



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING  
PARA A EMPRESA BAYER PORTUGAL**

**MARIA LUÍSA CAMILO ALVES PACHECO DE MIRANDA**

**OUTUBRO - 2023**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

# **MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING  
PARA A EMPRESA BAYER PORTUGAL**

**MARIA LUÍSA CAMILO ALVES PACHECO DE MIRANDA**

**ORIENTAÇÃO:**  
**PROFESSORA DRA. MÁRCIA HERTER**

**OUTUBRO - 2023**

## RESUMO

Este trabalho final de mestrado tem como finalidade o desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing para a empresa Bayer Portugal. A Bayer Portugal é uma subsidiária da Bayer AG, uma empresa multinacional alemã, líder no setor das ciências da vida com uma presença particularmente significativa na área da saúde humana.

O presente projeto contém um plano de tático que tem como propósito alcançar os seguintes objetivos: atrair e fidelizar um *target* mais jovem; fidelizar o consumidor atual; aumentar a notoriedade da marca *Bayer*; e, por último, minimizar as lacunas existentes nas táticas e ações de comunicação interna da empresa em estudo. Assim, este plano de comunicação integrada de marketing engloba não só a comunicação externa como também a comunicação interna.

Este estudo utilizou, para o processo de recolha de dados primários, uma metodologia *mixed-methods*, através da realização de entrevistas em profundidade a 5 colaboradores da Bayer Portugal, como método qualitativo, e, como método quantitativo, a realização de um inquérito por questionário *online* a 222 pessoas, sendo que apenas 173 respostas foram consideradas válidas.

A execução deste estudo permitiu não só entender o conhecimento da população portuguesa sobre a indústria farmacêutica e os respetivos *players*, em particular a Bayer, como também aferir a importância e relevância das redes sociais e de outros canais de comunicação na divulgação de informações sobre saúde e bem-estar. Adicionalmente, permitiu também compreender a perceção dos colaboradores internos da companhia face à estratégia de comunicação interna adotada pela mesma, e algumas sugestões que considerariam que melhoravam a eficácia e envolvimento dos colaboradores com as comunicações realizadas internamente.

Posto isto, o presente plano de CIM incide em 4 áreas de atuação diferentes, sendo elas: Comunicação Interna; Comunicação *Online*; Promoções e Parcerias; Eventos e Patrocínios. É de mencionar que, para cada uma das áreas de atuação, foram desenvolvidas e apresentadas diferentes táticas de atuação a realizar no período de 1 ano.

**Palavras-chave:** Plano de Comunicação Integrada de Marketing; Bayer; Notoriedade; Posicionamento; Comunicação Interna.

## ABSTRACT

The purpose of this final master's thesis is to develop an integrated marketing communication plan for the company Bayer Portugal. Bayer Portugal is a subsidiary of Bayer AG, a German multinational company, leader in the life sciences sector with a particularly significant presence in human health.

This project contains a tactical plan that aims to achieve the following objectives: to attract and retain a younger target in the long term; to retain the current target audience; to increase awareness of the Bayer brand; and, finally, to minimise and resolve the existing gaps in the internal communication tactics and actions of the company. Thus, this integrated marketing communication plan includes not only external communication but also internal communication.

The research strategy used in this study is action research, with a cross-sectional time horizon. In addition, a mixed-methods methodology was used to collect primary data by conducting in-depth interviews with five Bayer Portugal employees as a qualitative method and as a quantitative method, an online questionnaire survey to 222 people, of which only 173 responses were considered valid.

This study made it possible not only to understand the knowledge of the Portuguese population regarding the pharmaceutical industry and its players, particularly Bayer, but also the importance and relevance of social networks and other communication channels in disseminating information about health and well-being. In addition, it also made it possible to determine the perception of the company's internal employees regarding the internal communication strategy adopted by the company, and some suggestions that they would consider to improve the effectiveness and involvement of employees with the communications conducted internally.

Therefore, this CIM plan focuses on four different areas of action: Internal Communication; Online Communication; Promotions and Partnerships; Events and Sponsorships. It should be mentioned that for each of the areas of action, different tactics have been developed and presented to be carried out over a period of one year.

**Keywords:** Integrated Marketing Communication Plan; Bayer; Notoriety; Positioning; Internal Communication.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Márcia Herter, por ter aceite o meu pedido de orientação e pelo acompanhamento de excelência, apoio incansável e enorme dedicação ao longo destes 9 meses.

À Bayer Portugal, agradeço a oportunidade que me foi atribuída para realizar este estágio e por ter aceite colaborar comigo neste projeto. Um obrigada muito especial ao José Faria Machado que, para além do exemplo de chefia e amizade, sempre se mostrou disponível em ajudar e colaborar no desenvolvimento e orientação da minha tese.

Agradeço também ao ISEG, instituição que me acolheu, e a todos os docentes deste Mestrado, pelo profissionalismo e partilha de experiências e conhecimentos que serão fundamentais para a minha vida profissional.

Aos meus pais, Madalena e António Miguel, por me terem proporcionado a melhor educação. Obrigada por terem apostado em mim e por serem um constante apoio e pilar na minha vida.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e estiveram lá para mim, mesmo quando estava desmotivada e cansada. Obrigada pelas constantes palavras amigas e por me terem feito acreditar que era capaz.

Por fim, meu querido João, a ti agradeço toda a paciência, apoio incondicional e amizade ao longo destes últimos anos, mas em particular, últimos meses. Obrigada pela tua calma e constante motivação, que me mantiveram focada no que realmente interessa.

O meu mais genuíno Obrigada a todos!

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do tema .....	1
1.2. Objetivos do plano.....	2
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. Comunicação integrada de marketing .....	3
2.1.1. Definição de Comunicação Integrada de Marketing .....	3
2.1.2. Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	4
2.1.3. Processo de Planeamento de Comunicação Integrada de Marketing .....	4
2.2 Comunicação Organizacional.....	5
2.2.1. Definição de Comunicação Organizacional .....	5
2.2.2. Comunicação Interna .....	6
2.2.3. Comunicação Externa .....	7
2.3. Quadro de referência .....	8
2.4. Metodologia.....	9
2.4.1. Tipo de estudo e de recolha de dados.....	9
2.4.2. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados.....	9
2.4.3. Instrumentos de recolha de dados secundários.....	10
2.4.4. Instrumentos de recolha de dados primários: entrevistas semi-estruturadas .....	10
2.4.4.1. Principais conclusões das entrevistas semi-estruturadas .....	11
2.4.5. Instrumentos de recolha de dados primários: questionário.....	12
2.4.5.1. Principais resultados do questionário.....	13
3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO DE MARKETING.....	15
3.1. Análise Micro-Ambiental.....	15
3.1.1. Apresentação da empresa.....	15
3.1.2. Missão, Visão e Valores .....	15
3.1.3. Áreas de Negócio e Portefólio de Produtos .....	16
3.1.4. Estratégia da empresa .....	17
3.1.5. Análise da Comunicação atual.....	18

3.1.6. Posicionamento percebido (imagem e notoriedade).....	19
3.1.7. Análise da concorrência.....	20
3.2. Análise Macro-Ambiental.....	20
3.2.1. Envolverte Político-Económica.....	20
3.2.2. Envolverte Sócio-Cultural.....	21
3.2.3. Envolverte Tecnológica.....	22
3.2.4. Envolverte Ambiental.....	23
3.2.5. Envolverte Legal.....	24
3.2.6. Grupos de Pressão.....	25
3.2.7. Media.....	26
3.2.8. Análise do Mercado Português.....	26
3.3. Análise SWOT.....	27
3.4. Objetivos De Comunicação.....	29
3.5. Estratégia De Comunicação: STP – Segmentação, Targeting, Posicionamento	29
3.5.1. Segmentação.....	29
3.5.2. Targeting.....	30
3.5.3. Posicionamento.....	31
3.6. Definição Da Mensagem-Chave.....	31
3.7. Áreas De Atuação.....	32
3.8. Implementação Do Plano Tático.....	33
3.8.1. Comunicação Interna.....	33
3.8.2. Comunicação Online.....	34
3.8.3. Parcerias.....	36
3.8.4. Eventos e patrocínios.....	38
4. ORÇAMENTAÇÃO E CALENDARIZAÇÃO.....	40
5. AVALIAÇÃO E CONTROLO.....	44
6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS.....	52
<b>Tabela 2</b> – Concorrência <i>Crop Science</i> .....	52
<b>Tabela 3</b> – Concorrência <i>Consumer Health e Pharma</i> .....	58
<b>Tabela 5</b> - Modelo VALS: <i>Innovators, Thinkers, Believers e Experiencers</i> .....	63
<b>Anexo 1</b> - Entrevista José Faria Machado.....	65
<b>Anexo 2</b> - Entrevista André Domingues.....	71
<b>Anexo 3</b> – Entrevista Inês Monteiro.....	76

<b>Anexo 4</b> – Entrevista Paula Neto .....	79
<b>Anexo 5</b> – Entrevista Vasco Valente.....	82
<b>Anexo 6</b> – Questionário <i>Online</i> .....	87



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Relevância do tema

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um elemento-chave para o sucesso das organizações. Um plano de CIM é uma forma estruturada de planejar toda a comunicação de uma organização, garantindo que a mensagem seja coerente em todos os meios de comunicação utilizados pela mesma (Clow and Baack, 2018). Neste sentido, um plano de CIM de qualidade, quando bem executado, permite que a empresa estabeleça uma voz clara e precisa na transmissão de mensagens (Clow and Baack, 2018) e permite, ainda, que a empresa adote uma estratégia de comunicação e posicionamento que vá ao encontro, de forma eficiente, às expectativas do público-alvo (Percy, 2008).

O plano de CIM elaborado neste projeto destina-se à Bayer Portugal, uma empresa química e farmacêutica multinacional, que está presente no mercado nacional desde 1909, e que atua na área das ciências da vida, ou seja, no setor da saúde.

Em 2021, a despesa corrente em saúde em Portugal totalizou 23 685,9 milhões de euros, que corresponde a 11,2% do PIB, e as famílias portuguesas aumentaram as suas despesas em farmácia em 4,5% (INE, 2022). Este crescimento deve-se, não só à importância deste setor na sociedade, como também ao contexto pandémico que o mundo vive desde 2020. De acordo com o Jornal Económico (2022), a indústria farmacêutica portuguesa tem crescido a um ritmo muito acelerado nos últimos anos, com um aumento no volume de negócios de 41,5%, entre 2016 e 2020. É ainda de mencionar, que esta indústria em Portugal conta com 4158 empresas, com um volume total de negócio de 14131 milhões de euros e ainda com 44809 pessoas ao serviço (Banco de Portugal, 2022).

Assim, a relevância da elaboração deste plano provém, não só da importância da indústria farmacêutica em Portugal, como também da vontade da Bayer Portugal em captar um público-alvo mais jovem e da necessidade que a mesma tem de construir uma identidade e uma “voz” que vá ao encontro das expectativas, necessidades e interesses desse *target* e do *target* que atende atualmente. Adicionalmente, o plano tem também como propósito o desenvolvimento de ações que melhorem a comunicação interna da empresa.

## 1.2. Objetivos do plano

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um plano de CIM para a empresa *Bayer* Portugal. Os principais objetivos deste plano são: O1. atrair um *target* mais jovem; O2. fidelizar o público-alvo atual; O3. aumentar a notoriedade da marca *Bayer*; O4. minimizar as lacunas existentes nas táticas de comunicação interna e no envolvimento dos colaboradores nas mesmas.

## 1.3. Metodologia

O presente projeto segue uma abordagem dedutiva de natureza descritiva, que contará com uma recolha de dados primários *mixed-method*, ou seja, por um lado um estudo qualitativo com a elaboração de entrevistas semi-estruturadas a colaboradores da *Bayer* Portugal e, por outro, um estudo quantitativo com a realização de um *survey online*.

Inicialmente, foi efetuada uma recolha de dados secundários a fim de sustentar e realizar um enquadramento teórico para o plano e também para fornecer informações e dados relevantes para a elaboração do mesmo.

## 1.4. Estrutura

No que concerne à estrutura, este projeto conta com 6 principais capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela introdução, que menciona a relevância do tema, os objetivos do plano, a metodologia e a sua estrutura. O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico, ou seja, a revisão de literatura sobre os vários conceitos centrais deste projeto, o modelo conceptual adotado e a sua respetiva explicação. O terceiro capítulo, contém o plano de Comunicação Integrado de Marketing e as respetivas etapas: primeiramente apresenta-se a empresa, seguido da análise do contexto interno e externo e finalizando com a análise SWOT. De seguida, expõem-se a nova estratégia de segmentação, *target* e posicionamento, define-se o novo público-alvo e apresentam-se os principais objetivos de comunicação e respetivas áreas de atuação e táticas de implementação. O quarto capítulo é composto pela orçamentação e calendarização. O quinto capítulo compreende a avaliação e controlo do plano. E, por fim, o último capítulo integra o conjunto de conclusões que foram possíveis obter com a elaboração deste trabalho e as limitações identificadas aquando da elaboração do plano.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Comunicação integrada de marketing

#### 2.1.1. Definição de Comunicação Integrada de Marketing

A primeira definição formal de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) foi concedida pela *American Association of Advertising Agencies*, em 1989, como "Um conceito de planeamento de comunicação de marketing que reconhece o valor acrescentado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação (por exemplo, publicidade geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas) e combina estas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto de comunicação (*American Association of Advertising Agencies* citado por Percy, 2008, p.5). Este conceito começou a ganhar relevância e interesse generalizados entre académicos e profissionais de todo o mundo (Kliatchko, 2020), assim que as empresas tomaram consciência da necessidade de servir os clientes de forma eficaz e de forma eficiente do ponto de vista empresarial (Schultz, 2009 citado por Spiller & Tuten, 2011). Esta mudança de paradigma, impactou positivamente a relevância e reconhecimento da comunicação integrada de marketing nos orçamentos de gastos em marketing das empresas, o que fez com que a comunicação tradicional nos *mass media* perdesse o seu lugar prioritário no papel de decisão dos gestores (Holm, 2006).

Posto isto, a CIM é definida como o planeamento e execução de todas as mensagens publicitárias e promocionais da empresa, a fim de satisfazer um conjunto comum de objetivos de comunicação e suportar e apoiar o posicionamento desejado pela mesma (Percy, 2008). A CIM é uma estratégia coordenadora e integradora de todas as ferramentas, vias e fontes de comunicação da empresa, a fim de maximizar o impacto nos clientes e *stakeholders* (Clow & Baack, 2018) através da transmissão de uma mensagem clara, consistente e convincente sobre a organização e os seus produtos (Kotler & Armstrong, 2015). Esta abordagem envolve um processo contínuo de senso comum sinérgico para gerir as perceções, expectativas e experiências da marca (Duncan, 2009, citado por Spiller & Tuten, 2011) para que, quando o público-alvo e o programa promocional estão bem definidos e coordenados (Kotler & Armstrong, 2015), impulse as vendas, os lucros e a equidade da marca (Duncan, 2009, citado por Spiller & Tuten, 2011).

### *2.1.2. Definição de Plano de Comunicação Integrada de Marketing*

Um plano de CIM é um documento que resume, não só as principais questões e detalhes das atividades de comunicação, como também contém informações relevantes sobre o contexto específico em que a organização está inserida (Pickton & Broderick, 2005). Neste sentido, um plano de CIM deve integrar todas as comunicações, tanto internas como externas, da empresa e ainda todos os elementos do marketing-mix a fim de alcançar uma harmonia e coerência em todas as mensagens transmitidas (Clow & Baack, 2018).

Como todos os planos de negócios, o plano de CIM inicia-se com uma visão geral das atividades que tem como propósito identificar as principais prioridades e tarefas-chave a ser abordadas no plano (Pickton & Broderick, 2005). De acordo com Pickton & Broderick (2005), “Cada instrumento de comunicação não deve ser visto como uma actividade separada que pode produzir resultados incrementais, mas sim como uma série de ferramentas de comunicação de marketing inter-relacionadas que se apoiam umas às outras”(p. 291 e 292).

Por fim, a heterogeneidade e a rápida volatilidade de clientes, exigem que se encare a comunicação como a gestão contínua da relação com o cliente, o que implica que os planos de CIM sejam desenvolvidos com alguma individualidade e personalização a fim de satisfazer segmentos, nichos e mesmo indivíduos específicos (Kotler & Armstrong, 2015).

### *2.1.3. Processo de Planeamento de Comunicação Integrada de Marketing*

As etapas do plano de CIM além de reunirem todas as atividades da empresa num único esforço consciente, fornecem também linhas orientadoras de coordenação e gestão das comunicações globais da organização (Clow & Baack, 2018). O modelo de planeamento de CIM mais sucinto, é proposto por Percy (2008) com apenas 5 etapas. São elas: (1) Identificar e selecionar o público-alvo adequado; (2) Determinar como se tomam as decisões de marca; (3) Estabelecer como a marca será posicionada na sua comunicação e selecionar um benefício para apoiar esse posicionamento; (4) Definir a estratégia de comunicação; (5) Corresponder as opções de meios adequadas a essa estratégia para otimizar a entrega e o processamento da mensagem.

Por outro lado, Kotler & Armstrong (2015) expõem 7 fases fundamentais aquando a execução de um plano de CIM: (1) analisar a situação atual de marketing da empresa; (2) análise SWOT; (3) identificar a problemática existente e delinear objetivos; (4) definir a estratégia de comunicação com base no planeamento, segmentos identificados e no marketing-mix; (5) planear os programas de ação, onde as estratégias são postas em prática; (6) definir o orçamento e recursos necessários; (7) controlar o plano e readaptá-lo no caso de surgirem novas exigências.

Segundo Clow & Baack (2018), são 8 as etapas necessárias à realização de um plano de CIM: (1) análise situacional do mercado da organização, interna e externa; (2) análise SWOT; (3) determinar os objetivos de comunicação; (4) definir o mercado-alvo; (5) determinar as estratégias de comunicação; (6) plano tático de comunicação; (7) implementação das estratégias definidas; (8) avaliação e controlo do plano.

Por fim, Kliatchko (2020) apresenta uma estrutura de plano com 9 etapas que, quando seguidas, resultam num plano estratégico e coeso. São elas: (1) Auditoria do consumidor e da marca; (2) Identificar o problema; (3) Identificar o Mercado Alvo, o objetivo de Marketing e a estratégia de Marketing; (4) Objetivos da Comunicação; (5) “A Verdade Humana”; (6) Mensagem; (7) Ideia criativa; (8) Execução; (9) Orçamento e Resultados.

Em síntese, a elaboração de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing é uma tarefa complexa que envolve diversas abordagens e metodologias. Cada um dos modelos acima apresentados, ressalta a importância de uma abordagem abrangente a fim de alcançar um plano de CIM coerente e estratégico. Como tal, a escolha entre os modelos dependerá, essencialmente, das necessidades e do contexto específico de cada organização.

## *2.2 Comunicação Organizacional*

### *2.2.1. Definição de Comunicação Organizacional*

A comunicação organizacional representa todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos (Bilhim, 2006). Neste sentido a Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: por um lado, a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus colaboradores e parceiros estratégicos; e por outro, a maneira como a organização comunica para o exterior, com os seus públicos externos (Neiva, 2018). Para Kreps (1990), comunicação

organizacional consiste no processo através do qual os membros de uma organização recolhem informações relevantes sobre a própria empresa e sobre as mudanças, que acontecem interna e externamente, e compartilham-nas (Kreps, 1990 citado por Neiva, 2018). Na visão de Cornelissen (2020), a comunicação organizacional é uma função de gestão que oferece uma coordenação eficaz e eficiente de toda a comunicação, interna e externa, de forma a estabelecer, garantir e manter reputações favoráveis com os *stakeholders*.

A comunicação organizacional engloba a área das relações públicas, *public affairs*, relações com investidores, publicidade organizacional, comunicação ambiental e comunicação interna (Fombrun & Van, 2007). A comunicação organizacional destina-se a um público e audiência mais empresarial, apresentam um tom mais formal e têm uma perspectiva mais a longo prazo. Todas as comunicações organizacionais influenciam, positiva ou negativamente as perceções sobre a organização e as suas atividades, o que impacta diretamente na marca, na imagem e na reputação da organização (Fombrun & Van, 2007).

Assim, além da comunicação organizacional ter como objetivo manter relações organizacionais favoráveis com terceiros, também procura identificar e analisar tendências sociais de forma a ajudar a organização inovar e adaptar-se proactivamente às mudanças na sociedade (Bernays, 1923 citado por Balmer & Illi, 2012). Tudo isto só é possível através da integração de todos os canais de comunicação organizacional, sob uma estratégia única para apoiar as atividades de marketing (Balmer & Illi, 2012).

### 2.2.2. Comunicação Interna

A Comunicação Interna revela-se como a base para uma estratégia de comunicação de sucesso nas organizações, o que impactou de forma positiva na sua relevância, crescimento e preocupação (Welch, 2012). O conceito de comunicação interna surgiu primeiramente nos Estados Unidos, no ano de 1990, expandindo-se posteriormente para a Europa no ano 2000, fruto da desmotivação e desconforto que se verificava no setor empresarial como consequência da globalização, desregulamentação e da crise económica que se vivia, que levaram algumas empresas a ter que realizar reestruturações, *downsizing* e *outsourcing* (Vercic *et al.*, 2012).

A comunicação interna define-se como a área estratégica que contém um conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização (Kunsch, 2003) e como

instrumento de apoio à melhoria da gestão dos interesses da organização e dos empregados (Kunsch, 2003). Além disto, a comunicação interna promove a consciência das oportunidades, ameaças e mudanças organizacionais que possam surgir e contribui ainda para a manutenção de relações internas positivas (Welch, 2012). Field (2021, p.9) define comunicação interna como “(...) tudo o que é dito e partilhado no interior uma organização. Como função, o seu papel é curar, permitir e aconselhar sobre as melhores práticas para que as organizações comuniquem de forma eficaz, eficiente e cativante”. Comunicação interna apresenta-se como elemento integrante da área de relações públicas, com grande proximidade com o departamento de recursos humanos que, quando bem pensada e trabalhada, influencia positivamente a proatividade e o potencial dos colaboradores, torna a liderança eficaz e de possível colaboração e cria ainda uma cultura organizacional que reconhece e tira partido das competências de todos os elementos da organização (Heide & Dahlman, 2020).

Atualmente os colaboradores apresentam-se como veículo de divulgação da imagem da empresa, através da forma como expressam aprovação e fidelidade à cultura organizacional, respeito pela missão, visão e valores da empresa ou, por outro lado, pela forma como expõem o seu descontentamento e/ou desmotivação com a mesma, o que pode representar um desafio à comunicação interna (Michel *et al.*, 2013).

### 2.2.3. *Comunicação Externa*

Mais do que nunca, o público deixa de agir de forma passiva para assumir uma participação cada vez mais ativa no sucesso da organização, uma vez que desempenham um papel relevante e essencial na imagem e reputação da mesma (Michel *et al.*, 2013). Neste sentido, os esforços e o investimento das empresas nesta área revelam-se imperativos, uma vez que a construção e fortalecimento de uma imagem empresarial robusta é fulcral para que a mesma se diferencie e se posicione de forma superior face à concorrência.

A comunicação externa compreende todo tipo de informações que estejam ligadas às atividades desenvolvidas pela organização, a fim de difundir um posicionamento e imagem empresarial favorável para a sociedade (Michel *et al.*, 2013). Para Boone e Kurtz (2010), a comunicação externa representa a troca significativa de mensagens transmitidas entre uma organização e os seus públicos principais. Guffey e Loewey (2010), ressaltam ainda que a comunicação externa impacta consumidores, clientes, fornecedores,

instituições governamentais e não governamentais e todo o público afetado pelos media. Por fim, Pontes (2011) acrescenta que esta é responsável pelo posicionamento e imagem da organização na sociedade, tendo como propósito a promoção da sua imagem, com vista à obtenção de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos.

Adicionalmente, os objetivos da comunicação externa passam, não só por facilitar o contacto e a colaboração com o público externo, como também por divulgar a missão e valores da empresa, estabelecer e reforçar o posicionamento da mesma, aumentar a notoriedade através da divulgação de uma imagem empresarial positiva e do desenvolvimento de uma relação de confiança com o público externo e, por fim, proporcionar uma maior visibilidade às atividades desenvolvidas pela empresa (Pontes, 2011). Posto isto, a comunicação externa tem como objetivo melhorar o desempenho geral da organização, satisfazer os desejos do público-alvo e transmitir uma imagem organizacional positiva.

### 2.3. Quadro de referência

Como referido no subcapítulo 2.1.3., foram apresentados quatro modelos de Planos de CIM: o de Percy (2008), o de Kotler & Armstrong (2015), o de Clow e Baack (2018) e, por fim, o de Kliatchko (2020). Dos quatro modelos apresentados, o proposto por Clow e Baack (2018) foi o adotado para a elaboração do presente Plano de CIM, o qual compreende oito etapas distintas (Tabela 1). A escolha deste modelo deu-se em virtude da sua relevância atual, da extensa fase de análise que sustenta o plano tático e da clareza com que é possível conceber e executar o plano para qualquer que seja a realidade.

<b>Etapas do Modelo</b>
<i>Etapa 1 - Análise Micro e Macro-Ambiental</i>
<i>Etapa 2 - Análise SWOT</i>
<i>Etapa 3 - Objetivos de Comunicação</i>
<i>Etapa 4 - Mercado-alvo</i>
<i>Etapa 5 - Estratégias de Comunicação</i>
<i>Etapa 6 – Plano Tático de Comunicação</i>
<i>Etapa 7 - Implementação do Plano Tático</i>
<i>Etapa 8 - Avaliação e controlo</i>

**Tabela 1:** Etapas de um plano de CIM propostas por Clow e Baack (2018)

**Fonte:** Elaboração própria



## 2.4. Metodologia

### 2.4.1. Tipo de estudo e de recolha de dados

De acordo com o modelo conceptual adotado e tendo em conta os objetivos deste trabalho, o presente plano é sustentado tendo por base uma recolha de dados primários e secundários, adotando uma abordagem metodológica de natureza mista (*mixed-methods*). Esta abordagem consiste na utilização, sequencial ou simultânea, de técnicas de recolha de dados e de procedimentos de análise qualitativos e quantitativos (Saunders *et al.*, 2019), como se verifica com a realização de entrevistas em profundidade e de um inquérito por questionário, respetivamente. A estratégia de investigação utilizada é *action research*, que se traduz no envolvimento, parceria e colaboração do investigador com os membros da organização a fim de desenvolver soluções para problemas organizacionais reais, como é possível verificar através da parceria e disponibilidade da Bayer Portugal, desde o início, em colaborar com este projeto. Por fim, o presente projeto apresenta uma pesquisa de carácter descritivo, uma vez que descreve, através de uma análise situacional, o contexto em que a organização está inserida (Saunders *et al.*, 2019), com um horizonte temporal *cross-sectional*, uma vez que se trata de um estudo de um fenómeno específico num momento representativo (Saunders *et al.*, 2019), ou seja, a da elaboração de um Plano de CIM para o ano de 2024.

### 2.4.2. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Como já foi dito anteriormente, para o processo de recolha de dados primários foi utilizada uma metodologia *mixed-methods*. Como método qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade a 5 colaboradores da Bayer Portugal. As entrevistas em profundidade são definidas como um conjunto de perguntas pré-definidas, feitas pelo entrevistador ao entrevistado, a fim de tentar avaliar como este último pensa e se comporta face às mesmas (Burns & Veeck, 2020). Por outro lado, e como método de recolha de dados quantitativos, foi realizado um inquérito por questionário que consiste num modelo de perguntas estruturadas, com respostas pré-estabelecidas, realizadas a um elevado número de pessoas, de forma a obter um grupo representativo da população

(Burns & Veeck, 2020). O inquérito por questionário teve como finalidade aferir a perceção dos portugueses sobre cuidados de saúde e bem-estar e o conhecimento dos mesmos relativamente à indústria farmacêutica e, mais concretamente, à Bayer Portugal, para posteriormente desenvolver as estratégias e o plano tático de comunicação para a Bayer Portugal.

Além da recolha de dados primários, os dados secundários foram recolhidos a fim de complementar e contextualizar o plano de CIM com informações relevantes face à situação micro, macro e concorrencial da organização em estudo.

#### 2.4.3. *Instrumentos de recolha de dados secundários*

Os dados secundários, uma vez obtidos, contribuem para uma análise mais aprofundada e sustentada de uma certa temática e têm como principal vantagem a economia de tempo e recursos na aquisição de informações (Saunders *et al.*, 2019). Neste contexto, a finalidade da recolha de dados secundários foi de explorar diversos aspetos como a envolvente político-económica, sócio-cultural, tecnológica, ambiental, legal, grupos de pressão, média, além de fornecer *insights* sobre as atividades da Bayer e seus concorrentes. Os dados secundários utilizados foram recolhidos de fontes oficiais da Bayer Portugal, meios de comunicação social, bancos de dados e análises do país e setor em estudo, tais como o INE, Pordata, Público, Banco de Portugal, Renascença, entre outros.

#### 2.4.4. *Instrumentos de recolha de dados primários: entrevistas semi-estruturadas*

As entrevistas semi-estruturadas são realizadas tendo como base um guião de perguntas-base, sendo normalmente designadas por “entrevistas de investigação qualitativa” (Saunders *et al.*, 2019). Esta técnica permite ao entrevistador forçar-se em diferentes dimensões e perspetivas de uma certa temática, o que demonstra a flexibilidade deste método (Saunders *et al.*, 2019).

Foram realizadas 5 entrevistas a colaboradores da companhia com 2 finalidades distintas: 1) acesso a informações gerais da empresa e do mercado, bem como a estratégia de comunicação adotada pela mesma e 2) perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna. Assim, foi realizada uma entrevista ao *Communication Manager* da Bayer Portugal (Anexo 1) a fim de obter informações relativas ao modelo de negócio

da empresa, respetivo público-alvo, *stakeholders* e concorrentes, pontos fortes e fracos da organização, posicionamento e estratégia de comunicação atual e desejada a longo prazo para a empresa. Esta entrevista contou com 18 perguntas, com duração média de 30 minutos, foi realizada e gravada de forma presencial e posteriormente transcrita. Além do mais, as restantes 4 entrevistas foram realizadas a diferentes colaboradores (Anexo 2, 3, 4 e 5), a fim de aferir a importância e uso que estes colaboradores dão às ferramentas e ações de comunicação internas realizadas pela Bayer Portugal e algumas sugestões de melhoria. Estas últimas contaram com 8 perguntas, com duração de aproximadamente 15 minutos, cada, foram realizadas e gravadas presencialmente e posteriormente transcritas.

A escolha dos entrevistados teve como critério a heterogeneidade de idades, género e departamentos em que trabalham (os nomes não foram aqui mencionados como forma de proteção da identidade dos mesmos). Posto isto, os entrevistados escolhidos foram: homem, 35 anos, *Nucleus Lead* na equipa de Nubeqa e Oncologia; mulher, 23 anos, *Project & Marketing Change Expert* na equipa de *Marketing Chapter*; mulher, 47 anos, *Marketing Manager* na equipa de Bepanthene; e, por fim, homem, 51 anos, *Sales Manager* de *Consumer Health*.

#### 2.4.4.1. Principais conclusões das entrevistas semi-estruturadas

Com base nas respostas dadas à entrevista feita ao *Communication Manager* da Bayer Portugal, foi possível comprovar que como públicos-alvo das áreas da saúde destacam-se as associações de doentes, médicos, farmácias e consumidores diretos enquanto que, na área agrícola, o público-alvo é constituído por produtores agrícolas, distribuidores e consumidores. No que concerne ao compromisso, a Bayer procura promover boas práticas nas áreas da saúde e agricultura, bem como garantir o acesso a produtos de elevada qualidade. José Faria Machado, refere como vantagens competitivas da Bayer a longa presença no mercado português, a sólida reputação, a inovação contínua nas áreas agrícola e de saúde e o compromisso que assume diariamente com a área da sustentabilidade. Foi ainda referido, pelo entrevistado, que os pontos fortes da Bayer incluem a inovação, reputação e estabilidade, enquanto que as fraquezas incluem a ênfase na química em vez de na biotecnologia. Relativamente às oportunidades e ameaças, as oportunidades passam pela aposta em áreas específicas, como saúde cardiovascular e agricultura sustentável, e as ameaças pela conotação negativa atribuída à Bayer como consequência da aquisição da Monsanto e a falta de reconhecimento na

área da inovação e desenvolvimento. Adicionalmente, como posicionamento desejado, o diretor de comunicação afirma que a Bayer pretende ser vista como uma empresa líder nas ciências da vida e exemplar em termos de sustentabilidade, com um portfólio único nas áreas de saúde humana e da agricultura. Como estratégia de comunicação a Bayer procura estar próxima das camadas mais jovens e alinhada, interna e externamente, com a estratégia global da empresa. Por fim, José Faria Machado referiu que os objetivos de comunicação da Bayer a longo prazo incluem a promoção das áreas de inovação e sustentabilidade, o aumento da reputação e notoriedade da marca e a atração e fidelização de um público-alvo mais jovem.

Relativamente às 4 entrevistas realizadas aos colaboradores internos da Bayer Portugal, foi possível depreender que nenhum dos entrevistados dá uso à totalidade de plataformas de comunicação interna que têm ao seu dispor. Todos eles afirmam que, face aos anos anteriores, é notório o crescimento e evolução da área de comunicação interna. Relativamente à importância da comunicação interna na experiência de colaborador, 2 de 4 entrevistados confessam que a comunicação interna não tem muito impacto e relevância no dia-a-dia de trabalho, uma vez que acabam por descartar (de forma não propositada) algumas comunicações que poderiam ser relevantes devido à quantidade elevada de comunicações feitas pela empresa e pelo elevado volume de trabalho. Relativamente às sugestões de melhoria, todos os entrevistados mencionaram a importância de ter uma estratégia de comunicação integradora e homogênea dos objetivos da empresa como um todo, em geral, e de cada uma das equipas, em particular. Foi também sugerida a adoção de uma estratégia de comunicação mais direta, personalizada e *agile*, que solucione as lacunas atuais e que seja compatível com o pouco tempo e elevado *workload* dos colaboradores.

#### 2.4.5. Instrumentos de recolha de dados primários: questionário

Um questionário é um conjunto de perguntas predefinidas, aplicadas a um grande número de pessoas cuidadosamente selecionadas, a fim de reunir um conjunto representativo da população (Burns & Veeck, 2020). O inquérito realizado no âmbito do presente Plano de CIM foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics* (Anexo 6), esteve ativo desde o dia 13 de Julho de 2023 até ao dia 28 de Julho de 2023 e foi partilhado através de um *link* nas redes sociais *Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook* e *Linkedin*. Assim, conta com uma amostra não probabilística por conveniência de 222 respostas, sendo que foram

analisadas apenas 177 respostas, uma vez que as restantes foram consideradas respostas inválidas. O principal objetivo da utilização deste método de recolha de dados, foi aferir a perceção dos portugueses sobre cuidados de saúde e bem-estar, bem como o conhecimento dos mesmos relativamente à indústria farmacêutica. A estrutura do questionário corresponde à seguinte divisão: (1) Importância dos cuidados e prevenção da saúde e processo de compra de medicamentos (5 questões); (2) Conhecimento sobre a indústria farmacêutica (2 questões); (3) Posicionamento, imagem e notoriedade da Bayer Portugal (6 questões); (4) Redes Sociais e a promoção da saúde nas mesmas (10 questões); (5) Dados demográficos (8 questões).

#### *2.4.5.1. Principais resultados do questionário*

Como referido anteriormente, o questionário encontra-se dividido em 5 principais secções. De seguida, será apresentada uma breve demonstração de resultados para cada uma das secções.

No que diz respeito aos dados demográficos, a amostra total foi de 177 inquiridos, dos quais 63% do sexo feminino e 37% do sexo masculino, maioritariamente com idades compreendidas entre os 22 os 60 anos e residentes em Lisboa. Relativamente ao grau de escolaridade, 43% da amostra afirma ter Licenciatura, seguido de 38% com Mestrado. Quanto à situação profissional atual, 58% do total dos respondentes encontra-se a trabalhar por conta de outrem, seguido de 14% a trabalhar por conta própria e 12% ainda se encontram a estudar. Por fim, foi-lhes colocada a pergunta “Indique o setor no qual trabalha” (que foi respondida apenas pelos inquiridos que trabalham ou se encontram na situação de trabalhador-estudante), em que a maior taxa de resposta incidiu nos “Serviços Profissionais”, com 23%, seguido de “Finanças e Serviços Financeiros”, com 12%.

Relativamente à importância dos cuidados e prevenção da saúde e processo de compra de medicamentos, a maioria dos inquiridos afirmaram “Extremamente Importante” a promoção de cuidados de saúde e bem-estar para uma vida saudável, bem como adotar medidas preventivas para reduzir o risco de doenças e para a promoção de uma vida saudável. Afirmaram ainda que “Médico ou profissional de saúde”, seguido de “Internet (website, blogs, fóruns)” são as vias a que recorrem com maior frequência quando pretendem saber mais sobre medidas de prevenção ou hábitos de vida saudáveis. A maioria dos inquiridos confessaram que “por vezes” têm por hábito pesquisar

informações sobre medicamentos antes de os comprar e garantem que o fator mais importante aquando a compra de um medicamento é a recomendação do profissional de saúde.

No que concerne ao conhecimento sobre a indústria farmacêutica, a Pfizer foi a empresa mencionada com maior frequência aquando a questão “ Indique a primeira empresa que lhe vem à cabeça quando pensa em empresas farmacêuticas?”. Ainda nesta secção, foi também perguntado aos inquiridos “Qual(ais) destas empresas farmacêuticas conhece?” e a maioria das respostas foram “Pfizer”, “Bayer” e “Astrazeneca”.

Em relação ao posicionamento, imagem e notoriedade da Bayer Portugal, 148 inquiridos afirmaram já ter ouvido falar da marca Bayer aquando a realização do questionário e quando lhes foi pedido que indicassem a primeira palavra que lhe vem à cabeça quando pensam na Bayer Portugal as palavra “Aspirina”, “medicamento” e “farmacêutica” foram as mais referidas. Por fim, foi-lhes pedido que indicassem o grau de concordância face a algumas afirmações relativas à Bayer Portugal, e as afirmações com maior grau de concordância foram “A Bayer é uma empresa prestigiada” e “A Bayer tem uma forte reputação”.

Por último, na secção Redes Sociais e a promoção da saúde nas mesmas, dos 90% dos inquiridos que afirmaram serem utilizadores de redes sociais, maioritariamente Instagram, 47% (82 inquiridos) afirmaram já terem recorrido às redes sociais para saberem mais informações sobre saúde e bem-estar, na sua maioria para saberem mais sobre “Dicas sobre bem-estar e um estilo de vida saudável”, “Receitas e dicas de alimentação saudável” e “Exercícios e rotinas de atividade física”. Posteriormente, foi-lhes pedido que indicassem o grau de concordância relativamente a 6 afirmações sobre os benefícios das redes sociais na promoção da saúde, cujas afirmações com maior grau de concordância foram “Promoção de estilos de vida saudáveis de forma atrativa e envolvente” e “Inspiração e Motivação para manter hábitos saudáveis”. Quando questionados sobre se seguiam alguma empresa farmacêutica nas redes sociais ou algum influenciador digital na área da saúde e bem-estar, 71% e 65% dos inquiridos, respetivamente, afirmaram que não.

### 3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO DE MARKETING

#### 3.1. *Análise Micro-Ambiental*

##### 3.1.1. *Apresentação da empresa*

A Bayer Portugal é uma subsidiária da Bayer AG, uma empresa multinacional alemã fundada em 1863, líder no setor das ciências da vida com uma presença significativa em áreas como a saúde humana e agricultura. A Bayer está em Portugal desde 1908 e conta, atualmente, com 80 colaboradores no escritório, localizado no *World Trade Center* Lisboa, e com 70 colaboradores no terreno.

A Bayer Portugal é uma empresa líder na área das ciências da vida, dedicada a fornecer soluções inovadoras para saúde humana e agricultura em Portugal. A empresa está comprometida em ser uma empresa responsável e sustentável, garantindo sempre o investimento em pesquisa e desenvolvimento a fim de melhorar e garantir a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo.

##### 3.1.2. *Missão, Visão e Valores*

Guiada pela missão, "*Science for a better life*", a Bayer procura contribuir para a preservação e melhoria da saúde das pessoas, para a garantia de práticas agrícolas adequadas e com maior qualidade e para uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos naturais do planeta.

A mais recente visão da empresa "*Health for all, Hunger for none*", procura refletir aqueles que são os objetivos da Bayer a longo-prazo: contribuir para um mundo em que as doenças são prevenidas e curadas de forma eficaz, as pessoas têm mais autonomia sobre sua própria saúde, os produtos agrícolas são produzidos de forma sustentável e em escala suficiente para todos e o crescimento dos negócios acompanha a necessidade crescente de ações e táticas empresariais sustentáveis.

Para a Bayer, as pessoas e a cultura são parte integrante do sucesso da empresa. Os valores LIFE são essenciais, uma vez que fornecem fortes linhas orientadoras para um bom desempenho do trabalho diário. Estes valores LIFE, pelos quais a Bayer se rege, são a Liderança, a Integridade, a Flexibilidade e a Eficiência. Com a Liderança, a Bayer

procura promover uma liderança com e por propósito. Com a Integridade, espera-se que os colaboradores sejam um exemplo através das ações sustentáveis que tomam, da confiança que transmitem e da inclusão que partilham. A Flexibilidade, é praticada através do valor acrescentado que é trabalhado e criado com os clientes e fornecedores e da inovação e digitalização utilizada no dia-a-dia de trabalho. E por fim, a Eficiência reflete-se na responsabilidade, agilidade e autonomia diária dos colaboradores.

### 3.1.3. Áreas de Negócio e Portefólio de Produtos

Muitas foram as marcas do portfólio Bayer que, por serem mundialmente conhecidas, deram notoriedade à empresa. A Bayer, através dos produtos que comercializa, está a contribuir para encontrar soluções inovadoras e eficazes para alguns dos maiores problemas e doenças da atualidade. O crescente envelhecimento da população mundial exige maiores e melhores cuidados médicos e um abastecimento de alimentos adequados. É neste sentido, que a Bayer procura, através do seu negócio, melhorar a qualidade de vida das pessoas através da prevenção, alívio e cura de doenças e do fornecimento de alimentos de alta qualidade e de matérias-primas à base de plantas.

Relativamente aos Produtos Farmacêuticos, a Bayer atua com produtos de prescrição nas áreas de cardiologia e saúde da mulher, terapêuticas especializadas nas áreas da oncologia, hematologia e oftalmologia e ainda está presente em radiologia com a produção de equipamento de diagnóstico por imagem com contraste e dos agentes de contraste necessários.

Na área de *Consumer Health*, estão presentes produtos não sujeitos a receita médica nas categorias de dermatologia, nutrição, analgésicos, saúde digestiva, alergias, tosse e constipação e prevenção de riscos cardiovasculares. Nesta carteira de produtos estão presentes algumas marcas conhecidas como Aleve™, Alka Seltzer™, Aspirina™, Bepanthen™/Bepanthol™, Berocca™, Canesten™, Claritin™, Elevit™, Iberogast™, MiraLAX™, One-A-Day™, Rennie™ e Redoxon™.

Por fim, a carteira de produtos da *Crop Science* centra-se, essencialmente, em sementes de alto valor, na criação de soluções inovadoras de gestão química e biológica de pragas e num serviço de apoio alargado e completo, aos agricultores, a fim de garantir uma agricultura moderna e sustentável.



### 3.1.4. Estratégia da empresa

Tanto a missão "*Science for a better life*" como a visão "*Health for all, Hunger for none*" da Bayer, orientam a empresa no seu trabalho diário e apresentam-se como alavancas que ajudam a organização a definir estratégias e prioridades de negócio. A companhia define 4 principais alavancas estratégicas que abrangem o grupo no seu todo: 1) Ser uma empresa inovadora através, não só, do desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras, como também da utilização da digitalização em toda a cadeia de valor; 2) Impulsionar o desempenho operacional da atividade da empresa através da otimização de recursos e custos; 3) Gerar um impacto sustentável, procurando contribuir significativamente para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas; 4) Manter a liderança de mercado por meio da alocação de recursos baseada na estratégia e focada no crescimento rentável e da inovação que os caracteriza e diferencia da concorrência. Estas quatro alavancas estratégicas sustentam as estratégias de cada uma das áreas de negócio.

Ao nível de *Crop Science*, a Bayer pretende “moldar” a agricultura para benefício dos agricultores, dos consumidores e do planeta, ou seja, transformar a agricultura e impulsionar um sistema alimentar mais sustentável. Ao mesmo tempo, a Bayer está a avaliar as oportunidades de expansão para novas e mais atrativas áreas de negócio, proporcionando retornos superiores aos dos concorrentes através de soluções personalizadas. Adicionalmente, pretendem, até 2030, reduzir em 30% o impacto ambiental da proteção das culturas da Bayer a nível global, as emissões de gases com efeito de estufa nos sistemas de cultivo mais poluentes e melhorar os meios de subsistência de 100 milhões de pequenos agricultores.

Ao nível dos produtos farmacêuticos, a Bayer procura impulsionar o progresso médico através da investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos inovadores. Ademais, estão a reforçar e a melhorar continuamente as plataformas através da expansão da infraestrutura digital de I&D, e a expandir para aceder a inovação externa através de colaborações de investigação e de concessão de licenças, a fim de captar oportunidades de crescimento contínuo em produtos biológicos e novas tecnologias. Em relação à sustentabilidade, a Bayer pretende, a nível global, melhorar o acesso a medicamentos, reforçar e melhorar a saúde das mulheres e o seu papel na sociedade e estão empenhados, ainda, no combate às doenças tropicais negligenciadas e às doenças não transmissíveis.

Por fim, ao nível da *Consumer Health*, a Bayer tem como intenção transformar a saúde quotidiana da sociedade. Nesta área de negócio, a estratégia centra-se nas principais categorias, bem como na transição dos medicamentos sujeitos a receita médica para o estatuto de medicamentos não sujeitos a receita médica. Procuram apostar num crescimento rentável, impulsionado pela inovação e pelo lançamento de novos produtos.

A Bayer está, também, a apostar na transformação digital em todas as áreas de operações, tais como o marketing, as vendas, a cadeia de abastecimento e a I&D, com o intuito de melhorar o envolvimento com os consumidores, clientes e profissionais de saúde, e ao mesmo tempo impulsionar a produtividade, a flexibilidade e a resiliência em toda a cadeia de valor. No que diz respeito à sustentabilidade, a Bayer pretende disseminar, até 2030, o acesso ao autocuidado a 100 milhões de pessoas em comunidades económica ou medicamente carenciadas.

### 3.1.5. *Análise da Comunicação atual*

Toda a comunicação institucional feita pela Bayer Portugal é assegurada pelo departamento de Comunicação, que é composto por uma equipa fixa de duas pessoas e por um estagiário, juntamente com o apoio de uma agência de *social media* e outra de *media relations*. A empresa possui dois principais canais de comunicação interna, são eles a *intranet* e os *e-mails* internos. Além disto, a Bayer Portugal também possui programas de desenvolvimento profissional e pessoal para colaboradores, o que contribui fortemente para a melhoria da comunicação interna.

Ao nível da comunicação externa, a empresa utiliza diversos canais tais como as redes sociais, o site institucional, os eventos e a assessoria de imprensa. O site institucional da Bayer Portugal agrega informações sobre a empresa, as diversas áreas de atuação da mesma, os produtos comercializados e informações sobre a conduta da empresa no domínio da inovação e sustentabilidade. As redes sociais utilizadas pela Bayer Portugal são o Instagram e o *LinkedIn*, contando com 4.647 seguidores e 4.821.197 seguidores, respetivamente. É de mencionar, que o perfil de *LinkedIn* da Bayer é global, ou seja, todas as subsidiárias utilizam a página para partilharem os seus conteúdos, o que explica o número elevado de seguidores nesta plataforma. Mensalmente, a marca planeia uma estratégia de comunicação tendo por base a celebração de efemérides e campanhas de consciencialização e de “*disease awareness*”, que vão ao encontro e estão relacionadas com as áreas e patologias clínicas em que a organização atua.

### 3.1.6. Posicionamento percebido (imagem e notoriedade)

De acordo com (Keller, 2013), a base de uma estratégia de marketing consiste em estabelecer um bom posicionamento de marca, ou seja, “conceber a oferta e a imagem da empresa de modo a que esta ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do público-alvo.” O posicionamento consiste em encontrar a "localização" adequada na mente do consumidor ou de um segmento de mercado, de maneira a influenciar a forma como estes pensam na empresa e/ou nos produtos ou serviços que prestam (Keller, 2013).

De acordo com o inquérito online, a fim de aferir a notoriedade da Bayer, foi feita a pergunta “(...) qual é a primeira empresa que lhe vem à cabeça quando pensa em empresas farmacêuticas”. De uma amostra total de 177 respostas, apenas 74 inquiridos responderam “Bayer” na primeira instância, o que permite depreender que só para 41,8% da amostra a marca “Bayer” é *top-of-mind*. Os dados do questionário indicam que 148 respondentes já tinham ouvido falar da marca Bayer aquando a realização do questionário. No que diz respeito às associações e à imagem que a amostra tem da marca Bayer, através da pergunta “Indique a primeira palavra que lhe vem à cabeça quando pensa na Bayer Portugal”, 45 inquiridos responderam “Aspirina”. Apesar das respostas terem sido muito diversificadas, é possível verificar que as outras duas palavras mais mencionadas foram “medicamento” e “farmacêutica”, respetivamente. Por fim, para verificar quais seriam os valores vinculados à marca Bayer, foi colocada a seguinte questão: “Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes à Bayer Portugal”. As afirmações com maior taxa de “Concordo Totalmente” foram “empresa prestigiada” e “forte reputação”, com 45 e 41 respostas, respetivamente. Quanto à opção “Concordo”, as afirmações com maior retorno foram “empresa com qualidade”, “empresa prestigiada” e “empresa confiável”, ambas com 92 respostas, e “empresa com forte reputação” com 99 respostas.

Nas redes sociais, mais especificamente no Instagram, o *engagement rate* da marca é de 5.44%, no período de Abril de 2022 a Abril de 2023, o que revela que quase 6% do Milhão de pessoas alcançadas se relaciona com os conteúdos da Bayer Portugal. Quanto ao *LinkedIn*, aferir o *engagement rate* torna-se pouco relevante e tendencioso uma vez que esta rede social é de utilização global.

### 3.1.7. Análise da concorrência

A concorrência da Bayer é muito variada principalmente devido às duas grandes áreas em que a empresa atua: a área da saúde humana e a área agrícola. A concorrência direta, apresentada nas Tabelas 2 e 3 em anexo, deve-se à similaridade dos produtos comercializados, à satisfação das mesmas necessidades dos clientes e à estratégia de comunicação que assumem no mercado português.

Posto isto, a concorrência da Bayer, e respetiva análise, será apresentada e dividida tendo por base o setor de atuação e serão abordados alguns parâmetros como: breve descrição da empresa, áreas de atuação e estratégia de comunicação atual.

É de mencionar que, segundo a resposta dada pelo *Communication Manager* da Bayer Portugal na entrevista, as empresas apresentadas são aquelas que apresentam maior ameaça ao negócio da Bayer em Portugal.

## 3.2. Análise Macro-Ambiental

### 3.2.1. Envoltente Político-Económica

A União Europeia está a enfrentar uma recessão económica acentuada, resultado da pandemia COVID-19 e da guerra na Ucrânia. Este último evento, em particular, teve um impacto negativo nas cadeias de abastecimento, preços de energia e matérias-primas, levando a um aumento da inflação e das taxas de juros (Banco de Portugal, 2022). Contudo, a economia portuguesa conseguiu apresentar um leve crescimento no último trimestre de 2022, com uma variação do PIB de 6,7%, a maior desde 1987, e um aumento em relação aos 5,5% de 2021 (Público, 2023). Este desempenho deve-se, em grande parte, ao retorno das atividades em setores que foram fortemente afetados pela pandemia em 2020 (Público, 2023).

Entre 2000 e 2015, a média anual de crescimento económico em Portugal foi de apenas 0,2%. De 2015 a 2019, a média anual de crescimento aumentou para 2,8%. Desde 2016, espaço temporal que inclui os anos de pandemia (2020 e 2021), a média anual de crescimento foi de 2%, dez vezes maior do que a média dos 15 anos anteriores. É de referir que, em 2022, Portugal foi o segundo país da União Europeia que mais cresceu, reduzindo a distância para a Alemanha em 3,6%, para França em 2,8% e para Espanha em 7,1% (República Portuguesa, 2023). Em 2022, a inflação aumentou para 7,8%,

refletindo as crescentes pressões externas sobre os preços. Nesse mesmo ano, o consumo privado cresceu 5,5%, a taxa de poupança diminuiu de 9,8% para 4,9%, o emprego cresceu 2,3% (1,9% em 2021) e a taxa de desemprego voltou a diminuir, atingindo o valor histórico baixo de 5,8% (Banco de Portugal, 2022).

À semelhança do que ocorreu noutros países da OCDE, a pandemia desencadeou uma recessão profunda em Portugal e colocou o sistema de saúde sob grande pressão, o que levou à necessidade de aumento do investimento neste setor. Como resultado, o Orçamento do Estado de 2023 previu um aumento de 10% na despesa com saúde em relação ao ano anterior, que se reflete num orçamento total em saúde de 13 mil milhões de euros, um aumento de 40% em relação ao valor de 2015 (Renascença, 2022). Em 2021, a despesa corrente em saúde cresceu 12,2%, atingindo 11,2% do PIB (INE, 2022).

Por último, torna-se igualmente relevante compreender a posição atual da indústria farmacêutica em Portugal. De acordo com dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, entre os anos de 2015 e 2019, a liquidez geral da indústria farmacêutica em Portugal aumentou de 124% para 155%. Verificou-se uma redução nos custos de financiamento obtidos e uma diminuição da rentabilidade dos capitais próprios de aproximadamente 11% para 8%. Apesar de pouco elevada, houve uma redução de cerca de 34% para 33,4% do valor acrescentado bruto em percentagem da produção nesse período e um aumento significativo, de 251 659 euros para 768 326 euros, no investimento não financeiro por parte das empresas farmacêuticas produtoras de medicamentos de 2015 a 2019 (Banco de Portugal, 2020). Importa referir que, de acordo com o relatório "Estudo Setorial 2022 - A Indústria Farmacêutica em Portugal", elaborado pela *Ayming*, este setor investiu mais de 90 milhões de euros em investigação e desenvolvimento em 2020, colocando-o em 4º lugar no ranking dos setores que mais investem nesta área em Portugal.

### *3.2.2. Envolvente Sócio-Cultural*

No ano de 2021, segundo os dados disponibilizados pelos Censos, a população residente em Portugal diminuiu 2,1% comparativamente ao ano de 2011, perfazendo um total de 10.343.066 habitantes (PORDATA, 2021). Do total de residentes, 1.331.188 têm idade compreendida entre os 0 e os 14 anos de idade, 6.588.239 pertence à faixa etária dos 15-64 anos e, por fim, 2.423.639 têm 65 ou mais anos, o que se traduz num aumento de 20,6%, face a 2011 (PORDATA, 2021). Adicionalmente, é de mencionar que apenas

4.920.220 portugueses são indivíduos do sexo masculino, enquanto que 5.422.846 são do sexo feminino (PORDATA, 2021).

Entre 2018 e 2021, o número de óbitos de indivíduos residentes em território nacional aumentou, tendo registado o número mais elevado em 2021 com um total de 124.802. No entanto, em 2022 foram registados 124.311 óbitos, o que representa uma diminuição de 0,4% em relação a 2021 (INE, 2023). É de mencionar, que em 2020 a maior causa de morte em Portugal foram as doenças do aparelho circulatório, registando 34.492 mortes, seguido dos tumores malignos, com 28.323 mortes, e das doenças do aparelho respiratório, com 11.243 mortes.

Por fim, as estatísticas vitais indicam que, no ano de 2022, foram registados 83 671 nascimentos de crianças com vida, cujas mães são residentes em Portugal, o que corresponde a um aumento de 5,1% (INE, 2023). Ocorreram 217 óbitos de crianças com idade inferior a 1 ano, o que representa um aumento de 26 óbitos, face a 2021 (INE, 2023). Esse aumento na taxa de mortalidade infantil é refletido no aumento da taxa de mortalidade de 2,4 em 2021 para 2,6 óbitos por cada mil nascimentos, em 2022. O aumento do número de nascimentos e a diminuição do número de óbitos resultaram na atenuação do saldo natural, que passou de -45.220 em 2021 para -40.640 em 2022 (INE 2023).

### 3.2.3. *Envolvente Tecnológica*

O “*State of European Tech*” é um relatório desenvolvido pela *Orrick, Silicon Valley Bank* e *Atomico* que tem como propósito analisar o panorama atual e a evolução da indústria tecnológica na Europa, tendo por base de mais de 4.000 respostas qualificadas e uma pesquisa realizada nos meses de setembro e outubro de 2022 (*State of European Tech*, 2022). Este relatório, indica que em 2022 a indústria tecnológica viveu um ano atípico do ponto de vista macroeconómico e geopolítico, o que resultou em dois semestres desiguais (*State of European Tech*, 2022). De janeiro a junho de 2022, o volume europeu de investimento em tecnologia foi 4% superior, face ao período homólogo de 2021 (*State of European Tech*, 2022). No entanto, no segundo semestre do ano, verificou-se uma queda acentuada no capital de investimento o que permite deduzir que o volume total ficará aquém em relação ao ano passado (100 mil milhões de dólares), prevendo-se um valor aproximado de 85 mil milhões (*State of European Tech*, 2022). Apesar do ano 2022 ser considerado o panorama macroeconómico mais difícil desde a

Crise Financeira Global, o investimento previsto para este ano será mais do que o dobro do registado em 2020 (*State of European Tech*, 2022).

No relatório, Portugal destaca-se como sendo o país com a maior taxa de emprego no setor das tecnologias, com mais do dobro da proporção face aos restantes mercados europeus (Sapo, 2022). Portugal, atualmente, possui 31 centros de tecnologia e inovação espalhados de norte a sul do país. Esses centros têm como objetivo principal a produção, disseminação e transferência de conhecimento, focados nas necessidades das empresas, na geração de valor económico e na sustentabilidade e digitalização (Sapo, 2022). É de referir que Portugal revela um aumento substancial no investimento em investigação e desenvolvimento entre os anos de 1982 e 2022, com um crescimento notório de 32.627,4 de euros para 3.609.191,3 de euros (PORDATA, 2022).

#### 3.2.4. *Envolvente Ambiental*

Segundo a *Sustainable Governance Indicators*, Portugal apresentou em 2022 resultados razoáveis em relação às políticas ambientais, passando a ocupar o escalão médio-alto com a 17ª posição (*Sustainable Governance Indicators*, 2022). Verificou-se um aumento de 0,4 pontos na pontuação desta medida em comparação com o nível registado em 2014. Portugal tem feito avanços significativos na conservação marinha e na gestão da água e posiciona-se acima da média da União Europeia relativamente à proporção de terras protegidas. No entanto, a conservação da natureza, gestão de resíduos e da água, expansão urbana e o desenvolvimento sustentável continuam a ser temáticas desafiantes.

Adicionalmente, e de acordo com o relatório intitulado "Avaliação de Desempenho Ambiental de Portugal" (OECD, 2023), o país apresenta um bom desempenho em áreas como as energias renováveis, emissões de gases de efeito estufa e qualidade do ar. No entanto, o estudo revela a necessidade em melhorar nas áreas da valorização de resíduos e a economia circular. Entre os principais indicadores ambientais referentes a 2021, destacam-se positivamente a percentagem de energias renováveis no fornecimento total de energia, que chega aos 29%, enquanto que a média da OCDE é de 12%, e a intensidade de emissões de gases de efeito estufa per capita, que é de 5,6 toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Em relação à exposição média da população a partículas finas, um dos principais poluentes atmosféricos, Portugal também apresenta resultados favoráveis, assim como apresenta também uma ligeira melhoria no tratamento

de resíduos municipais per capita. No entanto, em relação à valorização de materiais de resíduos urbanos, a percentagem de compostagem e reciclagem no tratamento total é de 28%, enquanto a média da OCDE é de 34%, o que indica que Portugal está abaixo da média na área da economia circular.

Portugal teve também um papel muito relevante no que toca à elaboração e implementação da Agenda das Nações Unidas para 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (*European Commission, 2020*). Segundo o “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, Portugal revela como prioridades estratégicas os ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14 (*European Commission, 2020*), ou seja, educação de qualidade, igualdade de género, indústria, inovação e infraestruturas, reduzir as desigualdades, ação climática e proteger a vida marinha. Também, em 2022, e segundo o relatório da ONU sobre desenvolvimento sustentável, Portugal destacou-se como um dos países mais sustentáveis do mundo, ocupando a 20ª posição do ranking (*Sustainable Development Report, 2022*).

Por fim, também a indústria farmacêutica tem impacto na economia e no meio ambiente (Solística, 2022). Esta indústria, aumentou significativamente os investimentos em “logística verde”, apostando em meios de transporte mais sustentáveis, na otimização do potencial de armazenamento durante as entregas e no uso de tecnologias limpas em todo o processo logístico (Solística, 2022). É de mencionar que a agenda Ambiental, Social e de *Governance* (ESG) é abordada de forma integrada nas empresas farmacêuticas (Jornal Económico, 2022). Neste sentido, a indústria farmacêutica auto propõem-se em reduzir a pegada ambiental tanto na fase de produção, como ao longo de todo o ciclo de vida dos equipamentos (Veolia Portugal).

### 3.2.5. *Envolvente Legal*

O setor farmacêutico é um setor muito exposto ao controlo governamental, altamente regulado e com grande atenção por parte da opinião pública, uma vez que é parte integrante de um setor que interfere na saúde e vida humana.

De acordo com a Lei de Bases da Saúde, Lei n.º 48/90 de 24 de Agosto, “A atividade farmacêutica tem legislação especial e fica submetida à disciplina e fiscalização conjuntas dos ministérios competentes, de forma a garantir a defesa e a proteção da saúde, a satisfação das necessidades da população e a racionalização do consumo de medicamentos e produtos medicamentosos” (Assembleia da República, 1990).



Em Portugal, o Infarmed é a entidade responsável por regular e supervisionar os setores dos medicamentos, dispositivos médicos e produtos cosméticos e de higiene corporal, garantindo a sua qualidade, eficácia e segurança. No site do Infarmed, é possível aceder a toda a legislação publicada no Diário da República e à compilação de diplomas na área da legislação farmacêutica e atos sujeitos a publicação por parte do Infarmed.

Recentemente, a 25 de Abril de 2023, a Comissão Europeia (CE) divulgou um novo pacote legislativo destinado ao setor farmacêutico europeu, que ainda terá que ser aprovado pelo Conselho e Parlamento Europeu. A proposta abrange diversas áreas, como acessibilidade a medicamentos, inovação, competitividade e normas ambientais mais rigorosas, cujo objetivo passa por criar um mercado único de medicamentos, garantindo acesso equitativo e oportuno a medicamentos seguros e eficazes a preços acessíveis para todos os cidadãos europeus (Ordem dos Farmacêuticos, 2023). A proposta também visa simplificar e agilizar procedimentos de autorização de medicamentos, incentivar a inovação e o desenvolvimento de produtos para necessidades médicas não atendidas. Além disso, a legislação introduz medidas para monitorar a escassez de medicamentos e combater resistências antimicrobianas. A nova proposta Europeia irá substituir a Diretiva n.º 2001/83, relativa aos medicamentos de uso humano, e o Regulamento n.º 1901/2006, relativo aos medicamentos de uso pediátrico (Ordem dos Farmacêuticos, 2023).

### *3.2.6. Grupos de Pressão*

Os grupos de pressão caracterizam-se como associações/organizações que exercem influência, positiva ou negativa, sobre os poderes públicos e que influenciam as decisões de compra dos consumidores.

No contexto das empresas farmacêuticas, os principais grupos de pressão identificados são: (1) associações de doentes, ou seja, organizações que representam os interesses dos pacientes; (2) associações de médicos e profissionais de saúde, que são grupos de médicos, farmacêuticos e outros profissionais de saúde que garantem, não só, práticas éticas e de qualidade, como também melhores condições de trabalho e remuneração para os profissionais de saúde; (3) organizações de defesa do consumidor, que são organizações que têm como propósito a proteção dos direitos dos consumidores; (4) associações da indústria farmacêutica, que são entidades que exercem influência política e promovem os interesses comerciais das farmacêuticas junto dos órgãos governamentais e regulatórios; (5) autoridades reguladoras de medicamentos, que são

organismos responsáveis por conceder autorizações de venda dos medicamentos do mercado e pela supervisão e controlo dos mesmos; e (6) grupos de comunicação social, tais como o Grupo Impresa, a Media Capital, a RTP, a Cofina e a Renascença.

### 3.2.7. *Media*

Os meios de comunicação social desempenham um papel fundamental na promoção da saúde. Estes, quando comunicam saúde, podem ter diversas finalidades como a promoção e educação nesta área, evitar comportamentos de risco, lidar com ameaças ou gerir recursos (*Aurora Innovation*). No entanto, em Portugal é proibido fazer publicidade a medicamentos sujeitos a receita médica em qualquer meio que não seja dirigido exclusivamente a profissionais de saúde (*Infarmed*). Ainda assim, esta limitação não interfere em nada com a comunicação e publicidade de medicamentos de venda livre e com a comunicação de medicamentos sujeitos a receita médica tendo por base a abordagem “*disease awareness*”, ou seja, a comunicação através da divulgação e consciencialização das patologias clínicas.

Em Portugal, muitos são os meios de comunicação social com incidência e relevância para o setor da saúde e, conseqüentemente, para a indústria farmacêutica. Destacam-se dos meios generalistas, o Público, Jornal de Notícias, Expresso, Correio da Manhã, CNN Portugal, Notícias ao Minuto *Online*, Sapo *Online*, Visão *Online*, Observador *Online*, Renascença, Antena 1 e a Imprensa Televisiva, em geral. Por outro lado, dos meios especializados destacam-se a News Farma, Comunidade de Saúde PortalEnf *Online*, HealthNews *Online*, Netfarma *Online*, Jornal Médico.pt *Online*, Medjournal *Online*, Saúde e Bem-Estar *Online*, Viver Saudável *Online*, Atlas da Saúde *Online*, entre muitos outros.

### 3.2.8. *Análise do Mercado Português*

Em 2020, os portugueses gastaram 669,8 milhões de euros na compra de medicamentos nas farmácias, mais 18,5 milhões (2,8%) face ao ano anterior (*NetFarma*, 2020), e a despesa direta das famílias com saúde chegou quase aos 6,8 mil milhões de euros em 2021, o que fez de Portugal um dos países da OCDE com a maior percentagem de gastos diretos das famílias em saúde (*Público*, 2022). É ainda de mencionar que, de acordo com a PORDATA, o índice global de bem-estar em Portugal nos últimos anos tem

crescido progressivamente. O ano de 2020 apresentou um pequeno decréscimo, face ao ano anterior, muito possivelmente fruto da pandemia COVID-19. No ano de 2021, o índice global de bem-estar foi de 45,8, sendo que, só em saúde foi de 51,4 (PORDATA, 2022).

Segundo os dados recolhidos no questionário, 104 inquiridos afirmaram que para uma vida saudável os cuidados de saúde e bem-estar são “Extremamente Importante” e, do total da amostra, 162 respondentes confessaram ainda que adotar medidas preventivas reduz o risco de doenças e promove uma vida mais saudável. É interessante mencionar que, aquando a pergunta “A quem costuma recorrer quando pretende saber mais sobre doenças, medidas de prevenção ou hábitos de vida saudável?”, as opções com maior relevância foram “Médico ou profissional de saúde” (144 respostas) seguido de “Internet (website, blogs, fóruns)” (116 respostas), sendo que 66 inquiridos admitiram que “Às vezes” têm por hábito pesquisar informações sobre medicamentos antes de os comprar. Por fim, quando lhes foi perguntado “Qual a importância dos seguintes critérios aquando a compra de um medicamento?”, o critério com maior incidência de resposta na opção “Muito Importante” foi “Recomendação do profissional de saúde” (65%), seguido de “Eficácia comprovada” (54%) e de “Segurança” (50%).

### 3.3. Análise SWOT

A elaboração da análise SWOT (Tabela 4), advém da análise dos pontos fortes e fracos da Bayer Portugal e das oportunidades e ameaças do mercado em que esta atua. A forças e as fraquezas apresentadas provêm dos *insights* recolhidos das entrevistas, do questionário *online* e da análise interna da organização, enquanto que as oportunidades e ameaças resultam das informações recolhidas dos dados secundários, através da análise do meio envolvente. É de mencionar, que esta análise terá 2 vertentes: por um lado a análise SWOT de uma perspetiva mais geral, ou seja, da empresa em si e, por outro lado, uma análise SWOT mais focada na ótica interna, a fim de expor alguns pontos relevantes para a estratégia de comunicação interna a ser desenvolvida.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca com uma elevada reputação (De acordo com a <i>OnStrategy</i>, a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litígios que afetaram negativamente a imagem da marca (<i>Roundup</i>, a</li> </ul>

<p>Bayer é a empresa farmacêutica com melhor reputação em Portugal);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma das empresas farmacêuticas mais antiga;</li> <li>• Forte presença global;</li> <li>• Ampla gama de produtos;</li> <li>• Elevadas parcerias e colaborações com médicos, hospitais e associações de doentes;</li> <li>• Empresa confiável;</li> <li>• Empresa com qualidade;</li> <li>• Empresa prestigiada.</li> </ul> <p><u>Comunicação interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria significativa da estratégia de comunicação da Bayer face aos últimos anos;</li> <li>• Comunicação interna transparente e clara;</li> </ul>	<p>aquisição da Monsanto e alguns produtos de saúde feminina);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência significativa da unidade de negócio de <i>Pharma</i>;</li> <li>• Presença nula em plataformas como o <i>TikTok</i> e o <i>Twitter</i>;</li> </ul> <p><u>Comunicação interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca noção do que são e os objetivos sobre os quais trabalham as diversas áreas da empresa;</li> <li>• Pouco esforço, dos gestores de topo, em motivar e incentivar os colaboradores a participarem e estarem atentos às comunicações feitas pelo departamento de comunicação;</li> <li>• Muitas plataformas de comunicação;</li> <li>• Sobrecarga de comunicações feitas pela empresa aos colaboradores;</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da oferta de produtos farmacêuticos e de saúde para atender às necessidades da população;</li> <li>• Uma maior aposta e concentração em práticas agrícolas sustentáveis e soluções de agricultura inteligente;</li> <li>• Explorar novos mercados geográficos, especialmente em economias emergentes;</li> <li>• Maior aposta, local, nas redes sociais emergentes: nomeadamente <i>TikTok</i> e <i>Twitter</i>.</li> </ul> <p><u>Comunicação interna:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes regulamentações e pressão pública;</li> <li>• Elevada e forte concorrência;</li> <li>• Preocupações públicas crescentes em relação a questões como segurança de produtos químicos e impactos ambientais;</li> <li>• Mudanças tecnológicas muito rápidas;</li> <li>• Custos elevados na pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Conjuntura económica atual, marcada pelos aumentos dos preços;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de plataformas de comunicação mais eficientes e atrativas;</li> <li>• Criação de plataformas digitais integradas mais intuitivas e acessíveis;</li> <li>• Plataformas de criação de conteúdo que permitem a criação de comunicações mais personalizadas e adaptadas às necessidades individuais de cada colaborador;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos preços das matérias primas e/ou escassez das mesmas, consequência da guerra na Ucrânia.</li> </ul> <p><u>Comunicação interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcado cada vez mais competitivo e volátil;</li> <li>• Cada vez menos tempo para dedicar a atividades que não estejam diretamente relacionadas com trabalho;</li> <li>• Últimos anos marcados por uma conjuntura política e económica pouco favorável e instável para o mercado de trabalho;</li> </ul>
---	--

**Tabela 4** – Análise SWOT Bayer Portugal

**Fonte** – Elaboração própria

### 3.4. *Objetivos De Comunicação*

O presente plano de CIM tem como objetivos: **O1.** atrair um *target* mais jovem através da criação de conteúdo mais interativo, atrativo, impactante e útil; **O2.** fidelizar o público-alvo atual e aumentar a relação com este último através do reforço de alguns valores como: reputação, tradição, sustentabilidade, responsabilidade social e ativo; **O3.** aumentar a notoriedade da marca *Bayer*, de modo a modo a posicionar-se como uma marca *top-of-mind* e consequentemente contribuir para um aumento das vendas **O4.** minimizar as lacunas existentes nas táticas e ações de comunicação interna e no envolvimento dos colaboradores nas mesmas, a fim de melhorar e tornar mais eficientes todas as comunicações da empresa.

### 3.5. *Estratégia De Comunicação: STP – Segmentação, Targeting, Posicionamento*

#### 3.5.1. *Segmentação*

A segmentação do presente plano, foi realizada segundo o método de segmentação psicográfico VALS, desenvolvido por Arnold Mitchell em 1978, que tem como objetivo estudar as motivações subjacentes às decisões de compra dos consumidores. Segundo

Clawson e Vinson (1978), os valores e características que estão integrados num sistema de valores individual comum, fornecem informações importantes para a definição de estratégias de marketing e de comunicação (Eibel-Spanyi e Hofmeister-Toth, 2013). Posto isto, através do inquérito online e da entrevista realizada ao *Communication Manager* da Bayer Portugal, foram desenvolvidos os seguintes segmentos: *Innovators*, *Thinkers*, *Believers* e *Experiencers*. A descrição dos segmentos escolhidos encontra-se em anexo (Tabela 5).

Concluindo, e tomando como referência os dados recolhidos da entrevista realizada ao *Communication Manager* da Bayer Portugal e do inquérito online, a empresa pretende atingir mulheres e homens, residentes em Portugal, com idades compreendidas entre os 15 e os 80 anos e com qualquer tipo de grau académico.

### 3.5.2. Targeting

Tomando como referência as informações recolhidas na entrevista realizada ao *Communication Manager* da Bayer Portugal e no questionário *online*, o target que a marca pretende alcançar encontra-se agrupado nos respetivos segmentos do modelo VALS: *Innovators*, *Thinkers*, *Believers* e *Experiencers*.

De acordo com os dados recolhidos no inquérito *online*, é de notar que aquando a questão "Por favor, indique o quão familiarizado está com a Bayer Portugal", 77 dos 167 respondentes afirma que "Ocasionalmente compro os seus produtos.", seguido de "Já ouvi falar, mas não sei se alguma vez comprei os seus produtos" com 64 respostas. Ainda que de forma menos significativa, 19 inquiridos confessam "Regularmente compro os seus produtos.", e apenas 7 asseguram que "Já ouvi falar, mas nunca comprei os seus produtos."

Deste modo, a Bayer Portugal pretende não só fidelizar o público-alvo atual, isto é, (1) o segmento que atualmente conhece a marca, como também atrair potenciais *targets*, ou seja, (2) aqueles que sabem mas não reconhecem qualquer tipo de "atributos" à marca ou que simplesmente (3) não conhecem a Bayer. Paralelamente, é necessário considerar também como público-alvo os (4) colaboradores internos da Bayer Portugal, uma vez que o plano engloba uma abordagem interna da comunicação, o que implica que os colaboradores assumam "na primeira pessoa" o papel de público-alvo. Adicionalmente, a decisão de classificar os colaboradores internos como público-alvo

deu-se, não só pela razão mencionada anteriormente, como também pelo facto destes se afigurarem como os principais “embaixadores” e “influenciadores” da marca.

### 3.5.3. Posicionamento

A fim de estabelecer a identidade e imagem apropriadas para a marca, é essencial definir as estruturas de conhecimento desejadas ou ideais da mesma. Este processo, que culmina na definição de um posicionamento forte, assenta da identificação de pontos de paridade e de diferença de forma a garantir uma vantagem competitiva face à concorrência (Keller, 2013).

Tal como dita a visão da empresa “*Health for all, Hunger for none*”, a Bayer tem como ambição garantir que todas as pessoas têm acesso a saúde e a bens alimentares de qualidade. José Faria Machado, *Communication Manager* da Bayer Portugal, acrescentou ainda que a Bayer ambiciona ser reconhecida como uma empresa com um portefólio único e exemplar nas áreas de negócio em que atua e com um elevado grau de inovação e de responsabilidade ambiental (através da melhoria das práticas de sustentabilidade, de forma a tentar garantir a pegada de carbono neutra ou negativa em algumas das áreas). O *Communication Manager* referiu ainda que a empresa procura também posicionar-se como uma marca jovem e intemporal, presente no dia-a-dia e na vida das pessoas através dos produtos que comercializa.

### 3.6. Definição Da Mensagem-Chave

A definição das mensagens-chave a comunicar deve atender não só às características dos diferentes públicos-alvo, como também ao posicionamento e valores adotados pela organização (Kotler *et al.*, 2008). Na Tabela 6, estão esquematizadas as diferentes mensagens-chave para os diferentes segmentos de públicos-alvo.

<b>Público-alvo:</b> 1. Quem conhece a marca; 2. Quem conhece mas não lhe	Segmentos	Mensagens-chave
	<i>Innovators</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de produtos de saúde e bem-estar de elevada qualidade;</li> <li>• Empresa com grandes iniciativas de sustentabilidade;</li> <li>• Empresa que comercializa produtos inovadores com bons resultados e benefícios únicos.</li> </ul>

	<i>Thinkers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa que aposta em pesquisa e desenvolvimento a fim de solucionar problemas globais relacionados com a saúde e com a agricultura;</li> <li>• Marca que sensibiliza e inspira pessoas através de produtos cientificamente comprovados e recomendados;</li> <li>• Marca com impacto na saúde e bem-estar das pessoas;</li> <li>• Empresa que aposta no conhecimento.</li> </ul>
	<i>Believers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca que já está em casa dos Portugueses há mais de 100 anos com produtos de elevada qualidade;</li> <li>• Marca com impacto na vida e bem-estar das pessoas;</li> <li>• Empresa com valores e princípios éticos e com uma grande responsabilidade social corporativa.</li> </ul>
	<i>Experiencers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca inovadora com produtos que melhoram a qualidade de vida e proporcionam experiências positivas;</li> <li>• Marca com muita proatividade e presença no dia-a-dia;</li> <li>• Marca que partilha conteúdo de saúde e bem-estar relevante, atual e diferente.</li> </ul>

**Tabela 6** – Diferentes Mensagens-chave por segmento

**Fonte** – Elaboração própria

### 3.7. Áreas De Atuação

Para este plano foram escolhidas diferentes áreas de atuação de acordo com os diferentes objetivos, onde se definiram diversas ações a realizar. São elas: comunicação interna; comunicação *online*; promoções e parcerias; eventos e patrocínios.



### 3.8. Implementação Do Plano Tático

#### 3.8.1. Comunicação Interna

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Ação	Descrição
O4: melhorar e tornar mais eficientes as comunicações internas da empresa.	4. Colaboradores internos	Comunicação credível, descontraída e acessível que desperte interesse	Criação de um <i>podcast</i> interno	Criação de um <i>podcast</i> interno a fim de, mensalmente, dar a conhecer os diferentes departamentos, assim como os seus desafios e objetivos, num formato mais acessível e eficiente.
		Comunicação credível, descontraída e acessível que desperte interesse	Criação de uma estação de rádio interna	Criação de uma estação de rádio interna da Bayer, em que seriam partilhadas, semanalmente, as notícias mais importantes.
		Comunicação eficiente e adaptada à necessidades e interesses do recetor	Aposta no e-mail marketing	Através de programas de <i>e-mail marketing</i> , garantir que as comunicações são enviadas para os colaboradores com base nas suas especificidades, preferências e necessidades.
		Empresa preocupada com os seus colaboradores e com as suas necessidades e bem-estar	Sugestões de melhoria	Criação de uma “caixa de sugestões”, que será enviada mensalmente a todos os colaboradores, que tem como objetivo ajustar a estratégia de comunicação interna tornando-a o mais eficaz possível para cada um dos colaboradores.

**Tabela 7 – Comunicação Interna**

Fonte: Elaboração própria

### 3.8.2. Comunicação Online

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Ação	Descrição
<b>O1:</b> atrair um <i>target</i> mais jovem  <b>O2:</b> fidelizar o público-alvo atual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem conhece a marca</li> <li>2. Quem conhece mas não lhe reconhece qualquer atributos</li> <li>3. Quem não conhece a marca</li> </ol>	Comunicação informativa, atrativa e descontraída de temáticas relacionadas com o negócio, áreas de atuação e com os princípios éticos sobre os quais se regem	Criação de conta na rede social <i>TikTok</i>	Através da rede social <i>TikTok</i> , atingir um <i>target</i> mais jovem. Através da partilha, com um tom descontraído, de conteúdos relacionados com o dia-a-dia no escritório da Bayer, a apresentação (na 1ª pessoa) dos diferentes colaboradores e o esclarecimento de temáticas relacionadas com os setores de atuação da marca.
		Podcast no <i>Spotify</i> e <i>Youtube</i>	Criação de um <i>podcast</i> em que, através de uma conversa informal com colaboradores internos ou convidados externos, a Bayer daria a conhecer o seu trabalho diário nas diferentes áreas e a aposta que tem feito nas áreas da inovação e sustentabilidade.	
		Comunicação informativa e credível sobre o negócio	Criação de conta na rede social <i>Twitter</i>	Criação de uma conta na rede social <i>Twitter</i> , a fim de atingir um <i>target</i> jovem-adulto/adulto que procura conteúdo mais recente e mais corporativo.

O3: aumentar a notoriedade da marca <i>Bayer</i>		Empresa que que assenta o seu trabalho em valores e princípios éticos, a fim de melhorar a vida e bem-estar das pessoas	Partilha de testemunhos de sucesso	Partilhar, nas diferentes redes sociais, histórias e casos de sucesso que reflitam o impacto positivo que a Bayer Portugal tem nas pessoas, tanto ao nível da saúde como ao nível agrícola.
		Empresa que aposta na educação e na transmissão de conhecimento, tendo por base um cariz científico apurado	Criação de um “Manual Bayer”	Criação de um “Manual Bayer” <i>online</i> (à semelhança do Manual MSD) onde será feita uma descrição, de fácil compreensão mas cientificamente credível, das patologias clínicas em que a Bayer atua, e onde estão indicados os seus principais sintomas, diagnósticos, tratamentos e prognósticos.
		Marca ativa e presente no dia-a-dia do público-alvo através da partilha de conteúdo relevante	Otimização de motores de busca (SEO) e aposta em Google <i>AdWords</i>	Através da aposta em SEO e Google <i>AdWords</i> (através da compra de “palavras-chave” relacionadas com o modelo de negócio e áreas de atuação) garantir que o website da marca aparece em destaque com o objetivo de aumentar as interações dos públicos com a marca e, conseqüentemente, a notoriedade da mesma.

**Tabela 8 – Comunicação *Online***

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.8.3. Parcerias

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Ação	Descrição
<p><b>O1:</b> atrair um <i>target</i> mais jovem</p> <p><b>O2:</b> fidelizar o público-alvo atual</p> <p><b>O3:</b> aumentar a notoriedade da marca <i>Bayer</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem conhece a marca;</li> <li>2. Quem conhece mas não lhe reconhece qualquer atributos;</li> <li>3. Quem não conhece a marca.</li> </ol>	<p>A Bayer tem impacto na vida e bem-estar das pessoas</p> <p>Marca ativa e presente no dia-a-dia do público-alvo através da partilha de conteúdo relevante, atual e diferente</p>	<p>Parcerias com <i>influencers</i> de saúde e bem-estar</p>	<p>Fazer parceria com alguns <i>influencers</i> em saúde e bem-estar como Margarida Santos (médica), Raquel Vareda (médica) e Mariana Abecassis (nutricionista) e Nilton Bala (<i>personal trainer</i>), com o objetivo de darem testemunhos na primeira pessoa de como os produtos e a marca Bayer têm de facto impacto e melhoram a vida e bem-estar das pessoas. Além disto, a parceria também implicará a entrega de um “<i>press kit</i> Bayer” a cada um dos <i>influencers</i>, para que possam fazer publicidade à marca nos seus vídeos.</p>
		<p>A Bayer tem impacto na vida</p>	<p>Parcerias com ginásios</p>	<p>Fazer uma parceria entre a Bayer e com uma cadeia de ginásios, com o</p>

		<p>e bem-estar das pessoas</p> <p>Marca com muita proatividade e presença no dia-a-dia</p>		<p>objetivo de associar a marca a práticas mais saudáveis. Esta parceria tem como principais ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade à Bayer e aos seus produtos nas televisões dos ginásios.</li> <li>- Vender multivitamínicos (medicamentos não sujeitos a receita médica) nas <i>vending machine</i> dos ginásios.</li> <li>- Entrega de um <i>welcome-kit</i> da Bayer por cada sócio ou novo sócio que se inscreva no ginásio.</li> </ul>
		<p>Marca socialmente responsável</p> <p>A Bayer tem impacto na vida e bem-estar das pessoas</p>	<p>Parcerias com causas e projetos de responsabilidade social</p>	<p>Criação da “Bayer Solidária” que consiste num programa que promove e desenvolve iniciativas de carácter social no âmbito da saúde e bem-estar. Apoiaremos, com a doação de produtos, com “trabalho em terreno” e financiamento alguns projetos de solidariedade social.</p>
		<p>Marca inovadora, atual e proactiva que</p>	<p>Parcerias com Universidades em todo o país</p>	<p>Marcar presença em <i>Career Forum</i> de Universidades por todo</p>

		promove e incentiva o conhecimento		o país, com o objetivo de dar a conhecer a empresa e as oportunidades profissionais em aberto; Nestas ações é importante que haja a distribuição de brindes aos estudantes a fim de estimular e reforçar a notoriedade espontânea
--	--	------------------------------------	--	---

**Tabela 9** – Promoções e parcerias

**Fonte:** Elaboração própria

#### 3.8.4. Eventos e patrocínios

Objetivo	Público-alvo	Mensagem	Ação	Descrição
<p><b>O1:</b> atrair um <i>target</i> mais jovem</p> <p><b>O2:</b> fidelizar o público-alvo atual</p> <p><b>O3:</b> aumentar a notoriedade da marca <i>Bayer</i></p>	<p>1. Quem conhece a marca;</p> <p>2. Quem conhece mas não lhe reconhece qualquer atributos;</p>	<p>Marca inovadora, que melhora a qualidade de vida e o bem-estar proporcionando experiências positivas;</p> <p>Marca ativa</p>	<p>Patrocínio de eventos desportivos</p>	<p>Patrocinar e marcar presença em eventos desportivos com o objetivo de criar uma associação entre a Bayer e o desporto e bem-estar.</p> <p>Nestas ações é importante que haja a distribuição de brindes com o logo da Bayer e até de amostras de produtos que contribuam para a produção de energia e para a redução do cansaço e da fadiga.</p>
		Comunicação de conteúdo	Patrocínio de um <i>podcast</i> ou	Patrocinar o <i>podcast</i>

	<p>3. Quem não conhece a marca.</p>	<p>relevante, atual e diferente</p>	<p>programas de saúde e bem-estar</p>	<p>“Conversas com química” ou o programa “Consulta aberta”, ambos feitos pela Dra. Margarida Santos, com o objetivo de dar mais visibilidade à marca.</p>
		<p>A Bayer aposta em pesquisa, desenvolvimento e inovação</p>	<p>Participação no <i>Healthconf</i> no <i>WebSummit</i></p>	<p>A <i>HealthConf</i>, no <i>WebSummit</i>, reúne as empresas mais inovadoras de tecnologia médica, bem como os gigantes da indústria e as empresas que se encontram em fase de arranque.</p> <p>A participação da Bayer na <i>Healthconf</i> iria não só dar muita visibilidade à marca e ao trabalho que tem vindo a desenvolver neste setor, como também daria uma enorme notoriedade à mesma, uma vez que se trata de um dos maiores eventos de inovação do mundo.</p> <p>Esta ação consiste no aluguer de um <i>stand</i> de 5m2 durante os dias do evento.</p>

**Tabela 10** – Eventos e patrocínios

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4. ORÇAMENTAÇÃO E CALENDARIZAÇÃO

De acordo com o *Communication Manager* da Bayer Portugal, o *budget* atribuído ao departamento de Comunicação é decidido a nível ibérico e é externo às flutuações de negócio. Sabendo de antemão que a Bayer já tem e pretende manter os contratos com a agência de *media relations* e com a agência de redes sociais, esses valores já são considerados custos fixos do departamento de comunicação e não se encontram contabilizados no presente orçamento. Adicionalmente, é de mencionar que alguns dos valores são zero uma vez que, ou não têm qualquer valor acrescido ao custos fixos atualmente suportados pela empresa (como os salários dos funcionários e as avenças pagas às agências), ou o valor que seria necessário dispensar para realizar essas ações está diretamente relacionado com outras ações orçamentadas anteriormente na tabela.

Posto isto, na Tabela 11 encontra-se esquematizado e discriminado o valor do *budget* que terá que ser aplicado a cada uma das ações propostas no presente plano de CIM.

Áreas de atuação	Ação	Montante Anual
Comunicação interna	Comunicação departamentos da Bayer Portugal ( <i>Podcast</i> )	2000 € ( material necessário para a realização, gravação e edição)
	Comunicações de notícias internas (Rádio Interna)	0 €
	Comunicações personalizadas	0 €
	Inquéritos de satisfação	0 €
Comunicação online	Criação de conta na rede social <i>TikTok</i>	0 €
	<i>Podcast</i> no <i>Spotify</i> e <i>Youtube</i>	0 €
	Criação de conta na rede social <i>Twitter</i>	0 €
	Partilha de testemunhos de sucesso nas redes sociais	0 €



	Criação do “Manual Bayer”	0 €
	Otimização de motores de busca (SEO) e aposta em Google AdWords	15000 €
Parcerias	Parcerias com <i>influencers</i> de saúde e bem-estar	10000 €
	Parcerias com ginásios	42000 €
	Parcerias com causas e projetos de responsabilidade social	3500 €
	Parcerias com Universidades em todo o país	0 €
Eventos e patrocínios	Patrocínio de eventos desportivos	100000 €
	Patrocínio de <i>podcasts</i> ou programas de saúde e bem-estar	25000 €
	Participação no <i>Healthconf</i> no <i>WebSummit</i>	150000 €
<b>TOTAL</b>		<b>347500€</b>

**Tabela 11 – Orçamento**

**Fonte:** Elaboração própria

É de referir, que todas estas ações estão calendarizadas para o ano de 2024 tendo em conta 3 momentos de execução: 1) preparação, (2) implementação e (3) avaliação e controlo. O plano de calendarização encontra-se abaixo.

	Ações	JAN 2024	FEV 2024	MAR 2024	ABR 2024	MAI 2024	JUN 2024	JUL 2024	AGO 2024	SET 2024	OUT 2024	NOV 2024	DEZ 2024
	Comunicação dos diferentes departamentos da Bayer												

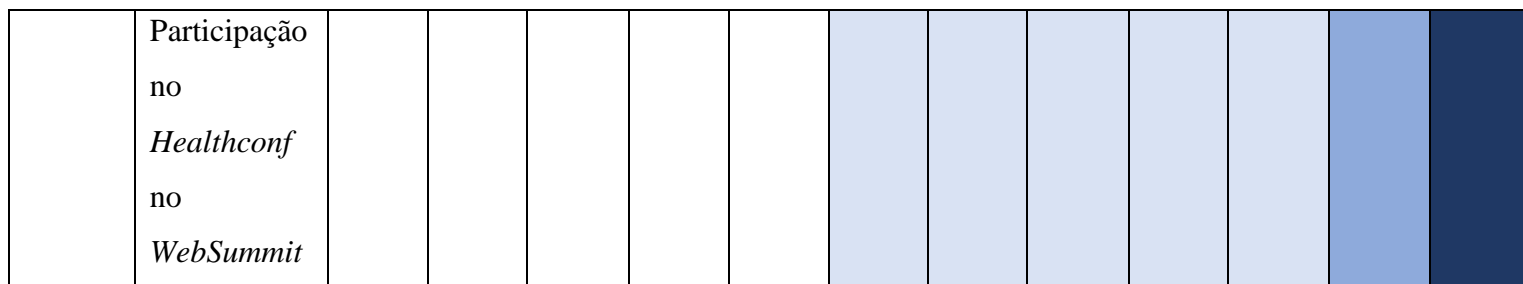
<b>Com. Interna</b>	Comunicações de notícias internas												
	Comunicações personalizadas												
	Inquéritos de satisfação												

<b>Com. online</b>	Criação de conta na rede social <i>TikTok</i>												
	Podcast no <i>Spotify</i> e <i>Youtube</i>												
	Criação de conta na rede social <i>Twitter</i>												
	Partilha de testemunhos de sucesso												
	Apostar na divulgação de informação cientificamente credível e de fácil acesso (Manual Bayer)												

	Otimização de motores de busca (SEO) e aposta em Google AdWords												
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>Parcer.</b>	Parcerias com <i>influencers</i> de saúde e bem-estar												
	Parcerias com ginásios												
	Parcerias com causas e projetos de responsabilidade social												
	Parcerias com Universidades em todo o país												

<b>Event. e patroc.</b>	Patrocínio de eventos desportivos												
	Patrocínio de <i>podcasts</i> ou programas de saúde e bem-estar												



**Legenda:**



**Tabela 12** – Calendarização

**Fonte:** Elaboração própria

### 5. AVALIAÇÃO E CONTROLO

A fase final do plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) envolve a exposição das ferramentas ou ações que permitirão avaliar e controlar o desempenho das táticas propostas, a fim de determinar se os objetivos definidos estão a ser alcançados (Belch & Belch, 2018). Para esta finalidade, serão utilizados os seguintes Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs):

Áreas de atuação	Avaliação e controlo	
<b>Comunicação Interna</b>	Inquéritos de satisfação aos colaboradores internos	Levantamento das perceções dos colaboradores internos acerca das novas ações e táticas de comunicação interna.
<b>Comunicação Online</b>	Métricas de redes sociais	Controlo e avaliação das seguintes métricas: <i>engagement</i> , alcance, impressões, taxa de cliques, taxa de retenção, taxa de

		conversão, comentários, gostos, menções, partilhas, mensagens e número de seguidores.
<b>Parcerias; Eventos e Patrocínios</b>	Auditorias de perceção da <i>Brand Equity</i>	Auditorias realizadas a fim de aferir a força e o valor da marca.

**Tabela 13** – Avaliação e controlo

**Fonte:** Elaboração própria

## 6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A Bayer Portugal, subsidiária da Bayer AG, é uma empresa multinacional alemã fundada em 1863, que atua no setor das ciências da vida com uma presença significativa em áreas como a saúde humana e agricultura.

O presente plano, desenvolvido para a empresa mencionada anteriormente, foi elaborado a fim de ver alcançados os seguintes objetivos: atrair um *target* mais jovem; fidelizar o público-alvo atual; aumentar a notoriedade da marca *Bayer*; e minimizar as lacunas existentes nas táticas de comunicação interna e no envolvimento dos colaboradores nas mesmas.

Através da recolha e análise de dados primários (entrevistas e questionário *online*) e secundários, foi possível aferir que apesar da Bayer ser uma das marcas líder no setor das ciências da vida, esta não é reconhecida pelos consumidores como uma marca *top-of-mind* nesse mesmo setor. Posto isto, e tendo em conta os objetivos previamente estabelecidos, foi então desenvolvido um Plano de Comunicação Integrada de Marketing, composto por 17 ações estratégicas, divididas por 4 áreas de atuação diferentes, comunicadas através de mensagens-chave dirigidas a 4 targets de comunicação, previamente segmentados e definidos. O plano está previsto e calendarizado, para o ano de 2024, tendo em conta 6 diferentes fases: Preparação; Implementação; Controlo; Preparação, implementação e controlo; Implementação e controlo; Preparação e implementação. Posteriormente, foram definidos diferentes *KPIs* que ajudarão a controlar e avaliar as táticas implementadas, de modo a compreender como melhorar e ajustar as diferentes ações a fim de alcançar os objetivos propostos.

Por fim, durante a realização deste plano foram identificadas algumas limitações, tais como: o plano ter por base uma amostra não probabilística por conveniência, o que significa que os resultados não podem ser generalizáveis, ou seja, considerados representativos da população; e aquando a definição dos públicos-alvo do plano, não foram mencionados nem desenvolvidos potenciais públicos relevantes como associações de doentes, médicos e farmácias, na área da saúde, e produtores agrícolas e distribuidores, na área agrícola.

Posto isto, e apesar das limitações mencionadas e reconhecidas, considera-se que se o presente plano for corretamente aplicado, a Bayer Portugal conseguirá atingir os objetivos propostos neste projeto e, desta forma, tornar-se uma marca *top-of-mind* na indústria farmacêutica.

## REFERÊNCIAS

- Aníbal, S. (2023). *Economia cresce 0,2% no final de 2022 e escapa à recessão*. PÚBLICO. Retirado de: <https://www.publico.pt/2023/01/31/economia/noticia/economiacresce-02-final-2022-escapa-recessao-2037026>
- Aurora Innovation. (s.d.). *A importância da comunicação na saúde*. <https://aurorainnovation.com/pt/blog/a-importancia-da-comunicacao-na-saude/>
- Ayming. (2022). *Estudo Setorial 2022: A Indústria Farmacêutica em Portugal*. <https://www.ayming.pt/estudo-setorial-ayming-2022/industria-farmaceutica/>
- Balmer, J. M. T., & Illia, L. (2012). Corporate communication and corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4). <https://doi.org/10.1108/ccij.2012.16817daa.001>
- Banco de Portugal (2022). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de outubro de 2022*. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-outubro-de-2022>
- Bayer. (s.d.). *Products for the Health of Humans and Plants*. <https://www.bayer.com/en/products/product-portfolio-of-bayer>
- BayerNet Login. (s.d.). *Health for all, Hunger for none*. <https://bayernet.int.bayer.com/pt-pt/bayer/purpose-vision-strategy>
- BayerNet Login. (s.d.). *LIFE*. <https://bayernet.int.bayer.com/pt-pt/bayer/values-and-culture/life>
- BayerNet Login. (s.d.). *Nossos Produtos*. <https://bayernet.int.bayer.com/pt-pt/bayer/brand/products>
- BayerNet Login. (s.d.). *Our strategy*. <https://bayernet.int.bayer.com/pt-pt/bayer/purpose-vision-strategy/strategy>
- BCSD Portugal. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://ods.pt/ods/#:~:text=ODS%20em%20Portugal&text=Segundo%20o%20relatório,%20Portugal%20materializa,2030%20para%20o%20Desenvolvimento%20Sustentável>.
- Belch, G. & Belch, M. (2018). *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective* (11th ed.). McGraw-Hill Education
- Bilhim, João (2006). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas* (6th ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-ISCSP.
- Burns, C., Veeck, A., & Bush, R., (2017). *Marketing Research* (8th ed.). Pearson

Campos, A. (2022). *Famílias portuguesas nunca gastaram tanto com a saúde como em 2021*. PÚBLICO. Retirado de: <https://www.publico.pt/2022/08/26/sociedade/noticia/familias-portuguesas-gastaram-tanto-saude-2021-2018361>

Clow, K. E. & Baack, D. E. (2014). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (7th. ed.). Pearson Education.

Clow, K. E., & Baack, D. E. (2018). *Integrated advertising, promotion and marketing communications* (4th ed.). Pearson Prentice Hall.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE.

ECO. (2022). *Portugal tem cinco novos centros de tecnologia e inovação*. ECO. Retirado de: <https://eco.sapo.pt/2022/11/02/portugal-tem-cinco-novos-centros-detecnologia-e-inovacao/>

Eibel-Spanyi, K. & Hofmeister-Toth, A. (2013) The impact of values on consumer behaviour. *International Journal of Economics and Business Research* (pp. 400 – 419).

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2021). *Censos de 2021*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/censos/resultados/emdestaque-portugal-361>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2022). *Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e por setor de execução*. PORDATA. [https://www.pordata.pt/portugal/despesas+em+atividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+\(i+d\)+total+e+por+setor+de+execucao-1106](https://www.pordata.pt/portugal/despesas+em+atividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+(i+d)+total+e+por+setor+de+execucao-1106)

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2022). *Índice de Bem-Estar: Qual a evolução das condições materiais, como o trabalho ou o bem-estar económico, e da qualidade de vida, como a saúde ou o balanço vida-trabalho?* PORDATA. <https://www.pordata.pt/portugal/indice+de+bem+estar-2578-210073>

Field, J. (2021). *Influential Internal Communication: Streamline Your Corporate Communication to Drive Efficiency and Engagement* (1st. ed.). Kogan Page.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2007). *Essentials of corporate communication* (1st. ed.). Routledge.

Governo - República Portuguesa. (2023). *Economia portuguesa «cresceu mais do que a da Europa» quando a Europa também crescia*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=economia-portuguesa-cresceu-mais-do-que-a-da-europa-quando-a-europa-tambem-crescia>

Governo - República Portuguesa. (2023). *Portugal tem de acelerar políticas ambientais*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=portugal-tem-de-acelerar-politicas-ambientais>



- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication process and product* (6th. Ed.). Cengage Learning.
- Heide, M. & Dahlman, S. (2020). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. (1st. ed.). Routledge.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy, corporate communications. *International Journal of Marketing* (pp. 23 – 33).
- Infarmed. (s.d.). *Apresentação*. <https://www.infarmed.pt/web/infarmed/apresentacao>
- Infarmed. (s.d.). *Publicidade de medicamentos*. <https://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/medicamentos-uso-humano/publicidade-de-medicamentos>
- Infopédia*. (s.d.). Grupos de interesse/Grupos de pressão. *Dicionários Porto Editora*. Consultado a 20 de Fevereiro de 2023. [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$grupos-de-interessegrupos-de-pressao](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$grupos-de-interessegrupos-de-pressao)
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Saldo natural desagrava-se em 2022, mas mantém-se negativo em todas as regiões – 2022*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=590427460&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=590427460&DESTAQUESmodo=2)
- Logística por indústria. (2022). *A indústria farmacêutica e seu impacto na sustentabilidade e na economia*. Solística. <https://blog.solistica.com/pt-br/a-industria-farmacutica-e-seu-impacto-na-sustentabilidade-e-na-economia>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kliatchko, J. G. (2020). *Integrated Marketing Communication: Putting the human person at the Core*. Cambridge Scholars Publishing.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing* (15th ed.) London: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus editorial.
- Kurtz D. L. & Boone L. E. (2010). *Contemporary marketing* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Lei de Bases da Saúde nº48/90 de 24 de Agosto. *Diário da República n.º 195/1990 – Série I*.

- Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. (2013). A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: Afetos e Emoções Nesse Contexto. *Revista internacional de relaciones públicas* (pp. 117 – 136)
- Netfarma (2023). *Portugueses gastam cada vez mais dinheiro em medicamentos*. Netfarma.pt. Retirado de: <https://www.netfarma.pt/portugueses-gastam-cada-vez-mais-dinheiro-em-medicamentos/>
- OECD. (2023). *Avaliação de Desempenho Ambiental*. <https://www.oecd.org/economy/retrato-economico-portugal/>
- Ordem dos Farmacêuticos. (s.d.). *Nova proposta para legislação farmacêutica europeia*. <https://ordemfarmaceuticos.pt/pt/noticias/nova-proposta-para-legislacao-farmacutica-europeia/>
- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and practice* (1st. ed.). Butterworth-Heinemann.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Pontes, K. (2011). *A Comunicação Externa como Ferramenta*. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. <https://core.ac.uk/download/pdf/38682668.pdf>.
- Renascença. (2022). *Orçamento da Saúde para 2023. Pizarro terá mais mil milhões de euros para gastar*. Rádio Renascença. Retirado de: <https://rr.sapo.pt/noticia/politica/2022/10/10/orcamento-da-saude-para-2023-pizarro-tera-mais-mil-milhoes-de-euros-para-gastar/303054/>
- República Portuguesa. (2017). *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável - Portugal*. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/Portugal2017.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Romeira, A. (2022). *Sustentabilidade é prioridade para empresas farmacêuticas*. O Jornal Económico. Retirado de: <https://www.hovione.pt/noticias/press-clipping/sustentabilidade-e-prioridade-para-empresas-farmaceuticas>
- SAPO. (2022). *Portugal tem dos índices mais elevados de emprego no setor da tecnologia e está em contraciclo com a Europa*. SAPO Tek. Retirado de: <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/portugal-tem-dos-indices-mais-elevados-de-emprego-no-setor-da-tecnologia-e-esta-em-contraciclo-com-a-europa>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2019). *Research Methods for Business Students* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.

- Spiller, L., Tuten, T. & Carpenter, M. (2011) Social Media and Its Role in Direct and Interactive IMC: Implications for Practitioners and Educators. *International Journal of Integrated Marketing Communications* (pp. 74 – 85).
- State of European Tech. (2022) 2022 annual report. <https://stateofeuropeantech.com/>
- Sustainable Development Report. (2022). *Sustainable Development Report 2023-Implementing the SDG Stimulus*. <https://dashboards.sdgindex.org/>
- Sustainable Governance Indicators. (2022). *Sustainable Policies*. <https://www.sgi-network.org/2022/Portugal>
- Vercic, A. T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* (pp. 223 – 230).
- Voelia (s.d.). *Melhorar o desempenho da indústria farmacêutica*. <https://www.veolia.pt/melhorar-o-desempenho-da-industria-farmaceutica>
- Welch, M. (2012). Public Relations Review Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* (pp. 246 – 254)

## ANEXOS

**Tabela 2 – Concorrência *Crop Science***

Empresas concorrentes na área agrícola	Breve descrição da empresa	Áreas de atuação e áreas de simultaneidade com a Bayer	Estratégia de comunicação atual
Syngenta	<p>A Syngenta é uma das principais empresas no setor agrícola, focada em fornecer soluções para agricultores e para a segurança alimentar global. Fundada em 2000, a empresa opera globalmente, trabalhando para melhorar a produtividade agrícola, promover práticas sustentáveis e enfrentar os desafios globais da segurança alimentar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sementes e Genética;</li> <li>• Proteção de Cultivos;</li> <li>• Agricultura Digital e Soluções Tecnológicas;</li> <li>• Agricultura Sustentável.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção de Cultivos</li> <li>• Sementes e Biotecnologia Agrícola</li> <li>• Tecnologias Digitais para Agricultura</li> <li>• Nutrição de Plantas</li> <li>• Horticultura e Jardinagem</li> <li>• Produtos para Pós-Colheita</li> <li>• Soluções Sustentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicação Digital:</b> Utilização dos websites, social media e aplicações para partilhar informações sobre produtos, práticas agrícolas, sustentabilidade e inovações tecnológicas.</li> <li>• <b>Eventos e Workshops:</b> Organização de eventos, workshops e seminários para interagir com agricultores e outros stakeholders, promovendo a partilha de conhecimentos e melhores práticas agrícolas.</li> </ul>

		<p>para Agricultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Parcerias e Colaborações:</b> Parcerias com instituições acadêmicas, organizações agrícolas e outros parceiros a fim de promover a pesquisa, a inovação e a educação no setor agrícola.</li>   <li>• <b>Comunicação de Sustentabilidade:</b> Enaltece os pontos fortes e as valências da empresa para promover práticas agrícolas sustentáveis e responsáveis, como a redução do uso de químicos, a conservação dos solos e a preservação da biodiversidade.</li>   <li>• <b>Relações com a Imprensa:</b> Divulgação de</li> </ul>
--	--	-----------------------------	--

			<p>comunicados de imprensa e entrevistas com porta-vozes da empresa a fim de abordar e partilhar informações e questões relevantes relacionadas com a agricultura e com a indústria de agroquímicos.</p>
BASF SE	<p>A BASF SE é uma empresa química global com sede na Alemanha. Fundada em 1865, a BASF SE opera em diversos setores e atua na produção e comercialização de produtos químicos, plásticos, produtos de performance, produtos químicos para agricultura e muito mais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Químicos e Materiais Avançados;</li> <li>• Produtos Químicos para Agricultura;</li> <li>• Cuidados Pessoais e Produtos Farmacêuticos;</li> <li>• Energia e Recursos Naturais.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciências da Vida e Biotecnologia</li> <li>• Agricultura e Agronegócio</li> <li>• Tecnologias Ambientais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicação de Marca:</b> Posicionam a marca BASF como líder em inovação, sustentabilidade e soluções químicas.</li> <li>• <b>Divulgação de Inovações:</b> Destacam os avanços tecnológicos e inovações em diversas áreas de atuação.</li> <li>• <b>Comunicação de Sustentabilidade:</b> Comunicam os esforços que são</li> </ul>

			<p>feitos na sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, tal como a redução do impacto ambiental e a promoção de práticas sustentáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interação com Stakeholders:</b> Interagem com clientes, parceiros de negócios, investidores e comunidade através da organização de eventos, conferências e da partilha de informações e novidades com os meios de comunicação.</li> <li>• <b>Transparência e Educação:</b> Fornecem informações educativas sobre produtos, segurança química</li> </ul>
--	--	--	---

			e aplicações industriais.
SAPEC	<p>O Grupo SAPEC (Sociedade Anónima de Produtos para Agricultura, Indústria e Comércio) é um grupo português com uma presença significativa em várias indústrias, tais como a agricultura, a química e a energia. Fundado em 1926, em Portugal, o Grupo SAPEC evoluiu ao longo das décadas tornando-se numa empresa internacional com uma ampla gama de atividades e negócios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroquímicos;</li> <li>• Alimentação Animal;</li> <li>• Indústria Química;</li> <li>• Construção e Infraestrutura;</li> <li>• Energia.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agronegócios e Proteção de Cultivos</li> <li>• Químicos Industriais</li> <li>• Nutrição Vegetal</li> <li>• Biotecnologia e Ciências da Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicação de Marca:</b> Focam em destacar a experiência da empresa, história e contribuição para a agricultura e indústria.</li> <li>• <b>Inovação e Sustentabilidade:</b> Comunicam as inovações nos produtos e serviços oferecidos, bem como os esforços face à sustentabilidade e boas práticas agrícolas.</li> <li>• <b>Relação com a Comunidade Agrícola:</b> Fazem por interagir com agricultores, distribuidores e outros stakeholders do setor agrícola, através da promoção de</li> </ul>



			<p>eventos, workshops, conferências e iniciativas educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Divulgação dos Produtos:</b> Comunicam e promovem os produtos da Sapec, os seus benefícios, o modo de uso e segurança.</p> </li> <li> <p><b>Responsabilidade Social Corporativa:</b> Comunicam os esforços da empresa no que toca à responsabilidade social corporativa, incluindo projetos de apoio às comunidades locais e iniciativas de sustentabilidade.</p> </li> </ul>
--	--	--	---

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 3 – Concorrência Consumer Health e Pharma**

Empresas concorrentes nas áreas de Consumer Health e Pharmaceuticals	Breve descrição da empresa	Áreas de atuação e áreas de simultaneidade com a Bayer	Estratégia de comunicação atual
GSK (GlaxoSmithKline)	A GSK é uma empresa farmacêutica multinacional sediada no Reino Unido. A GSK foca-se na pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos farmacêuticos, incluindo medicamentos de prescrição e produtos de saúde do consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição;</li> <li>• Produtos de saúde do consumidor (OTC);</li> <li>• Vacinas;</li> <li>• Produtos de saúde oral.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde Respiratória</li> <li>• Saúde Cardiovascular</li> <li>• Sistema Nervoso</li> <li>• Saúde da Mulher</li> <li>• Doenças Infeciosas</li> </ul>	A comunicação é focada na inovação farmacêutica, promoção da saúde e bem-estar, educação do público sobre doenças e seus tratamentos e o compromisso que assumem com médicos e profissionais de saúde é estimulado através de informações científicas e pesquisas.

<p>La Roche Posay</p>	<p>La Roche-Posay é uma marca francesa de cuidados da pele, focada principalmente em produtos dermatológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos para cuidados com a pele, ou seja, produtos dermatológicos para pele sensível e problemática.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados com a Pele Sensível</li> <li>• Cuidados Dermatológicos Específicos</li> </ul>	<p>A estratégia de comunicação que adotam procura destacar a <i>expertise</i> dermatológica da marca, enfatizar produtos que atendem a necessidades específicas da pele, fornecer orientação e educação sobre cuidados com a pele, e promover a confiança dos consumidores na eficácia dos produtos.</p> <p><b>Redes sociais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram (conta global): 3,4M seguidores</li> <li>- Facebook</li> <li>- Twitter (conta global): 4,198 seguidores</li> <li>- TikTok (conta global)</li> </ul>
<p>Sanofi</p>	<p>A Sanofi é uma empresa farmacêutica multinacional com sede em França, focada na pesquisa, desenvolvimento e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição;</li> <li>• Vacinas;</li> <li>• Produtos de saúde do consumidor(O TC);</li> </ul>	<p>A comunicação enfatiza a pesquisa científica, a inovação médica e a busca por tratamentos inovadores,</p>

	comercialização de produtos de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos biológicos.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diabetes</li> <li>• Saúde Cardiovascular</li> <li>• Sistema Nervoso</li> <li>• Oncologia</li> <li>• Vitaminas, suplementos e produtos de venda livre para alívio de sintomas leves</li> <li>• Imunologia e Inflamação</li> <li>• Vacinas</li> </ul>	<p>promove também a consciencialização sobre doenças e seus tratamentos, a promoção de uma relação tanto com profissionais de saúde como com pacientes.</p> <p><b>Redes sociais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram (conta global): 71,8M seguidores</li> <li>- Facebook</li> <li>- Twitter (conta global)</li> <li>- TikTok (conta global)</li> </ul>
Novartis	Novartis é uma empresa farmacêutica multinacional sediada na Suíça, envolvida na pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma ampla variedade de produtos de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição;</li> <li>• Produtos oftalmológicos ;</li> <li>• Produtos genéricos;</li> <li>• Biossimilares.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oncologia</li> <li>• Saúde Cardiovascular</li> </ul>	<p>Focam na inovação em várias áreas terapêuticas, promovem a consciencialização sobre condições médicas, destacam o compromisso que têm com a pesquisa científica e com a responsabilidade social corporativa.</p> <p><b>Redes sociais:</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde Oftalmológica</li> <li>• Vitaminas, suplementos e medicamentos de venda livre</li> <li>• Imunologia e Inflamação</li> <li>• Neurociência</li> <li>• Vacinas</li> </ul>	<p>Instagram (conta global): 117M seguidores</p> <p>- Facebook (conta global)</p> <p>- Twitter (conta local): 224 seguidores</p>
Pfizer	<p>A Pfizer é uma das maiores empresas farmacêuticas do mundo, sediada nos Estados Unidos, que se dedica à pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos farmacêuticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição;</li> <li>• Produtos biológicos;</li> <li>• Vacinas;</li> <li>• Produtos de saúde do consumidor.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde Cardiovascular</li> <li>• vitaminas, suplementos e medicamentos de venda livre</li> <li>• Analgésicos e medicamentos para o tratamento da dor aguda e crónica</li> <li>• Sistema Nervoso</li> </ul>	<p>A comunicação foca-se na pesquisa e inovação em saúde, educação sobre doenças e respetivos tratamentos, promoção da confiança na indústria farmacêutica e promoção da relação com profissionais de saúde e pacientes.</p> <p><b>Redes sociais:</b></p> <p>- Instagram (várias contas locais, mas não tem conta para Portugal)</p> <p>- Facebook</p> <p>- Twitter (várias contas locais, mas não tem conta para Portugal)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde da Mulher</li> <li>• Imunologia e Inflamação</li> <li>• Oncologia</li> </ul>	- TikTok (conta global)
MSD (Merck & Co.)	A MSD é uma empresa farmacêutica com sede nos Estados Unidos, focada na pesquisa e desenvolvimento de produtos de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição;</li> <li>• Vacinas;</li> <li>• Produtos de saúde animal.</li> </ul> <p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde Cardiovascular</li> <li>• Saúde da Mulher</li> <li>• Oncologia</li> <li>• Doenças Infeciosas</li> <li>• Sistema Nervoso</li> <li>• Imunologia e Inflamação</li> </ul>	<p>Apostam na comunicação da pesquisa e desenvolvimento que fazem nas diferentes áreas em que atuam e no compromisso que têm com a saúde global, educam o público sobre doenças e prevenção e colaboram com profissionais de saúde.</p> <p><b>Redes sociais:</b>  Instagram (conta local): 1,353M seguidores  - Facebook  - Twitter (conta local): 3,2M</p>
Bial	A Bial é uma empresa farmacêutica portuguesa que desenvolve e comercializa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamentos de prescrição em várias áreas terapêuticas.</li> </ul>	Destacam a inovação farmacêutica, a pesquisa clínica, o compromisso com a qualidade e

	produtos farmacêuticos.	<p><u>Simultaneidade com a Bayer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Nervoso</li> <li>• Saúde Cardiovascular</li> <li>• Saúde da Mulher</li> <li>• Analgésicos e medicamentos para o tratamento da dor aguda e crónica</li> <li>• Imunologia e Inflamação</li> </ul>	<p>segurança dos medicamentos que comercializam, promovem a colaboração com profissionais de saúde e pacientes.</p> <p><b>Redes sociais:</b> Instagram (conta global: 536 seguidores - Facebook</p>
--	-------------------------	--	---

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 5 - Modelo VALS: *Innovators, Thinkers, Believers e Experiencers.***

	<i>Innovators</i>	<i>Thinkers</i>	<i>Believers</i>	<i>Experiencers</i>
<b>Características de estilo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São líderes de opinião, procuram constantemente por novidades e tendências;</li> <li>• São pessoas bem informadas, bem sucedidas, sofisticadas e atentas às mudanças;</li> <li>• São pessoas preocupadas com questões sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotam um estilo de vida moderado e organizado.</li> <li>• Valorizam a educação, a informação e a pesquisa.</li> <li>• Buscam a verdade e a lógica nas escolhas que tomam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomam decisões com base em tradições e/ou valores;</li> <li>• Têm uma abordagem tradicional e conservadora, tornando-os aversos à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levam um estilo de vida emocionalmente envolvente em busca de novas experiências</li> <li>• São consumidores extrovertidos e socialmente ativos;</li> <li>• São pessoas ativas e impulsivas;</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciam coisas novas, diferentes e extravagantes.</li> </ul>
<b>Características Psicológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertos à mudança e ao crescimento</li> <li>• Curiosos</li> <li>• Confiantes</li> <li>• Participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionais, analíticos e criteriosos.</li> <li>• Tomam decisões baseadas em factos e evidências.</li> <li>• Motivados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientados por crenças e valores.</li> <li>• Valorizam a integridade e a coerência.</li> <li>• Valorizam o que lhes é familiar e conhecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São impulsivos, emocionais e orientados pelo prazer imediato;</li> <li>• Valorizam a diversão e a satisfação momentânea;</li> <li>• Energéticos e ativos.</li> </ul>
<b>Características do consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estão dispostos a pagar por produtos inovadores e de alta qualidade, que ofereçam grandes benefícios e bons resultados;</li> <li>• São os primeiros a adotar novas soluções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam produtos farmacêuticos comprovados cientificamente;</li> <li>• Consultam médicos e procuram recomendações e avaliam todas as opções antes de comprar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolhem produtos farmacêuticos com base naquilo que lhes é familiar e que reconhecem como confiável;</li> <li>• Priorizam marcas cujo processo de produção e de venda assenta na ética e na confiança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolhem produtos com base na satisfação rápida e imediata da necessidade que procuram ver satisfeita;</li> <li>• Valorizam produtos que correspondam às suas emoções e que tragam conforto rápido.</li> <li>• Seguem modas e tendências;</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria



## **Anexo 1 - Entrevista José Faria Machado**

### **NI: Apresentação**

#### **P: Pode, por favor, identificar-se e falar da sua experiência profissional?**

R: Sou o José Faria Machado, diretor de comunicação da Bayer Portugal. Ser diretor da área de comunicação da Bayer em Portugal representa ser diretor para as áreas corporativa, agrícola, de pharma e de consumer, para as vertentes de comunicação interna e externa. Antes de estar na Bayer estive numa outra companhia farmacêutica chamada AbbVie que foi uma companhia que surgiu de uma outra companhia chamada Abbott que foi para a qual eu entrei inicialmente. Antes disso, estive na Lift que é uma consultora de comunicação onde estive cerca de 7 anos e, ainda antes disso, a minha primeira experiência de trabalho estive no marketing de uma companhia, já não existente, de distribuição alimentar que se chamava GCT. A minha área de formação é comunicação empresarial.

### **NI: Modelo de negócio**

#### **P: Qual é o modelo de negócio da Bayer?**

R: A Bayer é uma companhia de ciências da vida e atua em duas grandes áreas: a área farmacêutica, da saúde humana, e a área da nutrição e alimentação, que nós classificamos normalmente como área agrícola. Na área da saúde humana tem duas grandes áreas: uma dirigida a medicação de prescrição médica em uso hospitalar ou não hospitalar, e outra dirigida a medicamentos de consumo que é dirigido para farmácias sem necessidade de prescrição médica. Na área da nutrição, trabalhamos com tratamentos agrícolas, sementes e, hoje em dia, tecnologia aplicada à área agrícola.

### **NI: Análise interna – Público Alvo e Stakeholders**

#### **P: Qual é o público-alvo da Bayer Portugal?**

R: A Bayer em Portugal é uma companhia meramente comercial. Na área agrícola o público alvo é o público em geral consumidor de produtos agrícolas, os distribuidores agrícolas e os próprios produtores. Para a vertente de saúde, temos como público-alvo as

associações de doentes, distribuidores, médicos, farmácias. Também temos como público-alvo os consumidores diretos dos medicamentos da área de consumo e consumidores “não diretos” dos medicamentos de prescrição médica.

**P: Como descreve a relação que a organização tem com o público-alvo?**

R: A Bayer tem diferentes relações em diferentes perspetivas. Temos uma área mais passiva, em que temos canais em que comunicamos através dos nossos e-mails com pessoas ou entidades que nos contactam por diversas razões, ou por tomas e pedidos de informação sobre medicamentos. Depois temos uma outra parte mais ativa, em que atuamos através das redes sociais, onde estamos posicionamos em linkedin e instagram, em que atuamos de fora direta com públicos variado. Apesar de variado, esse público reside essencialmente nos grandes centros urbanos (Porto e Lisboa). Em LinkedIn adotamos uma posição mais profissional, e comunicamos diretamente com e para médicos, associações de doentes, e outros públicos, enquanto que no Instagram o público é essencialmente urbano, feminino (à volta dos 60%) e tendencialmente jovens até aos 40/45 anos. Também temos um canal de facebook, que está dedicado exclusivamente à área agrícola e onde o nosso público são produtores agrícolas e distribuidores. Utilizamos também os canais tradicionais, os media em geral, em que o público é muito variado uma vez que depende do tipo de assunto que comunicamos através do papel de intermediário assumido pelas associações de doentes.

**P: Qual é o compromisso que assumem com o vosso público-alvo?**

R: A Bayer tem como missão “*Science for a better life*” e como visão “*Health for all, hunger for none*”. São essencialmente estas duas ideias que nos guiam em termos de comunicação e é como nos comportamos junto do nosso público-alvo. Procuramos alertar para as questões de saúde, para as questões do meio ambiente e da natureza, tentando não só informar para aquilo que fazemos como divulgar as melhores práticas para ambas as áreas.

**NI: Análise micro ambiental – concorrência**

**P: No mercado português, quais são os principais concorrentes da Bayer?**

R: Como a companhia se divide em duas grandes áreas, os concorrentes também são muito diferentes.

Na área agrícola, fundamentalmente a Syngenta será o maior concorrente tanto nacional como internacionalmente. A BAFS é uma outra companhia com a qual a Bayer concorre e, localmente, a SAPEC.

Na área de saúde humana a concorrência é maior e mais variada. Na área dos produtos de grande consumo, temos a GSK, temos também a La Roche Posay em dermocosmética, nos anti-inflamatórios também temos farmacêuticas que concorrem, nas vitaminas como a GSK mais uma vez. Em pharma, temos diversos concorrentes. São eles a MSD, Pfizer, a Novartis, a Roche, a GSK e a Bial.

**P: Qual é a vantagem competitiva da Bayer face aos seus concorrentes?**

R: Acreditamos ter várias vantagens competitivas face à nossa concorrência. Estamos em Portugal há mais de 110 anos, e isso dá uma estabilidade e um posicionamento de conforto e de relacionamento com a maioria dos nossos stakeholders de grande confiança. Temos uma reputação inigualável de reconhecimento quando comparado com outras companhias, o que gera confiança e reconhecimento na marca. Também atuamos em áreas específicas com grande tradição, como a cardiovascular, o que faz com que muitos dos nossos utilizadores de produtos o façam por tradição, algumas das nossas marcas passam de geração em geração com base na confiança. O mesmo acontece com alguns profissionais prescritores, há uma relação de confiança de muitos anos com a marca Bayer. Se formos para a área agrícola, é muito semelhante, porque a companhia é das mais antigas presente no setor agrícola em Portugal e o seu reconhecimento da tecnologia e inovação que traz para o mercado e da informação e formação investida aos agricultores, faz com que haja um reconhecimento grande na marca. Portanto, os seus anos de existência, o reconhecimento, a estabilidade e o facto de ser uma companhia alemã transmite qualidade e segurança. Ainda assim, a inovação que temos trazido para o mercado é claramente a chave do nosso sucesso e aí estamos fundamentalmente na área cardiovascular, oncologia e oftalmologia e no setor agrícola na proteção integrada de plantas e sementes.

**P: Numa perspetiva de análise SWOT, quais considera serem os pontos fortes e fracos da empresa?**

R: Muitas das forças já elenquei anteriormente. Mas a inovação, o reconhecimento reputacional, o desenvolvimento consistente de inovação a longo prazo através do desenvolvimento de medicamentos que se estabeleçam e perdurem no mercado. No setor agrícola é muito semelhante, temos desenvolvido produtos que se diferenciam no mercado e perduram no tempo. Não só a inovação como a estabilidade são grandes forças da Bayer.

No que toca às fraquezas, o facto de estarmos focados numa investigação com base na química faz com que outros concorrentes que se baseiam mais na biotecnologia se posicionem de forma superior em termos de inovação. Isto não quer dizer que não estejamos lá, porque já temos trazido alguns insights de biotecnologia, mas estamos um pouco atrás face a algumas companhias que já realizam essa mudança. O facto de termos uma grande dimensão, maior do que muitas companhias, também pode ser uma fraqueza porque o nosso movimento no mercado acaba, muitas vezes, por ser mais lento.

**P: E quais as oportunidades e ameaças?**

R: Oportunidades claramente a inovação, principalmente em áreas como a cardiovascular, oncologia e oftalmologia. Há uma área que ainda não falei muito, mas também na qual não temos apresentado muitos resultados, que é a saúde da mulher no que toca a contraceção feminina. Temos dado cartas muito substanciais na área cardiovascular.

Na área agrícola, temos procurado ir ao encontro dos agricultores a fim de encontrar a melhor solução inovadora para os mesmos, daí apostarmos e investirmos muito na área da sustentabilidade e das boas praticas agrícolas, temos sido formadores nessas áreas e isso é uma boa oportunidade para nós porque nos posiciona não só no lado do conhecimento do agricultor como também na possibilidade de produzir produtos biológicos e de apoio à agricultura que nos distingue no mercado. A dimensão da companhia é, hoje em dia, uma ameaça. Com a aquisição da Monsanto, crescemos substancialmente nesta área o que fez de nós líderes no mercado agrícola, mas por outro lado expôs-nos negativamente e reputacionalmente o que se tornou uma ameaça, uma vez que tem impacto em algumas das áreas da companhia, incluindo o endividamento que a companhia teve para fazer essa aquisição. Resumindo, considero como ameaças a

dimensão da companhia, estamos ainda posicionados numa tecnologia um pouco antiquada como é o caso da química e ainda não nos termos conseguido posicionar em alguns eixos de desenvolvimento grande de inovação e ainda no haver esse reconhecimento de inovação por parte de terceiros.

### **NI: Análise micro ambiental – posicionamento pretendido**

**P: Qual é o posicionamento pretendido, isto é, como é que a empresa pretende ser “vista” pelo público-alvo?**

R: Nós acreditamos que a companhia quer ser vista como uma companhia de ciências da vida com um portefólio único nessa atuação ( na saúde humana e na saúde das plantas) e com um reconhecimento de sustentabilidade, ou seja, uma companhia que tem procurado desenvolver produtos com um maior grau de sustentabilidade e com melhores práticas de sustentabilidade, com a pegada de carbono neutro ou negativo em algumas das áreas. Este tem sido o principal ponto de exposição e posicionamento da companhia. Uma companhia inovadora a trabalhar na area da sustentabilidade em todos os negócios.

**P: Considera que esse posicionamento já foi alcançado?**

R: Ainda não foi alcançado, mas estamos num bom caminho. Todas as mensagens e informações que fazemos sair têm esse objetivo. Olhando cada vez mais para as sedes da companhia e para as fábricas da companhia demonstra o nosso caminho nestas áreas. Estamos a investir em sustentabilidade numa ótima cumulativa com a inovação. Ainda não estamos lá, esta é uma estratégia relativamente recente. A Bayer comprometeu-se de até 2030, como ponto de viragem, atingir esse posicionamento perfeito.

### **NI: Estratégia de comunicação**

**P: Qual é a estratégia de comunicação da Bayer Portugal?**

R: A estratégia que nós temos procurado ter é :

1. Estar próximos das comunidades mais jovens, de forma a conseguir garantir que o reconhecimento que a companhia teve ao longo dos anos se mantenha nas novas

geração. Neste sentido, fizemos alguns investimentos como na rede social Instagram.

2. Suporte à estratégia global. Ou seja, este posicionamento de inovação e sustentabilidade é um caminho que a companhia em Portugal também seguiu e portanto temos tido algum investimento de comunicação nessas áreas.

**P: Qual é o papel da comunicação na estratégia geral da Bayer? Como é que a comunicação contribui para o sucesso da empresa?**

R: Essa é uma ótima pergunta. Da minha experiência, nem todas as companhias estão ao nível que a Bayer está. A comunicação faz parte da direção da companhia, ou seja, integra o management team, o que nos leva a perceber que a comunicação faz parte da estratégia da companhia. A comunicação integra a área de direção do país, a área de pharma e a área de consumer health, contribuindo tanto para a comunicação interna como para o posicionamento externo da companhia, trabalhando a par com os negócios, com o marketing, com a gestão, com recursos humanos, portanto integra completamente a visão da companhia. Isto é algo que distingue a comunicação da Bayer face a outras companhias.

**P: Qual o montante do budget atribuído ao departamento de comunicação e como é que o mesmo é distribuído?**

R: Não posso fazer detalhe de investimento. No entanto, posso dizer que há um investimento específico para Portugal para a área da comunicação que é decidido a nível ibérico e externo à flutuação de negócio. Fundamentalmente este budget serve para realização de campanhas, investimento em social media, suporte às agências de comunicação e de instagram e para outro tipo de trabalhos desenvolvidos ao longo do ano.

**P: Qual é o público-alvo da vossa comunicação?**

R: Médicos, farmacêuticos, publico em geral e associações de doentes. De um ponto de vista interno, os nossos colaboradores.

**P: Quais são os principais objetivos de comunicação?**

R: A Bayer em termos de comunicação tem como objetivo manter a reputação da companhia, manter e crescer a reputação e reconhecimento da mesma; fazer a defesa de

existência do mercado, ou seja, fazer cumprir as leis do mercado e responder às necessidades do mesmo e, ainda, ter um reconhecimento das áreas em que investimos, ou seja, proximidade do posicionamento de inovação e de sustentabilidade.

**P: Como é que a Bayer avalia o sucesso das iniciativas de comunicação? Que métricas são**

**utilizadas para medir o impacto da comunicação no público-alvo?**

R: Mensalmente e anualmente temos esse reflexo. Fazemos toda a avaliação de *reach* em termos de Instagram e LinkedIn, com base em diversos KPI's como número de seguidores, crescimento de reações ou interações e comentários. Em termos mediáticos, temos *clipping* que nos permite uma contagem do número de notícias que desenvolvemos, se são positivas ou negativas e fazemos, anualmente, uma leitura de estudos reputacionais de forma livre que nos permite aferir a reputação da companhia.

**P: Quais serão os objetivos de comunicação a longo prazo? ? Como é que a empresa pretende atingir esses objetivos?**

R: A companhia hoje ainda está muito ligada a um posicionamento de inovação no seu setor, e não está ainda na área da sustentabilidade que é uma das metas que pretendemos atingir de futuro. Neste sentido, queremos procurar trabalhar mais a sustentabilidade e fazer parte ou ser originários de trabalhos, conferências e outros eventos na área de sustentabilidade. Fundamentalmente, ligar a inovação à sustentabilidade e fazer crescer a companhia nesta área.

Por outro lado, queremos também manter e fazer uso da nossa reputação, notoriedade e “tradição” e aumentar o nosso público-alvo.

**Anexo 2 - Entrevista André Domingues**

**NI: Perfil do entrevistado**

**P: Pode, por favor, identificar-se e falar da sua experiência profissional?**

R: Sou André Domingues, sou Nucleus Lead de Nubeqa e Oncologia, tenho 11 anos de experiência na indústria farmacêutica e acabei já por passar por várias áreas terapêuticas

começando no departamento médico como monitor de estudos observacionais e tive oportunidade trabalhar já com a neurologia, esclerose múltipla, hipertensão pulmonar, hemofilia, oncologia na MSD e agora desde 2021 regresssei à Bayer. Sendo a maior parte da minha experiência então focada em marketing num período de cerca de 2 anos com a gestão de uma equipa de vendas essencialmente marketing.

### **NI: Definição de comunicação interna e importância da mesma**

#### **P: O que é comunicação interna e qual o principal propósito da mesma?**

**R:** Comunicação interna é tudo, não? Ou seja, qualquer mensagem que se queira passar para um colaborador interno é comunicação interna seja uma coisa mais motivacional seja uma coisa de um projeto referente ao projeto, ou uma reunião, diria tudo é comunicação interna. Porque é que é importante? Todas as razões óbvias, não é? Acho que acima de tudo quando se calhar olhando para a Bayer e para o período em que a Bayer está, é um período de grande transformação, de grandes alterações e a forma como as comunicamos, se calhar até tem sido um ponto até já debatido, que é precisamente a informação não chega a todos da mesma forma e é preciso sempre continuar a fazer um esforço para que todos percebamos o momento que a empresa atravessa, os desafios que vamos ter pela frente o que é que é pedido de cada um de nós e nesse sentido de alinhamento, o primeiro ponto seria alinhamento interno. Segundo ponto se calhar podia dizer se calhar cultura da empresa as empresas fazem-se de pessoas, mas as pessoas acabam por ser também um reflexo daquilo com que lidam, não é? Das pessoas com quem trabalham, das pessoas a quem reportam. Não é tão custo efetivo fazê-lo individualmente só consegues fazer uma mudança se trabalhares de uma forma mais generalizada para a empresa inteira por exemplo quando queremos que a empresa tenha mais característica de Play To Win, tem que ser através de comunicação interna seja depois, independentemente, do formato em que isso seja feito, mas tem de ser comunicação interna. Se calhar tocando esses 2 se calhar alinhamento interno ou seja partimos todos com a mesma missão e depois também uma questão de cultura e mindset.

### **NI: Ferramentas e conteúdo de comunicação interna**

#### **P: Que ferramentas de comunicação interna utilizadas pela Bayer conhece?**



**R:** Vai pela linha das minhas respostas, sei que temos a Intranet e aqui não me estou a cingir se calhar só ao departamento de comunicação. Temos Intranet, temos Sharepoints, temos comunicação no Teams, temos comunicação no Yammer. Recebemos comunicação por e-mail também e eu diria que se calhar, por ventura, são demasiadas plataformas. Em relação à área de negócio compreendo que faça mais sentido usar o Teams, até porque há partilha de ficheiros, há informação que é restrita a estas pessoas, mas depois quando entramos para Sharepoints, acho que são muito mal utilizados, são um repositório de informação que se perde que acaba por deixar de ser atualizado na maior parte dos casos. O Yammer, por exemplo, acho que devia de haver maior centralização, por exemplo, eu não consulto a Intranet diariamente, quaisquer notícias sejam colocadas na Intranet, eu não as vejo a não ser que receba no e-mail, sendo que garantidamente no e-mail eu vou ver essa informação mas não vou consultar o Yammer, não vou consultar a Intranet, tudo o que seja no Teams como alerta para o e-mail eu vou ver garantidamente mas acho que são demasiados pontos para ir buscar informação e é fácil perder-se.

**P: Que tipo de conteúdo é geralmente divulgado e enviado, internamente, pela comunicação? Considera que há temáticas relevantes que ainda não estão a ser divulgadas pela empresa?**

**R:** Eu diria conteúdo interno seja coisas mais operacionais de reuniões, de coisas da empresa, momentos da empresa que são relevantes para toda a gente, esses são partilhados. Conteúdos de Disease Awareness, saúde ou algum projeto que as marcas fazem também é partilhado. Portanto isto aqui associado com as efeméride, se fizermos campanhas, as campanhas são partilhadas e também coisas processuais. Como resposta à segunda pergunta, por exemplo na sustentabilidade nós andamos a falar na sustentabilidade, o Marco tem no Scorecard, há um trabalho todo que está a ser feito por trás, mas de alguma forma se perguntares a qualquer colaborador, ninguém sabe dizer muito bem o que é que estamos a fazer no sentido da sustentabilidade, portanto se calhar o comentário geral seria partilhar mais aquilo que são os desafios da empresa se nós definimos objetivos até ao final do ano 2023, seja Scorecard partilhar com a empresa de que forma é que nós estamos a evoluir nesse sentido. outro ponto talvez nós partilhamos muito esse mérito e coisas não promocionais mas partilhamos muito pouco sobre coisas relevantes do negócio. Quando fazemos, por exemplo, uma venda nada do que seja comunicado, relativamente ao Nubeqa é mais genérico, é mais relativo a cancro da

próstata, é mais abrangente, se calhar poderia haver interesse em partilhar também coisas mais de negócio coisas mais relacionadas com as marcas com os desafios que as marcas vão tendo.

### **NI: Experiência de colaborador**

**P: Como avalia a comunicação interna na Bayer? Qual é a sua opinião sobre as estratégias de comunicação interna utilizadas pela empresa?**

**R:** Eu já comecei a trabalhar na Bayer há muito tempo, não é? Desde que regressei houve uma grande evolução para teres noção, em 2019 a agência com quem trabalhamos, a LPM era manifestamente fraca, sinto que há outra dinâmica com a HK nesse aspeto melhorámos mas conhecendo se calhar a realidade por exemplo da MSD, tens por exemplo, tens pessoas específicas da agência, não era só um ponto de contacto, haviam pessoas que estavam envolvidas, faziam quase parte da equipa apesar de serem externos eles faziam praticamente parte da equipa e estamos envolvidos em muitos projetos e muitas atividades. Estou a focar-me se calhar só comunicação, mas há muita coisa que depois que se pode associar, nós tínhamos uma pessoa específica para UX/UI Design, ou seja personalizar os conteúdos para chegarem aos nossos clientes. Havia todo um suporte de expertise digital que nós não temos e que nos era fornecido pelas pessoas da comunicação que estavam que estavam connosco e eu compreendo, estamos num período difícil, não é, especificamente para a empresa Bayer, em termos de recrutamento mas o facto de estarmos tão limitados a recursos internos limita depois o apoio que a comunicação pode dar às diferentes marcas. Por exemplo, para Nubeqa é algo pontual, relacionado com alguns projetos e nesse sentido então se calhar vejo que haveria margem de melhoria, não em relação àquilo que é feito mas ao que poderia mais ser feito.

**P: A que ferramentas de comunicação interna recorre no seu dia-a-dia? Acha que essas ferramentas são adequadas para as suas necessidades?**

**R:** No núcleo de Nubeqa, nós comunicamos muito por Teams, com equipa de vendas comunicamos por email, como são coisas mais oficiais mas muito por WhatsApp, essencialmente são essas. Houve um tempo em que o WhatsApp não era canal oficial ou não poderíamos utilizar mas é a forma mais rápida e mais prática, as pessoas acedem ao WhatsApp mais facilmente do que acedem ao Teams. É difícil ver uma notificação no Teams, não está ali à mão.

**P: Qual é o impacto da comunicação interna na sua experiência como colaborador da Bayer? Sente que a comunicação interna é útil, ajuda-o a desempenhar melhor o seu trabalho e a alcançar os seus objetivos?**

**R:** Acho que estaria a mentir se dissesse que sim. Talvez sejamos pouco eficazes e juntando aqui o ponto que falei há pouco do TNN, *True North Now*, da mudança de mindset que queremos, talvez sejamos a ser pouco eficazes. Sei que são assuntos que se calhar são melhor discutidos face to face, mas talvez sejamos pouco eficazes nesse aspeto, pegando no exemplo do *Play To Win*, a importância que isso possa ter ao negócio ou como isto pode ajudar a alcançar os objetivos, esse trabalho acaba por ser feito dentro da equipa ou dentro dos Chapters, não necessariamente através de comunicação interna, mas poderia também ser feito. Por exemplo nós falamos muito no abstrato por vezes e se calhar poderíamos ter sessões de esclarecimento podíamos ter exemplos de outras indústrias, podíamos ter um expert de outra área qualquer de outra empresa a falar connosco tipo meia hora. Ter esses momentos de comunicação, isso é comunicação interna, certo? Portanto acho que sim acho que poderíamos ser mais eficazes.

**NI: Sugestões de melhoria**

**P: Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna na Bayer? Que ferramentas, estratégias ou medidas acha que a empresa poderia adotar a fim de melhorar e agilizar a comunicação com os colaboradores?**

**R:** Centralizar os canais de comunicação, ter uma comunicação talvez mais direta. A mim não me chocaria se a empresa comunicasse diretamente pelo WhatsApp aos colaboradores não sei bem se isso vai contra as regras mas não me chocaria de todo. Acima de tudo centralizar, ser mais personalizado e mais direto e como eu te disse anteriormente, se calhar ter mais um plano para os desafios da empresa para aquilo que são os objetivos até ao final do ano, a questão do Scorecard e ir mantendo o ponto de contacto, ter vários touchpoints em que tu vais acompanhando e vais partilhando e vais metendo as pessoas todas no mesmo mindset. Isso não se faz de uma só vez ou 3 vezes por ano ou 2 vezes quando tens uma reunião de ciclo, o Marco apresenta um slide mais uma vez com o Scorecard. Dentro de cada dimensão que tu defines lá como objetivo cabem muitas coisas e se calhar aí podia-se trabalhar em cada aspeto.

### **Anexo 3 – Entrevista Inês Monteiro**

#### **NI: Perfil do entrevistado**

##### **P: Pode, por favor, identificar-se e falar da sua experiência profissional?**

**R:** Olá! O meu nome é Inês Monteiro, tenho 23 anos, e atualmente sou Project & Marketing Change Expert na equipa de Marketing Chapter da Bayer Portugal. O meu trabalho consiste em dar apoio às marcas de pharma ao nível do marketing e de questões de logística relacionado com eventos, conferências ou consórcios. Tirei licenciatura em Ciências da Comunicação no ISCSP e estou atualmente a frequentar o mestrado em Marketing Intelligence na Nova IMS. Estou na Bayer há quase 2 anos e o meu percurso nesta empresa começou com um estágio no departamento de comunicação, que teve a duração de 1 ano, e que posteriormente se transformou numa posição efetiva para a equipa onde trabalho atualmente.

#### **NI: Definição de comunicação interna e importância da mesma**

##### **P: O que é comunicação interna e qual o principal propósito da mesma?**

**R:** A comunicação interna é o processo pelo qual a empresa partilha informações relevantes com seus colaboradores, com o objetivo de mantê-los informados, envolvidos e capacitados para desempenhar suas funções de maneira eficaz. A comunicação interna promove a transparência, a colaboração e a construção de um ambiente de trabalho positivo, no qual todos os funcionários estão alinhados e trabalham em conjunto a fim de atingir objetivos organizacionais comuns.

#### **NI: Ferramentas e conteúdo de comunicação interna**

##### **P: Que ferramentas de comunicação interna utilizadas pela Bayer conhece?**

**R:** As ferramentas internas de comunicação utilizadas pela Bayer são a Intranet, Teams, E-mail, TVs, Yammer e Whatsapp.

**P: Que tipo de conteúdo é geralmente divulgado e enviado, internamente, pela comunicação? Considera que há temáticas relevantes que ainda não estão a ser divulgadas pela empresa?**

**R:** Alguns exemplos de temas geralmente divulgados pela Bayer são atividades da empresa, informações sobre lançamentos de novas gamas de produtos, datas relevantes (efemérides) e eventos corporativos. A comunicação interna muitas vezes tem como foco fornecer aos colaboradores informações sobre as atividades da empresa, como projetos que estão em cima da mesa, iniciativas estratégicas e desenvolvimentos. A divulgação de lançamentos de novas gamas de produtos é outra temática comum na comunicação interna. No entanto, existem outras temáticas relevantes que não estão a ser divulgadas pela empresa. Por exemplo, a comunicação dos resultados e objetivos alcançados, como vendas, crescimento de mercado, metas atingidas, entre outros. Acredito que comunicar os resultados e objetivos alcançados promove um ambiente de transparência e confiança, permitindo que os colaboradores tenham uma visão mais ampla do impacto de seu trabalho e do trabalho realizado pelas outras equipas.

**NI: Experiência de colaborador**

**P: Como avalia a comunicação interna na Bayer? Qual é a sua opinião sobre as estratégias de comunicação interna utilizadas pela empresa?**

**R:** A comunicação está a enfrentar um grande desafio: a sobrecarga de informações sentida pela grande maioria dos colaboradores. Sinto que é sentimento comum quando digo que há uma partilha excessiva de informações em diferentes plataformas de comunicação, o que torna difícil para os colaboradores acompanhar e dar atenção a tudo o que é comunicado. Acabamos por sentir dificuldade em priorizar as comunicações e, como tal, acabamos por perder ou ignorar mensagens importantes. Acho que as estratégias de comunicação internas deveriam ser adaptadas às necessidades e preferências dos colaboradores, tendo por base a segmentação de informações por departamentos ou funções específicas, o uso de canais de comunicação mais “agile” e acessível. Também acho importante que as estratégias de comunicação promovam a interação e envolvimento de todos, através de canais de comunicação bidirecionais que promovam a partilha e a aprendizagem.

**P: A que ferramentas de comunicação interna recorre no seu dia-a-dia? Acha que essas ferramentas são adequadas para as suas necessidades?**

**R:** Acho que a minha opinião e experiência de colaborador pode ser suspeita, uma vez que o ano passado estagiei no departamento de comunicação da Bayer e trabalhei e geri diretamente todas as ferramentas de comunicação interna utilizadas pela empresa. Ainda assim, confesso que utilizo no meu dia-a-dia com maior frequência o Teams e o e-mail. De vez em quando recorro à intranet e não utilizo, nunca, o Yammer.

**P: Qual é o impacto da comunicação interna na sua experiência como colaborador da Bayer? Sente que a comunicação interna é útil, ajuda-o a desempenhar melhor o seu trabalho e a alcançar os seus objetivos?**

**R:** Tenho noção de que a comunicação interna desempenha um papel fundamental na experiência dos colaboradores, pois promove o alinhamento e o conhecimento, por parte de todos os colaboradores, de temáticas relevantes para a empresa, e contribui ainda para um ambiente de trabalho mais transparente e colaborativo. No entanto, confesso que a comunicação interna não me ajuda diretamente a alcançar os meus objetivos pessoais e a desempenhar melhor o meu trabalho.

**NI: Sugestões de melhoria**

**P: Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna na Bayer? Que ferramentas, estratégias ou medidas acha que a empresa poderia adotar a fim de melhorar e agilizar a comunicação com os colaboradores?**

**R:** Considero que é um “*must have*” que a comunicação seja clara e transparente, para todos os colaboradores, independentemente da área ou da posição que ocupam na Bayer. Uma outra sugestão, e como disse, acho que seria muito relevante e com enormes mais-valias para a empresa a partilha de, objetivos, conquistas, obstáculos e informações sobre as diferentes áreas da Bayer. Isto não só fomentava um espírito de “One Bayer”, como também permitia a interajuda e a partilha de ideias e sugestões.

Outra sugestão passa por “re-educar” os nossos superiores no sentido de valorizarem e incentivarem as campanhas e ações promovidas pela comunicação. Muitas vezes, o trabalho da comunicação feito para fins internos fica muito aquém do desejado por falta de incentivo e de reconhecimento do mesmo. Acho importante tornarmos todas as comunicações mais atrativas e acessíveis e todos de forma a atrair e cativar o maior número de colaboradores... mas sem dúvida que o exemplo tem que vir de cima e deveria

haver uma maior partilha e incentivo por parte dos superiores, algo que não acontece atualmente.

#### **Anexo 4 – Entrevista Paula Neto**

##### **NI: Perfil do entrevistado**

##### **P: Pode, por favor, identificar-se e falar da sua experiência profissional?**

**R:** O meu nome é Paula Neto tenho 47 anos sou licenciada em administração e gestão de empresas e trabalho na Bayer desde 2009. Antes de vir para a indústria farmacêutica, trabalhei no grande consumo na Sumol e trabalhei Lactogal e agora estou medicamentos.

##### **NI: Definição de comunicação interna e importância da mesma**

##### **P: O que é comunicação interna e qual o principal propósito da mesma?**

**R:** Para mim a comunicação interna tem a ver com aquilo que se passa dentro da empresa propriamente dita e acho que o principal propósito, pelo menos é assim que eu encaro, é uma questão de alinhamento e de estarmos todos com a mesma informação sobre o que se está a passar na empresa, principais objetivos da empresa, informar sobre mudanças ou dar a conhecer algum projeto,

##### **NI: Ferramentas e conteúdo de comunicação interna**

##### **P: Que ferramentas de comunicação interna utilizadas pela Bayer conhece?**

**R:** A intranet, e-mail, televisões no internas, também às vezes também recebemos cartas depende do propósito e qual é o objetivo dessa comunicação e acho que o próprio edifício tem alguns aspetos na que fazem parte da comunicação interna (temos logotipos no lobby temos coisas específicas da empresa em vários espaços acho que acaba por ser também um bocadinho de comunicação interna).

**P: Que tipo de conteúdo é geralmente divulgado e enviado, internamente, pela comunicação? Considera que há temáticas relevantes que ainda não estão a ser divulgadas pela empresa?**

**R:** Informações sobre a empresa propriamente dita mais focadas, neste caso, na Bayer Portugal, mudanças estruturais, alterações de uma determinada política, um evento, se é uma semana relacionada com uma determinada doença em que nós temos medicamento para essa doença também é normal haver uma comunicação especial nesse sentido, se vamos ter alguma ação alguma intervenção num evento específico ou numa atividade em específico. Não acho, ou seja, aquilo que eu encaro como sendo os principais objetivos da comunicação interna considero que se abordam esses esses temas todos. A única coisa que, por exemplo, acho é que não é feito tem haver com a consciência, por parte de todos os colaboradores, do trabalho que é feito pelas outras áreas. Eu, que estou na área de consumer health, não estou muito consciente daquilo que é, por exemplo, o portefólio de pharma e se calhar era interessante a própria comunicação interna desenvolver alguma ação ou alguma atividade no sentido de promover o conhecimento dos produtos da empresa. Lembro-me que no edifício antigo tínhamos uma espécie de vitrines em que tínhamos as caixas dos produtos, apesar de achar que isso também fisicamente pouco fazível, acho que se podem fazer coisas engraçadas com isso porque sei que temos muitos medicamentos para muitas áreas terapêuticas e se calhar não temos consciência do portefólio e da diversidade de produtos Bayer.

**NI: Experiência de colaborador**

**P: Como avalia a comunicação interna na Bayer? Qual é a sua opinião sobre as estratégias de comunicação interna utilizadas pela empresa?**

**R:** Eu acho que nós temos evoluído bastante, temos feito muita coisa que antigamente era feito. Com a intranet e os e-mails e a comunicação externa a comunicação deixou de ser só para “nós” e passou a ser, e bem, mais voltada para fora também para dar a conhecer aos outros aquilo que nós fazemos e as áreas em que atuamos. Acho que tem havido uma evolução muito grande nesse sentido e para mim faz todo o sentido nos dias de hoje

**P: A que ferramentas de comunicação interna recorre no seu dia-a-dia? Acha que essas ferramentas são adequadas para as suas necessidades?**



**R:** Considero que utilizo, na maioria das vezes, o e-mail. Algumas vezes utilizo a intranet, mas basicamente é o e-mail a ferramenta que mais uso. Se as ferramentas são adequadas às minhas necessidades, para dizer a verdade, nós estamos sempre muito mais focados em comunicar para o consumidor do que propriamente comunicar internamente e às vezes falhamos um bocado nesse sentido. Muitas vezes temos um produto novo, uma ativação nova, uma campanha nova e promovemos muito mais isso externamente do que internamente. Quando é divulgado internamente, acabamos por fazer uma notícia na Internet ou um e-mail que acaba por não atingir todos os colaboradores da Bayer, mas não acho que seja por não haver ferramentas, mas sim por defeito nosso, enquanto colaboradores.

**P: Qual é o impacto da comunicação interna na sua experiência como colaborador da Bayer? Sente que a comunicação interna é útil, ajuda-o a desempenhar melhor o seu trabalho e a alcançar os seus objetivos?**

**R:** Acho que a comunicação interna é útil sim, acho que me ajuda a desempenhar o meu trabalho sim, porque há informação relevante que recebemos via comunicação interna e que nos ajudam a organizarmos, que nos ajudam a saber com quem é que tenho que falar, quem é que é responsável por uma determinada área. De forma geral, sim acho que a comunicação interna é importante para o desempenho do meu trabalho.

**NI: Sugestões de melhoria**

**P: Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna na Bayer? Que ferramentas, estratégias ou medidas acha que a empresa poderia adotar a fim de melhorar e agilizar a comunicação com os colaboradores?**

**R:** Uma sugestão já dei anteriormente foi aquela de fazer uma comunicação de portfólio de produto, mas se calhar isso era mais uma curiosidade do que propriamente uma sugestão de melhoria. A nível de melhoria, acho que a maior parte da informação que é veiculada pela comunicação interna está disponível e acessível a todos e acho que só quem não quer, e sei que nem toda a gente se calhar vai intranet todos os dias, é que não tem conhecimento. Apesar de tudo, todos sabemos que está lá informação disponível e que a podemos consultar a qualquer altura. Muito honestamente, não acho que faça sentido estarmos a inundar o e-mails com comunicações quando nós já temos dezenas de e-mails de outras coisas. Por isso, acho que não tenho assim nada a apontar, acho que

tudo funciona bem, acho que usam os vários meios que têm ao vosso alcance e, pessoalmente, gosto daquilo fazem tanto internamente como externamente.

## **Anexo 5 – Entrevista Vasco Valente**

### **NI: Perfil do entrevistado**

#### **P: Pode, por favor, identificar-se e falar da sua experiência profissional?**

**R:** Eu podia falar isso durante 3 anos mas sendo muito sucinto Vasco Valente, tenho 51 anos e trabalho na indústria farmacêutica há mais anos do que é do que é necessário saber como se costuma dizer. Comecei na BBDO como criativo de onde passei para a GSK na sua primeira iteração e onde fui tendo várias funções. Comecei como delegado farmacêutico depois passei para a regional account da divisão de mass market porque, ao contrário de aqui na Bayer, eles têm uma divisão em que visitam os hipermercados para lançamento de várias vários produtos como Sensodyne, Parodontax, Aquafresh, tudo marcas que na altura não existiam em Portugal. A partir daí, desenvolvi o departamento de grandes clientes de farmácia da GSK que na altura não existiam, ou existiam centrais de compras, e o que eu fiz foi criar um processo de transformar parceiros de compras em reais parceiros em vez de somente comprarem produtos trabalhavam com uma tónica de marketing e de trade marketing com objetivos e com visibilidade. Basicamente, uma forma moderna de fazer grandes distribuição para a farmácia. Depois a partir disso foi desafiado para vir a Bayer também para construir esse departamento que não existia, porque só trabalhávamos com farmácia direta. É isso que tenho feito nestes últimos 2 anos e é basicamente fazer algo que para a Bayer não existia, apesar de há 10 anos ser um mercado muito apelativo e que cada vez tinha mais peso nós só começamos realmente a trabalhar há 2 anos. Chegámos um pouco tarde mas estamos a evoluir e a conseguir chegar e ultrapassar os nossos concorrentes.

### **NI: Definição de comunicação interna e importância da mesma**

#### **P: O que é comunicação interna e qual o principal propósito da mesma?**

**R:** Comunicação interna é basicamente todas as ferramentas que a empresa utiliza para primeiro dar-nos a conhecer como é que a empresa está e para onde é que mercado vai,

para onde é que queremos ir no futuro, informar quem são os novos colegas (que curiosamente é uma parte muito importante, porque na empresa onde eu estava antigamente descobríamos por acaso e agora sabemos quem são, o que é que fizeram e temos uma pequena resenha de como é que as coisas vão) e também, em grande parte, para criar um espírito de corpo e de cultura empresarial cada vez é mais difícil, uma vez que as pessoas já não passam a vida toda na empresa e estão sempre a saltitar de uma para outra.

## **NI: Ferramentas e conteúdo de comunicação interna**

### **P: Que ferramentas de comunicação interna utilizadas pela Bayer conhece?**

**R:** Eu utilizo aquelas mais normais, ou seja, utilizo ativamente teams, utilizo a nossa Internet, tanto para a parte de recursos humanos, marcação de férias, como também para saber as últimas notícias que estão a ser dadas sobre a empresa, como é que está a decorrer a nossa área de negócio e também como é que estão as outras. De vez em quando, também vou vendo o que é que passa na nossa televisão interna e nos cartazes que vão sendo colocados e as indicações das ações estão a ser feitas pelas diferentes áreas.

### **P: Que tipo de conteúdo é geralmente divulgado e enviado, internamente, pela comunicação? Considera que há temáticas relevantes que ainda não estão a ser divulgadas pela empresa?**

**R:** A comunicação geralmente o que nos fala é atividades que nós temos a nível de Portugal, outras ações a nível Internacional também, seja de resenha de como é que está negócio terminadas área. O que eu acho que falta aqui, muito sinceramente, é um entrosamento entre as diferentes áreas de negócio. Nós fizemos agora um workshop que foi muito interessante, porque em cada grupo de trabalho juntou-se a cropsience, consumer e Pharma e no final do workshop chegámos à conclusão que não conhecemos bem os produtos das outras divisões como também não sabemos bem o dia-a-dia dos nossos colegas. Se calhar seria interessante começarmos a comunicar o que é que realmente faz, por exemplo, um delegado da consumer, o é que faz um delegado da Farma, o que é que faz um colega da cropsience. Temos todos tantos insights que juntos e com a partilha de sinergias poderíamos chegar mais longe. Uma das coisas que nós temos aqui na Bayer, que mais nenhuma outra empresa farmacêutica em Portugal

tem, é uma parte de Crop Science e acho que esta partilha de conhecimento nos levaria a fazer coisas para extraordinárias. Na verdade, há a ideia que nós somos uma Bayer mas na verdade nós somos 3 Bayers e não se entrecruzam o suficientemente. Melhorou bastante quando viemos para este escritório porque no escritório anterior, éramos capazes de estar o dia todo separados, a consumer num lado do edifício e a pharma no outro lado e agora falamos, trocamos ideias e começa a existir, cada vez mais, algo que não havia antigamente.

### **NI: Experiência de colaborador**

#### **P: Como avalia a comunicação interna na Bayer? Qual é a sua opinião sobre as estratégias de comunicação interna utilizadas pela empresa?**

**R:** A minha opinião é boa. Muitas empresas não têm departamento de comunicação ou não lhe dão grande valor. A estratégia que tem sido utilizada pela Bayer é de manter-nos sempre a par do das novidades que acontecem, por exemplo ter agora um novo CEO, saber o que é que vai acontecer em termos empresariais, sobre venderem partes da Bayer e, tudo isso, mostra que tem havido um esforço por parte de comunicação em manter os colaboradores sempre informados sobre tudo o que está a acontecer a cada momento. Isso tem sido muito importante para manter as pessoas motivadas, porque eu posso dizer que eu passei por 4 fusões, a mais complicada de todas foi uma fusão que levou 3 anos e que posso falar abertamente que como não havia departamento de comunicação, nem qualquer tipo de comunicação, o que aconteceu é que durante esses 3 anos de 8 em 8 meses dava-se alguma informação num TownHall em que se dizia “não temos grandes coisas para vos dizer, continuem a fazer o vosso trabalho”. Neste caso, a comunicação informal começou cada vez mais a ser ativada, porque havia gestores de médio topo e de topo que davam alguns snippets de informação e que, a partir do momento em que dava esses snippets de informação, espalhavam se automaticamente. Tudo isto levou a uma elevada atmosfera de stress criada pela falta de comunicação, vi colegas à minha volta e ir embora porque já não aguentavam o stress criado pela falta de transparência que a empresa tinha e tive também colegas que passaram a trabalhar o mínimo pois não sabiam o futuro. Com tudo isso a cultura empresarial literalmente destruiu-se, deixou de existir. Aqui na Bayer, o que eu vejo é que ainda existe um espírito de corpo e que há sempre um esforço em manter-nos informados sobre tudo. Inclusivamente agora, como foi na situação dos aumentos, o facto de haver um

TownHall para especificar de forma aberta tudo o que se está a passar, acho que por si só indica que temos uma boa comunicação. Pode ser melhorada, mas temos uma boa comunicação.

**P: A que ferramentas de comunicação interna recorre no seu dia-a-dia? Acha que essas ferramentas são adequadas para as suas necessidades?**

**R:** Utilizo a BayerNet, o e-mail e acho que são adequadas uma vez que têm todos os dados que eu preciso. Neste momento o que se passa e nós temos todos um workload tremendo, cada vez maior, e não conseguimos aumentar o número de pessoas que trabalham e cada vez mais também o que é que nós fazemos dado a falta de tempo é começar automaticamente a trabalhar. Eu tenho o hábito de ver sempre as novidades mas há muita gente que mal chega não tem tempo e começa a trabalhar. Como cada vez somos mais instantâneos as pessoas não têm tempo para estar a ler e, se calhar, temos de ser mais diretos, mais millennials. A única coisa boa que surgiu das fusões que eu falei há bocado, foi que se passou a utilizar para comunicação interna Facebook empresarial, ou seja, não havia uma curva de aprendizagem basicamente toda a gente tinha e conhecia o Facebook. Esta ferramenta é uma ferramenta mais prática, em que se pode criar também grupos, pode-se discutir tudo num ambiente controlado da empresa. Hoje em dia, as coisas têm que ser mais visuais e mais rápidas porque cada vez menos gente tem tempo para ler ou poder dedicar algum tempo a ver as notícias da empresa.

**P: Qual é o impacto da comunicação interna na sua experiência como colaborador da Bayer? Sente que a comunicação interna é útil, ajuda-o a desempenhar melhor o seu trabalho e a alcançar os seus objetivos?**

**R:** É positivo porque retira o fator incerteza. Atualmente estamos em plena transformação, mas tenho confiança que quando há alterações automaticamente elas vão sendo comunicadas. Acho incrível termos um departamento de comunicação, visto que a maior parte das empresas ou não tem ou se tem é algo muito incipiente que só serve para fazer comunicados externos para as diferentes empresas de marketing ou para, de vez em quando, dar um comunicado interno a dizer que se atingiu um objetivo. A coisa pior que nós temos enquanto colaboradores é a incerteza de não sabermos o que é que se está a passar dentro da nossa própria empresa e aqui, na Bayer, não noto que isso aconteça.

## **NI: Sugestões de melhoria**

**P: Que sugestões daria para melhorar a comunicação interna na Bayer? Que ferramentas, estratégias ou medidas acha que a empresa poderia adotar a fim de melhorar e agilizar a comunicação com os colaboradores?**

**R:** Eu Não uso o Yammer e acho, honestamente, que é uma ferramenta completamente pré-histórica. Portanto se calhar passar para uma ferramenta como o Facebook e acho que uma coisa que seria interessante para aumentar o nosso espírito de corpo era começar a criar algumas reuniões em que uma pessoa de um departamento apresenta o departamento e os projetos que estão em curso, o que permite que todos estejam a par do que se passa nas outras divisões. Do workshop que tivemos há 15 dias, surgiram ideias engraçadas que podem ser aplicadas tanto em consumer, como em pharma e em crop science e que, neste momento, não é isso que se faz em “regra”. Estamos um bocadinho ainda compartimentados por áreas de negócio diferentes, mas eu acho que se começarmos a conhecer mais o trabalho, os projetos, ações e obstáculos pelos quais outros departamentos estão a passar, e se se permitir a partilha de ideias, sinergias e experiências, o resultado final pode ser bastante positivo. Por fim, acho que temos que ser cada vez mais one Bayer que, apesar de muitas vezes as pessoas estarem muito confortáveis no seu cantinho, é um esforço grande que temos que fazer.

## **Anexo 6 – Questionário Online**

---

### **Início do bloco: Início- Apresentação**

Q0 Questionário TFM | 7 minutos | Anónimo e confidencial

Caro/a participante,

O presente questionário foi realizado no âmbito do trabalho final de mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULISBOA) e tem como principal finalidade sustentar um plano de comunicação integrada de marketing para uma empresa da indústria farmacêutica. Através deste questionário pretende-se entender a percepção dos portugueses sobre cuidados de saúde e bem-estar.

Por favor responda de forma sincera ao questionário. Todas as respostas são anónimas.

O tempo estimado de resposta ao questionário é de cerca de 7 minutos. Agradeço, desde já, a disponibilidade e toda a atenção dispensadas.

Para mais questões, poderá contactar-me através do seguinte e-mail - [luisapachecomiranda@gmail.com](mailto:luisapachecomiranda@gmail.com)

Luísa Pacheco de Miranda

### **Fim do bloco: Início- Apresentação**

---

### **Início do bloco: A- Importância dos cuidados e prevenção da saúde e processo de compra de medicam**

Q1.1 Na sua opinião, qual é a importância da prevenção e dos cuidados de saúde para uma vida saudável?

- Nada Importante (5)
  - Pouco Importante (4)
  - Relativamente Importante (3)
  - Muito Importante (2)
  - Extremamente Importante (1)
-

Q1.2 Adotar medidas preventivas reduz o risco de doenças e promove uma vida mais saudável.

- Não (2)
  - Talvez (3)
  - Sim (1)
- 

Q1.3 A quem costuma recorrer quando pretende saber mais sobre doenças, medidas de prevenção ou hábitos de vida saudável? (Pode seleccionar mais do que uma resposta)

- Médico ou profissional de saúde (1)
  - Internet (websites, blogs, fóruns) (2)
  - Redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) (3)
  - Revistas ou jornais (4)
  - Televisão (5)
  - Amigos e familiares (6)
  - Outro. Qual? (7)
- 

Q1.4 Tem por hábito pesquisar informações sobre medicamentos antes de os comprar?

- Não, nunca (4)
  - Raramente (3)
  - Às vezes (2)
  - Sim, sempre (1)
-



Q1.5 Qual a importância dos seguintes critérios aquando a compra de um medicamento?

	Nada importante (1)	Pouco importante (2)	Neutro (3)	Importante (4)	Muito importante (5)
Preço (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficácia comprovada (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendação do profissional de saúde (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinião de terceiros (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fim do bloco: A- Importância dos cuidados e prevenção da saúde e processo de compra de medicam**

---

**Início do bloco: B- Conhecimento sobre a indústria farmacêutica**

Q2.1 Por favor, indique qual é a primeira empresa que lhe vem à cabeça quando pensa em empresas farmacêuticas:

\_\_\_\_\_

-----

Q2.2 Qual(ais) destas empresas farmacêuticas conhece? (Pode selecionar mais do que uma resposta)

- Astrazeneca (1)
- Bayer (2)
- Bial (3)
- GSK (4)
- Merck (5)
- MSD (6)
- PFizer (7)
- Novartis (8)
- Roche (9)

Fim do bloco: B- Conhecimento sobre a indústria farmacêutica

---

Início do bloco: D: Posicionamento, imagem e notoriedade da Bayer Portugal

Q3.1 Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário?

- Sim (1)
- Não (2)

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? =  
Sim*

Q3.2 Por favor, indique como conheceu a Bayer Portugal (Pode seleccionar mais do que uma resposta).

- Através de amigos ou familiares (1)
  - Através dos produtos (2)
  - Através da publicidade (3)
  - Através de notícias (4)
  - Através de eventos (5)
  - Outro. Qual? (6)
- 

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? = Sim*

Q3.3 Por favor, indique o quão familiarizado está com a Bayer Portugal:

- Já ouvi falar, mas nunca comprei os seus produtos. (1)
  - Já ouvi falar, mas não sei se alguma vez comprei os seus produtos (6)
  - Ocasionalmente compro os seus produtos. (2)
  - Regularmente compro os seus produtos. (3)
- 

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? = Sim*

Q3.4 Indique a primeira palavra que lhe vem à cabeça quando pensa na Bayer Portugal?

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? =  
Sim*

Q3.5 Quais das seguintes áreas de negócio associa à Bayer? (Pode selecionar mais do que uma resposta)

- Área Farmacêutica (7)
- Área de Consumer Health (8)
- Área Agrícola (9)

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? =  
Sim*

Q3.6 Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes à Bayer Portugal:

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
A Bayer Portugal é uma empresa inovadora. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa preocupada com a sustentabilidade. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa socialmente responsável. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal oferece produtos de alta qualidade. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa confiável. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa com uma forte reputação. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa prestigiada. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Bayer Portugal é uma empresa jovem. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Bayer  
Portugal é uma  
empresa ativa.  
(10)



**Fim do bloco: D: Posicionamento, imagem e notoriedade da Bayer Portugal**

**Início do bloco: C: Redes Sociais e a promoção da saúde nas mesmas**

*Apresentar esta pergunta:*

*If Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? = Sim*

*Or Já conhecia/tinha ouvido falar da Bayer Portugal aquando deste questionário? = Não*

Q4.1 É utilizador de redes sociais?

Sim (1)

Não (2)

*Apresentar esta pergunta:*

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.2 Com que frequência utiliza redes sociais?

Todos os dias (1)

2-3 vezes por semana (2)

Só aos fins de semana (3)

1 vez a cada duas semanas (4)

1 vez por mês (5)

*Apresentar esta pergunta:*

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.3 Quais são as redes sociais que utiliza? (Pode seleccionar mais do que uma resposta)

- Facebook (1)
  - Instagram (2)
  - LinkedIn (3)
  - Twitter (4)
  - TikTok (5)
  - Outra. Qual? (6)
- 

Apresentar esta pergunta:

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.4 Indique se alguma vez recorreu às redes sociais para saber mais informações sobre saúde e bem-estar.

- Não (2)
- Sim (1)

Apresentar esta pergunta:

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

*And Indique se alguma vez recorreu às redes sociais para saber mais informações sobre saúde e bem-estar. = Sim*



Q4.5 Que tipo de informações sobre saúde e bem-estar procura nas redes sociais? (Pode selecionar mais do que uma resposta)

- Dicas sobre bem-estar e estilo de vida saudável (1)
  - Informações sobre doenças e respetivos tratamentos (2)
  - Conselhos de profissionais de saúde (3)
  - Receitas e dicas de alimentação saudável (4)
  - Exercícios e rotinas de atividade física (5)
  - Testemunhos e experiências de superação (6)
  - Outro. Qual? (7)
- 

Apresentar esta pergunta:

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.6 Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes aos benefícios das redes sociais na promoção da saúde :

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem Concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
Acesso fácil a informações e recursos de saúde. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilização e consciencialização sobre questões de saúde. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção de estilos de vida saudáveis de forma atrativa e envolvente. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação e inspiração para manter hábitos saudáveis. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a comunidades de suporte e a terceiros com interesses semelhantes. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de interação direta com profissionais de saúde. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apresentar esta pergunta:

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.7 Segue alguma empresa farmacêutica nas redes sociais?

Sim. Qual/Quais? (1)

---

Não (2)

Não tenho a certeza (3)

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

*And Segue alguma empresa farmacêutica nas redes sociais? = Sim. Qual/Quais?*

*Or Segue alguma empresa farmacêutica nas redes sociais? = Não tenho a certeza*

Q4.8 Que tipo de informações espera/gostaria de encontrar nas redes sociais das empresas farmacêuticas? (Pode selecionar mais do que uma resposta)

Atualizações sobre novos medicamentos e tratamentos (1)

Dicas de saúde e bem-estar (2)

Informações sobre eventos e conferências relacionados com a saúde (3)

Testemunhos de pacientes e casos de sucesso (4)

Aconselhamento profissional sobre temáticas de saúde e bem-estar (5)

Outro. Qual? (6)

---

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

Q4.9 Segue algum influenciador digital na área da saúde e bem-estar?

Não (2)

Sim. Qual? (1) \_\_\_\_\_

---

Apresentar esta pergunta:

*If É utilizador de redes sociais? = Sim*

*And Segue algum influenciador digital na área da saúde e bem-estar? = Sim.  
Qual?*

Q4.10 Considera que esses influenciadores digitais têm impacto positivo no conhecimento que tem atualmente sobre temáticas de saúde e bem-estar?

Não (2)

Sim (1)

**Fim do bloco: C: Redes Sociais e a promoção da saúde nas mesmas**

---

**Início do bloco: D- Dados Pessoais**

Q5.1 Indique a sua idade.

\_\_\_\_\_

-----

Q5.2 Indique o género com o qual se identifica.

Masculino (1)

Feminino (2)

Prefiro não dizer (3)

-----

Q5.3 Indique a sua área de residência.

- Aveiro (1)
  - Beja (2)
  - Braga (3)
  - Bragança (4)
  - Castelo Branco (5)
  - Coimbra (6)
  - Évora (7)
  - Faro (8)
  - Guarda (9)
  - Leiria (10)
  - Lisboa (11)
  - Portalegre (12)
  - Porto (13)
  - Santarém (14)
  - Setúbal (15)
  - Viana do Castelo (16)
  - Vila Real (17)
  - Viseu (18)
  - Região Autónoma dos Açores (19)
  - Região Autónoma da Madeira (20)
-

Q5.4 Indique o seu grau de escolaridade.

- Ensino Básico (1)
  - Ensino Secundário (2)
  - Licenciatura (3)
  - Pós-Graduação (4)
  - Mestrado (5)
  - Doutoramento (6)
  - Outro. Qual? (7) \_\_\_\_\_
- 

Q5.5 Indique a sua situação profissional.

- Estudante (1)
  - Trabalhador-estudante (2)
  - Trabalhador por conta própria (3)
  - Trabalhador por conta de outrem (4)
  - Desempregado (5)
  - Reformado (6)
- 

*Apresentar esta pergunta:*

*If Indique a sua situação profissional. = Desempregado*

*Or Indique a sua situação profissional. = Reformado*

Q5.6 Indique o setor no qual trabalhava.

- Agricultura e Alimentação (14)
- Educação e Formação (12)
- Energia e Recursos Naturais (9)
- Finanças e Serviços Financeiros (5)
- Indústria Automóvel e Manufatura (8)
- Retalho e Comércio (7)
- Saúde e Ciências da Vida (6)
- Serviços Profissionais (13)
- Tecnologia da Informação e Comunicação (4)
- Turismo e Hotelaria (10)

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If Indique a sua situação profissional. = Trabalhador por conta própria*

*Or Indique a sua situação profissional. = Trabalhador por conta de outrem*

*Or Indique a sua situação profissional. = Trabalhador-estudante*

Q5.7 Indique o setor no qual trabalha.

- Agricultura e Alimentação (14)
- Educação e Formação (12)
- Energia e Recursos Naturais (9)
- Finanças e Serviços Financeiros (5)
- Indústria Automóvel e Manufatura (8)
- Retalho e Comércio (7)
- Saúde e Ciências da Vida (6)
- Serviços Profissionais (13)
- Tecnologia da Informação e Comunicação (4)
- Turismo e Hotelaria (10)

---

*Apresentar esta pergunta:*

*If Indique a sua situação profissional. = Estudante*

*Or Indique a sua situação profissional. = Trabalhador-estudante*



Q5.8 Indique em que área está a realizar os seus estudos.

- Artes e Design (9)
- Ciências Agrárias e Veterinárias (12)
- Ciências da Comunicação e Jornalismo (14)
- Ciências da Educação (10)
- Ciências da Saúde (7)
- Ciências do Desporto (13)
- Ciências Económicas e Empresariais (8)
- Ciências Naturais e Matemática (5)
- Ciências Sociais e Humanas (4)
- Direito e Ciências Jurídicas (16)
- Engenharia e Tecnologia (6)

**Fim do bloco: D- Dados Pessoais**

---