apresentadas		
	Esclarecimento de dúvidas	Principais conclusões do caso pelo docente		

3.6. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

- Enuncie a lista de *KPI's* que definiria para a estratégia de marketing da Science4you, fazendo uma distinção entre 2018 e 2019;
- Em que medida considera que a saída de uma crise económica influencia o comportamento dos seus consumidores? Dê exemplos concretos de diferentes setores de mercado.
- Discuta a dificuldade da definição de planos de marketing por parte de startups ou empresas de crescimento rápido.
- O posicionamento da Science4you face à concorrência e setor em 2018 é igual à de 2019? Justifique a sua resposta.
- Qual dos vetores de ação utilizados neste caso julga ser o mais importante na estratégia? Justifique a sua resposta.

3.7. Resolução das questões do caso

3.7.1. Faça uma análise ao mercado de brinquedos e respetiva concorrência da Science4you.

O mercado dos brinquedos tem uma dimensão e atitude própria: se por um lado, é bastante segmentado, com marcas que se focam na sua especialização com brinquedos colecionáveis, brinquedos de montar, brinquedos STEM, brinquedos eletrónicos, jogos de tabuleiro, puzzles, entre outros; por outro lado, e sendo brinquedos muito diferentes, são produtos substitutos uns dos outros.

Este mercado é ainda muito afetado por tendências, que se revelam anualmente, tornando-se assim um mercado difícil para os produtores de brinquedos. Assim, se um determinado

produto demorar cerca de quatro meses a ser desenvolvido de raiz, e tiver uma produção na China, com uma demora de entrega entre os dois a três meses, metade de um ano terá sido volvido, pelo que se torna muito difícil às marcas acompanhar as tendências e ter produtos *best-sellers*. Desta forma, as empresas de brinquedos deverão procurar fazer vários estudos internos tanto ao setor, como à sua concorrência e clientes para tentarem identificar as tendências do ano seguinte o mais cedo possível.

Em adição a este mercado tão dinâmico, em Portugal, a análise da GFK, mostra que o número de compras de brinquedos está a diminuir comparativamente ao ano passado, mas com um aumento do ticket médio.

É ainda de referir o *output* da reunião de distribuidores Science4you na Europa, de onde saíram os quatro principais vetores de decisão do consumidor no momento da compra de brinquedos STEM: peso; número de atividades; peças incluídas e número de páginas do manual educativo.

Assim, as marcas devem focar a sua estratégia em produtos melhores e que vão de encontro ao que os consumidores pretendem, em vez que lançarem imensos produtos novos sem os estudos anteriores previamente realizados.

Em Portugal, e na categoria STEM, os principais *players* são efetivamente a Science4you e a Clementoni. Enquanto que os produtos da Science4you se focam principalmente nas categorias de ciência, a Clementoni tem três principais linhas:

- “ciência&jogo”, com temas como a cosmética, a biologia, a química;
- “pequeno sábio”, com puzzles e jogos simples para as crianças mais pequeninas;
- “crazy chic” com ateliers cosméticos virados para o público feminino.

Na análise já feita pela marca, é possível concluir que para o *price-point* apresentado, é a Science4you a melhor escolha para o consumidor, sendo líder nos quatro vetores quando um cliente compra um brinquedo STEM.

A Lego é outra das marcas concorrentes que tem por objetivo formar o raciocínio lógico e criativo da criança, mas não imprime diretamente conceitos científicos na sua montagem.

A Hasbro é também conhecida pelos seus jogos de tabuleiro que despertam conhecimento geral, matemática, desenho, negociação, mímica e comunicação interpessoal, mas de forma ligeira e pouco assumida.

Por fim, a Mattel com as suas figuras de ação, é uma marca de carácter lúdico puro, levando a criança a imaginar situações e criar um reino de fantasia no momento da brincadeira.

3.7.2. Faça uma análise SWOT dinâmica à empresa Science4you antes de posto em prática o plano de comunicação de 2019.

A análise SWOT dinâmica é, sem dúvida, uma ferramenta fundamental de conhecimento interno da própria empresa, e mais concretamente, dos projetos que a marca pretende implementar.

Foram assim verificados quais os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como as ações possíveis de serem realizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise SWOT dinâmica

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		PF1: Goodwill associado à marca;	PFR1: Pouca capacidade de investimento;
		PF2: Possibilidade de aprender de forma lúdica;	PFR2: Pouca capacidade de entregar um serviço premium;
		PF3: Capacidade de produção total na fábrica em Portugal;	PFR3: Fraca capacidade negocial com os centros comerciais;
		PF4: Preços competitivos face à concorrência;	PFR4: Baixa notoriedade da marca junto dos consumidores;
		PF5: Especialização na categoria STEM com equipa de I&D <i>in house</i>	PFR5: Formado por equipa jovem com pouca experiência no mundo do trabalho;
		PF6: Capacidade de recolher <i>insights</i> dos clientes através das lojas próprias.	PFR6: Fraca capacidade de desenvolvimento digital sem depender de terceiros;
Oportunidades	O1: Aumento da procura de produtos não só lúdicos como educativos;	A1 (O1vsPF2): Criação de uma campanha publicitária que informe o público das mais valias que os produtos têm e que vão de encontro ao procurado pelos consumidores. A2 (O2vsPF2): Criação de uma campanha publicitária com carácter emocional que indique aos pais que podem deixar as crianças seguras com os nossos brinquedos, uma vez que estão a aprender. A3 (O1vsPF6): Realização de questionários e focus-group de forma a perceberem realmente o que os consumidores da marca pretendem	A4 (O3vsPFR3): Criação de espaços interativos em centros comerciais a custo zero para os mesmos, de forma a dar a conhecer os produtos e ao mesmo tempo a dinamizar o centro. A5 (O4vsPFR1): Realização de parcerias win-win com outras marcas que possam trazer notoriedade a ambas, com a criação de cross-selling entre ambas, por exemplo.
	O2: Aumento da culpa que os pais sentem em deixar as crianças tanto tempo sozinhas;		
	O3: Crescimento da valorização pelo público a atividades de marketing experiencial;		
	O4: Aparente melhoria do contexto macro-económico em Portugal;		
Ameaças	Am1: Elevada sazonalidade do negócio	A6 (Am4vsPF3): Grande capacidade de adaptação às mudanças do mercado, com a criação de uma	A10 (Am1vsPFR1): Possibilidade de estabelecer um novo posicionamento face à concorrência com uma

Am2: Concorrência semelhante e mais experiente	linha "surprise"; A7 (Am2vsPF4): Criação de price-points que façam a marca poder ser uma opção para pequenos presentes, prendas de aniversário, brindes ou celebrações de conquistas, para que exista um aumento de vendas no resto do ano, e não apenas no Natal;	campanha alargada de oferta de vouchers; A11 (Am4vsPFR2): Realização de questionários aos clientes com oferta de desconto, de forma a compreender melhor o cliente e que produtos pode a marca desenvolver;
Am3: Afastamento do público alvo por receio do resultado das experiências científicas em sua casa;	A8 (Am3vsPF1): Realização de pequenos vídeos demonstrativos do resultado das experiências científicas que possam ser exibidos em loja ou nas redes sociais da marca;	A10 (Am1vsPFR1vsPFR4): Realização de campanhas de brand awareness durante todo o ano e Dia da Criança, aproveitando para divulgar a marca em momentos de menos pico, com menos necessidade de investimento, e onde as marcas concorrentes não estão a comunicar ;
Am4: Setor de mercado muito dinâmico, com tendências muito fortes e repentinas	A9 (Am4vsPFR5): Visita às Feiras de Brinquedos Internacionais de forma a perceber antecipadamente quais as tendências para o ano seguinte e de que forma a marca as pode desenvolver	A11 (Am2vsPFR5): Realização de ações de formação, workshops e networking, de forma a potenciar a capacidade de uma equipa que é mais flexível para mudanças e inovações que sejam necessárias implementar na empresa.
Am5: Crise no retalho moderno, com especial evolução da compra online		A12 (Am5vsPFR5vsPFR6): Realização de formação inhouse de marketing digital para que a empresa desenvolva estratégias digitais e omnicanais de forma a aproveitar o crescimento acelerado do comércio online e preparar a alteração de comportamento existente no offline.

Após a obtenção das ações a realizar pela Science4you, fica claro que é necessário que a marca trabalhe a sua notoriedade de várias formas: campanhas publicitárias, criação de espaços interativos e dinâmicos com experimentação, realização de vídeos com caráter emocional de forma a atingir os pais das crianças e ainda a realização de parcerias e alianças estratégicas.

Por outro lado, fica também patente que é necessária mais formação e informação à empresa, devendo apostar em mais visitas a Feiras Internacionais, Conferências, Workshops e desenvolver networking, para que conheça intimamente o setor e possa agir em tempo útil às tendências e alterações que se avizinham para o futuro.

Por fim, é ainda de referir que a Science4you deverá concluir a sua transição digital e omnicanal assim que possível, uma vez que a tendência será para uma crise profunda no retalho moderno com um foco especial no crescimento das compras online, tanto em sites próprios como em *marketplaces*, como é o caso da Amazon.

3.7.3. Faça uma análise aos novos *price-points* dos brinquedos Science4you à luz do contexto macroeconómico e social do nosso país. Justifique com análise externa.

É possível afirmar que o preço dos produtos é influenciado por três fatores: o valor do produto, o preço da concorrência, e a estrutura de custos do produto. Relativamente ao valor, é possível defini-lo como a subtração dos custos aos benefícios, que podem ser financeiros ou não financeiros (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

Desta forma, é possível compreender que é o mercado que acaba por ter um papel relevante na definição da estrutura de preços dos produtos de uma empresa.

Quanto ao valor dos produtos da Science4you, este é percecionado aos clientes através das características de decisão já reveladas para os brinquedos STEM: peso; número de atividades; peças incluídas e número de páginas do manual educativo.

Relativamente aos preços da concorrência, e olhando puramente para o caso da Clementoni, que se situam entre os 12,99€ e os 24,99€ para tamanhos semelhantes aos da empresa Science4you.

Uma vez que a Science4you tem uma equipa de desenvolvimento de produto, a estrutura de custos deverá ser a mais fácil de reduzir, uma vez que é possível trocar utensílios do brinquedo de forma relativamente simples de forma a chegar ao mínimo custo/qualidade possível.

De acordo com os dados fornecidos pela Pordata, o contexto macroeconómico de Portugal tem vindo a melhorar desde 2016. O rendimento anual disponível bruto das famílias em 2017 era de 128,8 milhões de euros, sendo superior em mais de 2 milhões de euros comparativamente com o ano anterior, demonstrando um aumento do poder económico das famílias.

Por outro lado, a análise da consultora GFK reforça os dados já obtidos: existem menos compras unitárias de brinquedos, mas as que existem têm um valor de ticket médio superior.

Os produtos a 14,99€ e a 24,99€ estão totalmente de encontro à realidade macro-económica do país e ao comportamento dos clientes deste setor: os brinquedos que tradicionalmente estariam a 9,99€ passaram para 14,99€, com a adição de pouco custo para a empresa, e os brinquedos que estariam normalmente a 19,99€, ficaram a 24,99€ com o mesmo objetivo.

Neste sentido, é possível afirmar que a marca melhorou o seu produto sem aumentar muito o seu custo, indo assim buscar mais margem aos brinquedos vendidos, de encontro às tendências do mercado e do contexto macro-económico onde está inserida, levando a que esta decisão tenha sido correta e crucial para a manutenção das vendas da marca.

Conclui-se que as novas gamas renovadas da Science4you em termos de *packaging* e *price-point* vão de encontro a uma estratégia de desnatação, uma vez que buscam o

posicionamento anteriormente definido, e não necessariamente um posicionamento a baixo preço caso se tratasse de uma estratégia de penetração.

3.7.4. Tendo em conta o contexto tecnológico, e sabendo que os brinquedos da Science4you são *hands-on*, que ações de comunicação indicaria para conseguir sobressair perante estes produtos substitutos?

Os dados macro-económicos do ano de 2017 mostram já que, em Portugal, existem 67% de consumidores que utilizam um dispositivo móvel, 63% o computador, e 32% o tablet.

Por outro lado, a análise da GFK - tendências de venda por categoria – mostra exatamente que é a categoria de Brinquedos Eletrónicos a única que demonstra interesse por parte dos consumidores, a qual, comparando setembro de 2019, com setembro de 2018, teve uma taxa de crescimento de 33,1% de unidades compradas, e uma taxa de aumento em valor dispendido de 9,8%.

Desta forma, não há como discutir a importância dos brinquedos tecnológicos e a sua importância no mercado. Assim, numa primeira análise, a marca deverá adaptar-se e tentar enquadrar alguma tecnologia nos seus produtos, sem deixar de ter a sua identidade.

Um exemplo do que já ocorre, são as vendas de drones e tablets infantis, onde a Science4you tenta ter alguma importância e participação nesta gama. A linha de robots da marca é também um exemplo perfeito da ligação entre a tecnologia e a ciência, uma vez que o brinquedo deve ser montado pela criança, desenvolvendo e relacionando o seu raciocínio lógico e matemático com manualidades, podendo o robot depois ser movido eletronicamente através de um comando e pilhas.

Por outro lado, a Science4you deve continuar a comunicar com os pais, sobre a importância do brincar e do brincar com sentido. Isto é, na era tecnológica onde estamos inseridos, é importante que as crianças continuem a ter estímulos visuais, manuais, de raciocínio e aprendizagem enquanto brincam, e não apenas visualizem vídeos num tablet sem qualquer conteúdo.

Assim, seria também relevante o lançamento de uma campanha publicitária com carácter emocional em que fosse espelhada a realidade do que era brincar quando estes pais eram pequenos, com todas as suas características associadas: brincar na rua; convívio entre amigos; brincadeiras de *faz-de-conta*. Depois, seria mostrada a realidade das crianças de

agora, onde apenas existe espaço para os conteúdos tecnológicos, entre consolas e tablets. Por fim, seria demonstrado que com os brinquedos da Science4you seria possível voltar a brincar com as características principais e mais importantes da marca, que estão alinhadas com os valores dos pais.

Esta campanha destacaria a marca das principais concorrências, sem fugir às tendências de mercado e procura dos consumidores.

3.7.5. Comente o facto de a Science4you ter como distribuição privilegiada as lojas próprias em vez do retalho moderno, exemplificando pontos positivos e negativos desta estratégia.

Ao olhar em redor dentro do setor, verifica-se muito rapidamente, que, com exceção de alguns pontos de venda específicos para a altura do Natal, a Science4you está sozinha na estratégia de lojas próprias, não existindo no território nacional mais marcas com lojas próprias de brinquedos.

Para a Science4you, o facto de ter lojas próprias acarreta, sem dúvida, desafios logísticos e de recursos humanos enormes, controlos de stock apertados, criação física dos próprios stands, e ainda campanhas de marketing estratégicas especializadas e direccionadas a este canal.

Por outro lado, o facto da fábrica dos brinquedos Science4you estar situada em Portugal permite, sem dúvida - num mercado que tem tendências muito repentinas e passageiras - à empresa a capacidade de testar e reagir ao mercado de uma forma muito rápida, conferindo assim à marca a sua principal vantagem competitiva.

Esta capacidade transmite-se ao consumidor através de uma estratégia de distribuição muito próxima, com lojas próprias, em que o mercado é ouvido e de onde são retirados os *insights* mais verdadeiros, crus e sem filtros para a próxima oportunidade de inovação e melhoria.

Podemos assim assumir que uma estratégia retalhista moderna iria simplificar em muito os processos da Science4you, cortando em pessoal e optimizando a gestão da sua cadeia logística. Por outro lado, a marca ficaria com pouco poder negocial face à concorrência, estando constantemente a lutar por espaço nas prateleiras e com pouco destaque dado ao

consumidor, sendo difícil criar uma perspetiva de diferenciação entre si e produtos substitutos.

No entanto, começam a sentir-se mundialmente os primeiros sintomas que o retalho moderno poderá estar a caminhar a passos largos para uma crise gigante, principalmente com a falência da Toys R Us. O crescimento do *e-Commerce*, com especial foco na Amazon, será uma preocupação do retalhista tradicional, e até das marcas que têm lojas próprias, uma vez que se verificou no estudo da Profitero em 2019, que, após a falência da Toys R Us, no Reino Unido, 40% dos consumidores redirecionaram-se para este marketplace online.

Concluindo, deverá ser muito importante para a Science4you criar uma estratégia digital forte e de *e-Commerce*, com um site de venda online forte, com presença em marketplaces nacionais crescentes como o Dott, Worten e Fnac, bem como presença nas cinco Amazon europeias – Reino Unido, Espanha, Itália, Alemanha e França. Desta forma, a marca estará pronta, de forma sólida e consolidada, a acompanhar a transformação que sentimos nos dias de hoje, por forma a estar um passo à frente dos seus concorrentes.

3.7.6. Discuta sobre o papel do prescritor no processo de compra, seja um influenciador, autoridade no tema ou uma criança.

Desde o início do século XXI, com o aparecimento dos blogues, tem-se assistido a um crescimento galopante do marketing de influência. Inicialmente, os blogues eram páginas anónimas, que funcionavam como um diário secreto onde os autores relatavam o seu dia-a-dia. Os comentários a cada post proporcionavam a existência de uma comunidade de amigos virtuais, conhecidos apenas por cada texto publicado.

Mais tarde, e com o desenvolvimento das redes sociais, como o Facebook e o Instagram, os autores dos blogues deixaram de ser anónimos e passaram a demonstrar cada vez mais a sua vida privada, relacionando temas onde são mais especialistas com matérias pessoais. Outro grande contributo para este desenvolvimento foi o surgimento de criadores de conteúdo em vídeo que começaram a proliferar no YouTube, deixando a escrita e passando a realizar tutoriais, podcasts, sessões de pergunta-resposta, entre outros.

Neste momento, existe já uma grande segmentação de bloggers/youtubers e influencers no Instagram, com páginas dedicadas a lifestyle, cinema, beleza e até maternidade, sendo estas últimas as que mais são do interesse da Science4you.

Aproveitando o seu mediatismo, as marcas ligadas a produtos de puericultura, brinquedos, roupa e comida infantil iniciaram diversos contratos de publicidade, com recomendações para o seu público, em conteúdos patrocinados. Embora estes influenciadores sejam obrigados a fazer menção que se trata de publicidade, é possível afirmar que é uma estratégia de comunicação relativamente eficaz, uma vez que os fãs têm em conta as palavras do influenciador e se lembram mais das marcas mencionadas nas suas idas às compras.

A Science4you tem tido relativo sucesso nesta estratégia, uma vez que tem vindo a colaborar em 2019 com mais de 50 personalidades e bloggers de maternidade – como a Cláudia Borges ou a Rita Ferro Alvim -, onde são mostradas as suas novidades ou campanhas publicitárias existentes, muitas vezes com imagens dos próprios filhos das autoras a utilizar os brinquedos.

Esta opção de comunicação leva a um reforço do laço com os seus consumidores, uma vez que podem observar como funcionam os brinquedos, a reação das crianças ao brincarem, e ainda terem acesso de forma privilegiada às campanhas e promoções da marca.

Para além dos influenciadores, também as autoridades em determinados temas podem ser prescritores da compra. No caso de marcas viradas para o público infantil, é comum existirem entrevistas, reportagens e até rubricas criadas e desenvolvidas com psicólogos e médicos, falando das vantagens e desvantagens de determinados produtos, que irão criar influência na compra de determinados produtos por parte dos pais.

Em adição, para este tipo de marcas, o prescritor com maior poder de influência é a criança a quem se destina o produto que se quer comprar, uma vez que é o target-alvo do produto, mas não o target-consumidor. Assim, comunicar para as crianças pode ser interessante para as marcas, porque estas têm um espaço de intervenção na vida familiar desde muito cedo, e, mesmo que pouco informadas sobre as vantagens ou malefícios dos produtos, se fidelizadas, podem ser *consumidoras* de uma marca durante imensos anos, e até depois quando forem adultas.

No entanto, as marcas que vendem produtos infantis deparam-se com o dilema de ser cada vez mais difícil realizar campanhas de marketing destinadas a crianças, uma vez que estas são vistas como um público vulnerável (Spotswood & Nairn, 2016).

3.7.7. Qual lhe parece ser o próximo passo a implementar na estratégia da marca já no ano de 2020? Justifique.

Inicialmente, e já para o ano de 2020, a Science4you enquanto marca deverá compreender profundamente o setor onde se encontra. Uma vez que este sofre com as tendências anuais, uma primeira análise deverá ser estudar as três principais tendências apontadas já para 2020 pela Feira de Nuremberga: *Toys For Future* – brinquedos que abordem a sustentabilidade e ambiente; *Digital Goes Physical* – jogos digitais com realidade aumentada; *Be You!* – brinquedos, jogos e figuras que incentivem o multiculturalismo e a auto-estima da criança.

Ao validar estas opções internamente com a sua equipa de R&D, deverá ser relativamente simples aliar uma nova gama de brinquedos STEM com pelo menos a primeira tendência: *Toys For Future*. Assim, o primeiro passo a implementar pela marca deverá ser o desenvolvimento de uma gama com diversos brinquedos sobre ecologia, energias renováveis, reciclagem, entre outros, que mostre e eduque a criança sobre estes temas enquanto a mesma se diverte. Este desenvolvimento deverá ser prioritário, de forma à marca ter os brinquedos nas duas alturas do ano em que existem picos de venda para este target: Dia da Criança e Natal.

Por outro lado, a gama da tendência *Toys For Future* segue também as tendências globais de preocupação com alterações climáticas e sustentabilidade da globalização, pelo que este é um tema na ordem do dia, que é já comunicado em diversos meios de forma quase diária. Assim, a marca obterá ainda benefícios se fizer uma estratégia de comunicação alinhada não só com os brinquedos em si, mas com as preocupações ambientais que nos rodeiam.

Em paralelo, e de forma totalmente enquadrada, toda a comunicação deverá ainda ser centrada na diferenciação que produtos da marca têm face à concorrência, comunicando não só as suas novidades, mas criando conteúdo que interesse aos clientes para além dos produtos em si.

Deverão ser desenvolvidos posts de redes sociais e posts de blogues que tenham conteúdos educacionais e de maternidade, de forma a criar uma ligação emocional com os clientes. Desta forma, os brinquedos da Science4you passarão a corresponder a uma necessidade real que os pais têm por forma a escolherem com melhor qualidade a maneira como querem que os seus filhos passem o tempo, e a marca passe a ser vista como um veículo de educação para além do já implícito brincar.

Outro dos passos importantes a dar, e uma vez que a empresa em 2020 fará já doze anos de existência, e tendo conseguido conquistar novamente valores financeiros desejáveis, mantendo os novos *packagings* e *price-points*, será trabalhar um sistema de CRM e fidelização.

Sabendo que o marketing relacional é o novo paradigma do marketing, a empresa deverá trabalhá-lo, desenvolvendo uma base de serviço, mas principalmente de satisfação do cliente com a marca. Esta satisfação levará à confiança, envolvimento e co-criação por parte do consumidor, uma vez que ele irá deixar de ser “só cliente” e passará a gostar da marca através de motivos emocionais, levando-o a fidelizar-se e a recomendá-la a outros consumidores sem qualquer motivo formal que o leve a ter esta atitude.

É importante aqui compreender também as fases do funil de conversão que podem ser adaptadas à realidade do marketing relacional: aquisição – com a capacidade de colocar potenciais clientes no espaço comercial da Science4you, seja no *e-Commerce* ou em lojas física; ativação – estando já o potencial cliente interessado nos produtos da empresa; retenção – quando o cliente decide comprar os produtos da marca; venda – quando se conclui o processo de venda e pagamento; recomendação – quando o cliente comunica por vários meios a sua satisfação com a empresa com os seus pares. Será assim necessário à Science4you compreender e detalhar dentro da sua base de dados onde estão os seus clientes para que os possa trabalhar devidamente, e de forma personalizada com todos eles.

Desta forma, as *leads* possíveis deverão ser trabalhadas e encaminhadas para uma segmentação onde se irá comunicar de formas diferentes, consoante os temas que a marca deseje transmitir ao consumidor. Por exemplo, enquanto que uma comunicação de um novo produto poderá ser transmitida a toda a base de dados, o lançamento de uma campanha de descontos poderá ser transmitida a consumidores que tenham um perfil de ticket médio mais baixo.

Será assim possível reter clientes que se encontrem ainda no início no funil de retenção, diminuindo o seu desejo dos clientes de procurar produtos substitutos, bem como trabalhar de forma targetizada os seus consumidores, fazendo-os sentir-se especiais e enquadrados com a marca.

3.7.8. Identifique e desenvolva o posicionamento que a marca deve adoptar já em 2020.

O posicionamento é um elemento chave para qualquer estratégia de marketing empresarial. O posicionamento dos produtos é a forma de projetar uma imagem da oferta da empresa de forma a que os consumidores compreendam exatamente a mensagem passada, e apreciem as suas vantagens em relação à concorrência.

Desta forma, pode-se afirmar que o posicionamento não é criação de algo novo e disruptivo, mas a forma como a empresa quer ser vista e pensada na mente do consumidor. Assim, as decisões sobre o posicionamento deverão apresentar-se na forma do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição), através da estratégia de marketing da empresa.

A estratégia do posicionamento dos produtos da Science4you no mercado deverá ser impactante de forma a que o que seja percecionado na mente do cliente seja exatamente aquilo que a marca pretende. No entanto, é o posicionamento da empresa que lhe confere a sua presença no mercado, uma vez que uma presença sólida consegue alcançar uma maior aceitação dos seus produtos.

Neste caso, os fatores diferenciadores da Science4you prendem-se com os seguintes fatores competitivos de sucesso:

- Inovação;
- Preço competitivo;
- Diversão;
- Aprendizagem.

Com base nos dados dos clientes da Science4you, nos dados das marcas concorrentes e nos dados de mercado, foi aferido o seguinte mapa perceptual presente na Figura 6.

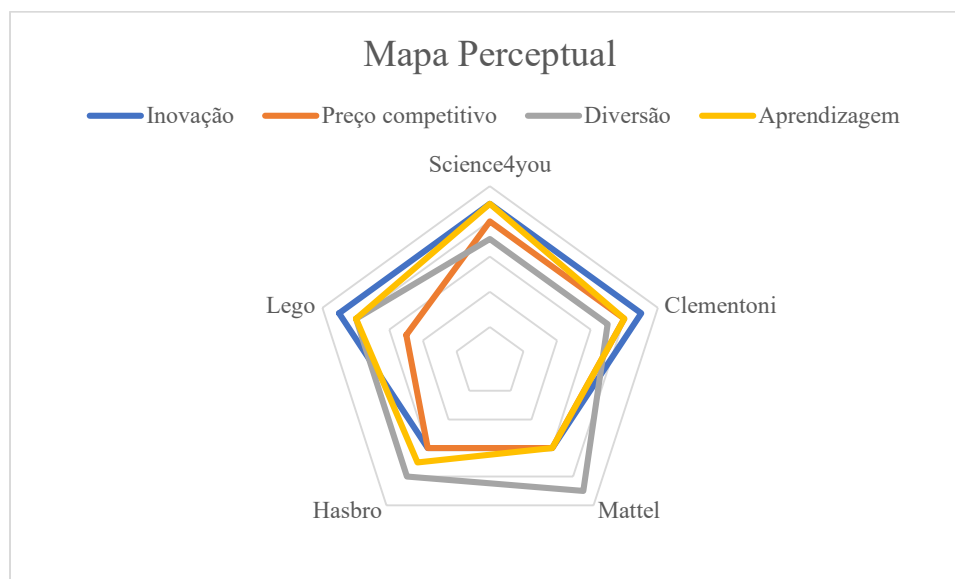


Figura 6 - Mapa Perceptual

De acordo com o mapa perceptual, é possível concluir que os pontos mais fortes da Science4you são a Inovação, a Aprendizagem e o seu Preço Competitivo. Em relação à Diversão, a Mattel apresenta os melhores resultados, com as suas figuras de ação.

Após a realização do mapa perceptual é necessário seguir para a realização do Triângulo de Ouro do Posicionamento, onde irão ser relacionados três vetores:

- Expectativas do consumidor;
- Posicionamento dos produtos concorrentes;
- Trunfos potenciais do produto (Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy, 2018).

De acordo com a análise dos clientes da Science4you, mas também do mercado, os consumidores de brinquedos procuram cada vez melhores produtos, com preocupações ambientais, virados para o consumo de produtos eletrónicos.

O maior concorrente é a Clementoni, que privilegia de muitos anos de atividade, com muita experiência no setor, tendo por estratégia de distribuição o retalho moderno, ao invés das lojas próprias da Science4you. A Clementoni tem ainda como vantagem o facto de ter no seu portfolio muitos produtos diversificados, conseguindo chegar a vários tipos de crianças e a várias idades, desde os 0 até aos 12 anos.

Os melhores trunfos dos produtos da Science4you são a relação entre a aprendizagem e o momento de diversão, com uma forte componente de inovação e diversidade de

conteúdos. Através desta análise é possível construir a Figura 7, designada Triângulo de Ouro do Posicionamento.

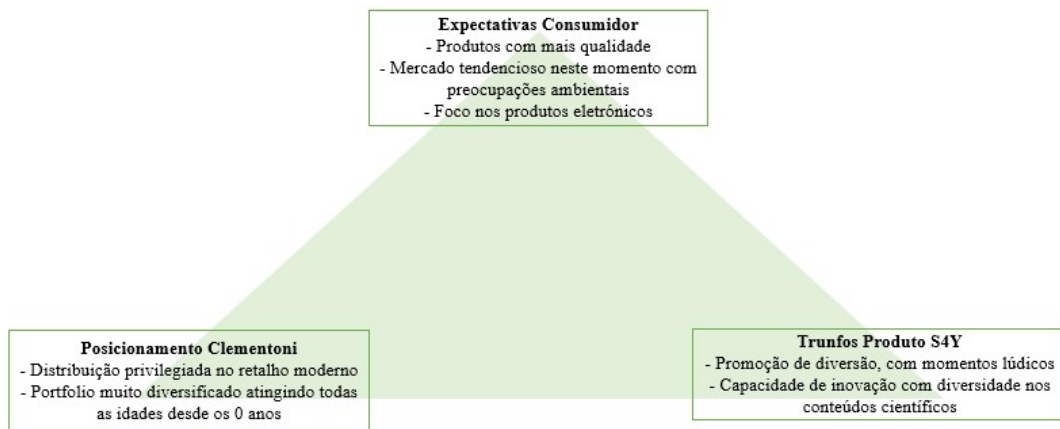


Figura 7 - Triângulo de Ouro do Posicionamento da Science4you

Para completar o Posicionamento da Science4you é necessária a definição da sua Identificação e da sua Diferenciação.

Identificação – A Science4you posiciona-se como uma marca de brinquedos da categoria STEM, direcionada para crianças dos 4 aos 14 anos, com gamas de produtos que aliam a aprendizagem científica à diversão.

Diferenciação – A Science4you diferencia-se de todas as outras marcas de brinquedos por ser a única que tem especial foco na aprendizagem, tendo um manual educativo de 36 páginas com explicações teóricas sobre os fenómenos científicos que ocorrem quando as crianças realizam as experiências dos brinquedos da marca.

3.8. Slides de Resolução



Criação de um plano de marketing para empresas jovens de crescimento rápido – Caso Science4you

O caso Science4you

1



Apresentação do caso e problema

Desenvolvimento de um plano de marketing omnicanal para empresas jovens de crescimento rápido pouco sustentado, com o objetivo último de melhorar as suas vendas diretas ao consumidor, utilizando como base a análise do caso da empresa Science4you.

Objetivos

- Verificar se o plano de marketing e comunicação teve impactos positivos na revitalização das lojas próprias da marca;
- Verificar se foi possível à marca ter um novo posicionamento no mercado;
- Compreender se é um caso aplicável para outras empresas semelhantes.

O caso Science4you

3



Enquadramento do Setor e Mercado



VS

Mercado de tendências



O caso Science4you

5



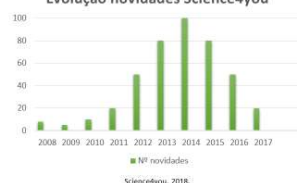
A Organização

- A evolução da Science4you dependeu sempre de uma forte característica: o lançamento de inúmeras novidades que traziam às suas lojas os clientes habituais procurando "o que existia de novo".
- Esta estratégia foi abandonada no fim de 2017 por motivos logísticos, uma vez que a empresa já detinha na sua fábrica mais de 7 milhões de euros em stock.
- As vendas, no entanto, em 2018 ressentiram-se, tendo voltado a valores de 2015.

O caso Science4you

7

Evolução novidades Science4you



Agenda

1. Apresentação do caso e problema
2. Enquadramento
3. Caracterização da Organização
4. Clientes
5. Estratégia de marketing e comunicação
6. Produtos substitutos
7. O prescritor no processo de compra
8. Análise SWOT dinâmica
9. Próxima estratégia de comunicação em 2020



O caso Science4you

2



Enquadramento Macroeconómico



Taxa de natalidade
2017 – 8,4%
2014 – 7,9%



Taxa de desemprego
2018 – 7%
2017 – 8,9%



PIB
2018 - 201,5 mil milhões €
2017 - 179,9 mil milhões €



Rendimento anual bruto
2017 – 128,8 mil milhões €
2016 – 126,8 mil milhões €

O caso Science4you

4

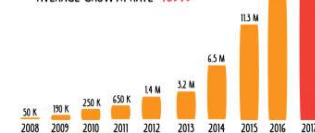


A Organização



- A empresa nasce de uma parceria entre as duas universidades como um projeto de final de curso.
- O projeto desperta imediatamente a atenção da Portugal Ventures, que financia o negócio, que cresce sem medida nos primeiros 10 anos de vida.

AVERAGE GROWTH RATE 109%



Science4you, 2018.

O caso Science4you

6



A Organização



Clientes

Público-comprador

- Mulheres
- Mães
- Faixa etária: 25 e 40 anos
- Têm formação superior
- Com cargos superiores na sua empresa ou ligadas à educação
- Compram com o intuito de oferecer

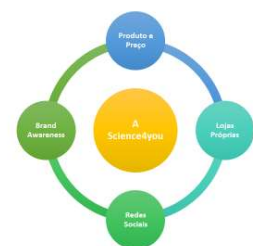


O caso Science4you

8



Estratégia de marketing e comunicação



Produto e Preço

- Alterações no packaging
- Alterações nos *price-points*
- Diminuição do número de novidades lançadas

Brand Awareness

- Publicidade na rádio
- PR
- Ativações de marca

Lojas Próprias

- Campanhas promocionais concertadas
- Decoração sazonal

Redes Sociais e e-Commerce

- Mudança no target de comunicação das crianças para os pais
- Parcerias com mummy-bloggers

O caso Science4you

9



Produtos substitutos

Um produto substituto é um produto ou serviço que pode ser de um tipo diferente de categoria, mas que pode ser utilizado em vez do produto original.

Muito frequente no setor dos brinquedos!



O caso Science4you

10



O prescritor no processo da compra



Bloggers/figuras públicas - as marcas ligadas a produtos de puericultura, brinquedos, roupa e comida infantil iniciaram contratos de publicidade, com conteúdos patrocinados.



Especialistas - reportagens, entrevistas e rubricas criadas e desenvolvidas com psicólogos e médicos, com as vantagens/desvantagens de determinados produtos.



Crianças - desde muito cedo têm espaço de intervenção na vida familiar, mesmo que pouco informadas sobre as vantagens ou prejuízos dos produtos.



Vão influenciar o público – comprador no momento de decisão!

O caso Science4you

11



Análise SWOT dinâmica

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	PF1: Diversidade de produtos e serviços.	PF2: Capacidade de inovação.
	PF2: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF3: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF3: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF4: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF4: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF5: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF5: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF6: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF6: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF7: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF7: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF8: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF8: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF9: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF9: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF10: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF10: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF11: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF11: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF12: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF12: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF13: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF13: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF14: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF14: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF15: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF15: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF16: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF16: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF17: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF17: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF18: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF18: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF19: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF19: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF20: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF20: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF21: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF21: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF22: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF22: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF23: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF23: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF24: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF24: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF25: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF25: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF26: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF26: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF27: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF27: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF28: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF28: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF29: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF29: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF30: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF30: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF31: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF31: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF32: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF32: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF33: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF33: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF34: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF34: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF35: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF35: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF36: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF36: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF37: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF37: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF38: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF38: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF39: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF39: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF40: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF40: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF41: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF41: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF42: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF42: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF43: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF43: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF44: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF44: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF45: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF45: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF46: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF46: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF47: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF47: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF48: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF48: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF49: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF49: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF50: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF50: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF51: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF51: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF52: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF52: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF53: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF53: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF54: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF54: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF55: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF55: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF56: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF56: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF57: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF57: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF58: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF58: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF59: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF59: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF60: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF60: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF61: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF61: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF62: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF62: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF63: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF63: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF64: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF64: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF65: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF65: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF66: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF66: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF67: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF67: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF68: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF68: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF69: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF69: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF70: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF70: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF71: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF71: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF72: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF72: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF73: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF73: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF74: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF74: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF75: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF75: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF76: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF76: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF77: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF77: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF78: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF78: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF79: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF79: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF80: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF80: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF81: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF81: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF82: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF82: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF83: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF83: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF84: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF84: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF85: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF85: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF86: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF86: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF87: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF87: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF88: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF88: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF89: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF89: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF90: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF90: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF91: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF91: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF92: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF92: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF93: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF93: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF94: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF94: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF95: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF95: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF96: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF96: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF97: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF97: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF98: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF98: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF99: Capacidade de inovação de novos produtos.
	PF99: Capacidade de inovação de novos produtos.	PF100: Capacidade de inovação de novos produtos.

O caso Science4you

12



Estratégia de comunicação em 2020



- O objetivo será inicialmente os consumidores que se encontram ainda acima no funil de retenção, diminuir o desejo dos clientes de procurar produtos substitutos, e trabalhar de forma targetizada os seus consumidores.
- Em paralelo, deverá apostar numa comunicação de diferenciação dos produtos que a marca tem face à concorrência - componente educacional -, criando uma ligação emocional com os clientes.

O caso Science4you

13



Criação de um plano de marketing para empresas jovens de crescimento rápido – Caso Science4you

O caso Science4you

1

3.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

Ainda não existe, no âmbito pedagógico, muita informação relativamente à temática da importância de um plano de marketing para empresas jovens de crescimento rápido, o que realça a relevância da análise realizada a este caso em específico.

Sendo que a Science4you desde 2018 sofreu uma queda abrupta no seu crescimento, os resultados da estratégia adotada de comunicação e marketing são ainda muito precoces para serem avaliados.

É, no entanto, muito importante perceber que existiu um esforço por parte da empresa para mudar pontos estratégicos e principais, de forma a adaptar-se às mudanças que estão a existir no setor, às tendências anuais, e à mudança macro-económica do nosso país.

No caso concreto da Science4you, podemos revisitar a premissa de Lencastre & Corte-Real (2010), em como uma marca é assente em três pilares essenciais: a identidade, o marketing e a resposta. Estes pontos assentam de forma quase perfeita, e compreendem-se assim os resultados de 2018, uma vez que foram ignorados durante vários anos o segundo e terceiro pilar. Enquanto que a Science4you conseguiu definir bem a sua identidade através das suas caixas, imagens e comunicação visual, não existiram ações de marketing relevantes nem reações aos indicadores que o mercado e consumidores têm vindo a dar.

Podemos afirmar que a Science4you é um bom caso exemplificativo de onde ocorreu marketing empreendedor uma vez que existiu um foco muito grande por parte do fundador em criar ações com valor para o cliente, e uma pressão muito grande na inovação de novos produtos como refere Bettiol (2012). Esta estratégia revelou-se vencedora até 2014, mas, com a perda de inovação, falta de foco no cliente e incapacidade de se adaptar, a Science4you começou a sentir a perda de valor, principalmente devido ao facto de não ter um rumo definido para o seu futuro.

A estratégia adotada durante o ano de 2019 parece ter sido o início de um caminho mais acertado: segundo Foroudi, et al. (2018), um dos fatores mais importantes para criar e manter *Brand Equity*, é a criação de *Brand Awareness*, e este foi exatamente um dos vetores de ação da marca, criando inúmeras tentativas de aumentar a sua notoriedade. Calder, et al. (2016) reforça ainda mais esta estratégia da Science4you, quando refere que ativações de marca, que possam criar uma sensação de experimentação, conseguem criar

uma maior relação de *engagement* nos clientes, algo feito pela marca com os seus workshops científicos dinamizados nos centros comerciais.

Em relação aos vetores de ação Produto e Preço e Comunicação em Loja, este é também suportado pela literatura, considerando as oito dimensões do estudo de Iglesias, O., et al, (2019) acerca dos fatores intervenientes no *Brand Equity* para retalho: acesso; sortido; ambiente; facilidade; funcionários; qualidade do produto; valor do produto; marca própria. Tendo em vista as ações da Science4you neste campo, é possível afirmar que o sortido, ambiente, qualidade e valor do produto foram colocados em prática.

Wang & Kim (2017) reforçam a ideia de que as redes sociais são cada vez mais um meio e veículo de relação entre as marcas e os consumidores, e foi exatamente esse estabelecimento de relação que a Science4you tentou criar no último vetor de atuação. Relativamente ao início de desenvolvimento de uma nova plataforma de e-Commerce da Science4you, parece estar de acordo com a estratégia em crescimento ROPO por parte dos clientes, tal como refere Teixeira, et al. (2018).

Assim, pela análise presente neste caso pedagógico, a criação de um plano de marketing para empresas jovens de crescimento rápido tem importância e relevo no tecido empresarial e de empreendedorismo, de forma a que as marcas não se esqueçam de crescer com bases sustentadas para que se possam adaptar ao meio onde se inserem sem prejuízos de maior.

Será também interessante analisar casos futuros sobre esta temática, de forma a comprovar e confirmar as ilações aqui presentes, bem como completando a estratégia já aqui desenvolvida.

Bibliografia

- Andreiana, Stoica, & Ivan. (2014). Influence of the Marketing Environment on the Toy Market. *SEA - Practical Application of Science*, 3, 48-54.
- Bettiol, M., Maria, E. D., & Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 223–248.
- Boven, L. V., & Gilovich, T. (2003). To Do or to Have? That Is the Question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), 1193-1202.
- Brand Directory. (2019, maio 5). Retirado de: <https://brandirectory.com/rankings/toys-25-2018>
- Brodie, R. J. (2017). Enhancing theory development in the domain of relationship marketing: how to avoid the danger of getting stuck in the middle. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 20-23.
- Calder, Malthouse, & Maslowska. (2016). Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 579-585.
- Calvert, S. L. (2008). Children as consumers: Advertising and marketing. *Future of Children*, 18(1), 205-234.
- Clementoni. (2019, november 17). Retirado de <https://www.clementoni.com/pt/>
- Cowell, P. (2001). Marketing to Children: A Guide for Students and Practitioners – Part 3. *The Marketing Review*, 2 (1), 71-87.
- Das, G., Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Varshneya, G. (2019). Does brand experience translate into brand commitment?: A mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethicality. *Journal of Business Research*, 95, 479-490.
- Dionísio, Rodrigues, Lindon, Lendrevie, & Lévy. (2018). *Mercator 2018 25 Anos - O Marketing na Era Digital*. Publicações Dom Quixote.
- DN Insider. (2019, Maio 4). Retirado de <https://insider.dn.pt/multimedia/antes-e-depois-as-consolas/>

- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Foroudi, M. M., & Kitchen, P. J. (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the Symmetrical and Asymmetrical Paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, *89*, 462-464.
- Franco, M., Santos, M. d., Ramalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs - The role of the founder-entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *10*, 265-283.
- Gilbert, & Wisner. (2010). Mattel, lead paint, and magnets: Ethics and supply chain management. *Ethics and Behavior*, *20*(1), 33-46.
- Hariharan, V. G., Desai, K. K., Talukdar, D., & Inman, J. J. (2018). Shopper marketing moderators of the brand equity – behavioral loyalty relationship. *Journal of Business Research*, *85*, 91-104.
- Hatch, & Schultz. (2003). The Cycles of Corporate Branding: The case of the Lego Company. *California Management Review*, *46*(1), 6-26.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, *96*, 343-354.
- INE. (2019, novembro 24). Retirado de Instituto Nacional de Estatística: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314609582&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Ionitã, D. (2012). Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times. *Management & Marketing*, *7*, 131-150.
- Ismail, A. R. (2001). Experience marketing: An empirical investigation. *Journal of Relationship Marketing*, *10*(3), 167-201.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity 4th Edition*. Pearson Education.
- Kotler. (2012). *Marketing management*. Pearson Education International.

- Kraak, V. I., Vandevijvere, S., Sacks, G., Brinsden, H., Hawkes, C., Barquera, S., . . . Swinburn, B. A. (2016). Progress achieved in restricting the marketing of high-fat, sugary and salty food and beverage products to children. *Bulletin of the World Health Organization*, 94(7), 540-548.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior. *Journal of Marketing*, 7-25.
- Langer. (2002). Commodified Enchantment: Children and Consumer Capitalism. *Thesis Eleven*, 69(1), 67-81.
- Lencastre, D., & Corte-Real. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412.
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., Iqbal, H. K., Riaz, U., Hassan, N. u., Mustafa, M., & Shahbaz, S. (2013). Importance of Brand Awareness and Brand Loyalty in assessing Purchase Intentions of Consumer. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 167-171.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Morris, i. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- M'zungu, Merrilees, & Miller. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17(8), 605-617.
- Parlamento Europeu. (2019, maio 5). Retirado de <http://www.europarl.europa.eu/news/pt/press-room/20181219IPR22301/parliament-and-council-agree-drastic-cuts-to-plastic-pollution-of-environment>
- Pordata.a. (2019, maio 4). Retirado de [https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constant+\(base+2011\)-2953](https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constant+(base+2011)-2953)

Pordata.b. (2019, maio 4). Retirado de [https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constantes+\(base+2011\)-2953](https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constantes+(base+2011)-2953)

Pordata.c. (2019, maio 4). Retirado de [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Pordata.d. (2019, maio 4). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+sexo-6>

Pordata.e. (2019, maio 4). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-7>

Pordata.f. (2019, maio 4). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

Pordata.g. (2019, maio 4). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+m%C3%A9dia+da+m%C3%A3e+ao+nascimento+de+um+filho-417>

Pordata.h. (2019, maio 12). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Estado+despesas+efectivas++receitas+efectivas+e+d%C3%A9fice+excedente+em+percentagem+do+PIB-2767>

Pordata.i. (2019, maio 12). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-28>

Profitero. (2019). *The eCommerce Toy Story*. Boston.

Pugh, A. J. (2005). Selling Compromise: Toys, Motherhood, and the Cultural Deal. *Gender & Society*, 19(6), 729-749.

Renton, M., Daellenbach, U., Davenport, S., Richard, J. (2015). Small but sophisticated – Entrepreneurial marketing and SME approaches to brand management. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 149-164.

- Rust, Lemon, & Narayandas. (2005). *Customer Based Equity*. Pearson Prentice Hall.
- Science4you. (2018). *Relatório de Gestão*. Lisboa.
- Spotswood, & Nairn. (2016). Children as vulnerable consumers: a first conceptualisation. *Journal of Marketing Management*, 211-229.
- Statista (2019, maio 4). Retirado de from <https://www.statista.com/statistics/347175/connected-device-usage-portugal/>
- Teixeira, N., Pereira, H. G., & Dionísio, P. (2018). Online consumer generated content it's for real! the rise of social influence marketing. *The Business and Management Review*, 358-366.
- Toy Association. (2017). *Stem/steam formula for success*. Nova Iorque.
- Toy Trends 2020. (2019, outubro 26). Retirado de Spielwarenmesse Toy Fair: <https://www.spielwarenmesse.de/special/trend-gallery/language/1/>
- Troiville, J., Hair, J. F., & Cliquet, G. (2019). Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73-84.
- Tynan, & McKechnie. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 501-517.
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 15-26.
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 61-75.