

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*-
EM PORTUGAL

Ana Rita Martins Silva

Projeto Empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientador:

Dr. Pedro Manuel Esteves

Setembro 2017

Resumo

Num mercado cada vez mais competitivo e global, torna-se um desafio diário as empresas conseguirem crescer e sobreviver. O próprio consumidor tem acesso a um nível de informação mais privilegiado, conseguindo-a através de um simples telemóvel ou pesquisa na internet. O facto de o mercado ser tão dinâmico e das marcas terem que diversificar o seu negócio, faz com que a concorrência já não seja unicamente no dentro do mesmo sector, existindo entrada de novos players vindos de mercados completamente opostos e imprevisíveis. Assim sendo, o consumidor dispõe de uma variadíssima escolha, sendo mais crítico na seleção e podendo assim fazer cada vez mais exigências às marcas. Desta forma, é hoje um desafio as marcas tornarem-se competitivas e diferenciadas, tendo muitas vezes que ampliar o seu portfólio, a oferta da natureza dos seus produtos ou arriscando-se em novos mercados de maneira a conseguirem agregar mais clientes.

Sendo assim, muitas marcas optam pela internacionalização dos seus negócios, pois conseguem aumentar as suas receitas, ampliar a sua notoriedade e atingir mais consumidores com os seus produtos/serviços.

Contudo, essa internacionalização implica uma adaptação do modelo do negócio ao país de destino. É por isso necessário fazer alterações operacionais no marketing-mix das marcas, maioritariamente em termos de comunicação, ponto de venda e recursos humanos, sempre tendo em conta a concorrência existente e possíveis limitações monetárias. Só assim, será possível entrar num mercado novo com vantagens competitivas e diferencial relativamente ao que já é existente.

Palavras-chave: Internacionalização, Reposicionamento, Sector Cosmética, Maquilhagem.

Abstract

In an increasingly competitive and global market, it becomes a daily challenge for companies to grow and survive. The consumer himself has access to a more privileged level of information, obtaining it through a simple phone or Internet search. The fact that the market is so dynamic and the brands have to diversify their business, means that competition is no longer only within the same sector, existing the entry of new players coming from completely opposite and unpredictable markets. Thus, the consumer has a wide choice, being more critical in the decision and can thus make more and more demands on the brands.

In this way, it is now a challenge for brands to become competitive and differentiated, often having to expand their portfolio, the offer of different type of products or risk new markets in order to aggregate more customers.

Therefore, many brands opt for the internationalization of their businesses, as they are able to increase their revenues, increase their awareness and reach more consumers with their products / services.

However, this internationalization implies an adaptation of the business model to the country of destination. It is therefore necessary to make operational changes in the marketing-mix of brands, mainly in terms of communication, point of sale and human resources, always considering the existing competition and possible monetary constraints. Only in this way will it be possible to enter on a new market with competitive advantages and differential with what already exists.

Key-words: Internationalization, Repositioning, Cosmetic Sector, Make up.

Agradecimentos

Ao meu Pai, pelo melhor abraço e palavras de incentivo todos estes anos.

À minha Mãe, pelas palavras sábias e por sempre ter sido uma inspiração de força, coragem e garra.

Ao meu irmão Pedro, por ser parte de mim e sempre mostrar a leveza das coisas.

Ao Hugo, por me apoiar em tudo e sempre ter as palavras certas quando mais preciso.

À Nina e Rute pela eterna amizade e incentivo constante ao longo de todo este projeto.

À Eve e Migalhas pela inspiração profissional e amizade desde sempre.

À Sofia, Diogo, Moreira e Franklin, colegas de mestrado e amigos para a vida. Sem eles este percurso não tinha sido tão leve.

À Bruna, Geisa e Joaquina por partilharem esta marca comigo e sempre me terem facilitado a vida para me dedicar a este projeto.

Ao Professor Pedro Esteves, pela inesgotável motivação e disponibilidade.

Índice

1. Definição do contexto do problema	9
2. Revisão da literatura.....	10
2.1 Brand(ing).....	10
2.2 Brand Equity.....	13
2.3 Brand Architecture	15
2.4 A indústria da cosmética.....	17
2.4.1 Embalagem e rotulagem dos produtos de cosmética	19
3. Contexto e tendências a nível internacional: a maquilhagem no mundo	20
4. Análise estratégica.....	27
4.1 Meio envolvente mediato	27
4.1.1 Análise PESTAL	27
4.2 Meio envolvente imediato	32
4.2.1 Análise estrutural da indústria (Porter).....	32
4.2.2 Mercado da maquilhagem em Portugal e os seus consumidores.....	36
4.2.3 Concorrência.....	42
4.3 Oportunidades e ameaças	47
4.4 Análise interna – marca “ quem disse, berenice? ”	47
4.4.1 História da empresa – grupo Boticário.....	47
4.4.2 Caracterização marca quem disse, berenice?	49
4.4.3 Estratégia: missão, visão e valores	50
4.5 Marketing-mix:.....	50
4.5.1 A marca.....	50
4.5.2 Produto.....	52
4.5.3 Preço	54
4.5.4 Distribuição/Ponto de venda.....	54
4.5.5 Comunicação	56
4.5.6 Recursos humanos	56
4.6 Pontos forte e fracos	57
4.7 Análise SWOT.....	58
4.8 Diretrizes estratégicas.....	59
4.9 Fatores críticos de sucesso	59
5. Implementação da estratégia	61

5.1	Definição estratégica	61
5.1.1	Visão, missão e valores.....	61
5.1.2	Segmentação e target	62
5.1.3	Posicionamento.....	63
5.1.4	Identificação e diferenciação	65
5.2	Políticas de gestão – Marketing-Mix.....	65
5.2.3	Produto.....	66
5.2.3.1	Marca.....	66
5.2.3.2	Embalagem.....	66
5.2.4	Preço	67
5.2.5	Distribuição/Ponto de venda.....	68
5.2.6	Comunicação	71
5.2.6.2	Projeção de vendas	73
5.2.6.3	Orçamento plano de comunicação	75
5.2.7	Recursos humanos	76
6.	Conclusões	78
7.	Referências bibliográficas	80
8.	Anexos.....	85

Índice de figuras

Figura 1: Market share de cada um dos sectores no mercado ibérico Fonte: HMR, 2016	18
Figura 2: Faturação do mercado global dos produtos de cosmética Fonte: Colipa, 2016	21
Figura 3: Faturação mercado europeu de produtos de cosmética Fonte: Colipa, 2016	21
Figura 4: Faturação anual das categorias de cosmética Fonte: Colipa, 2016.....	22
Figura 5: Dados inovação na categoria de cabelos Fonte: Colipa, 2016.....	23
Figura 6: Valor de produtos exportados dos principais países exportadores da europa Fonte Colipa, 2016	23
Figura 7: Valor das marcas de cosmética, 2012 a 2014 (€ mil milhões) fonte: COLIPA, 2016	24
Figura 8: Valor das marcas de cosmética em cada país (2014) Fonte: Colipa, 2016....	24
Figura 9: N° trabalhadores no sector da cosmética na europa Fonte: Colipa, 2016.....	25

Figura 10: Número de PME's produtoras de cosméticos na europa Fonte: Colipa, 2016	25
Figura 11: Número de empresas produtoras e envolvidas na venda em retalho de cosméticos Fonte: Colipa, 2016	26
Figura 12: Proporção de jovens (UE28) em 2014 Fonte: EUROSTAT em INE, 2015	27
Figura 13: População residente (Nº) em portugal (2010 - 2015) Fonte: INE, 2015	28
Figura 14: Anuário Nielsen 2016: Classes sociais do universo de lares em Portugal, 4º trimestre 2015 Fonte: INE, 2016	29
Figura 15: Importância das áreas (em quantidade) dos produtos de maquilhagem Fonte: adaptado anuário NIELSEN, 2016	38
Figura 16: Anuário Nielsen 2016: Produtos de maquilhagem - importância dos canais (em quantidade), 2016 Fonte: adaptado anuário NIELSEN, 2016.....	38
Figura 17: Anuário Nielsen 2016: Produtos de maquilhagem – evolução do peso das marcas de distribuição Fonte: adaptado anuário NIELSEN, 2016.....	39
Figura 18: Comparação entre gastos com cosmética e pib Fonte: COLIPA, 2016.....	40
Figura 19: Loja <i>Kiko</i> colombo Fonte: página vogue pt.....	44
Figura 20: Display loja <i>Nyx</i> Fonte: blog nit	45
Figura 21: Loja <i>Inglot</i> – Oeiras Parque Fonte: site Oeiras Parque - lojas.....	46
Figura 22: Sub-marcas existentes no grupo <i>O Boticário</i> Fonte: adaptado do site do grupo <i>O Boticário</i>	48
Figura 23: Logótipo da <i>quem disse, berenice?</i> Fonte: <i>quem disse, berenice?</i> 2017.....	51
Figura 24: Display produtos loja física <i>quem disse, berenice?</i> Fonte: imagens de marca	53
Figura 25: Rótulo desmaquilhante roseta <i>quem disse, berenice?</i> Fonte: embalagem produto.....	53
Figura 26: Pormenor de interior e fachada de loja Fonte: <i>facebook</i> da marca.....	55
Figura 27: Triângulo de ouro Fonte: elaboração própria	63
Figura 28: Simulação QR codes junto dos produtos Fonte: autoria própria	69
Figura 29: Sugestão de loja na Rua do Carmo, no Chiado, de - <i>quem disse, berenice?</i> - Fonte: autoria própria	70
Figura 30: Sugestão de quiosque para ações de <i>product placement</i> Fonte: adaptado de modelo existente na marca, no Brasil	72

Figura 31: Matriz de sazonalidade do peso de faturação anual de quem disse, berenice?, para o ano de 2018 Fonte: autoria própria nota: todos os números apresentados são baseados em estimativas..... 74

Índice de tabelas

Tabela 1: Modelo de Aaker's de dimensões da personalidade da marca Fonte: adaptado de Guthrie e Kim (2008).....	11
Tabela 2: Estimativa da média de clientes (anuais) para cada cluster Fonte: autoria própria.....	74
Tabela 3: Estimativa da abertura de novas lojas Fonte: autoria própria.....	74
Tabela 4: Projeção de vendas Fonte: autoria própria	75
Tabela 5: Despesas do novo plano de comunicação Fonte: autoria própria.....	76

Índice de gráficos

Gráfico 1: Importância dos segmentos em quantidade – mercado português Fonte: adaptado anuário NIELSEN, 2016	37
Gráfico 2: Média das despesas anuais das mulheres europeias por grupo etário (2014) Fonte: Colipa, 2016	41
Gráfico 3: Áreas de procura de promoções Fonte: MARKTEST, TGI Julho 2016.....	41
Gráfico 4: Company share of beauty and personal care Fonte: adaptado do euromonitor international (passport stats, 2017).....	43
Gráfico 5: Régua de preços das categorias de quem disse, berenice? Fonte: autoria própria.....	54
Gráfico 6: Mapa percetual Fonte: elaboração própria.....	63

Sumário executivo

A presente tese de mestrado trata-se de um Projeto Empresa desenvolvido em cooperação com a marca ***quem disse, berenice?***, que se encontra inserida no conjunto das marcas que formam o grupo *O Boticário*. Este grupo que começou como um pequeno negócio familiar chamado *O Boticário* é atualmente a maior produtora de cosméticos do mundo. Esta marca Brasileira, que faz parte do Grupo *O Boticário*, surgiu em Curitiba, uma pequena cidade, pelas mãos de um farmacêutico, conta com mais de 4.000 lojas e está presente em vários países no mundo, sendo um deles Portugal. *O Boticário* surgiu em Portugal no ano de 1986, tendo rapidamente ganho notoriedade no mercado, contando atualmente com mais de 50 lojas físicas e 1 online.

Nos dias de hoje, dentro do grupo existem diversas marcas, sendo uma delas a ***quem disse, berenice?***, sobre a qual irá recair a presente tese.

A vinda desta marca para o mercado Português, prende-se com a necessidade do grupo em expandir o seu negócio fora do Brasil, visto ser um mercado que tem vindo a atravessar difíceis períodos, mas também com o objetivo de reforçar a presença do grupo *O Boticário* em Portugal, visto ser um dos países internacionais, onde a marca se encontra, mais lucrativo.

Apesar da política, valores e modelo de negócio da empresa serem transversais a todas as marcas do grupo, surge a necessidade de preparar e adaptar a marca ***quem disse, berenice?*** para a entrada num novo mercado.

Assim sendo, o presente Projeto Empresa tem como objetivo, desenvolver uma estratégia de implementação da marca, através da alteração de algumas componentes do marketing-mix, de forma a garantir a perpetuidade da marca em Portugal e quem sabe, futuramente, no resto da Europa.

1. Definição do contexto do problema

Com a crescente globalização e concentração de mercados, as empresas vivem num contexto desafiante, tendo sido obrigadas a mudar a sua priorização relativamente ao consumidor e aumentar a sua presença em mais mercados. Atualmente o consumidor vive num contexto intoxicante, onde o seu poder de compra reduziu, sendo por isso muito mais racional nas compras e muito mais exigente e portador de informação, dando elevada importância ao nível de confiança relativamente às marcas e à oferta das mesmas.

Desta forma, é crucial que as empresas encontrem novas formas de comunicar e satisfazer o consumidor, tendo para isso, muitas vezes, de repensarem na sua estratégia organizacional e oferta de portfólio, de forma a conseguirem ir de encontro às necessidades dos seus clientes e até mesmo atingir um novo público alvo.

Este projeto centra-se, assim, num tema atual da realidade das empresas, a necessidade de diversificação da sua atividade e de atuação em diferentes áreas do mercado, conseguindo assim alcançar mais clientes.

Ao lançar uma nova marca com um posicionamento altamente diferenciado, que defende uma maquilhagem plural, diversa e livre de regras, e com uma ampla oferta de diversidade de cores, tons e produtos, o *Boticário* consegue assim atingir uma vantagem competitiva no mercado e colmatar uma falha existente no seu negócio que era a fraca oferta de produtos de maquilhagem. Além disso, com esta nova marca conseguirá atingir um público-alvo mais jovem, devido ao seu posicionamento mais desprendido e moderno.

Contudo, apesar de a marca ter uma estratégia bastante clara no mercado brasileiro, no seu processo de internacionalização não foi traçada uma estratégia de implementação da marca no mercado português. Praticamente nada foi adaptado para a entrada da marca em Portugal, desde a comunicação, aos uniformes, à estratégia comercial, tendo tudo sido trazido do Brasil e implementado, estando a grande maioria dos materiais de apoio em português do Brasil. Dado tratar-se de uma marca praticamente desconhecida é importante que seja feita uma entrada bem forte, atrativa e adaptada ao consumidor e mercado português.

Este projeto tem assim o objetivo de estruturar uma estratégia de entrada e implementação da marca, de forma a conseguir proporcionar uma valorização e construção da marca ***quem disse, berenice?*** para conseguir a sua perpetuação em Portugal.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo serão abordados os principais pontos, suportados por artigos científicos e fontes documentados, relacionados com o desenvolvimento e implementação de uma nova marca num novo mercado. Desta forma, a revisão de literatura do projeto irá assentar em temas como *branding*, *branding equity*, *brand architecture* e a indústria da cosmética, bem como os principais pontos a ter em conta relativamente à legislação nacional no mercado da cosmética.

2.1 Brand(ing)

Segundo Simões e Dibb (2001) a marca é muito mais do que um simples nome dado a um produto, esta acarreta e incorpora um conjunto de atributos físicos, sociopsicológicos e crenças que irão influenciar o consumidor. A marca é definida como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação desses elementos, com o objetivo de identificar os produtos ou serviços de um ou mais vendedor, de forma a conseguir diferenciá-los dos outros concorrentes (Kotler, 2003). Ou seja, é a própria marca que é a origem dos conflitos entre os fornecedores do mesmo meio, que competem entre eles para serem as marcas dominantes na hora de escolha do consumidor (Butler, 1914 *in* Bastos *et al*, 2012), pois é a perceção que o consumidor tem de uma determinada marca, que o faz optar, no momento da compra, por uma determinada marca em vez de outra (Doyle, 1994 *in* Simões e Dibb, 2001; Davcik *et al*, 2015). Este processo de escolha denomina-se por *customer value*, que se trata da diferença entre o que um cliente recebe de um produto e o que tem que dar para obtê-lo (Chernatony *et al*, 2000). Desta forma, as empresas utilizam as marcas, personalizando-as e atribuindo-lhes personalidades distintivas e únicas, para que se consigam distinguir dos outros players de mercado (Balmer e Soenen, 1997; Fournier, 1998; Wood, 2000; Ambler *et al*, 2002; Kerr e Balakrishnan, 2012; Borg e Gratzner, 2013) e maximizam o potencial das mesmas de acordo com o tipo de consumidor que pretendem atingir (Keller e Lehmann, 2009). Segundo Kotler (1996), para uma melhor interpretação das marcas, estas podem ser diferenciadas em seis níveis de significado:

- atributos;
- benefícios;
- valores;
- cultura;

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

- utilização;
- personalidade.

Enquanto que os atributos se referem à identidade da própria marca, todos os restantes referem-se à personalidade da marca e ao desenvolvimento das suas características pessoais. De acordo com Aaker's Brand Personality framework in Guthrie e Kim (2008) existem cinco dimensões na personalidade de uma marca, que são caracterizadas por quinze traços de personalidade:

Dimensões da personalidade da marca	Traços
Sinceridade	Realista Honestidade Saudável Animação
Entusiasmo	Ousadia Vivacidade Imaginação Atual
Competência	Confiável Inteligente Bem sucedido
Sofisticação	Educado Encantador
Robustez	Gosto pela natureza Resistência

TABELA 1: MODELO DE AAKER'S DE DIMENSÕES DA PERSONALIDADE DA MARCA
FONTE: ADAPTADO DE GUTHRIE E KIM (2008)

Segundo Guthrie e Kim (2008), Park e John (2010) e Wilson *et al*, 2014, os consumidores tendem a adquirir marcas que reflitam a sua própria personalidade ou marcas que retratem personalidades que estes desejam adquirir. Basicamente as marcas representam características que permitem que o consumidor crie mentalmente uma ligação entre nomes, imagens e cognições, atribuindo assim um determinado significado a uma marca específica (Wilson *et al*, 2014; Parsons 2007), culminando no desenvolvimento de uma relação com as marcas que poderá facilitar ou não, dependendo da relação desenvolvida, na escolha prioritária do consumidor (Gratzer e Borg, 2013). Sendo assim, o significado que

a marca tem para o consumidor também irá depender do próprio contexto em que o consumidor se encontra inserido (Holt, 2002; Escalas, 2004 *in* Wilson *et al*, 2014; Anselmsson e Bondesson, 2013). Isto revela-se um verdadeiro desafio para as marcas, pois as necessidades dos consumidores bem como as suas perceções mudam muito rapidamente e facilmente ao longo do tempo (Borg e Gratzner, 2013; Sriram *et al*, 2006), por isso depende das marcas conseguir acompanhar estas alterações de perto, para que consigam adaptar-se ao longo do tempo aos seus consumidores (Moss, 2008). No final, uma marca deverá sempre transparecer uma razão, a qual fará o consumidor optar por esta marca e não outra, seja através dos produtos e/ou serviços que oferece, seja pela personalidade da marca ou até mesmo através de ambos (Sarkar e Singh, 2005).

Uma forma de diferenciar, valorizar e adaptar as marcas é através de extensões de marca, através do lançamento de sub-marcas (Buil *et al*, 2013). Assim, poderá ser uma boa estratégia, caso a marca esteja bem estabelecida no mercado, pois todo o seu *awareness*¹, e juízos de valor do consumidor serão facilmente propagados a esta nova marca, sem grande esforço de marketing. Além disso permite a divisão do risco, pois no caso das mono-marcas caso ocorra um problema toda a estabilidade da marca fica comprometida (Chailan e Calderon-Monclosa, 2006 *in* Chailan, 2009). Caso seja uma multi-marca esse risco é minimizado além de que permite alargar o território da marca e responder de forma mais eficiente e precisa às necessidades dos diferentes segmentos de consumidores que seriam inacessíveis com apenas uma marca. (Chailan, 2009). É por isso que vários autores defendem que a marca está entre os ativos mais fundamentais e duradouros de uma empresa (Martin 2005; M'zungu, S. *et al*, 2010) e que está sujeito a constantes influências através de variadíssimos atores: consumidores, tecnologias, os medias, mercados externos, entre outros (Bastos e Levy, 2012).

Desta forma, o sucesso de uma empresa não depende exclusivamente do seu produto ou serviço, a marca desempenha um papel crucial no momento de escolha do consumidor, sendo um dos mais importantes ativos intangíveis de uma empresa, e desta forma, é extremamente necessário prestar a máxima atenção e cuidado para manter o seu valor e *brand equity*². (M'zungu, S. *et al*, 2010).

¹ Conhecimento de que algo existe, ou compreensão de uma situação ou assunto no momento atual com base em informações ou experiência.

² O valor de uma determinada marca para a empresa que a detém.

2.2 Brand Equity

De acordo com Keller (1993), uma marca tem um forte *brand equity* quando o consumidor reage de forma mais favorável e privilegiada ao produto, preço, promoção ou distribuição de uma determinada marca, mesmo quando o mesmo elemento do marketing mix é atribuído a um nome fictício ou irreal de um outro produto ou serviço, desta forma o *brand awareness*³ é o primeiro passo para criar *brand equity* (Buil *et al*, 2013).

Cada vez mais, é fulcral que as empresas apostem na fortificação das suas marcas (Buil *et al*, 2013), porque conseguem lidar melhor com os fatores ambientais e de mercado e com o nível concorrencial cada vez mais asfixiante, pois existem cada vez mais marcas a comunicar no mercado. É por isso necessário conseguirem ser disruptivas e distintivas, pois isso irá fomentar o interesse do consumidor em conhecer o que “está por detrás da marca” (Simões e Dibb, 2001; Martin e Morich, 2011). Essa curiosidade do consumidor tem que ser criada, sendo para isso necessário desenvolver uma boa estratégia de comunicação e proporcionar uma boa experiência de compra, pois são estas as fontes que fazem com que o consumidor construa a imagem de uma determinada marca (Berry, 1995 *in* M’zungu, S. *et al*, 2010; Anselmsson e Bondesson, 2013).

Hoje em dia, os consumidores compram marcas e não produtos (Davcik *et al*, 2015). Desta forma, a concorrência não é em termos de oferta de portfólio, mas sim em termos de valor acrescentado que cada marca oferece ao consumidor (Simões e Dibb, 2001; Rajagopal, 2006). O consumidor deixou de ser visto como um recetor das actividades de marketing (Tuominen, 2007), pois cada vez está mais crítico e seletivo. Por isso, a forma como as marcas se posicionam e as mensagens que passam ganhou bastante relevância, pois é através da interpretação dessa mensagem que permite ao consumidor escolher a marca que melhor satisfaz as suas exigências e as suas necessidades físicas e psicológicas (Simões e Dibb, 2001; Gershon, 2003 *in* Parsons 2007; Papista e Dimitriadis, 2012). Desta forma, é de extrema importância que a mensagem passada pela marca seja igual à que o consumidor entende da mesma, de maneira a garantir que toda a comunicação e tentativas de persuasão feitas pela marca vão de encontro com as expectativas do consumidor, caso contrário poderá ter consequências negativas no relacionamento de ambos (Guèvremont e Grohmann, 2013). Isto é, no fundo, a marca é uma relação de

³ Capacidade de se identificar a marca como pertencente a uma dada categoria de produto.

parceria ativa com o cliente, pois as marcas deixaram de ser vistas como respostas individuais às necessidades do consumidor, mas sim como uma das partes responsáveis por esta relação (Chailan, 2009), pois também o consumidor é parte integrante do desenvolvimento de uma marca. Segundo uma análise desenvolvida por Fournier and Yao (1997) *in* Tuominen, (2007), a perpetuidade do relacionamento com uma marca depende de 6 elementos:

- A interdependência;
- Conexão de auto-conceito;
- Compromisso;
- Amor/paixão;
- Intimidade;
- Parceria de qualidade.

O relacionamento de uma marca com o consumidor é algo complexo e que tem de ser constantemente trabalhado. Uma marca para conseguir ter *awareness* no mercado e ter os seus clientes fidelizados, precisa de estar constantemente conectada com a vida do consumidor, conseguindo assim estabelecer um envolvimento comportamental e emocional (Tuominen, 2007).

Para que a marca consiga construir uma imagem coesa no mercado, é necessário que vá além da comunicação e do produto que oferece (Wilson *et al*, 2014). É necessário que todo o ADN da marca seja transversal em todo o processo do negócio (Simões e Dibb, 2001) e não esteja apenas presente no marketing, mas sim desde a produção, a comunicação com o consumidor até aos recursos humanos da própria empresa. A construção de uma marca depende muito da habilidade da marca conseguir cumprir os seus valores e mensagens e da capacidade de oferecer uma experiência de marca consistente ao longo das várias interações com os seus consumidores e *stakeholders* (Iglesias e Bonet, 2012). Tilley (1999) *in* Simões e Dibb (2001) reforça ao indicar que para uma empresa conseguir criar valor e fortificar a sua *equity*, a marca tem que estar presente em todo o processo da sua cadeia de valor, desde o processo de produção até ao produto final, o que vem contrariar a teoria de Porter que indicava que na cadeia de valor de uma empresa, as vendas e o marketing vinham no final da cadeia. Já não é suficiente simplesmente comunicar e posicionar a empresa externamente. É necessário que toda a

empresa esteja completamente embebida do ADN da marca, e que todo espírito da marca esteja totalmente intrínseco em todos os colaboradores da empresa (M'zungu, S. *et al*, 2010), desde o corpo de gestão até aos colaboradores de primeira linha, pois são eles que transmitem o significado da marca tanto ao consumidor como aos outros *stakeholders* da empresa. Desta forma, os colaboradores da empresa têm um papel muito importante na criação de uma boa imagem de uma marca, pois tanto podem criá-la como destruí-la (Ind, 1998 *in* Iglesias e Bonet, 2012). Assim sendo, é importante que constantemente a mensagem da marca seja transmitida universalmente na organização, que seja embutida uma boa cultura corporativa e assegurar que todos os colaboradores têm o seu método de trabalho e cultura organizacional alinhado com a visão e os objetivos da marca (Iglesias e Bonet, 2012). Desta forma, é garantida uma imagem universal e transversal para ambos os *stakeholders* internos e externos da empresa (Wilson *et al*, 2014).

Em suma, uma boa estratégia de gestão de marca é essencial para salvaguardar a *equity* de uma marca e proporcionar uma vantagem de competitividade sustentável a longo prazo para uma empresa (M'zungu, S. *et al*, 2010), pois segundo Tilley (1999) citado *in* Simões e Dibb (2001: 220) “*Brands which keep their promises keep their costumers. They become leadership brands because they desserve to.*”

2.3 Brand Architecture

De acordo com Petromilli *et al* (2002), a constante dinâmica do mercado e as necessidades de alteração das estratégias de negócio obrigam a uma análise constante dos vários componentes do portfólio das marcas, e consequentemente a sucessivas alterações e ajustes. A forma como esses componentes são estruturados, geridos, o modo de relacionamento entre eles e o valor que agregam à organização, é definida como *brand architecture* (Douglas *et al*, 2001 *in* Ugglá 2006). No fundo, a *brand architecture* é o rosto da estratégia de negócios, devendo estar totalmente alinhada e a suportar as metas e os objetivos do negócio, conseguindo assim cumprir o objetivo de construir uma relação sólida com os diferentes tipos de consumidores (Devlin e McKechnie, 2008; Chailan, 2009). É através da definição da *brand architecture* que se desenvolve a gestão do portfólio das marcas, desta forma não só a *brand architecture* deve estar de acordo com toda a estratégia organizacional, mas também a forma como o portfólio é gerido (Kerr e Balakrishnan, 2012). De acordo com Petromilli *et al* (2002) consoante a estratégia de

negócio definida, deverá ser aplicada a melhor *brand architecture*. Os três tipos mais comuns são:

- “*Branded House*” – as organizações que optem por este género de *brand architecture*, são organizações onde a empresa é a própria marca. Todos os produtos são subconjuntos da marca principal, que geralmente acrescentam clareza e definição adicional à oferta ao consumidor. Exemplos de marcas são a *Boeing* e a *Apple* que dominam os mercados em diferentes categorias, mas que todos os seus produtos têm por base a mesma estratégia e padrão de marca.
- “*House of brands*” – este tipo de arquitetura é característico de um conjunto de sub-marcas. Essencialmente cada marca opera de forma independente com o objetivo de maximizar a sua quota de mercado e o seu retorno financeiro. Nestes casos, a marca principal recebe pouca ou até mesmo nenhuma atenção. *Procter & Gamble* é um exemplo de marca que opta por este tipo de *brand architecture*, pois contém dezenas de marcas como a *Duracell*, a *Gillette*, a *Pantene*, entre muitas outras.
- “Misto” – trata-se de uma mistura entre os dois tipos de arquitetura anteriormente descritos. Cada uma das sub-marcas é tratada como uma extensão da marca mãe, existindo uma transmissão de identidade comum entre elas, apesar de cada produto ter a sua própria marca, ou seja, mesmo que as marcas filhas tenham personalidade própria, o espírito da marca mãe predomina sempre. A *Nestlé* é um exemplo deste tipo de arquitetura pois sendo uma marca líder, funciona como uma garantia, ao atribuir a sua cultura a todas as marcas, cultura essa que todas as marcas filhas por si só nunca conseguiriam obter.

Para que uma marca consiga ter uma estrutura e presença forte no mercado é extremamente necessário que tenha uma *brand architecture* predominante, bem fundamentada, definida, que dê resposta à dinâmica do mercado onde se encontra, que a permita distinguir dos seus concorrentes (Douglas *et al*, 2001; Rao *et al*, 2004), e principalmente que vá de encontro aos objetivos e metas do negócio.

Segundo Keller (2015) e Chailan (2009), é através da *brand architecture* que os consumidores compreendem quais os produtos e/ou serviços que uma determinada marca oferece, permitindo-lhes organizar mentalmente a estrutura da marca. A partir da estratégia da *brand architecture* é que se definem quais são os elementos essenciais da

comunicação da marca – nomes das marcas, os logótipos, entre outros – relativamente aos produtos existentes ou a futuros lançamentos. Desta forma, a *brand architecture* permite delimitar a marca, mostrando até onde vai a sua profundidade e complexidade. No fundo, a *brand architecture* acaba por ter dois papéis fundamentais (Keller, 2015):

- Esclarecer – consciência da marca: permite auxiliar o consumidor a entender a marca, bem como a diferença dos produtos que oferece.
- Motivar – imagem de marca: estimula a transferência de valor entre sub-marcas, pois ao oferecer qualidade numa sub-marca, automaticamente o esforço de experimentação e compra do consumidor noutra sub-marca será muito inferior.

A *brand architecture* é um exemplo clássico da "arte e ciência" do marketing (Keller, 2015), pois é o que fornece orientação sobre quais produtos deverão ser introduzidos. É, por isso, extremamente necessário que exista coerência ao longo de toda a *brand architecture*, desenvolvendo para isso regras e limites, conjugando, ao mesmo tempo, com flexibilidade e criatividade.

2.4A indústria da cosmética

A palavra cosmética tem origem no termo grego *kosmetikós* que significa “hábil em adornar”. Desde sempre que a cosmética tem estado presente no dia-a-dia da sociedade. Contudo, ao longo dos anos, tem tido diversas evoluções e mudanças na sua orientação em termos de gestão e de marketing, de forma a ir de encontro às necessidades dos seus consumidores que cada vez mais procuram um estilo de vida mais saudável e são cada vez mais preocupados com o meio ambiente e a utilização de cosméticos naturais (Dimitrova *et al*, 2009). Além disso, a preocupação com o cuidado da pele e do corpo inicia-se cada vez mais cedo. No início dos anos 90, maioria das empresas de cosmética posicionava-se apenas para homens e mulheres adultos, contudo atualmente tem que posicionar-se quer para público adulto, quer para mulheres e homens mais novos (Kumar *et al*, 2006).

A preocupação com o bem-estar, e o culto do corpo, tornou-se vital e um *mind-set* obrigatório para grande parte da população. Cada vez existem mais campanhas publicitárias a apelar à necessidade da prática de atividade física e às próprias marcas de cosmética. A própria escolha dos modelos das suas campanhas, estimulam a criação de um determinado estereótipo de beleza que se baseia numa aparência cuidada, uma pele

nutrida, sem falhas, bastante iluminada e com uma aparência jovem. Além disso, as marcas apelam muito à qualidade dos seus produtos, aos avanços tecnológicos e à inovação constante, sendo estas as principais características da indústria de cosmética moderna (Matic e Puh, 2016). A indústria da cosmética é muito lucrativa, mas também com bastante investimento, pois tem sido uma indústria onde a evolução ocorreu muito rapidamente e num curto espaço de tempo, tendo representado 7% do mercado de cuidados de saúde (figura 2), em Espanha e Portugal.

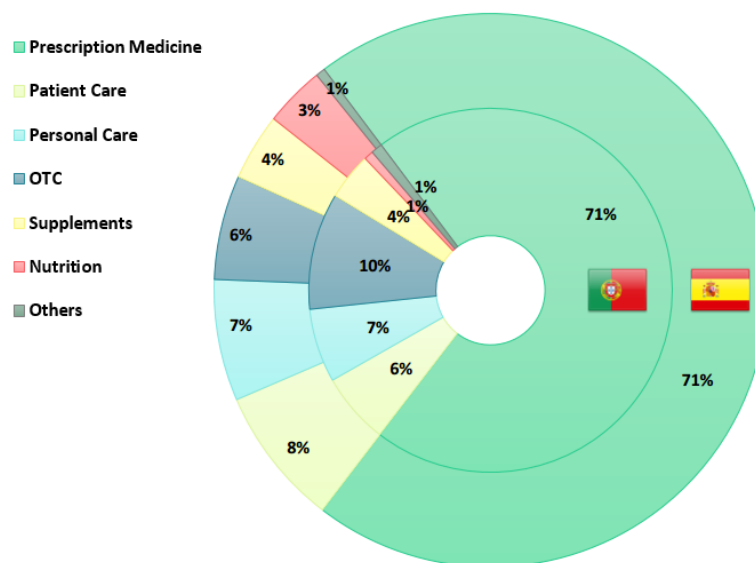


FIGURA 1: MARKET SHARE DE CADA UM DOS SECTORES NO MERCADO IBÉRICO
FONTE: HMR, 2016

Desta forma, a inovação é o segredo, dado que os produtos têm um ciclo de vida curto, principalmente na maquilhagem (Kumar *et al*, 2006).

Tal como indicado anteriormente, o consumidor mostra-se cada vez mais preocupado com a sua aparência física, sendo essa uma das principais razões pelo qual, principalmente as mulheres, utilizam cosméticos, pois procuram desta forma melhorar a sua atratividade física (Guthrie e Kim, 2009). Segundo Brown *et al* (1986), os indivíduos com melhor aparência prestam mais atenção e têm mais cuidados com a sua aparência física, ou seja, estão mais atualizados relativamente aos novos cuidados e produtos do mercado. Cash *et al* (1989) complementa ao indicar que o cuidado com a aparência tem como objetivo não só a melhoria da autoestima, como também controlar e gerir as impressões sociais da imagem de determinado indivíduo. Desta forma, é possível concluir que a utilização de cosméticos é uma ferramenta de autoapresentação, bem como de gestão de impressão social, e que existe uma forte ligação entre a imagem corporal e a utilização de

cosméticos. Além disso, a imagem que os indivíduos têm de si mesmos está diretamente ligada à utilização de determinados cosméticos para melhorarem a sua aparência facial, bem como os seus sentimentos relativamente a si mesmos. Assim, as características da personalidade de uma marca que os consumidores consideram favoráveis (Papista e Dimitriadis, 2012), podem variar consoante o que o consumidor sente relativamente ao seu próprio rosto, e os resultados que a marca pretende com a utilização de determinado produto (Guthrie et al, 2008). Caso uma marca comunique uma linha de produtos ideal para as manchas de pele e toda a humanização da campanha seja através de alguém que tem uma pele envelhecida, caso o consumidor não tenha qualquer tipo de manchas automaticamente não irá desenvolver qualquer afinidade com essa marca. Desta forma, a própria imagem que uma determinada marca passa, irá influenciar a ligação ou não ligação do consumidor com essa marca. No fundo, as marcas comunicam os seus produtos baseados nas perceções que os consumidores têm da beleza (Kumar *et al*, 2006).

Neste mercado tão concorrencial é essencial que uma empresa esteja bem desenvolvida, estruturada, estabelecida e com um bom posicionamento. Porque, enquanto as empresas de cosmética continuarem a investir na inovação, nos ingredientes e num bom packaging, o seu crescimento será garantido (Guthrie et al, 2008, Marsh *et al*, 1988, Kumar *et al*, 2006).

2.4.1 Embalagem e rotulagem dos produtos de cosmética

Para que as marcas se consigam diferenciar perante o consumidor, uma das grandes apostas são as embalagens, pois muitas das vezes quando os produtos são muito semelhantes e o consumidor não tem uma ideia formada acerca das marcas, a escolha é feita tendo em conta as características do *packaging* em vez das características dos produtos (Grundey, 2010). Desta forma, a embalagem de um determinado produto tem um papel fulcral na construção de uma marca e no posicionamento de um determinado produto, pois a embalagem deverá transmitir os valores e a qualidade do produto, caso contrário é possível que o valor que o consumidor esteja disposto a dar seja inferior ao que o posicionamento da marca defende (Grundey, 2010).

Dado o facto de a embalagem ter que ir de encontro às necessidades e aos valores dos consumidores, efetivamente uma das preocupações a ter atualmente, dado o aumento de preocupação com o meio ambiente, seria ter em conta no desenvolvimento de uma

embalagem a origem e a reciclagem dos materiais (Kumar *et al*, 2006). Contudo além da necessidade de atender as necessidades dos consumidores, existe uma legislação à volta das embalagens, que é bastante complexa e que coloca restrições relativamente ao material ou campanha de comunicação no produto. Todos os produtos cosméticos são regulados pelo Regulamento (CE) nº 1223/2009 de 30 de Novembro, pelo Decreto-Lei nº 189/2008, de 24 de Setembro, alterado pelos Decreto-Lei nº 115/2009, de 18 de Maio, Decreto-Lei nº 113/2010, de 21 de Outubro, Decreto-Lei nº 63/2012, de 15 de Março e Decreto-Lei nº 245/2012, de 09 de Novembro, sendo o desenvolvimento das embalagens e dos rótulos destes produtos bastante complexo. As embalagens deverão conter toda a informação relativamente à presença de impurezas, vestígios, informações sobre o material de embalagem, em especial a pureza e a estabilidade, bem como a pureza das substâncias e misturas do produto em si. Em termos de rotulagem (anexo 1.1.), esta deverá conter toda a informação referente à empresa e informação essenciais relativamente ao produto em si, como as formas de utilização, principais precauções e listagem e ingredientes.

No caso das empresas importadoras de produtos provenientes fora da União Europeia, a fim de poderem comercializar os produtos, é necessário a autorização e emissão de um documento de conformidade (anexo 1.2.) pela entidade reguladora Nacional, que no caso de Portugal é o INFARMED. Caso falte alguma informação na embalagem, a entidade bloqueia a entrada e comercialização desse produto no mercado, que resulta em várias perdas para a marca.

Desta forma, dado o ambiente extremamente complexo, em constante mudança e debaixo de um constante ataque de intervenções regulatórias e governamentais, as marcas de cosmética são colocadas sobre uma grande pressão. É por isso, extremamente importante, que as empresas estejam bem estruturadas e reforçadas de forma a conseguirem perpetuar-se com um bom futuro estratégico numa indústria que se encontra debaixo de uma enorme pressão (Goss, 2008).

3. Contexto e tendências a nível internacional: a maquilhagem no mundo

A maquilhagem tem-se revelado um mercado bastante lucrativo. No ano 2016, o mercado Europeu de cosmética faturou 77 mil milhões de euros (Colipa, 2016), valorizado ao preço de venda no retalho, representando o maior mercado de cosmética e cuidados

persoais do mundo. De seguida surgem os Estados Unidos com uma faturação de 64 mil milhões de euros, a China com 41 mil milhões de euros e o Brasil com 24 mil milhões de euros (figura 2).



FIGURA 2: FATURAÇÃO DO MERCADO GLOBAL DOS PRODUTOS DE COSMÉTICA
FONTE: COLIPA, 2016

Na Europa, os maiores produtores de produtos de cosmética e de cuidados pessoais são a Alemanha (que faturou 13,6 mil milhões de euros), o Reino Unido (11,5 mil milhões de euros), que juntos representam 33% do total de exportações de cosmética da Europa, de seguida a França (11,4 mil milhões de euros) e, por fim, Itália (9,9 mil milhões de euros) (figura 3).

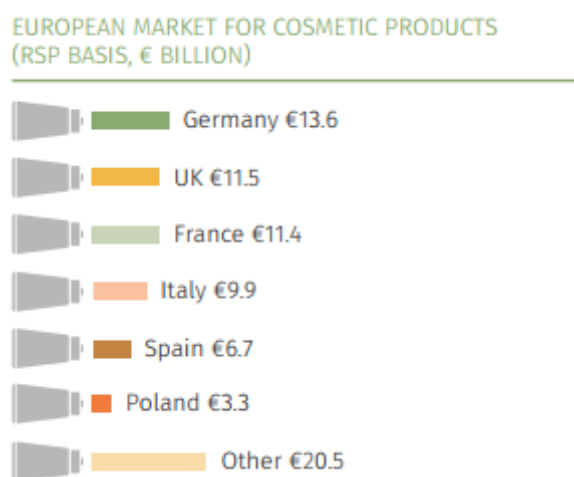


FIGURA 3: FATURAÇÃO MERCADO EUROPEU DE PRODUTOS DE COSMÉTICA
FONTE: COLIPA, 2016

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

A indústria de cosmética traz um valor agregado de 29 mil milhões de euros anuais à economia Europeia, sendo que 8 mil milhões são contributos vindos diretamente do fabrico dos produtos e 21 mil milhões provém da cadeia de abastecimento (Colipa, 2016). Em termos de categoria de produtos de cosmética, no mercado Europeu, os cuidados de pele e de higiene pessoal são quem representa a maior faturação (19,7 mil milhões de euros), artigos de higiene (19,2 mil milhões de euros), os produtos de cabelo (14,7 mil milhões de euros), os perfumes (12,1 mil milhões de euros) e, por fim, os cosméticos decorativos, ou seja, a maquilhagem que teve uma faturação de 11 mil milhões de euros (figura 4).



FIGURA 4: FATURAÇÃO ANUAL DAS CATEGORIAS DE COSMÉTICA
FONTE: COLIPA, 2016

O nível de faturação de cada uma das categorias está relacionado com o investimento de I&D que existe, sendo que no ano de 2016 foram despendidos 1,27 mil milhões de euros (Colipa, 2016) em I&D na Europa. No caso dos cuidados faciais tem existido muito investimento na inovação, tecnologia e agregação de valor desta categoria, especialmente nos produtos de anti envelhecimento, como por exemplo através da nanotecnologia. O mesmo acontece com a categoria de cabelos que no ano 2014/2015 representou 19% de toda a atividade de inovação em beleza (figura 5).

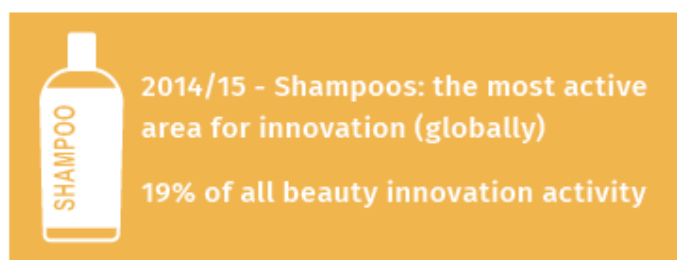


FIGURA 5: DADOS INOVAÇÃO NA CATEGORIA DE CABELOS
FONTE: COLIPA, 2016

Além do consumo interno, muitos dos produtos de cosmética produzidos na Europa são exportados para todo o mundo. No ano de 2016, foram exportados 17,7 mil milhões de euros (valor comercial) de produtos de cosmética (Colipa, 2016), sendo que os principais países exportadores foram a França e a Alemanha que exportaram, no total, 9 mil milhões de euros (figura 6). Países como Espanha e Itália, que também tiveram bastante relevância nas exportações da Europa, foram países fortemente afetados pela crise, estando, assim, o sector da cosmética a ajudar na recuperação económica destes países.



FIGURA 6: VALOR DE PRODUTOS EXPORTADOS DOS PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DA EUROPA
FONTE COLIPA, 2016

Este é um mercado que além de gerar muito valor de vendas imediatas é também gerador de ativos intangíveis, como as patentes e as marcas. No final de 2011 existiam cerca de 6.000 patentes apresentadas pela Indústria Europeia de Cosmética, sendo este um forte indicador da taxa de inovação na cosmética que existe na Europa. Relativamente ao valor de marca estima-se que o valor total das principais marcas Europeias de cosmética seja de cerca de 45 mil milhões de euros, tendo este valor crescido 6,5% entre os anos de 2012 e 2014 (figura 7).

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

BRAND VALUE OF EUROPE'S LEADING COSMETIC BRANDS, 2012 TO 2014 (€ BILLION) (BRANDFINANCE, 2013 & 2014)

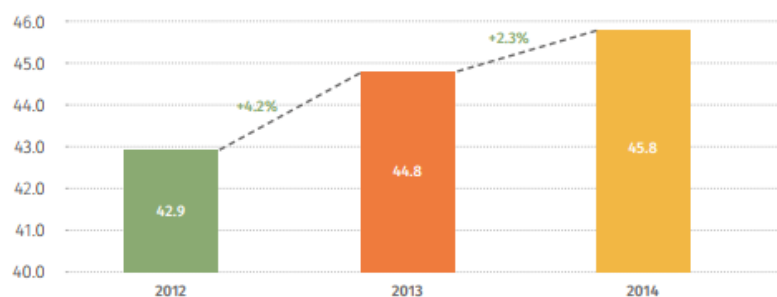


FIGURA 7: VALOR DAS MARCAS DE COSMÉTICA, 2012 A 2014 (€ MIL MILHÕES)
FONTE: COLIPA, 2016

Das 50 principais marcas de cosméticos do mundo, 26 delas tiveram origem e estão sediadas na Europa (Colipa, 2016). A França contém marcas com um valor aproximado de 28 mil milhões de euros, seguido do Reino Unido com marcas avaliadas em 9,3 mil milhões de euros e, por último, a Alemanha onde as marcas de cosméticos estão valorizadas em 6 mil milhões de euros (figura 8).

BRAND VALUE OF EUROPE'S LEADING COSMETIC BRANDS, BY COUNTRY 2014 (€ BILLION) (BRANDFINANCE 2014)

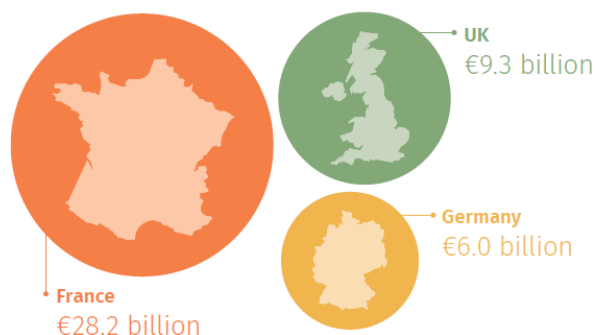


FIGURA 8: VALOR DAS MARCAS DE COSMÉTICA EM CADA PAÍS (2014)
FONTE: COLIPA, 2016

Outro ponto a realçar são os postos de trabalho criados, pois no final de 2016, estavam empregadas nesta indústria cerca de 2 milhões de pessoas, sendo 190.000 diretamente e 1,58 mil milhões indiretamente ao longo da cadeia de valor (figura 9).



FIGURA 9: N° TRABALHADORES NO SECTOR DA COSMÉTICA NA EUROPA

FONTE: COLIPA, 2016

Existem cerca de 5.000 empresas na Europa em que o seu *core business* é o fabrico de cosméticos, sendo a maioria do mercado composto por grandes e médias empresas. Itália e França são os países com maior número de empresas, representando no total 30% do total de empresas da Europa (figura 10).



FIGURA 10: NÚMERO DE PME'S PRODUTORAS DE COSMÉTICOS NA EUROPA

FONTE: COLIPA, 2016

Em Itália cerca de 3680 empresas estão envolvidas na produção de cosméticos e 13.030 na venda especializada de produtos de cosmética, sendo o país líder nas empresas ligadas à cosmética, seguido de Espanha. Já França encontra-se em 3º lugar no número de produtores, contudo baixa o seu lugar no ranking em relação ao número de empresas dedicadas à venda no retalho especializado. Portugal conta com 660 empresas produtoras

de cosméticos e 1920 dedicadas à venda especializada no retalho de cosméticos (Figura 11).

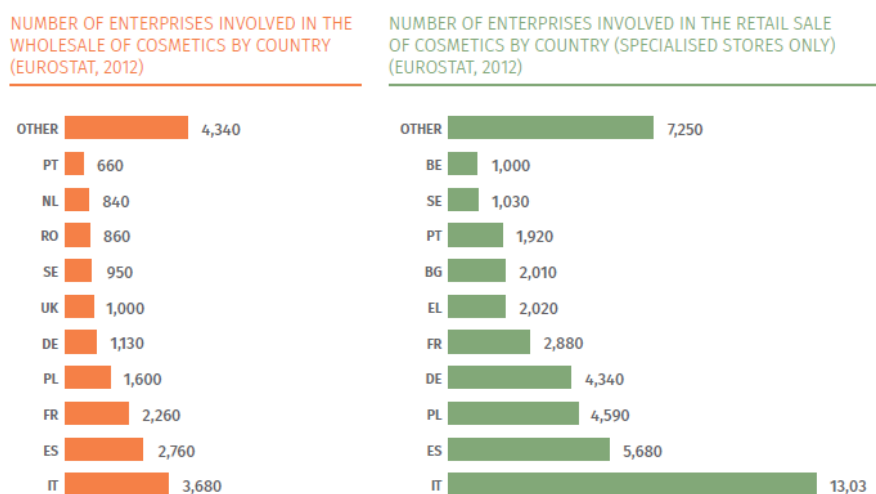


FIGURA 11: NÚMERO DE EMPRESAS PRODUTORAS E ENVOLVIDAS NA VENDA EM RETALHO DE COSMÉTICOS
FONTE: COLIPA, 2016

Tudo isto representa uma grande vantagem competitiva para a Europa e uma contribuição para sua prosperidade futura, pois além de contribuir para a economia Europeia também atrai investimentos fora da União Europeia.

O feroz ambiente concorrencial, a constante inovação nos produtos de cosmética, bem como a grande aposta em *endorsement*⁴ e em *key opinion leaders*⁵ têm impulsionado as vendas de maquilhagem nos últimos anos. Além disso, o crescimento da maquilhagem está também relacionado com a era digital atual, onde facilmente, muito rapidamente e com um custo relativamente baixo se estimula a experimentação, a partilha de informação e a exposição e, conseqüentemente, o aumento de notoriedade das marcas, pois cada vez mais os consumidores, independentemente da idade, têm acesso a toda a informação com um simples clique. Esta democratização da comunicação trouxe grandes vantagens para as marcas e tem um grande peso no crescimento do sector da maquilhagem, pois através das redes sociais, dos *bloggers* e dos *tutoriais* que publicam, os produtos podem ser rapidamente impulsionados para o sucesso e para o fracasso, sendo muitas vezes através destes canais que surgem grandes tendências.

⁴ Processo de uma pessoa famosa aparecer num anúncio indicando que usa e gosta de um determinado produto.

⁵ Pessoas que dentro de um grupo que são as mais influentes. São as pessoas que outro assistem e valorizam a opinião.

4. Análise estratégica

4.1 Meio envolvente mediato

4.1.1 Análise PESTAL

Contexto Socio-demográfico

Segundo os dados publicados pelo INE (anexo 2.1), no final do ano de 2015 o número de residentes em Portugal foi estimado em 10.341.330 pessoas, das quais 4.901.509 (47,4%) eram homens e 5.439.821 (52,6%) eram mulheres, o que representou uma queda de quase 34.000 residentes em relação ao ano anterior. Esta queda, avança o INE, deveu-se à diminuição do número de nascimentos, bem como a diminuição das imigrações. Da população registada nesse ano, 14,1% eram jovens com menos de 15 anos de idade, 65,2% representavam pessoas em idade ativa, isto é, com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos de idade e, por último, 20,7% da população eram idosas (65 anos ou mais). Ao longo dos anos tem-se registado, transversalmente a todas as regiões do país, um aumento da proporção de idosos e um decréscimo da população jovem e ativa apesar de nos últimos anos, a Área Metropolitana de Lisboa, ter registado um aumento na proporção de jovens (15,9% vs 15,7%).

Segundo os dados disponibilizados pela Eurostat, no conjunto dos 28 Países da União Europeia (UE28), Portugal apresenta uma proporção de jovens inferior à UE28, sendo uma das mais baixas do grupo (figura 12).

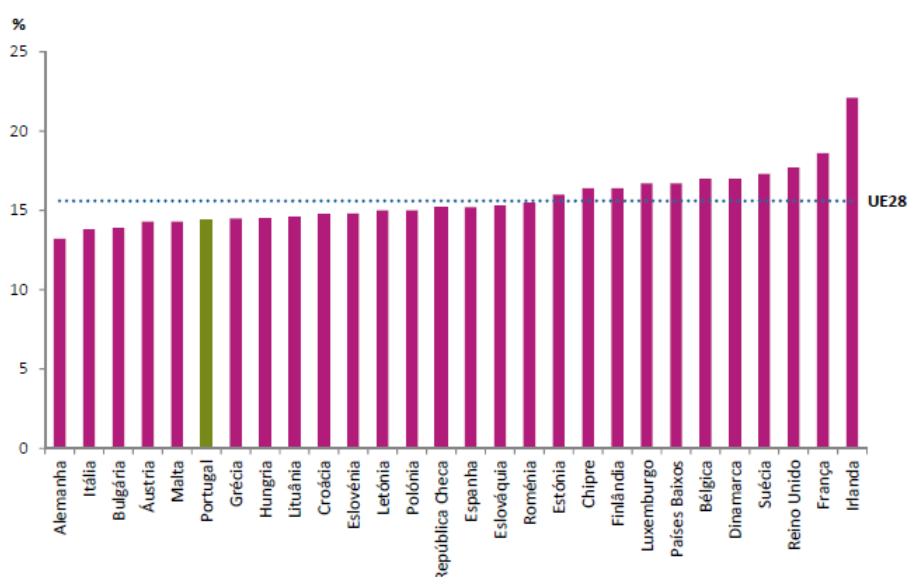


FIGURA 12: PROPORÇÃO DE JOVENS (UE28) EM 2014
 FONTE: EUROSTAT EM INE, 2015

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

Este contexto do envelhecimento da população e o aumento da esperança média de vida, devido a uma maior preocupação com a saúde e cuidados médicos, representa um desafio para as marcas, pois é um grupo etário com uma expectativa e procura de experiência de consumo totalmente diferente dos grupos etários mais jovens. As gerações mais jovens, menos conservadores e mais ligados à era digital, procuram marcas que lhes proporcionem produtos que lhes permitam melhorar a aparência e ficarem mais saudáveis, mas que ao mesmo tempo lhes proporcionem experiências de compra altamente inovadoras e diferenciadas, preferindo muitas vezes compras online em vez de offline. Por outro lado, a população mais idosa procura experiências de compra mais pessoais, com atendimento personalizado e aconselhado. Esta capacidade de resiliência e de adaptação às diferentes necessidades de consumo dos grupos etários ditará o sucesso das marcas.

Em termos de concentração de população (figura 13), cerca de 35% encontra-se no Norte, apesar desta região ter registado decréscimos populacionais ao longo dos anos. Pelo contrário, a A.M.Lisboa aparece como a segunda região com maior concentração populacional, com cerca de 27% da população nacional, tendo apresentado variações positivas desde 2014. Por outro lado, as restantes regiões do País, com exceção do Algarve, têm registado um decréscimo no seu nível populacional.

	Portugal	Norte	Centro	A. M. Lisboa	Alentejo	Algarve	R. A. Açores	R. A. Madeira
População total (Nº)								
2010	10 572 721	3 693 585	2 331 642	2 822 761	758 707	451 304	246 757	267 965
2011	10 542 398	3 687 224	2 316 169	2 827 050	754 385	446 140	247 194	264 236
2012	10 487 289	3 666 234	2 298 938	2 818 388	748 699	444 390	247 549	263 091
2013	10 427 301	3 644 195	2 281 164	2 807 525	743 306	442 358	247 440	261 313
2014	10 374 822	3 621 785	2 263 992	2 809 168	733 370	441 468	246 353	258 686
2015	10 341 330	3 603 778	2 256 364	2 812 678	724 391	441 929	245 766	256 424

FIGURA 13: POPULAÇÃO RESIDENTE (Nº) EM PORTUGAL (2010 - 2015)

FONTE: INE, 2015

Outro fator importante a analisar é a estratificação social, segundo os dados publicados pelo INE, no final do ano de 2015, maioria da população portuguesa pertencia à classe Alta/Média Alta (37,4%), seguido da classe Média (32,5%) e, por último, a classe Média Baixa/Baixa que representa 30,1% da população (figura 14).

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*- EM PORTUGAL

Classe Social		
Alta/Média Alta	1.458.576	37,4%
Média	1.270.071	32,5%
Média Baixa/Baixa	1.174.400	30,1%

FIGURA 14: ANUÁRIO NIELSEN 2016: CLASSES SOCIAIS DO UNIVERSO DE LARES EM PORTUGAL, 4º TRIMESTRE 2015
FONTE: INE, 2016

Segundo os dados acima apresentados, a marca ***quem disse, berenice?*** atende uma boa porção da realidade da população portuguesa, uma vez que maioria é do sexo feminino, com idades entre os 15 e os 64 anos e pertencente às classes Média e Média Baixa.

Contexto Económico

Nos últimos anos Portugal viveu debaixo de uma grande recessão económica o que resultou num aumento da inflação (anexo 2.1.) e no decréscimo acentuado da capacidade económica, bem como do indicador de confiança dos consumidores (anexo 2.2.) Contudo este indicador aumentou entre setembro de 2016 e março de 2017, tendo inclusive apresentado o valor mais alto desde março de 2000 (anexo 2.2.). Este aumento foi devido às boas perspetivas em relação à evolução da situação económica financeira dos agregados familiares, do aumento de poupança das famílias, da melhoria da situação económica do país e, principalmente, devido à diminuição da taxa de desemprego (anexo 2.3.), o que resultou num aumento do consumo privado (anexo 2.4.).

Devido ao aumento das taxas de imposto, que foram inflacionadas no período de recessão, o nível anual de despesas do agregado familiar tem aumentado ao longo dos anos, tendo registado um aumento de 2,6% nos anos de 2015/2016 em relação a 2010/2011 (anexo 2.5.). As despesas relacionadas com habitação (31,8%), os transportes (14,7%) e os produtos alimentares (14,4%) mantêm-se como as principais fontes de despesa dos agregados familiares, totalizando 60,9% da despesa anual das famílias (anexo 2.5.), o que representa um aumento de 4 p.p. em relação a 2010/2011.

Em termos de hábito de consumo, em média, no ano 2016, cada lar português foi às compras cerca de 124 vezes (anexo 2.6.), mais 1% face a 2015, e gastaram em média 2.624€, o que representou um aumento de 4,2% em relação ao ano anterior (anexo 2.7.). Os lares pertencentes à classe Alta/Média Alta e Média foram quem contribuiu

positivamente para este aumento, uma vez que foram cerca de 120 e 133 vezes às compras por ano (respetivamente), cerca de mais 2 a 3 vezes que no ano 2015 (anexos 2.6 e 2.8). Em termos de dinheiro gasto representou um aumento de 122€, na classe Alta/Média Alta e 136€, na Média, em relação a 2015 (anexos 2.7 e 2.9). Este aumento de consumo representa um aspeto positivo para a economia do país.

Contexto Político-legal

A indústria cosmética existente na Europa é muito diversificada, sendo composta por desde pequenas empresas a grandes grupos empresarias. Além disso, a própria oferta de produto também é muito variável, desde perfumaria a diversos produtos de cosmética e higiene pessoal que são vendidos em canais especializados ou em canais de grande consumo. Desta forma, é essencial que a qualidade e a informação dos produtos sejam passadas da forma correta e legal, pois isto permite transparência e universalidade de informação com o consumidor e permite que todos os produtos tenham acesso igual e imediato ao mercado, podendo circular livremente em toda a União Europeia. Para isso, existe um controlo pré-comercialização e pós-comercialização, em que, no final, cada empresa ou entidade é totalmente responsável pelo(s) produto(s) que coloca(m) no mercado e, por isso, deverão garantir que o produto é seguro e que cumpre todos os requisitos do Regulamento dos cosméticos Europeu⁶.

O Regulamento dos cosméticos tem como principal preocupação a segurança do consumidor e como tal colocou algumas obrigações que deverão ser cumpridas, pelas empresas, a fim de poderem colocar os seus produtos no mercado:

- **Uma avaliação da segurança do produto:** deverá ser fornecida toda a informação relativamente aos ingredientes utilizados na fórmula, a sua concentração, a estrutura química e o nível de exposição, ou seja, o local do corpo onde o produto irá ser colocado (olhos, boca, mucosas, etc) e que grupos populacionais o poderão usar. Dependendo do grupo populacional serão exigidos testes específicos. Por exemplo, caso sejam produtos destinados a menores de 12 anos têm que obrigatoriamente ser sujeitos a testes pediátricos que apenas poderão ser realizados por profissionais com qualificações adequadas, com experiência

⁶<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:en:PDF>

relevante e deverão possuir um diploma reconhecido em farmácia, toxicologia, dermatologia, medicina ou uma disciplina semelhante.

- **Fornecer todas as informações relativamente ao produto:** deverão ser passados todos os dados relativamente ao produto, desde a listagem dos seus ingredientes, à concentração que cada produto tem na fórmula, que conservantes foram utilizados, testes de qualidade e utilização e a embalagem primária e secundária (se aplicável) do produto em *jpeg* ou *pdf*.
- **Conformidade com as regras de utilização e rotulagem:** O Regulamento inclui um conjunto de regras rigorosas para a rotulagem de produtos cosméticos, que devem estar presentes no recipiente do produto, na embalagem ou, se não for possível, devido a restrições de espaço, num folheto anexo. Sem a rotulagem adequada, um produto não será permitido no mercado. A listagem de ingredientes deverá começar obrigatoriamente pela palavra “ingredients” e estes deverão vir ordenados por ordem decrescente de acordo com o seu peso na fórmula do produto. Além disso, deverá estar presente na embalagem a informação em relação ao prazo de validade do produto, lote de fabrico, símbolo do ponto verde, bem como da empresa responsável pela produção e importação (no caso de produtos importados) daquele produto.

Todas estas informações dos produtos deverão ser colocadas no portal Europeu, que funciona como uma base de dados centralizada, que é denominado por Portal de Notificação de Produtos Cosméticos (CPNP), que é gerida pela Comissão Europeia. Após um produto ser notificado neste portal já não requer de qualquer outra notificação adicional a nível nacional. Adicionalmente em Portugal existe ainda uma outra entidade que gere todos os produtos cosméticos, farmacêuticos e terapêuticos que são comercializados nacionalmente, que é o INFARMED. Desta forma, para um produto poder ser comercializado em Portugal, tratando-se de um produto importado oriundo de países não pertencentes à Europa, além do registo no portal do CPNP também tem que submeter um pedido de conformidade ao INFARMED, onde mais uma vez coloca todas as informações dos produtos, bem como o número de registo no portal do CPNP. Caso o produto não tenha impedimentos, relativamente à sua comercialização no país, é passado um documento de conformidade pelo INFARMED. As empresas importadoras têm que

pedir um documento de conformidade cada vez que importam produtos, tenham já sido anteriormente comercializados ou não.

Contexto Tecnológico-ambiental

O mercado da cosmética é bastante dinâmico, por isso, todos os anos são feitas várias pesquisas em relação ao comportamento do consumidor, novas tendências de beleza, alterações morfológicas da pele ou cabelo novas tecnologias e novas alternativas sustentáveis. Só assim as marcas conseguem adaptar-se e oferecer produtos que vão de encontro às necessidades e expectativas sempre mutáveis dos consumidores (Borg e Gratzner, 2013).

Na área da cosmética a inovação é algo constante e sempre em evolução. Todos os anos são realizadas várias pesquisas em buscas de melhorias e formas de diferenciar os produtos em relação à concorrência. Além disso, é um mercado bastante legislado, o que implica que as marcas despendam vários recursos na realização de testes de qualidade e comprovação de entrega dos resultados a que se comprometem. É, portanto, uma área que requer grandes e contínuos investimentos em investigação e desenvolvimento. Contudo é também bastante lucrativa dado que grande maioria das patentes na Europa são referentes à indústria da cosmética, tal como anteriormente indicado no capítulo 3 da presente tese.

4.2 Meio envolvente imediato

4.2.1 *Análise estrutural da indústria (Porter)*

O modelo das forças de Porter descrevem as 5 forças competitivas existentes dentro de uma indústria, permitindo analisar a força das ameaças que possam existir para uma determinada empresa. Este modelo defende que a vantagem concorrencial de uma empresa não depende unicamente da sua posição em relação aos seus concorrentes diretos, mas também da influência de outras forças, como a ameaça de entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre as empresas da indústria/sector, ameaça de produtos substitutos, o poder dos clientes e o poder dos fornecedores. Estas forças definem o nível de competitividade do mercado, além de que a identificação dessas ameaças, e oportunidades, permite que as organizações possam desenvolver estratégias que permitam maximizar os lucros e a sua capacidade de diferenciação, proporcionando a

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

sua sobrevivência a longo prazo (Shariatmadari et al., 2013 in Lüttgens, D. e Diener, K, 2016).

Desta forma, segue-se análise de Porter na indústria onde se insere a marca **quem disse, berenice?**.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Economias de escala	Altas		X				Baixas
Diferenciação do produto	Alta			X			Baixa
Necessidades de capital	Altas	X					Baixas
Dificuldade de acesso a matérias primas	Altas			X			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos				X		Baixos
Dificuldade de acesso às tecnologias necessárias	Alta		X				Baixa
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Altas		X				Baixas
VALOR GLOBAL DA FORÇA	Baixa		X				Alta

O valor global da força da ameaça de entrada de novos concorrentes foi considerado baixa, pois é necessário um grande investimento para entrar na indústria da cosmética. Este investimento prende-se, não só, com o custo da matéria prima para a produção dos produtos, mas também com o custo envolvido na investigação e desenvolvimento, bem como a entrada nos shoppings e desenvolvimento das lojas.

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

- Rivalidade entre as empresas da indústria/sector**

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Número de empresas concorrentes	Baixo				X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		X				Baixo
Crescimento do mercado	Alto		X				Baixo
Custos de posse de stock	Baixos				X		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto				X		Baixo
Custos fixos	Baixos				X		Altos
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo				X		Alto
- Custo da saída	Baixo				X		Alto
- Barreiras emocionais	Baixas			X			Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas			X			Altas
(valor global das barreiras à saída)				X			
VALOR GLOBAL DA FORÇA	Baixa				X		Alta

O valor global da força da ameaça de entrada de novos concorrentes foi considerado alta, devido essencialmente ao grande número de concorrentes e à grande concentração de players no mercado. Outra variável que influencia bastante é o custo de stock que é bastante elevado, devido à necessidade de ter algum stock de reserva devido à demora do transporte existente entre o Brasil e Portugal.

- Ameaça de produtos substitutos**

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Alto				X		Baixo
Qualidade dos produtos substitutos	Baixa				X		Alta
VALOR GLOBAL DA FORÇA	Baixa				X		Alta

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

O valor global da força da ameaça de entrada de novos concorrentes foi considerado alta, devido ao elevado número de produtos substitutos, pois existem vários produtos de maquilhagem com um resultado semelhante, como é o caso das bases, *BB's* e *CC's cream*, que apesar de terem algumas diferenças, o resultado que entregam é a unificação da pele.

- **Poder dos clientes**

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Número de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto				X		Baixo
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Baixa					X	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			X			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa				X		Alta
VALOR GLOBAL DA FORÇA	Baixa				X		Alta

O valor global da força da ameaça de entrada de novos concorrentes foi considerado alta, devido à elevada importância que os clientes dão à qualidade dos produtos vendidos pela indústria. No mercado da maquilhagem um dos pontos que diferencia as marcas é a qualidade dos seus produtos, sendo por isso um dos fatores mais importantes e com maiores custos associados. Outra variável que pesa bastante é a disponibilidade de produtos substitutos para os clientes, pois existe muita oferta com preços muitos semelhantes entre si.

- **Poder negocial dos fornecedores**

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		X				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo			X			Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Alta			X			Baixa
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo				X		Alto
VALOR GLOBAL DA FORÇA	Baixa			X			Alta

O valor global da força da ameaça de entrada de novos concorrentes foi considerado média, devido à alta importância dos clientes nesta indústria, bem como a pouca probabilidade de os fornecedores assumirem controlo da cadeira a jusante.

Em suma, o mercado da maquilhagem trata-se de um mercado competitivo, devido ao elevado número de *players* e produtos substitutos, contudo é, também, um mercado que exige bastante investimento para entrada e permanência no mesmo.

4.2.2 Mercado da maquilhagem em Portugal e os seus consumidores

Segundo os dados publicados pela *Nielsen*, no ano passado, em 2016, o mercado de produtos de maquilhagem totalizou 16.784 milhares de euros (6% das vendas totais do mercado), o que significou um crescimento de 4% em relação ao ano passado, tendo tido uma melhor performance que a perfumaria (anexo 3.1.). De acordo com os dados da *Nielsen*, no ano 2016, o mercado de maquilhagem cresceu 4% em valor e 7% em volume (anexo 3.2.). Dentro deste mercado, os principais impulsionadores deste crescimento foram os pós, tendo crescido 63%, as sombras que tiveram um incremento de 53% e, por fim, os batons que venderam mais 46% de unidades que o ano de 2015. (anexo 3.3.). Consequentemente o segmento dos tira vernizes, endurecedor de unhas e *eyeliners* caíram, apesar de em termos de concentração de mercado, em Portugal, os vernizes serem o segmento com maior número de unidades vendidas (gráfico 1). Isto está relacionado com o “efeito-batom”, ou seja, nos mercados em crise ou com maior sensibilidade

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

económica, como Portugal teve até 2015, o aumento da maquilhagem tende a aumentar em unhas, pois permite melhorar a aparência e a autoestima não tendo que gastar muito dinheiro dado serem produtos, geralmente, com um preço médio baixo. Quando a condição económica melhora, o consumidor tende a começar a consumir produtos de maquilhagem mais caros, como é o caso dos pós, sombras, máscaras e batons.

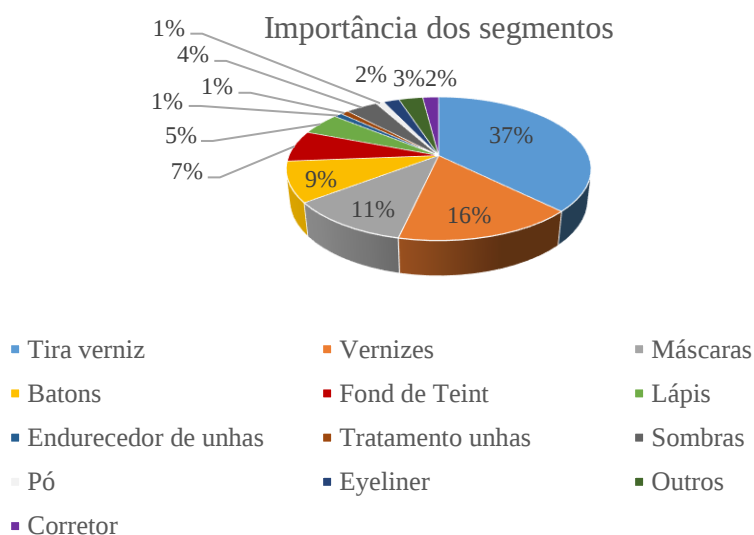


GRÁFICO 1: IMPORTÂNCIA DOS SEGMENTOS EM QUANTIDADE – MERCADO PORTUGUÊS
FONTE: ADAPTADO ANUÁRIO NIELSEN, 2016

Este estudo revela também que a área do país onde existe maior consumo de maquilhagem é na Grande Lisboa (28% do consumo), tendo, inclusive, registado um aumento em relação ao ano passado de 1%. De seguida, surge o Litoral Norte com 24% do consumo nacional, apesar de ter registado uma queda de 7% em relação a 2015 e, de seguida, o Norte e o Sul com 14% e 13%, respetivamente, do consumo nacional (figura 15).

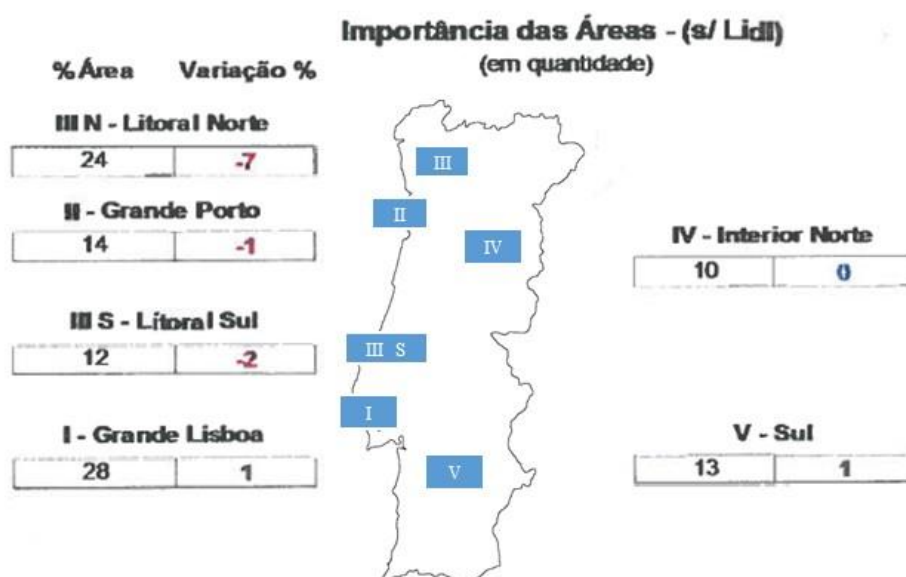


FIGURA 15: IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS (EM QUANTIDADE) DOS PRODUTOS DE MAQUILHAGEM
FONTE: ADAPTADO ANUÁRIO NIELSEN, 2016

O mesmo estudo (Nielsen, 2016), indica que em termos de canais de distribuição, grande maioria das vendas de maquilhagem ocorrem nos supers pequenos + LIDL (42%) e nos hipers (30%). Por outro lado, o comércio tradicional registou uma queda acentuada de 24% (figura 16). Este aumento de compras nos supers pequenos e hipers, conduziu ao aparecimento de cada vez mais produtos das marcas de distribuição.

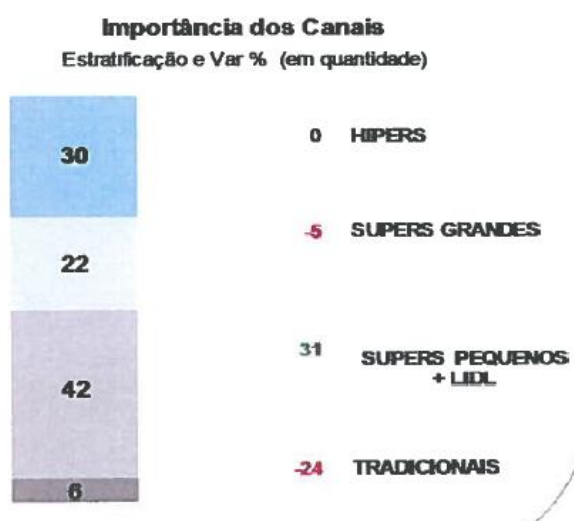


FIGURA 16: ANUÁRIO NIELSEN 2016: PRODUTOS DE MAQUILHAGEM - IMPORTÂNCIA DOS CANAIS (EM QUANTIDADE), 2016
FONTE: ADAPTADO ANUÁRIO NIELSEN, 2016

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

Desde 2008 até 2016 as marcas de distribuição, em higiene pessoal, aumentaram 6 p.p., tendo atingido o pico em 2012 (cresceu 2 p.p. vs 2011) (figura 17). Desde aí o crescimento tem sido mais contido, tendo no último ano crescido apenas 0,3 p.p. devido ao aumento das compras nas lojas especializadas (figura 17).

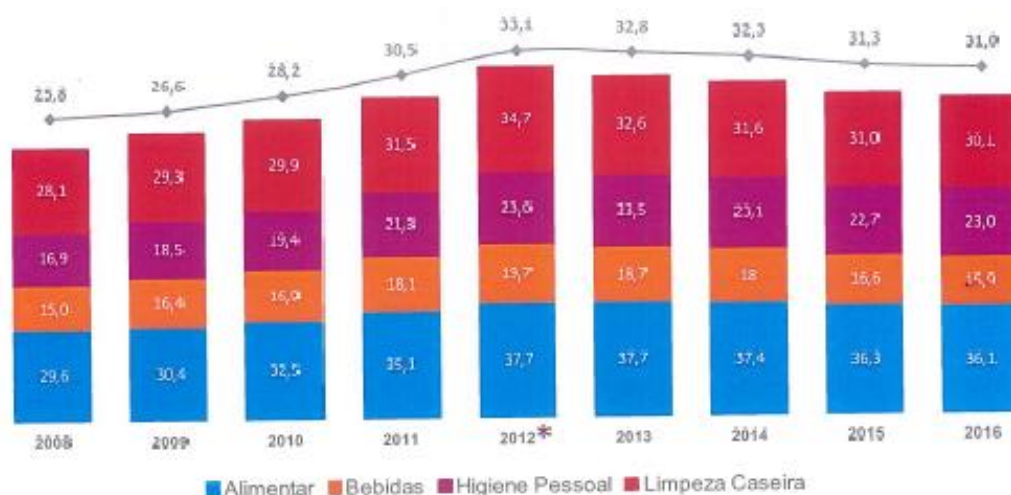


FIGURA 17: ANUÁRIO NIELSEN 2016: PRODUTOS DE MAQUILHAGEM – EVOLUÇÃO DO PESO DAS MARCAS DE DISTRIBUIÇÃO

FONTE: ADAPTADO ANUÁRIO NIELSEN, 2016

Segundo um estudo publicado em Junho de 2016 pelo COLIPA (2016), que envolveu todos os Países da Europa, em média os consumidores Europeus de maquilhagem gastam 129€ por ano, sendo que o valor gasto na aquisição de produtos de cosmética tende a ser proporcional com o PIB per capita de cada país (figura 18).

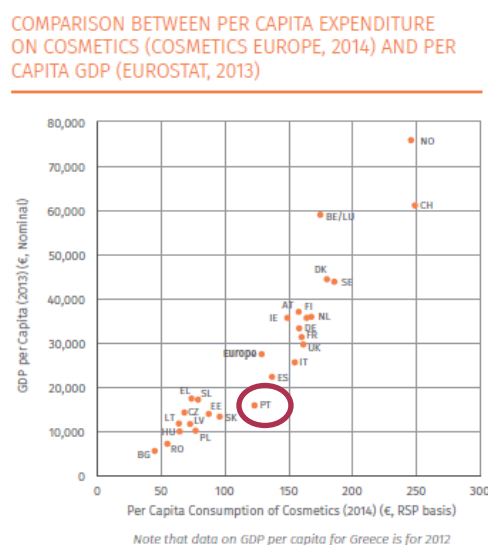


FIGURA 18: COMPARAÇÃO ENTRE GASTOS COM COSMÉTICA E PIB
FONTE: COLIPA, 2016

No caso de Portugal, os consumidores gastaram aproximadamente 120€ em produtos de cosmética, ficando atrás de países como Espanha, Itália e Reino Unido, contudo encontra-se bastante alinhado com o valor médio gasto no total da Europa.

Outra conclusão do estudo é que o gasto com produtos de cosmética também aumenta com a idade (gráfico 2), ou seja, os consumidores mais velhos gastam consideravelmente mais que os consumidores mais jovens. Neste caso é um bom indicador para Portugal, dado que a proporção de pessoas idosas (população com 65 ou mais anos de idade) aumentou 2 p.p. entre 2010 e 2015, representando 20,7% da população total do país, conforme indicado no capítulo 5.1.1 (contexto socioeconómico) desta tese.

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

EUROPEAN WOMEN'S AVERAGE ANNUAL EXPENDITURE ON SKINCARE, BY AGE GROUP (CREDIT SUISSE, 2013)

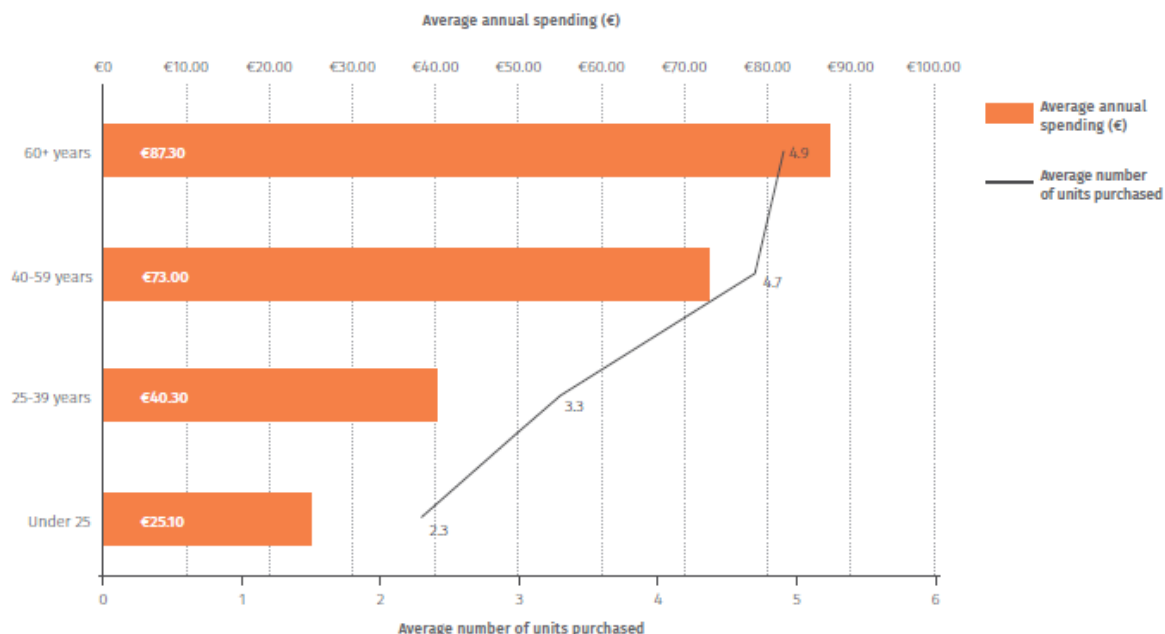


GRÁFICO 2: MÉDIA DAS DESPESAS ANUAIS DAS MULHERES EUROPEIAS POR GRUPO ETÁRIO (2014)

FONTE: COLIPA, 2016

Este crescimento do mercado da maquilhagem está relacionado com a melhoria do contexto económico do país, bem como o aumento do investimento contínuo das marcas de maquilhagem em comunicação e promoções de forma a conseguir atrair mais consumidores. Segundo um estudo realizado, em 2016 pela *Marktest*, a 5.237 indivíduos, cerca de 52,8% fazem as suas compras de produtos de higiene e cosmética com base nos produtos com preços em promoção (gráfico 3), ou seja, não é uma compra por impulso, mas sim uma compra refletida e analisada.

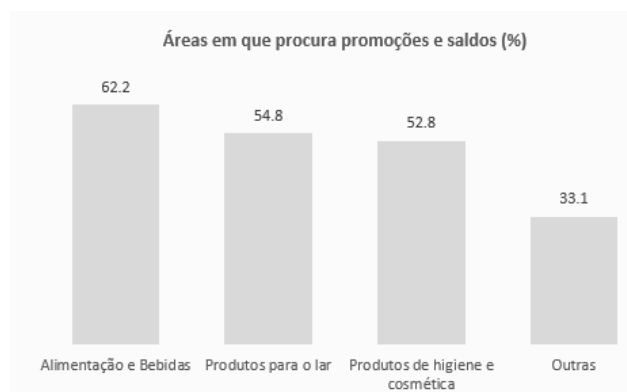


GRÁFICO 3: ÁREAS DE PROCURA DE PROMOÇÕES
FONTE: MARKTEST, TGI JULHO 2016

Além disso, a entrada de marcas relacionadas com a moda no mercado da maquilhagem, como a *H&M* e *Primark*, bem como o aumento de oferta das marcas de supermercado, embora com menor penetração no mercado, também contribuíram para impulsionar o aumento do seu consumo.

A atratividade deste mercado conduziu a um aumento da competitividade e do número de *players*, tendo-se registado a entrada de novas marcas de maquilhagem nos últimos anos, como é o caso recente da *NYX*, do grupo *L'Oréal*, que entrou no mercado português no segundo semestre de 2016, e conta já com 6 lojas.

As melhorias na economia das famílias, bem como o crescimento no investimento das marcas na maquilhagem e preocupação da população com a sua imagem e autoestima, preveem a continuação do aumento de consumo de produtos de cosmética. Por outro lado, isto conduzirá à entrada de novos *players* no mercado, que representa um desafio para as marcas se diferenciarem perante os seus concorrentes.

4.2.3 Concorrência

Um dos fatores fulcrais para a entrada num mercado é saber que *players* existem. Num mundo cada vez mais global e competitivo, é essencial que as empresas se diferenciem pois é isso que faz com que um cliente escolha uma marca em prol de outra (Doyle, 1994 in Simões e Dibb, 2001; Davcik *et al*, 2015).

Desta forma, as marcas têm que estar em constante acompanhamento e conhecimento da sua concorrência, bem como das alterações do mercado. Apenas assim, é possível as marcas estarem preparadas e a um passo à frente da sua concorrência, conseguindo no final garantir a satisfação e fidelização dos seus clientes.

Atualmente, o mercado da maquilhagem, com oferta de produtos de preço médio/baixo, em Portugal, encontra-se concentrado em 3 grandes marcas: *KIKO*, *Nyx* e a *Inglot* (gráfico 4). Todas estas marcas têm o seu posicionamento em comum que é a qualidade aliada a um preço médio baixo e serem marcas profissionais de maquilhagem.

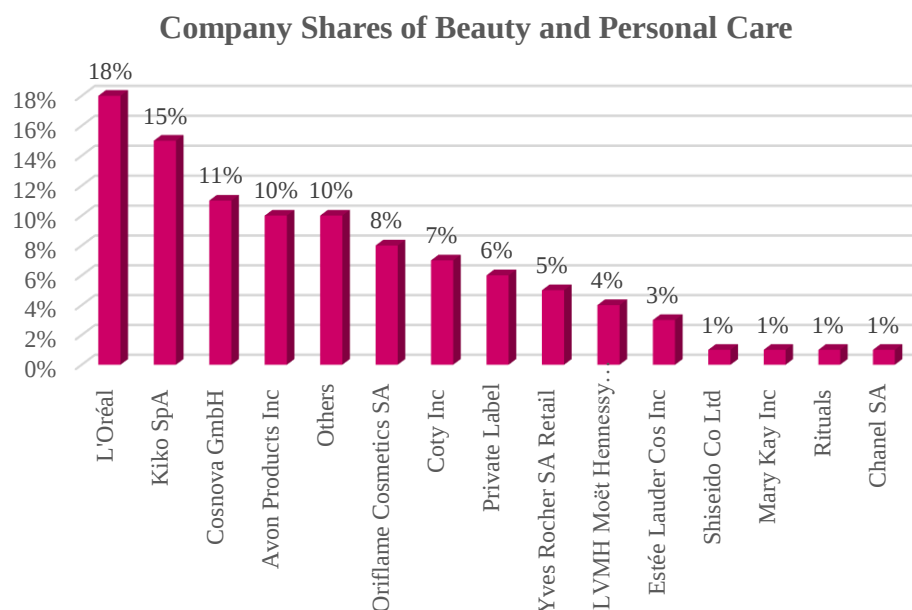


GRÁFICO 4: COMPANY SHARE OF BEAUTY AND PERSONAL CARE

FONTE: ADAPTADO DO EUROMONITOR INTERNATIONAL (PASSPORT STATS, 2017)

KIKO: a marca foi fundada em 1997 por Percassi em Itália. Esta marca italiana, que se posiciona, como uma marca de cosmética profissional, conta com um vasto portfólio de maquilhagem bem como de produtos de tratamento de rosto e corpo, conseguindo assim oferecer produtos de qualidade e eficazes, de forma a satisfazer as necessidades e requisitos de beleza de todas as mulheres, independentemente da sua idade.

A marca defende que cada mulher deve se expressar de acordo com a sua personalidade e que todas as mulheres devem ter a possibilidade de terem acesso aos mais inovadores cosméticos sem terem de sacrificar o seu orçamento, por isso todos os seus produtos têm um preço médio baixo, não descurando nunca a qualidade dos mesmos.

Um dos pilares da marca é o “Fabricado em Itália”, na capital da moda, do design e da arte, e de onde saem as principais tendências da moda, sendo esse um dos valores passados no próprio nome da marca *Kiko Milano*. A inovação e o desenvolvimento de novas texturas, cores e formas combinado com fórmulas de qualidade, bem como a não realização de testes em animais são outros dos principais valores da marca.

Com mais de 1400 produtos, desde maquilhagem, cuidados de rosto e acessórios de beleza permanentes no portfólio, conta ainda com cerca de 1000 novos produtos que, anualmente, são lançados em coleções de edição limitada.

A *Kiko* encontra-se presente em 20 países com mais de 20.000 lojas físicas e com a loja online que está presente em 36 países.

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

Em Portugal, a marca abriu a sua primeira loja (figura 19) em 2011 na cidade de Braga e atualmente conta com mais de 30 lojas, de norte a sul do país, incluindo nas ilhas da Madeira e dos Açores.



FIGURA 19: LOJA KIKO COLOMBO
FONTE: PÁGINA VOGUE PT

NYX: criada em 1999 pela maquilhadora Toni Ko, emigrante nos Estados Unidos – Los Angeles, proveniente da Coreia, teve com o objetivo colmatar a grande lacuna no mercado da cosmética profissional: a oferta de produtos de maquilhagem com preços acessíveis, mas com qualidade. Naquela altura, a oferta existente no mercado eram ou marcas de luxo nas perfumarias, que tal como os outros maquilhadores, Toni, na altura com 25 anos, não tinha possibilidades de os comprar, ou marcas com qualidade baixa vendidas nos supermercados. Desta forma, Toni começou a criar os seus próprios produtos profissionais, com a qualidade das marcas de luxo, mas com um preço médio de vendas mais acessíveis. Rapidamente, de boca em boca, os produtos tornaram-se um sucesso e a Nyx tornou-se numa das marcas com mais rápido e maior crescimento no sector da maquilhagem nos Estados Unidos, impulsionando-se ainda mais com o aparecimento do *YouTube* e das redes sociais, que permitiram alargar o conceito da marca a todas as mulheres consumidoras.

Um dos primeiros produtos vendidos foi um dos, ainda atuais, ícones da marca, o lápis *Jumbo Eye Pincel*, que na altura era vendido por apenas 1,99 dólares e que rapidamente virou um sucesso, pois tinha um conceito, para aquela altura extremamente inovador, que era ser um lápis de olhos que também funcionava como sombra. É importante relembrar

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

que em 1999, nenhuma outra marca neste sector tinha um conceito tão arrojado e diferenciado, pois era impensável usar batons azuis ou verdes, pois tudo era muito mais fechado.

No ano de 2014, a marca que já atingia receitas anuais de 100 milhões de dólares, acabou por ser vendida ao grupo *L'Oréal* por 500 milhões de dólares, permitindo assim a marca alargar a sua presença no mundo. Nos dias de hoje, e com a entrada em Portugal, a *Nyx* encontra-se presente em mais de 70 países e conta com um portfólio com mais de 1800 produtos.

As lojas (figura 20) vão de encontro ao target da marca que são as jovens entre os 15 e os 34 anos – público que mais tem contribuído para o crescimento da maquilhagem em Portugal - por isso são altamente digitais, permitindo, por exemplo, às consumidoras verem os seus *looks* no mural interativo da loja, podendo assim influenciar outras consumidoras. Este conceito que foi criado por Toni que, desde cedo, centrou a comunicação da marca no mundo digital, tendo sempre envolvido as *youtubers* e as *bloggers* no desenvolvimento da marca. A própria criação das coleções, ao contrário das outras marcas que colocam todo um secretismo, é feita em conjunto com as influenciadoras digitais para que os produtos vão de encontro ao que as consumidoras procuram.

Atualmente a marca conta com 6 lojas em Portugal: Fórum Almada (a primeira loja), Chiado, no Parque Nascente, Fórum Coimbra, Braga Parque e mais recentemente no Fórum Sintra, contando ainda abrir mais pontos de venda até ao fim do ano.

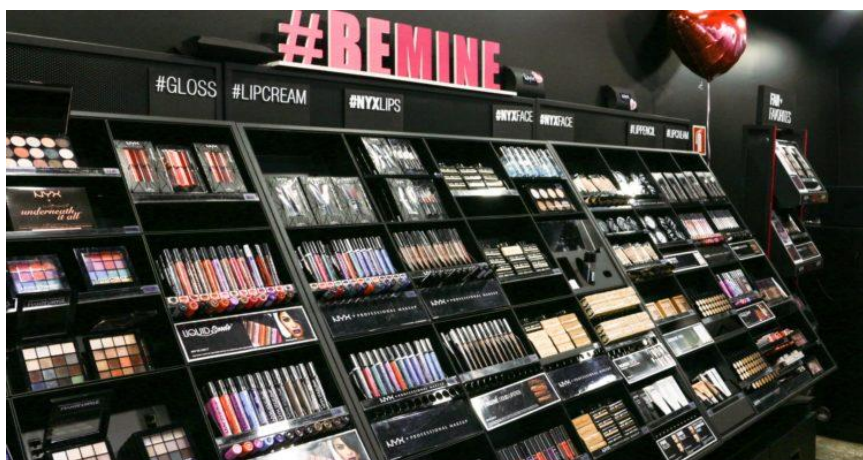


FIGURA 20: DISPLAY LOJA NYX
FONTE: BLOG NIT

INGLOT: é uma marca Polaca que foi fundada em 1985, em Przemysl, por Wojciech Inglot. *Inglot* era um estudante de química que juntamente com a sua irmã acabou por criar a sua própria marca de maquilhagem, com o objetivo de oferecer produtos de cosmética de alta qualidade, mas com preços acessíveis.

Um dos grandes pontos fortes da marca é que todos os seus produtos são produzidos na fábrica da marca, conseguindo melhorar o tempo desde a conceção da ideia do produto até ao produto acabado. Além disso, conseguem ter uma grande capacidade de reação em relação à concorrência e ao mercado, conseguindo, por exemplo, quando uma cor de verniz se torna viral, oferecê-la em duas semanas, enquanto a maioria das empresas apenas o consegue em 2-3 meses.

A marca caracteriza-se por ter um vasto portfólio com uma das maiores gamas de cores do mercado da cosmética, contando atualmente com cerca de 2000 cores presentes nos seus produtos. Esta variedade deve-se também à parceria constante com os melhores maquilhadores de forma a conseguir oferecer as últimas tendências de cor e textura aos seus consumidores.

Outro ponto diferencial e caracterizador da marca é o *Freedom System da Inglot*, em que permite a conjugação livre de várias tonalidades e diferentes tipos de produtos para o rosto, conseguindo assim o consumidor criar a sua própria paleta de maquilhagem.

A marca encontra-se presente em 56 países. Em Portugal a marca abriu a sua primeira loja (figura 21) em 2012, contando atualmente com 9 lojas, inclusive no aeroporto de Lisboa.



FIGURA 21: LOJA *INGLOT* – OEIRAS PARQUE
FONTE: SITE OEIRAS PARQUE - LOJAS

4.3 Oportunidades e ameaças

Após a análise do mercado externo que afeta a marca **quem disse, berenice?**, serão identificadas as principais oportunidades e ameaças existentes no contexto atual.

Oportunidades	Ameaças
1. Aumento do consumo de maquilhagem	1. Procura constante de promoções e preços baixos (comparação constante entre marcas)
2. Melhoria da conjuntura económica e do nível de confiança dos consumidores	2. Crescimento de produtos de marcas próprias no segmento da maquilhagem
3. Consumidores jovens procuram marcas cada vez mais digitais	3. Marcas Brasileiras de maquilhagem não tendem a ser associadas a tendências mundiais
4. Bloggers mundiais tendem a falar muito da marca	4. Marcas concorrentes com grande presença e notoriedade no mercado Português

4.4 Análise interna – marca “quem disse, berenice?”

4.4.1 História da empresa – grupo Boticário

A marca *quem disse, berenice?* é um dos negócios do Grupo *O Boticário*. Tudo começou com uma única marca, que acabou por dar nome ao grupo. A marca *O Boticário*, que é a antiga denominação de farmacêutico, foi fundada em 1977 no centro da cidade de Curitiba, no Brasil, pelo farmacêutico Miguel Krigsner, que havia terminado um curso de manipulação artesanal de medicamentos, que permitia dar aos pacientes uma opção de tratamento personalizada, principalmente dentro da dermatologia. Surgiu então a ideia de abrir uma pequena farmácia de manipulação, onde desde cedo o atendimento personalizado e a qualidade dos produtos a fez rapidamente diferenciar-se das restantes. Quando em 1979 abre a primeira loja no aeroporto de Curitiba, rapidamente o negócio

evoluiu tornando-se conhecido por todo o Brasil e mundialmente, principalmente devido às tripulações e passageiros que passavam no aeroporto.

Exemplo de grande empreendedorismo, o fundador Miguel Krigsner sempre quis ver o seu negócio crescer em várias frentes, tendo para isso desenvolvido, ao longo dos anos, várias marcas dentro do grupo (figura 22):

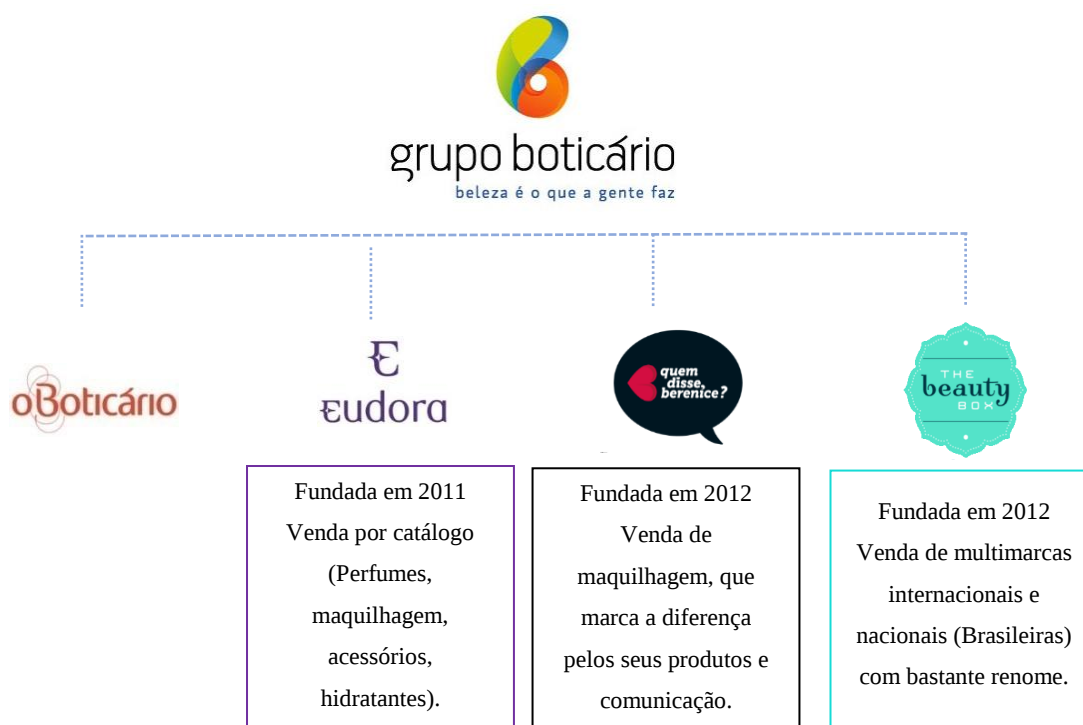


FIGURA 22: SUB-MARCAS EXISTENTES NO GRUPO O BOTICÁRIO
FONTE: ADAPTADO DO SITE DO GRUPO O BOTICÁRIO

Com o aumento do volume do negócio, em 1982 surge a necessidade de inaugurar a primeira fábrica da marca em São José dos Pinhais, onde 27 funcionários trabalhavam para produzir cerca de 400 mil unidades de produtos por ano. Hoje, a fábrica emprega 1.500 funcionários e tem uma área construída de 39.000 m². Em 1990 é criada a **Fundação O Boticário de Proteção à Natureza**. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover e realizar ações de conservação da natureza. Por meio da Fundação, a empresa protege as mais belas paisagens brasileiras, as suas espécies nativas e contribui para a preservação do maior patrimônio da humanidade: a natureza. Devido ao grande crescimento da marca, bem como a constante preocupação em oferecer os melhores e mais inovadores produtos, em 2013 é inaugurado o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, onde são criados, estudados, testados e desenvolvidos todos os produtos do Grupo. Foi aqui que também foi desenvolvida a primeira pele sintética

feita em laboratório a partir de células humanas, com o objetivo de testar os produtos. A pele produzida em laboratório é feita a partir de tecido que é rejeitado nas cirurgias plásticas, sendo produzida camada a camada, ficando muito semelhante à pele humana. Desta forma, é possível fazer todos os testes que seriam feitos em animais e elimina também boa parte dos estudos clínicos feitos com humanos voluntários.

Atualmente o grupo Boticário conta com 7.000 colaboradores e mais de 4.000 lojas em 1750 cidades do Brasil, fazendo desta marca a maior rede de franchising de beleza no mundo. A marca, além do Brasil, também se encontra presente em outros 10 Países: Venezuela, Paraguai, Colômbia, Moçambique, Angola, Arábia Saudita, Japão, Estados Unidos e Portugal.

Portugal entra na história d'O *Boticário* em setembro de 1986, quando abre a primeira loja em Portugal, no centro comercial Amoreiras, como marca pioneira com uma loja exclusiva de cosmética e perfumaria. Rapidamente tornou-se numa marca com grande *awareness* nacional, devido ao *product placement*⁷ existente nas novelas Brasileiras que começavam a passar na televisão nacional. Em 2012 abre a loja online da marca em Portugal, e em 2014 a marca entra no mercado de venda por catálogo. Atualmente, a marca em Portugal, conta com mais de 50 lojas físicas de operação própria e uma loja online.

4.4.2 *Caraterização marca quem disse, berenice?*

A marca ***quem disse, berenice?*** foi criada em 2012 com o objetivo de mudar a mentalidade de utilização da maquilhagem.

O mundo da moda e da maquilhagem é um meio cheio de regras como:

- Olhos com maquilhagem escura só à noite!
- Base líquida só se utiliza em comemorações especiais!
- Batom de cor forte obriga a uma maquilhagem de olhos neutra.

Regras e mais regras que foram criadas pela sociedade. No fundo, cada pessoa é diferente e comunica-se de forma diferente, por isso é que determinadas pessoas usam o cabelo curto e outras comprido, umas pessoas optam por roupas mais escuras e outras mais claras e extravagantes. Cada pessoa pretende comunicar algo para o mundo e por isso, a marca colocou a pergunta “porque é que cada pessoa não pode utilizar a maquilhagem da forma

⁷ Prática de divulgação realizada através de inserções de produtos/serviços em meios de entretenimento.

que pretender?”. A marca ***quem disse, berenice?*** defende isso mesmo, que as pessoas deverão ser livres, comunicarem o que pretendem da forma que pretendem e por isso, deverão maquilhar-se da forma que acharem e que as faça sentirem-se melhor. Para isso, lançou um portfólio com mais de 30 cores de vernizes, mais de 60 tons de sombra e com cerca de 70 cores de batons, entre muitos outros produtos.

A internacionalização das marcas sempre fez parte da estratégia do grupo *O Boticário*. Por isso, Portugal foi o país escolhido para acolher a marca ***quem disse, berenice?***, tendo tido como objetivo fechar o ano de 2016 com a abertura de 3 lojas próprias, e fechar o ano de 2017 com mais 10 lojas.

4.4.3 Estratégia: missão, visão e valores

A marca posiciona-se como uma marca que já nasceu livre e que veio para questionar e ampliar os conceitos sobre maquilhagem, sendo o seu principal objetivo inspirar as mulheres a serem livres para se sentirem mais bonitas e experimentarem diferentes possibilidades de produtos até encontrarem o que mais combina com elas.

Apesar da marca conter um posicionamento forte e bem vincado, não foi até agora definida a sua missão, visão e objetivos, apesar de ser algo fulcral para o desenvolvimento de um plano estratégico. Desta forma, será feita uma proposta de visão, missão e objetivos para a marca no capítulo de implementação estratégica presente nesta tese.

4.5 Marketing-mix:

4.5.1 A marca

Dado o diferenciado posicionamento da marca, principalmente no mercado da maquilhagem, a escolha do nome foi algo bastante delicado e estratégico, pois no fundo o nome da marca é o primeiro elemento que comunica ao consumidor o que esperar daquela marca.

Uma marca que tem como objetivo quebrar regras e libertar as pessoas do medo de errar e de experimentar a maquilhagem, tendo como objetivo mostrar que o mundo da maquilhagem também pode ser divertido e feito à medida de cada um, o nome teria que provocar o consumidor, despertar-lhe interesse, fazê-lo interrogar e acima de tudo causar vontade de experimentar, mostrando ao consumidor que é diferente de todas as outras marcas que conhece.

Daí surgiu o nome “**quem disse, berenice?**” em que:

- É colocada uma interrogação e tem uma expressão divertida, pois o objetivo da marca é sempre questionar as regras mostrando que a maquilhagem pode ser divertida;
- O nome berenice vem do grego *bere.nike* que significa trazer a vitória, porque muitas mulheres não se aventuram no mundo da maquilhagem porque têm medo, e a marca pretende inspirar que cada um se pode maquilhar e encontrar o seu jeito de ser mais bonito;
- O logótipo (figura 23) tem um coração, que significa tanto o coração da marca como uma boca que fala, pois é uma marca que comunica diretamente com o consumidor e num tom descontraído e informal.



FIGURA 23: LOGÓTIPO DA *QUEM DISSE, BERENICE?*
FONTE: *QUEM DISSE, BERENICE?* 2017

A cor do logótipo também foi pensada com bastante pormenor, pois dado que é uma marca tão colorida também teria que ter a sua própria cor no logótipo. Foi então escolhido o tom cereja pois:

- É uma cor muito feminina;
- É forte e marcante, dificilmente passa despercebida;
- É a cor do símbolo da marca (coração/boca), ideal à marca que, ao falar o que sente, propõe às consumidoras uma conexão mais emocional com a maquilhagem e com o universo da beleza;
- O tom não é primário ou fácil de se alcançar, o que, por um lado, mostra um cuidado que combina com uma marca especialista, segura do que faz, e por outro, traz um ar adulto, longe de associações com o universo infantil ou adolescente, que nada tem a ver com o espírito da marca.

De forma, a analisar a aceitação do nome por parte dos consumidores Portugueses, foi realizado um estudo de mercado pela empresa *Kantar*, o qual não foi possível ser utilizado nesta tese por questões de confidencialidade, a pedido da marca **quem disse, berenice?**. Para isso, foi utilizada uma amostra de 400 pessoas, com perfil de consumidor e não consumidor de maquilhagem tendo saído que o nome despertava interesse e proximidade. Contudo, não entendiam o porquê de **berenice** e, uma parte da amostra, achava que o nome era muito infantil, fazendo parecer uma marca mais *teen*. No entanto, depois de explicado o posicionamento da marca as pessoas entendiam o nome e referiam que era algo que ficava memorizado no ouvido.

4.5.2 Produto

Todo o processo de produção é bastante criterioso, sendo todos os produtos sujeitos a vários testes de controlo e qualidade nos laboratórios da marca, nomeadamente, entre outros, um teste de resistência dos produtos dentro das malas das mulheres, ou seja, o produto é colocado numa máquina que simula todos os movimentos, impactos e diferenças de temperatura que os produtos de maquilhagem podem ser sujeitos na mala de uma mulher. Desta forma, ao garantir um controlo de qualidade e durabilidade dos produtos, a marca garante também a continuidade de ser a escolha dos consumidores.

Uma das grandes preocupações da marca foi proporcionar um vasto universo de cores e de diversidade de produtos, para isso a marca conta com mais de 400 produtos para rosto, olhos, boca, vernizes e acessórios. São mais de 100 cores de batons, 60 cores de sombras, 18 tons diferentes de bases e pós faciais, 30 cores de vernizes (figura 24) e mais de 35 acessórios de maquilhagem. Como a palavra de ordem da marca é experimentar, sem regras, porque “se errar, é só apagar e voltar a tentar”, a marca conta com uma linha de desmaquilhantes, bifásicos e líquidos, com diferentes cores e fragrâncias, estando este *claim* presente em todos os desmaquilhantes da marca. Outro grande diferenciador da marca são os óculos de maquilhagem, que vêm ajudar quem tem problemas de visão e na hora de maquilhar não conseguem desenhar o traço ou passar uma sombra.



FIGURA 24: DISPLAY PRODUTOS LOJA FÍSICA QUEM DISSE, BERENICE?
FONTE: IMAGENS DE MARCA

Mais recentemente, no Brasil, a marca lançou a sua própria linha de perfumaria, versão normal e versão *pocket*, complementada com cremes hidratante, de forma a conseguir estar presente em todas as etapas dos cuidados femininos, não estando esta linha ainda disponível em Portugal.

Outro ponto onde a marca prima pela diferença é o nome dos produtos e a forma como o modo de utilização está explicado nas embalagens. Os nomes das cores são divertidos, desprendidos, fáceis de distinguir e totalmente diferentes das habituais marcas de maquilhagem que geralmente adotam um padrão, um número ou nomes em inglês. Nomes como *vermelhusco*, *vermelhaço*, *vermelhante*, *vermelhão* são, por exemplo, alguns nomes dos batons. As embalagens comunicam informalmente com a consumidora, fazendo parecer uma conversa entre amigas. Em vez do habitual modo de utilização, a marca comunica como “E aí, como eu faço?” (figura 25), sendo a explicação fácil de entender (figura 25).

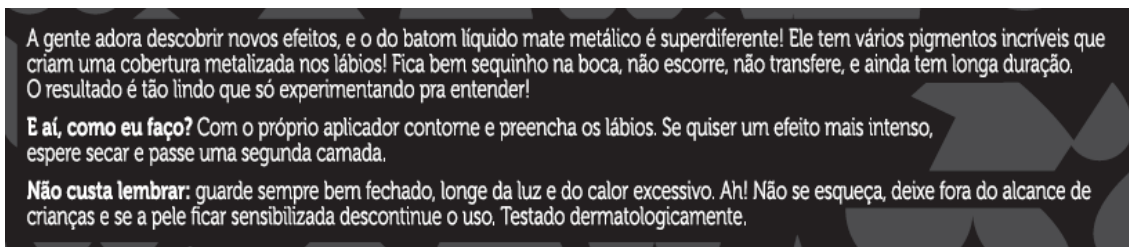


FIGURA 25: RÓTULO DESMAQUILHANTE ROSETA QUEM DISSE, BERENICE?
FONTE: EMBALAGEM PRODUTO

4.5.3 Preço

Os preços da **quem disse, berenice?** vão de encontro ao seu posicionamento, que é ser uma marca acessível e descomplicada, primando por produtos de alta qualidade com um preço justo. Para isso, as embalagens foram desenvolvidas com um design simples para que o preço possa ser acessível e o produto seja de qualidade.

Desta forma, a estratégia de preços adotada pela marca vai de encontro aos praticados pelos concorrentes presentes no mesmo mercado-alvo. Isso permitiu à marca entrar nesse segmento de mercado com preços competitivos que se ajusta ao conceito do produto e à estratégia de marketing, conseguindo assim comunicar o seu posicionamento, de marca para todos, através também da sua estratégia de preços (gráfico 5).

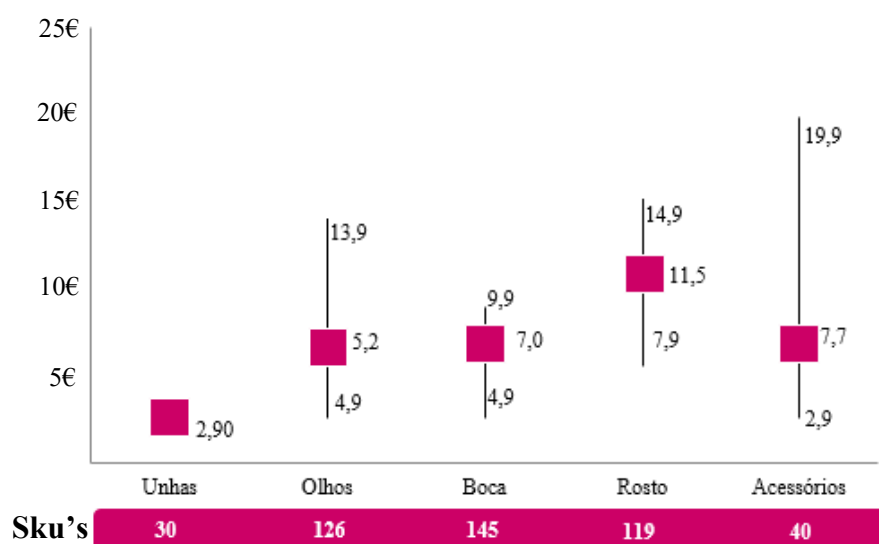


GRÁFICO 5: RÉGUA DE PREÇOS DAS CATEGORIAS DE *QUEM DISSE, BERENICE?*
 FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

4.5.4 Distribuição/Ponto de venda

Atualmente a marca dispõe de cinco lojas físicas em Portugal, duas no Porto (uma no Norte Shopping e uma no Maia Shopping) e três em Lisboa no Centro Comercial Vasco da Gama, no Dolce Vita Tejo e no Fórum Montijo.

Nas marcas com lojas físicas, o ponto de venda tem um papel crucial pois desempenha um papel importante na construção da identidade, no atendimento aos clientes e na qualidade do desempenho das vendas.

Mais uma vez a marca **quem disse, berenice?** não deixou nada ao acaso e, por isso, toda a loja (figura 26) é um verdadeiro *playground* da maquilhagem, onde existe total

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*- EM PORTUGAL

liberdade de circulação e é estimulado o contacto direto com os produtos em todas as bancadas, com espelhos, pincéis, esponjas e desmaquilhantes para que o consumidor se sinta à vontade para poder testar tudo.

A loja proporciona o autosserviço pois logo à entrada a consumidora dispõe de sacos para poder ir colocando os produtos que pretende comprar. Além disso, as categorias de todos os produtos estão devidamente divididas e assinaladas para serem facilmente identificadas. Todos os produtos estão expostos, prontos a serem utilizados, e com a embalagem para venda logo atrás, para o consumidor rapidamente pegar no produto que pretende comprar. Ao longo do percurso estão espalhados vários espelhos móveis (figura 26) para que o consumidor possa experimentar e ver qual o resultado de cada produto.

Em termos de materiais, a loja tem vários armários em madeira que proporcionam um ambiente aconchegante e que permite realçar a cor dos produtos. Espalhado pelo mobiliário da loja estão frases características da marca e imagens de várias mulheres de diferentes idades, etnias e estilos, demonstrados mais uma vez que é uma marca universal e versátil.



FIGURA 26: PORMENOR DE INTERIOR E FACHADA DE LOJA
FONTE: FACEBOOK DA MARCA

Existem vários modelos de loja que variam consoante a área de cada planta do shopping, bem como se são lojas de rua ou de interior de shopping.

4.5.5 *Comunicação*

A marca promove um estilo de comunicação desprendido, informal e direto. Toda a comunicação da marca é estrategicamente desenvolvida, sendo o maior meio de contacto o mundo digital. Dado ser uma marca tão irreverente e juvenil, existe uma grande aposta na comunicação digital, seja através do email marketing ou das redes sociais.

Uma das grandes preocupações é que todas as interações que existem dos consumidores com a marca em qualquer rede social (*facebook* ou *instagram*), são comentadas, criando uma imagem de credibilidade, confiança e disponibilidade total da marca para com o consumidor. A linguagem é simples, direta e informal e energética, tendo como objetivo ser próximo, leve, descontraído e encorajar a experimentar a marca. No fundo, que seja semelhante a uma conversa entre amigas.

Em termos de comunicação em loja, as vendedoras têm uma postura descontraída e de relação próxima. Apesar de terem todos os conhecimentos acerca dos produtos e das técnicas de maquilhagem, conseguem passá-los aos clientes de forma clara e simples, incentivando a experimentação e que todos os clientes saiam da loja a conhecerem os produtos da marca e a saberem utilizá-los corretamente, para que consigam obter os resultados que pretendem. Todas as equipas de loja são formadas por uma responsável de loja, que é responsável por toda a equipa, e entre 4 a 6 vendedores dependendo do tamanho da loja e do potencial (fluxo) do shopping.

4.5.6 *Recursos humanos*

Os recursos humanos têm uma importância fundamental na marca, pois é crucial o atendimento que é proporcionado ao consumidor nas lojas, esteja alinhado com o posicionamento e a proposta de valor da marca. Essa é uma preocupação constante que é transversal a todas as marcas do Grupo *O Boticário*, pois foi graças ao atendimento que desde o início a marca, *O Boticário*, se diferenciou.

É através do atendimento em loja que os consumidores conhecem os produtos, as suas histórias, o seu diferencial, principais dicas de uso, e que conseguem construir uma imagem da marca. Por isso, é requisito do grupo, que toda a equipa de vendas deve estar bem treinada, serem apaixonadas por maquilhagem e irem de encontro à personalidade da marca, ou seja, serem descontraídas, bem-dispostas e que até sejam irreverentes (a marca não limita o uso de *piercings* e tatuagens).

Atualmente a marca ***quem disse, berenice?*** conta com perto de 30 colaboradores em Portugal (equipas de loja e escritório). Todas as equipas de lojas recebem frequentemente formações com o objetivo de estarem adaptadas e informadas das novas tendências de maquilhagem, evoluções de mercado, bem como inovações da marca.

4.6 Pontos forte e fracos

Após a análise das oportunidades e ameaças do mercado externo e do modelo de negócio da marca ***quem disse, berenice?***, serão agora analisados os principais pontos fortes e fracos, como parte restante da análise SWOT.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Atendimento de loja diferenciado	1. Poucos pontos de venda
2. Lojas atrativas e diferenciadas das restantes concorrentes	2. Lojas estreitas que não permitem uma circulação fácil
3. Vasta oferta de produtos com qualidade associada e preços atrativos	3. <i>Lead time</i> longo entre o lançamento de novos produtos no Brasil e em Portugal
4. Posicionamento disruptivo	4. Pouco conhecimento do perfil dos clientes
5. Redes sociais utilizadas como canal de comunicação e 100% de resposta a todas as interações por parte dos seguidores	5. Inexistência de um programa de fidelização
6. E-commerce para todo o país e cidades europeias com período de entrega máximo de 48 horas.	6. Não existência de amostras para as encomendas do <i>e-commerce</i>
7. Marca associada a fortes <i>bloggers</i> mundiais	7. Pouco <i>awareness</i> em Portugal
	8. Marca focada apenas no público feminino

4.7 Análise SWOT

Após a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, segue-se a proposta da análise SWOT dinâmica.

	Pontos fortes	Pontos fracos
	1. Atendimento de loja diferenciado 2. Lojas atrativas e diferenciadas das restantes concorrentes 3. Vasta oferta de produtos com qualidade associada e preços atrativos 4. Posicionamento disruptivo 5. Redes sociais utilizadas como canal de comunicação e 100% de resposta a todas as interações por parte dos seguidores 6. E-commerce para todo o país e cidades europeias com período de entrega de 48 horas. 7. Marca associada a fortes <i>bloggers</i> mundiais	1. Poucos pontos de venda 2. Lojas estreitas que não permitem uma circulação fácil 3. <i>Lead time</i> longo entre o lançamento de novos produtos no Brasil e em Portugal 4. Pouco conhecimento do perfil dos clientes 5. Inexistência de um programa de fidelização 6. Não existência de amostras para as encomendas do e-commerce 7. Pouco <i>awareness</i> em Portugal 8. Marca focada apenas no público feminino
Oportunidades 1. Aumento do consumo de maquilhagem 2. Melhoria da conjuntura económica e nível de confiança dos consumidores 3. Consumidores jovens procuram marcas cada vez mais digitais 4. <i>Bloggers</i> mundiais tendem a falar muito da marca	• Oferecer um atendimento diferenciado posicionando-se como uma marca especialista em maquilhagem (1,1), (1,2), (2,1), (3,1), (3,2), (4,1), (4,2), (7,1) • Investir na comunicação digital de forma a ter o maior número de seguidores nas redes sociais (5,3), (5,4) • Apostar no <i>endorsement</i> com <i>bloggers</i> mundialmente conhecidas e apostar em <i>opinion leaders</i> nacionais (7,3), (7,4) • Potenciar o canal <i>e-commerce</i>, através das redes sociais, quer localmente quer na Europa (6,3)	• Apostar na abertura de mais pontos de venda estratégicos (1,1), (1,2) • Desenvolver um novo modelo de loja mais adaptado à realidade dos shoppings do país (2,1), (2,2) • Alinhar com o Brasil novos timings de lançamento de produtos e desenvolvimento de um <i>pipeline</i> mundial (3,1) • Desenvolver e implementar um programa de CRM (4,1), (5,1) • Personalizar e diferenciar o canal de e-commerce da marca, com o desenvolvimento de materiais específicos e acompanhamento personalizado das compras (6,1), (6,3) • Apostar em outros meios digitais (ex: <i>adwords</i>) para aumentar o <i>awareness</i> da marca (7,3) • Apostar em campanhas publicitárias com figuras masculinas (8,1)
Ameaças 1. Procura constante de promoções e preços baixos (comparação constante entre marcas) 2. Crescimento de produtos de marcas próprias no segmento da maquilhagem 3. Marcas Brasileiras de maquilhagem não tendem a ser associadas a tendências mundiais 4. Marcas concorrentes com grande presença e notoriedade no mercado Português	• Oferecer um atendimento diferenciado posicionando-se como uma marca especialista em maquilhagem (1,1), (2,1), (3,1), (4,1), (1,2), (2,2), (3,2), (4,2), (1,4), (2,4), (3,4), (4,4) • Apostar no <i>endorsement</i> com <i>bloggers</i> mundialmente e localmente opinion leaders (7,3) • Apostar no enriquecimento do portfólio com constantes novidades e inovações (3,3), (3,4) • Criar um plano promocional dinâmico, atrativo e diferenciado (3,1), (3,2)	• Apostar na abertura de mais pontos de venda estratégicos (1,2) • Apostar no enriquecimento do portfólio com constantes novidades e inovações (3,3)

4.8 Diretrizes estratégicas

De todas as diretrizes obtidas com os cruzamentos foram destacadas as mais importantes:

Oportunidades/Pontos Fortes:

- Oferecer um atendimento diferenciado posicionando-se como uma marca especialista em maquilhagem;
- Apostar no *endorsement* com *bloggers* mundialmente e localmente *opinion leaders*.

Oportunidades/Pontos Fracos:

- Apostar na abertura de mais pontos de venda estratégicos;
- Alinhar com o Brasil novos timings de lançamento de produtos e desenvolvimento de um *pipeline* mundial;
- Desenvolver e implementar um programa de CRM;
- Apostar em outros meios digitais (ex: *adwords*⁸) para aumentar o awareness da marca.

Ameaças/Pontos Fortes:

- Oferecer um atendimento diferenciado posicionando-se como uma marca especialista em maquilhagem;
- Apostar no enriquecimento do portfólio com constantes novidades e inovações;
- Criar um plano promocional dinâmico, atrativo e diferenciado.

Ameaças/Pontos Fracos:

- Apostar na abertura de mais pontos de venda estratégicos.

4.9 Fatores críticos de sucesso

Identificar os fatores críticos de sucesso de um sector é crucial para conseguir definir os principais fatores diferenciais, e as vantagens competitivas em relação aos seus

⁸ Principal serviço de publicidade da Google, que usa o sistema de publicidade por custo por clique. Consiste em anúncios em forma de links encontrados, principalmente, nos mecanismos de pesquisa relacionados às palavras-chave que o consumidor está a pesquisar.

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*- EM PORTUGAL

concorrentes, sobre os quais a empresa deverá apostar para conseguir garantir o seu desenvolvimento e crescimento do seu negócio.

Fatores como:

- a inovação e pesquisa;
- serviço de atendimento eficiente e diferenciado;
- bom relacionamento com o cliente;
- pontos de venda estratégicos e em várias localizações;
- e um portfólio vasto e com qualidade são fatores-chave para o sucesso de qualquer marca de maquilhagem.

5. Implementação da estratégia

5.1 Definição estratégica

5.1.1 *Visão, missão e valores*

Apesar da marca apresentar um posicionamento bem definido, não foi desenvolvida nenhuma estratégia clara de implementação para a marca, o que resulta numa inexistência de orientação estratégica e uma possível falta de coerência de linguagem e posicionamento no processo de internacionalização da mesma. Assim, como ponto de partida no desenvolvimento da implementação estratégica da marca em Portugal, é proposto a definição da visão, a missão e os objetivos da empresa, que deverão ser conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores da marca e sentidos pelos clientes.

Visão:

A visão reflete o conjunto de intenções e aspirações para o futuro, ajudando a empresa a atingi-las. Desta forma, a visão proposta para ***quem disse, berenice?*** é:

Ser referência no mundo da maquilhagem pela qualidade dos seus produtos.

Missão:

A missão traduz o propósito da existência de uma determinada empresa, sendo parte essencial do pensamento estratégico. Deverá ter em conta o que a empresa pretende representar no mercado, o benefício que irá oferecer, a visão do cliente e as suas necessidades. A missão deverá ser clara, direta e objetiva, posto isto propõem-se:

Procuramos contribuir para o quebrar das regras impostas e implementar a liberdade no mundo da maquilhagem, incentivando cada pessoa a encontrar o seu jeito de ser mais bonita oferecendo uma vasta gama de produtos de qualidade a preços acessíveis.

Cultura corporativa e valores:

A cultura corporativa de uma empresa são os princípios e as convicções que motivam a sua existência e justificam a sua forma de ser e funcionar. É também importante para estabelecer as normas de conduta que deverão ser aplicadas aos funcionários da empresa. Através de uma cultura bem estrutura e enraizada é possível orientar todos os

colaboradores da empresa, de forma a conseguir potencializar a sua eficiência e compromisso.

Desta forma, a marca ***quem disse, berenice?*** pauta toda a sua atuação por um conjunto de valores: a paixão pela maquilhagem e as pessoas. Posto isto, segue a proposta de valores para a marca:

- **Dedicação ao cliente** – procurando a sua satisfação e fidelização, a marca pretende oferecer produtos de qualidade de forma a atender às suas necessidades e expectativas.
- **Profissionalismo e integridade** – de forma a conseguir proporcionar um portfólio e atendimento de qualidade.
- **Valorização das pessoas e das relações** – a marca é formada por pessoas que fazem parte da história da marca e que permitem proporcionar um atendimento diferenciado e especializado, como tal são o coração da marca.
- **Paixão** – em todos os aspetos da marca, desde ao desenvolvimento de produtos, dos seus nomes e embalagens, bem como de todo o seu *staff*.
- **Liberdade e a individualidade de cada um** – garantir a liberdade e a individualidade é a razão de existência da marca defendendo que cada um se deve maquilhar da forma que pretender.

5.1.2 *Segmentação e target*

Conforme foi indicado anteriormente a marca defende a igualdade, transversalidade e a quebra das regras da maquilhagem. Apesar de ser um *core business* mais virado para o público feminino e da marca afirmar não ter um *target* objetivo, pois no fundo todas as mulheres e homens, de qualquer idade, podem usar maquilhagem, o grande público alvo são as mulheres. Contudo em termos de idade não existe limite, e isso é visível na comunicação, nos produtos e nas próprias lojas da marca, onde são usadas fotografias e modelos de mulheres de todas as idades e de todas as etnias.

Em termos de classes sociais, como a marca defende que a maquilhagem deverá ser acessível a todos, os preços médios são baixos, pelo que a marca se destina a todas as classes sociais, com foco principal na baixa e média.

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

A segmentação por área geográfica também não se aplica à marca, pois apesar de ainda dispor de poucos pontos de vendas físicas, a marca já dispõe de loja online com entregas em todo Portugal Continental e Ilhas, bem como todos os países da Europa.

5.1.3 Posicionamento

Mapa Percetual



GRÁFICO 6: MAPA PERCETUAL
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Triângulo de Ouro

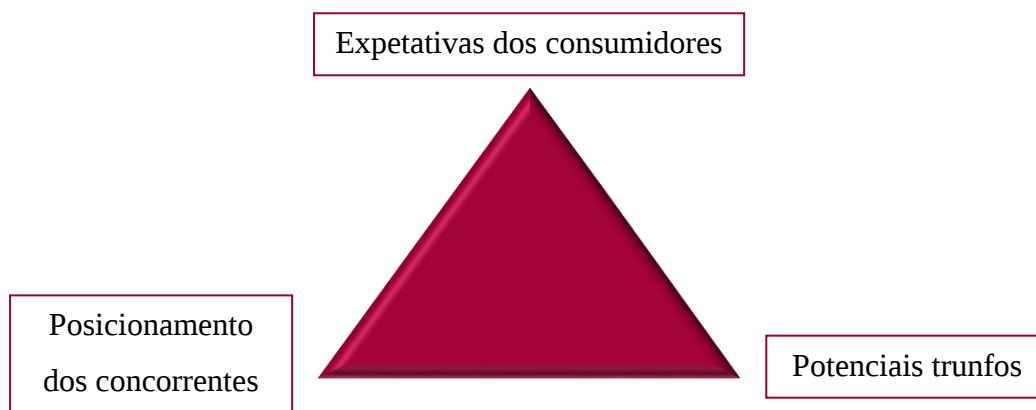


FIGURA 27: TRIÂNGULO DE OURO
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

- **Expetativa dos consumidores:** relativamente a uma marca de maquilhagem, os consumidores procuram produtos inovadores, com variedade de cores e texturas e no caso destas marcas, com posicionamento de preço baixo, preços acessíveis.
- **Potenciais trunfos:** a marca dispõe-se a oferecer produtos de alta qualidade, não testados em animais, inovadores e com uma ampla oferta de cores e texturas. Terá também uma equipa de vendas especializada em maquilhagem e com um atendimento diferenciado, onde o grande objetivo é proporcionar ao consumidor o autosserviço, estando a equipa de vendas totalmente disponível para ajudar com explicações necessárias dos produtos, bem como com dicas de uso dos mesmos.
- **Posicionamentos dos concorrentes:**
 - **KIKO:** “dar a todas as mulheres a possibilidade de terem acesso aos mais inovadores cosméticos sem terem de sacrificar o seu orçamento” – a *Kiko* posiciona-se no mercado da maquilhagem como uma marca que proporciona a todos os consumidores, produtos de alta qualidade e inovadores com um preço acessível.
 - **NYX:** “marca profissional, mas a um preço acessível” – apesar de ter um posicionamento semelhante à *Kiko*, a *Nyx* marca a diferença pelas suas lojas e pela sua grande interação com as *bloggers*. Toda a loja dispõe de ecrãs interativos, com vídeos explicativos de looks de maquilhagem, e a *Community Wall*, onde o cliente tira uma foto, coloca o *hashtag* “*Nyx Cosmetics*” e automaticamente irá aparecer nos ecrãs das lojas. Todas as coleções são desenvolvidas juntamente com as *bloggers* e muitos dos seus vídeos, onde fazem crónicas acerca dos produtos da marca, são passados nas lojas.
 - **Inglot:** “produção de cosméticos de alta qualidade a preços acessíveis”. A *Inglot* marca a diferença por ter a maior gama de cores de cosmética em todo o mundo aliado ao seu *Freedom system*, isto é, dentro da loja o cliente pode escolher as tonalidades e combinações de cores de diferentes produtos para o rosto, personalizando a sua própria paleta de maquilhagem.

5.1.4 Identificação e diferenciação

A marca ***quem disse, berenice?*** posiciona-se no mercado como uma marca especialista em maquiagem e que existe com o propósito de quebrar as regras impostas pelo mercado da beleza, diferenciando-se dos seus concorrentes pelos looks arrojados, linguagem descontraída e campanhas irreverentes que impulsionam a liberdade e a igualdade das mulheres.

Conforme foi indicado na revisão de literatura, os consumidores tendem a adquirir marcas que reflitam a sua personalidade ou que retratem personalidades que estes aspirem ter. Cada vez mais, na sociedade moderna, as mulheres adquiriram posições mais marcantes e com maior visibilidade e, por isso, aspiram ter a sua própria liberdade e identidade. A ***quem disse, berenice?*** veio incentivar essa individualidade apelando à quebra das regras e obrigações, do certo e do errado e incentivando a que cada mulher experimente os produtos de maquiagem, mesmo os que nunca se atreveria a fazer, pois só experimentando e errando é que se conseguem conhecer melhor e descobrir o que preferem usar.

É, por isso, essencial que as marcas saibam comunicar o seu posicionamento com o consumidor, conseguindo, paralelamente, ser disruptivas e diferenciadas dos seus concorrentes. A sua linguagem deve ser simples, clara, direta e coerente em todos os seus meios de comunicação, sendo uma delas o slogan. Desta forma, o próprio slogan desenvolvido pela marca, apesar de não ser muito utilizado, também espelha esse posicionamento:

- **Slogan:** “a marca de maquiagem que já nasceu livre”

5.2 Políticas de gestão – Marketing-Mix

Apesar da marca se encontrar em grande expansão no Brasil e ter uma alta taxa de aceitação, algumas adaptações terão que ser feitas, devido às diferenças culturais e sociais que existem entre o mercado Português e Brasileiro, contudo é essencial manter o posicionamento e a essência da marca, pois é algo extremamente diferenciador no mercado da maquiagem e cosmética. Desta forma, a alteração estratégica a ser implementada deverá ser a nível de linguagem, espaço físico de loja, preços, campanhas

e estratégia promocional, para que a marca esteja mais adaptada à realidade do mercado português.

Os benefícios emocionais, como o incentivo à liberdade, a linguagem simples e descomplicada e o atendimento profissional e descontraído serão mantidos, bem como os benefícios funcionais através da entrega de produtos de qualidade, inovadores e a experiência de loja com colaboradores especializados e o incentivo à experimentação.

5.2.3 Produto

5.2.3.1 Marca

Apesar do nome da marca não ir ter no mercado Português a mesma associação e compreensão que teve no Brasil, logo desde início, é sem dúvida um nome altamente diferenciador e disruptivo em Portugal e no sector da maquilhagem e cosmética. Além disso, transmite o posicionamento e a linguagem da marca passando uma mensagem de libertação, questionamento e irreverência, valores esses que fazem parte do DNA da marca, e que Segundo Simões e Dibbs (2011), é necessário que seja transversal a toda a marca e em todos os processos e comunicação do negócio.

Desta forma, o nome da marca e o logo irão ser mantidos e deverão ser usados juntamente com o slogan, para alavancar e reforçar a comunicação e facilitar a compreensão da mensagem que marca pretende transmitir.

5.2.3.2 Embalagem

De acordo com Grundey (2010), quando o nível concorrencial é alto, os produtos das empresas concorrentes tornam-se muito semelhantes em relação às suas funções e proposta de entrega. Desta forma, os consumidores tendem cada vez mais a escolher os produtos, não pelas suas características, mas sim pelas suas embalagens, tornando-se, assim, uma ferramenta de comunicação de marketing de elevada importância, pois permite promover e aumentar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Devido à globalização é importante que as marcas desenvolvam embalagens, que sejam atrativas, com preços de produção competitivos, que facilitem o reconhecimento da marca nos diferentes países onde esteja presente, mas que também tenha uma linguagem internacional, o que nem sempre é fácil devido a questões legais e culturais, como os regulamentos nacionais e internacionais que determinam os modos de utilização das embalagens.

No estudo realizado pela *Kantar*, as principais conclusões foram que as embalagens da marca eram muito simples, devido ao material utilizado, e com um design pouco atrativo sobretudo as embalagens dos batons, com os corações vermelhos, que remetem para um produto com um preço muito acessível.

De modo a manter a uniformização da marca e por questões de custo as embalagens, deverão ser mantidas conforme são comercializadas no Brasil, tendo que ter apenas algumas adaptações por questões legais, como a colocação dos dados do importador e a omissão de expressões proibidas pelo INFARMED. Dado a língua oficial do país (português) ser semelhante nos 2 países não existe a necessidade de qualquer adaptação linguística, porque desde o início da marca que foi pensada uma linguagem universal, estando, por isso, as embalagens perfeitamente adequadas ao mercado português em termos linguísticos.

5.2.4 Preço

De acordo com Virvilaite et al. (2009) e Muala & Qurneh (2012), o preço é o fator mais importante sendo determinante para a satisfação e escolha do consumidor relativamente a um produto ou serviço. Por isso, é importante que as marcas tenham noção da elasticidade dos preços dos seus produtos, fazendo testes de sensibilidade junto dos seus consumidores (Chung & Shin, 2008).

Para isso, no estudo realizado pela *Kantar*, a pedido da ***quem disse, berenice?***, a uma amostra de 400 pessoas, foi analisada a elasticidade de preço dos produtos, sendo que as principais conclusões foram que os preços praticados pela marca poderiam ser ligeiramente acima do seu principal concorrente, a *KIKO*, sendo esse aumento entre 1 euro e 2 euros, dependendo da categoria do produto.

Para a determinação do preço de um produto, a marca nunca deverá vendê-lo acima do valor psicológico do cliente, e nunca abaixo do seu custo de produção, pois é considerado *dumping*⁹. Além disso, deve ter em conta os custos agregados à produção, embalagem, transporte, importação, como os custos alfandegários e as taxas fiscais de cada país, as taxas de câmbio e a inflação, bem como o nível concorrencial e a capacidade económica do consumidor naquele país.

⁹ Prática de colocar no mercado produtos abaixo do custo com o intuito de eliminar a concorrência e aumentar as quotas de mercado.

Contudo, devido ao elevado nível concorrencial e às suas políticas de *pricing*, os preços praticados pela marca deverão ser ligeiramente mais baixos que os praticados pela marca no Brasil, apesar dos elevados custos de importação. Contudo, alguns produtos deverão ser colocados mais caros que a concorrência devido à boa avaliação e feedback que tiveram no estudo realizado pela *Kantar*.

Sendo assim, os preços atualmente praticados pela marca, em Portugal, encontram-se alinhados com a concorrência direta, bem como com o feedback recolhido no *focus group*, pelo que não se sugere quaisquer alterações na política de preços da marca.

5.2.5 *Distribuição/Ponto de venda*

Conforme indicado na análise interna, a ***quem disse, berenice?*** dispõe de 5 lojas físicas no total, sendo que 3 são em Lisboa e 2 no Porto, todas elas de shopping e com uma área aproximada de 40 m². A marca contém ainda uma loja online que faz entregas para todos os países da Europa.

Tal como anteriormente referido, na análise interna, as lojas da ***quem disse, berenice?*** foram criadas com o objetivo de a loja parecer um verdadeiro parque de diversões feminino e de proporcionar o autosserviço, através da disponibilização de amostras de produtos para o consumidor experimentar quaisquer produtos que queira antes de o comprar.

Este conceito foi altamente inovador no mercado Brasileiro, pois é um mercado onde praticamente não existem marcas internacionais de maquilhagem, como a *Nyx* ou a *KIKO*, que são grandes condutoras das tendências Europeias e, consequentemente, mundiais de maquilhagem. Em Portugal, que se encontra na Europa, a presença destas marcas é muito feroz e, por isso, não basta para uma nova marca diferenciar o seu ponto de venda com as características acima indicadas. As lojas de maquilhagem na Europa pedem outros fatores cada vez mais presentes nas mais diversas marcas, que é a tecnologia e o futurismo. Desta forma, seguem-se algumas sugestões de alterações a realizar nas lojas da marca:

- **Painéis digitais nas lojas:**
 - **Painel digital na montra** – em vez do tradicional painel de papel na montra, a marca deveria apostar num painel digital e interativo. Desta forma, poderia colocar imagens em movimento, como por exemplo,

demonstração de *looks* de maquilhagem, modelos a manipularem os produtos ou vídeos das coleções.

- **Tablets junto das categorias dos produtos** – junto de cada categoria de produtos estaria um *tablet* que teria a explicação de cada produto, além de que permita que o cliente pudesse fotografar o seu rosto e simular uma maquilhagem com os produtos da marca, permitindo assim poder ver qual o resultado da aplicação daqueles produtos, sem os ter que efetivamente experimentar.
- **Aplicação de compra fácil na loja** – apoiando a ideia inicial da marca, do autosserviço, seria desenvolvida uma aplicação que permitiria fazer compras rápidas e sem necessidade de esperar para pagar, muito útil, principalmente, nas alturas de maior movimento como o Natal. Basicamente bastaria descarregar uma vez a aplicação, e cada vez que pretendesse adquirir produtos, bastava ir adicionando os que pretende através dos *QR codes* junto dos mesmos e efetuar o pagamento. No final, bastaria ir ter com uma colaboradora, mostrar na aplicação que o pagamento tinha sido feito e, de seguida, a colaboradora entregaria os produtos. A utilização desta aplicação estaria limitada ao interior da loja, não podendo ser utilizada fora da mesma.
 - **QR codes** – todos os produtos teriam um *QR code*, o que permitia ao cliente, com o seu smartphone, ser reencaminhado para a aplicação da marca onde encontraria informações acerca do produto, sugestão de looks ou poderia acrescentar esse(s) produto(s) à sua cesta virtual (figura 28) .



FIGURA 28: SIMULAÇÃO QR CODES JUNTO DOS PRODUTOS
FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*- EM PORTUGAL

- **Wifi na loja** – todas as lojas da marca deveriam ter *wifi*, de modo a permitir a utilização gratuita da aplicação, além que permitiria a partilha imediata de *looks* efetuados em loja.
- **Imagens masculinas** – sendo uma marca que pretende marcar a diferença através da defesa da liberdade de expressão, não faz sentido que apenas estejam presentes nas lojas imagens femininas. Desta forma, deverão estar presentes imagens de homens maquilhados e apostar em algumas campanhas estratégicas colocar homens nos painéis comerciais como foco de campanha.
- **Novos pontos de venda** – a marca deveria apostar em abrir lojas também de rua e mais amplas, principalmente em locais emblemáticos e muito alinhados com o posicionamento da marca, como o Chiado (figura 29) e a Baixa do Porto. Além disso, deveriam tentar estar presentes em mais distritos do país, onde não existe tanta oferta de produtos de maquilhagem, mas são locais muito turísticos, como o Alentejo e o Algarve.



FIGURA 29: SUGESTÃO DE LOJA NA RUA DO CARMO, NO CHIADO, DE - *QUEM DISSE, BERENICE?* -
FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

- **Serviço de maquilhagem especializado** - as clientes pagariam um valor para receberem uma mini formação de maquilhagem, podendo escolher um dos 3 *look* à escolha (*look nude*, *look de dia*, *look de noite*). 50% do valor pago seria convertido em saldo para compra de produto em loja.

5.2.6 Comunicação

Também na estratégia de comunicação, a marca seguiu as diretrizes do Brasil, estando apenas presente nas redes sociais e nas principais revistas nacionais, não efetuando quaisquer outras ações de comunicação e *awareness*.

Num mercado tão concentrado e competitivo como o de Portugal, principalmente as marcas novas e não muito conhecidas internacionalmente, precisam dar-se a conhecer e mostrar qual o diferencial que oferecem aos seus consumidores. As propostas que se seguem de novos planos de comunicação baseiam-se em três diretrizes: dar a conhecer o conceito e o posicionamento; criar uma imagem positiva da marca e desenvolver uma conexão emocional e de fidelidade com os consumidores.

- **RP/Eventos** – o grande objetivo dos eventos e das relações públicas é desenvolver uma imagem positiva da marca, conseguindo assim aumentar a sua notoriedade e consequente fidelização:
 - pré-lançamentos das coleções juntamente com *VIPS* e *Bloggers* em locais mediáticos, pois são *key opinion leaders*;
 - associação à Moda Lisboa como marca de maquilhagem oficial;
 - *Product placement*:
 - em eventos mediáticos, que reforcem um posicionamento positivo para a marca, como na Moda Lisboa ou nos Globos de Ouro, através da colocação de um quiosque no evento (figura 30), disponibilizar produtos nas casas de banho das mulheres ou oferecer um kit de maquilhagem às vencedoras (no caso dos Globos).
 - em locais propícios ao target mais jovem da marca, como nas faculdades colocando um quiosque com maquilhadoras (figura 30) nas principais festas, ou em locais mais abrangentes como nos shoppings, disponibilizando produtos nas casas de banho, e nos ginásios fazendo parceiras com as entidades e dando desconto nas lojas aquando da inscrição ou no pagamento da mensalidade.



FIGURA 30: SUGESTÃO DE QUIOSQUE PARA AÇÕES DE *PRODUCT PLACEMENT*
FONTE: ADAPTADO DE MODELO EXISTENTE NA MARCA, NO BRASIL

- Apoio a associações:
 - no Natal, doação de 1% das vendas à UNESCO, de forma a apoiar a igualdade de género e o acesso das crianças e das mulheres a oportunidades de aprendizagem;
- *CRM (customer relationship management¹⁰)*:
 - aniversário dos clientes: envio de uma *SMS* a parabenizá-lo(a) e oferta de um batom personalizado com o seu nome;
- Colaboradores internos da empresa:
 - aniversários dos colaboradores: oferta de um produto à escolha da loja;
 - colaborador do mês: quem mais crescer na sua meta mensal de vendas ser-lhe-á oferecido um almoço com *staff* do escritório;
 - colaborador do ano: quem mais crescer na sua meta anual ganha uma viagem ao Brasil para conhecer a fábrica do grupo;
- **Site da marca** – numa era cada vez mais digital muitos consumidores tendem a explorar online e comprar offline, desta forma é importante que as marcas tenham sites oficiais onde o consumidor possa consultar todas as informações relativamente aos produtos da marca:
 - sugestão de *looks* junto de cada produto;

¹⁰ Classe de sistemas de informações ou ferramentas que automatizam as funções de contacto com o cliente, com o objetivo de ajudar as campanhas a criar e manter um bom relacionamento com os seus clientes.

- diretamente do site poderá criar a sua lista de compras, podendo enviá-la para o seu telemóvel ou email, sendo mais fácil a escolha dos produtos na loja física;
- **Endorsement** – permite a construção de uma imagem fortificada de uma marca, quando associado a uma figura pública com uma notoriedade positiva:
 - associar campanhas ou coleções a famosos que tenham uma imagem alinhada com o posicionamento da marca como: Jéssica Athayde, Inês Castelo Branco, Victoria Guerra ou Filipa Areosa. Ambas são mulheres desprendidas, independentes e que promovem a liberdade e a igualdade.

5.2.6.2 *Projeção de vendas*

De forma a conseguir estimar uma previsão de vendas anuais, as lojas foram organizadas por dois tipos de clusters, tendo em conta o potencial de cada shopping que é baseado no fluxo de clientes existente no shopping, bem como a área útil de cada loja (capacidade de atendimento):

- **cluster 1** - são as lojas com uma área útil até 30 m² e com um fluxo médio de clientes mensal superior a 1500;
- **cluster 2** - são lojas com uma área até 20 m² e têm um fluxo médio de clientes mensais até 900.

Para conseguir calcular um fluxo médio, para o ano de 2018 e para cada perfil de loja, foi realizada uma contagem, durante um mês de fluxo médio (Julho), do número de clientes que passam à frente das lojas de **quem, disse berenice?** do cluster 1 e do cluster 2, e os que realmente entram e compram. Desta forma chegou-se à taxa de conversão de vendas, que nas lojas cluster 1 foi de 25% e nas lojas pertencentes ao cluster 2 foi de 15% (anexo 4.1.). De maneira a conseguirmos estimar a distribuição mensal de clientes de cada cluster (anexo 4.2.), foi desenvolvida uma matriz de sazonalidade de vendas que teve por base a sazonalidade natural do mercado (potencial de faturação de cada mês), as datas comemorativas, feriados e o nível de agressividade da estratégia promocional e lançamentos da marca (figura 31).

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

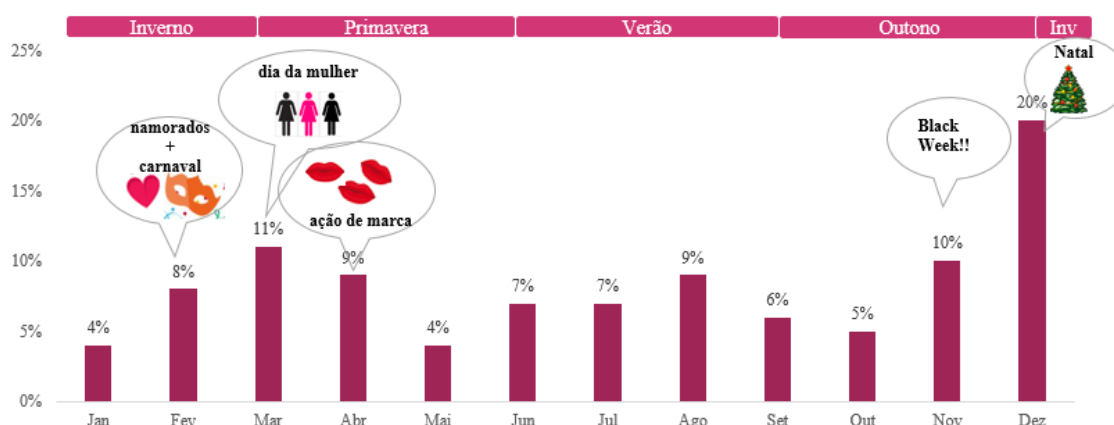


FIGURA 31: MATRIZ DE SAZONALIDADE DO PESO DE FATURAÇÃO ANUAL DE QUEM DISSE, BERENICE?, PARA O ANO DE 2018

FORTE: AUTORIA PRÓPRIA

NOTA: TODOS OS NÚMEROS APRESENTADOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS

Para os anos seguintes foi estimada uma taxa de crescimento, associada ao natural crescimento de uma marca nova, bem como do próprio mercado, tendo assim chegado à média de clientes anuais para cada um dos clusters (tabela 2).

Média de clientes (anuais)	2018	2019	2020	2021	2022
Cluster 1	21.922	22.715	23.851	25.282	27.052
Cluster 2	10.785	11.115	12.416	14.154	16.560

TABELA 2: ESTIMATIVA DA MÉDIA DE CLIENTES (ANUAIS) PARA CADA CLUSTER

FORTE: AUTORIA PRÓPRIA

NOTA: TODOS OS NÚMEROS APRESENTADOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS

Outra estimativa que foi realizada foi a abertura de novas lojas, pois também é através da abertura de novos pontos de venda, em novas zonas do País, que marca conseguirá crescer no mercado (tabela 3).

Número de lojas	2018	2019	2020	2021	2022
Cluster 1	4	7	11	13	18
Cluster 2	5	8	11	15	17

TABELA 3: ESTIMATIVA DA ABERTURA DE NOVAS LOJAS

FORTE: AUTORIA PRÓPRIA

NOTA: TODOS OS NÚMEROS APRESENTADOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS

De modo a realizar a projeção de vendas da marca (tabela 4) foram adicionados aos dados, anteriormente apresentados, os seguintes indicadores:

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

- **quantidades vendidas** anualmente. Este número foi estimado através da soma da multiplicação entre a média de clientes anuais, o número de lojas de cada cluster e a produtividade média anual.
- **produtividade média**, ou seja, a quantidade de produtos por talão que cada cliente efetivamente compra;
- **preço médio**, isto é, a média, neste caso, não ponderada dos preços dos produtos vendidos na loja;
- **desconto médio**, valor de desconto que é dado anualmente nas vendas resultante das campanhas promocionais realizadas em loja.

Após esta estimativa foi calculada a receita bruta, através do produto das quantidades vendidas e do preço médio, acrescido do desconto médio efetuado nesse ano.

É de salientar que todos os estes dados foram estimados, ou seja, não foram em qualquer circunstância baseados na realidade da marca.

Projeção de vendas	2018	2019	2020	2021	2022
RECEITA BRUTA	2.550.357	3.647.011	5.032.875	6.140.107	7.061.123
MÉDIA DE CLIENTES ANUAIS	32.707	33.830	36.267	39.436	43.612
CLUSTER 1	21.922	22.715	23.851	25.282	27.052
CLUSTER 2	10.785	11.115	12.416	14.154	16.560
NÚMERO DE LOJAS	9	15	22	28	35
CLUSTER 1	4	7	11	13	18
CLUSTER 2	5	8	11	15	17
QUANTIDADES VENDIDAS	339.871	622.292	989.364	1.390.320	1.936.520
PRODUTIVIDADE MÉDIA (peças vendidas por talão)	2,40	2,51	2,48	2,57	2,52
PREÇO MÉDIO	7,32	7,53	7,59	6,14	6,28
DESCONTO MÉDIO	62.500	68.400	72.220	77.998	85.797

TABELA 4: PROJEÇÃO DE VENDAS

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

NOTA: TODOS OS NÚMEROS APRESENTADOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS

5.2.6.3 Orçamento plano de comunicação

De forma a verificar a viabilidade das novas ações propostas para o plano de comunicação, foi realizado um orçamento com o custo de cada uma das ações, estando sempre sujeito a alterações e atualizações:

LANÇAMENTO DA MARCA - QUEM DISSE, BERENICE?- EM PORTUGAL

Descrição	TOTAL
(-) Esforços de marketing e despesas de apoio à operação	262.181
Esforços de marketing promocional	249.481
EVENTOS	17.720
ATIVACÃO	9.720
EVENTOS	8.000
MATERIAS PDV	29.000
PAINÉIS DIGITAIS	18.000
TABLETS	4.000
QR CODES	1.000
APLICAÇÃO COMPRA EM LOJA	6.000
MEDIA	107.761
PARCERIAS (UNESCO)	6.011
BLOGGERS	18.250
RP (PRODUCT PLACEMENT)	10.000
OFERTAS/SAMPLING	6.000
CRM (SMS)	5.000
ENDORSEMENT (DIREITOS/CELEBRIDADES)	51.500
SITE (ADAPTAÇÕES)	11.000
OUTRAS DESPESAS	95.000
OBRAS	80.000
RENDAS NOVOS PDV	15.000
Despesas de Apoio à Operação	12.700
% PESO ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO NA RECEITA BRUTA ANUAL	13%

TABELA 5: DESPESAS DO NOVO PLANO DE COMUNICAÇÃO

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

NOTA: TODOS OS NÚMEROS APRESENTADOS SÃO BASEADOS EM ESTIMATIVAS

O peso do orçamento de comunicação na receita bruta anual foi estimado em relação às vendas do ano 2018, pois à partida seria o ano em que se conseguiria aplicar as ações sugeridas no plano de comunicação.

5.2.7 Recursos humanos

A marca apesar de não ter nenhum organograma hierárquico oficial, já contém uma estrutura organizacional. Desta forma, não irão ser sugeridas alterações na estrutura, nem no número de trabalhadores atuais, contudo a dimensão equipa deverá ser atualizada de acordo com o crescimento do negócio. A nova estratégia de gestão será focada em pequenas alterações no perfil da força de vendas, de forma a aumentar o envolvimento, comprometimento e motivação das equipas e ampliar os conteúdos de formação passados pela marca.

Em termos estruturais nada será alterado, ou seja, cada loja continuará com uma responsável de loja que é responsável pelo acompanhamento de toda a sua equipa, gestão de stock e eventuais reclamações por parte dos clientes. Contudo, as vendedoras também deverão ter capacidade de resolução de conflitos, podendo ser capazes de resolver possíveis situações menos agradáveis com os clientes. Isto irá implicar que a formação e o recrutamento das equipas tenham em conta o desenvolvimento e a presença de valores como a gestão de conflitos, a flexibilidade, a resiliência, proatividade e a orientação para o cliente. Outro ponto importante é que com a abertura de lojas em locais mais turísticos é essencial que as equipas saibam falar outras línguas, com o Inglês, Espanhol ou Francês, devendo existir o desenvolvimento das equipas atuais, através de cursos de língua, e nos recrutamentos futuros deverá ser um requisito obrigatório, podendo o seu ordenado ser adaptado consoante o número de línguas falado.

De forma a desenvolver o espírito de equipa deverão acontecer semanalmente reuniões entre os membros de cada loja, para que possam trocar opiniões e partilhar melhorias que tenham identificado. Mensalmente deverá ocorrer um encontro entre as responsáveis de loja para que também possa existir essa partilha entre lojas. Estes encontros irão aumentar a comunicação interna, melhorar a qualidade do atendimento, permitir a troca de experiências e criar um espírito de equipa transversal a todas as lojas.

Anualmente deverá ainda existir uma reunião com todas as pessoas das lojas e o *staff* do escritório, onde irá ser partilhado o plano de campanhas e lançamentos do próximo ano, os momentos altos desse ano da marca (ações específicas, encontros de imprensa, *bloggers*, entre outros), momentos lúdicos como palestras motivacionais ou convidados surpresa, e onde será apresentado o colaborador do ano que ganhará a viagem à fábrica da marca no Brasil.

Segundo M'zungu, S *et al* (2010), o ADN da marca deverá estar intrínseco em todos os colaboradores da empresa, pois são eles que o transmitem aos consumidores. Desta forma, é essencial que os colaboradores estejam envolvidos e alinhados com a proposta de valor da marca. Deverá ser, por isso, objetivo da marca criar colaboradores motivados e orientados para o cliente, de forma a proporcionarem uma experiência positiva em cada visita do cliente à loja.

6. Conclusões

Num mercado cada vez mais competitivo e com um consumidor cada vez mais exigente é essencial que as marcas tenham estratégias comerciais fortes e estruturadas, de forma a conseguirem posicionar-se no mercado e manterem-se competitivas relativamente à sua concorrência. É também essencial que as marcas comuniquem de forma eficaz com os consumidores, que sejam disruptivas e distintivas fomentando a curiosidade e que consigam construir uma imagem coerente e transversal a todo o processo de negócio.

Apesar da marca ***quem disse, berenice?***, já ser uma marca com bastante presença no Brasil, e de em Portugal já ter lojas físicas em vários *shoppings*, não foi desenvolvida nenhuma estratégia específica de implementação e adaptação da marca ao mercado Português. Desta forma, este Projeto Empresa teve como objetivo o desenvolvimento do plano estratégico de implementação da marca em Portugal.

O novo plano visa tornar a marca mais adaptada ao mercado e ao consumidor Europeu, através de algumas alterações em termos de comunicação, distribuição/ponto de venda e na equipa comercial, mantendo sempre a essência da marca: a qualidade e diversidade dos produtos e o posicionamento diferenciado.

Reforçando o que tem sido indicado na teoria, o ADN da marca deve estar presente em todo o processo do negócio, por isso, o ponto de partida foi a definição estratégica, começando por identificar qual a missão, visão e valores da marca. Posteriormente, e após análise do modelo do negócio do Brasil, foi proposto alterações em termos de comunicação, distribuição/ponto de venda e recursos humanos, de forma a prover a marca de melhores e mais capacidades de aproximação ao consumidor português e, consequentemente, resposta às suas necessidades e exigências. Desta forma, conseguirá ganhar notoriedade no mercado português e manter os seus clientes fiéis.

A maior limitação encontrada ao longo deste projeto, prendeu-se com a pouca informação cedida pela marca, nomeadamente o estudo realizado pela *Kantar*, que visou entender o impacto da marca ***quem disse, berenice?*** no consumidor português, a perceção da qualidade dos produtos, da arquitetura das lojas, da comunicação da marca e, por fim, da elasticidade dos preços, pois a informação retirada deste estudo teria sido uma mais valia para enriquecer a estratégia de implementação e lançamento da marca no mercado português. Além disso, a falta de dados relativamente aos fluxos nos *shoppings* e sazonalidade também teria permitido uma previsão de vendas mais coerente. Por isso,

além das sugestões indicadas nesta tese é importante que a marca vá realizando, periodicamente, testes e análises de mercado a fim de entender qual o seu impacto no mercado, visto ser uma marca tão recente.

Por fim, este projeto vem reforçar a importância de **quem disse, berenice?** se adaptar ao mercado português e ao perfil dos seus consumidores, de forma a conseguir entrar de forma sustentável e duradoura no mercado. Para isso, será necessário repensar em toda a sua estratégia promocional, de portfólio e de comunicação com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos seus clientes, pois só assim conseguirá manter a sua vantagem competitiva, tornar-se sustentável a longo prazo e fidelizar os seus clientes.

7. Referências bibliográficas

- Ambler, T. Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K., Lemon, K. and Mittal, V. 2002. Relating brand and costumer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5: 13-25.
- Anselmsson, J. and Bondesson, N.L.A. 2013. What sucessful branding looks like: a managerial perspective. *British Food Journal*, 115: 1612-1627.
- Balmer, J. and Soenen, G. 1997. “Operationalising the concept of corporate identitiy; articulating the corporate identity mix and the corporate identity marketing mix.” Working Paper Series, International Center of Corporate Identity Studies, University of Strathclyde, Glasgow.
- Bastos, W. and Levy, S.J. 2012. A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4: 347-368.
- Borg, E.A. and Gratzer K. 2013. Interpreting Brand Development as Entrepreneurship – The Role of Brand Strategies. *Internation Journal on Business Review*, 2: 155-164.
- Brown, T.A., Cash, T.F. and Mikulka, P.J. 1986. Perception of physical attractiveness among college students: selected determinants and methodological matters. *The Journal of Social Psychology*, 126: 305-3016.
- Buil, I. and Martinez, E. and Chernatony, L. 2013. The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30: 62-74.
- Cash, T.F., Dawson, K., Davis, P. and Bowen, M. 1989. Effects of cosmetics use on the physical attractiveness and body imagem of American college women. *Journal of Psychology*, 129: 349-355.
- Chailan, C. 2009. Brand Architecture and brands portfolio: a clarification. *International University of Monaco*, 4: 173-184.
- Chernatony, L., Harris, Fiona and Rilley, Francesca. 2002. Added value: Its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34: 39-56.
- Chung, K. and Shin, J. 2008. The Relationship among e-RetailingAttributes, e- Satisfaction and e-Loyalty. *Management Review: An International Journal*, 3.
- Davcik, N.S. and da Silva, R.V. e Hair, J.F. 2015. Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24: 3-17.

- Devlin, J. and McKechnie T. 2008. Consumer perceptions of brand architecture in financial services. *European Journal of Marketing*, 42: 654-666.
- Dimitrova V., Kaneva, M. Galluci, T. 2009. Customer knowledge management in the natural cosmetics industry. *Industrial Management & Data Systems*, 109: 1155-1165.
- Douglas, S.P. Craig, C.S. and Nijssen, E.J. 2001. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9: 97-114.
- Fournier, S. 1998. Consumer and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24: 343-374.
- Guèvremont, A. and Grohmann, B. 2013. The impact of brand personality on consumer responses to persuasion attempts. *Journal of Brand Management*, 20: 518-530.
- Guthrie, M., Kim. H. 2009. The relationship between consumer involvement and brand perceptions of female cosmetic consumers. *Journal of Brand Management*, 17: 114-133.
- Guthrie, M., Kim. H. and Jung., J. 2008. The effects of facial image and cosmetic usage on perceptions of brand personality. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12: 164-181.
- Gundrey, D. 2010. Functionality of product packaging: surveying consumers' attitude towards selected cosmetic brands. *Economics & Sociology*, 3: 87-103.
- Iglesias, O. and Bonet, E. 2012. Persuasive brand management. How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25: 251-264.
- Kerr, G. and Balakrishnan, M.S. 2012. Challenges in managing place brands: The case of Sydney. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8: 6-16.
- Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57: 1-22.
- Keller, K. 2015. Designing and implementing brand architecture strategies. *Journal of Brand Management*, 21: 702-715.
- Keller, K. and Lehmann, D.R. 2009. Assessing long-term brand potential. *Journal of Brand Management*, 17: 6-17.
- Kotler P. 1996. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kumar, S., Massie. C. & Dumonceaux, M. D. 2006. Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry. *Industrial Management & data Systems*, 106: 285-306.
- Lüttgens, D. e Diener, K. 2016. Business Model Patterns Used as a Tool for Creating (new) Innovative Business Models. *Journal of Business Models*, 4: 19-36.
- Marsh, P., Burwise, P., Thomas, K. and Wensley R. 1988. *Managing Strategic Investment Decisions in Large Diversified Companies*. London Business School, London.
- Martin, N. and Morich, K. 2011. Unconscious mental processes in consumer choice: Toward a new model of consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 18: 483-505.
- Matic, M., Puh, B. 2016. Consumer's Purchase intentions towards natural cosmetics. *Ekonomski Vjesnik/Econviews*, 1: 53-64.
- Martin, I., Stewart. D., Matta, S. 2005. Branding Strategies, Marketing Communication, and Perceived Brand Meaning: The Transfer of Purposive, Goal-Oriented Brand Meaning to Brand Extension. *Journal of Academy of Marketing Science*, 33: 275-294.
- Moss, G. 2008. Brand Domination vs brand decline. *Journal of Medical Marketing*, 8: 287-292.
- Muala, A. and Qurneh, M. 2012. Assessing the Relationship Between Marketing Mix and Loyalty Through Tourists Satisfaction in Jordan Curative Tourism. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4, No. 2.
- M'zungu, S , Merrilees, B., & Miller, D. 2010. Brand Management to Protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17: 605-6017.
- Papista, E. and Dimitriadis, S. 2012. Exploring consumer-brand relationship quality and identification. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 15: 33-56.
- Park, J.K. and John, D.R. 2010. Got to get you into my life: Do brand personalities rub off on consumers?. *Journal of Consumer Research*, 37: 655-669.
- Parsons, P. 2007. Integrating Ethics with strategy: analyzing disease-branding. *Corporate Communications: An International Journal*, 12: 267-279.
- Petromilli, M., Morrison, D. and Million. M. 2002. Brand architecture: Building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*, 30: 22-28.
- Rajagopal, A. 2006. Brands excellence: measuring the impact of advertising and brand personality on buying decisions. *Measuring Business Excellence*, 10: 56-65.

- Rao, V.R. Manoj, K.A. and Dahlhoff, D. 2004. How is manifest branding strategy related to the intangible value of corporation?. *Journal of Marketing*, 68: 126-141.
- Sarkar, A.N. & Singh, J. 2005. New Paradigm in Envolving Brand Management Strategy. *Journal of Management Research*, 5: 80-90.
- Simoës, C., Dibb. S., 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An international journal*, 6: 217-224.
- Sriram, S., Chintagunta, P.K. and Neelamegham, R. 2006. Effects of Brand Preference, Product Attributes and Marketing Mix Variables in Technology Product Markets. *Marketing Science*, 25: 440-456.
- Tuominen, P. 2007. Emerging metaphors in brand management: towards a relational approach. *Journal of Communication Management*, 11: 182-191.
- Uggla, H. 2006. The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*, 40: 785-802.
- Virvilaite, R., Violeta S., Dalius S. 2009. The Relationship Between Price and Loyalty in Services Industry, *Commerce of Engineering Decisions, Inzinerine Ekonomika Engineering Economics*, 3.
- Wilson, E., Bengtsson, A. & Curran, C. 2014. Brand meaning gaps and dynamics: theory, research, and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17: 128-150.
- Wood, L. 2000. Brands and Brand Equity: Definitions and Management, Management Decisions. *Journal of Management History*, 38: 662-669.

Contribuições para trabalho coletivo:

- COLIPA. (2015), The European Cosmetic, Toiletry and Perfumery – Market
- COLIPA (2016), SOCIO-ECONOMIC CONTRIBUTION OF THE EUROPEAN COSMETICS INDUSTRY 2016, www.cosmeticseurope.eu.

Referências não publicadas retiradas da internet:

- KIKO, a marca, www.kikocosmetics.com/pt-pt/quem-somos
- KIKO, Página no Facebook, [www.facebook.com/ KikoMilanoPT](https://www.facebook.com/KikoMilanoPT)
- NYX, abertura da marca, www.nit.pt/vanity/lojas-e-mercados/nyx-abriu-pop-up-store-lisboa-so-os-best-seller-da-marca
- NYX, Página no Facebook, [www.facebook.com/ nyxcosmeticspt](https://www.facebook.com/nyxcosmeticspt).

LANÇAMENTO DA MARCA - *QUEM DISSE, BERENICE?*- EM PORTUGAL

INFARMED, entidade, www.infarmed.pt/

Inglot, a marca, www.inglot.pt/index.

Inglot, história da marca, www.nazwydlafirm.com/dobre-bo-polskie-czyli-historia-marki-inglot/ (traduzido).

Inglot, Página no Facebook, www.facebook.com/inglotportugal.

NIT, display loja NYX, www.nit.pt/vanity/lojas-e-mercados/nyx-abriu-pop-up-store-lisboa-so-os-best-seller-da-marca.

Oeiras Parque, imagem loja INGLOT, www.oeirasparque.com/lojas/saude-e-beleza/inglot/-/7/0/2020.

Regulamento Europeu de cosméticos, Official Journal of the European Union,
www.eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:en:PDF

Vogue PT, artigo abertura nova loja KIKO, www.vogue.pt/beleza/noticias/detalhe/-a-nova-loja-kiko-abre-hoje-no-colombo?ref=HP_Beleza

8. Anexos

Anexo 1 – Revisão de literatura

Anexo 1.1 Regulamento Europeu dos produtos cosméticos – artigo 19º.....86

Anexo 1.2 Pedido de documento de conformidade.....86

Anexo 2 – Análise Estratégica – Meio envolvente mediato

Anexo 2.1 Anuário Nielsen, 2016: Indicadores gerais – taxa de inflação em Portugal, 1996 – 2016.....87

Anexo 2.2 Inquéritos de conjuntura às Empresas e aos Consumidores, 30 de Março de 2017.....87

Anexo 2.3 Anuário Nielsen, 2016: Indicadores gerais – taxa de desemprego em Portugal, 1996 – 2016.....87

Anexo 2.4 Anuário Nielsen, 2016: Indicadores gerais – consumo privado (crescimento real).....88

Anexo 2.5 Orçamentos Familiares, 2015/2016.....88

Anexo 2.6 Anuário Nielsen, 2016: Nº de ocasiões de compras por lar, ano 2016.....89

Anexo 2.7 Anuário Nielsen, 2016: Gasto média anual por lar, ano 2016.....89

Anexo 2.8 Anuário Nielsen, 2016: Nº de ocasiões de compras por lar, ano 2015.....89

Anexo 2.9 Anuário Nielsen, 2016: Gasto média anual por lar, ano 2015.....90

Anexo 3 – Análise Estratégica – Meio envolvente imediato

Anexo 3.1 Anuário Nielsen, 2016: Higiene e Beleza, 2016.....90

Anexo 3.2 Anuário Nielsen, 2016: Produtos de maquilhagem – valores anuais do mercado, 2016.....90

Anexo 3.3 Anuário Nielsen, 2016: Produtos de maquilhagem – importância dos segmentos (quantidade), 2016.....91

Anexo 4 – Implementação da estratégia – Projeção de vendas

Anexo 4.1 Cálculo da média de clientes que comprem em cada cluster.....91

Anexo 4.2 Cálculo do número de clientes que comprem, por mês e por cluster, no ano de 2017.....92

Anexo 1 – Revisão de literatura - Embalagem e rotulagem dos produtos de cosmética

Anexo 1.1 Regulamento Europeu dos produtos cosméticos – artigo 19^a (rotulagem)

- (19) It should be made clear which information is to be made available to the competent authorities. That information should include all the necessary particulars relating to identity, quality, safety for human health and the effects claimed for the cosmetic product. In particular, this product information should include a cosmetic product safety report documenting that a safety assessment has been conducted.

FONTE: Official Journal of the European Union, REGULATION (EC) No 1223/2009 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, 2009

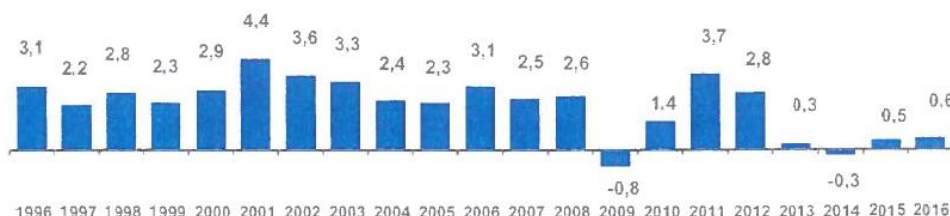
Anexo 1.2 Pedido de documento de conformidade

REPÚBLICA PORTUGUESA			SNS SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE		Infarmed	
Pedido de Documento de Conformidade de Produtos Cosméticos						
Direção de Produtos de Saúde Parque de Saúde de Lisboa Av. do Brasil, 53, Ed. Torre Pires 1749-014 LISBOA E-mail: produtos@infarmed.pt				ESPAÇO RESERVADO AO INFARMED, LP. N.º Proc.: Data:		
1. IDENTIFICAÇÃO DO IMPORTADOR						
Nome da empresa			Tel.			
Morada			Fax	213320970		
			E-mail	botocario@tudocoz.pt		
Nome do Técnico Responsável	Helena Ribeiro		Tel.			
			E-mail			
2. IDENTIFICAÇÃO DE PRODUTOS COSMÉTICOS						
Nome Completo (inclui marca)	Referência do CPNP	Lote de Fabrico				
NOTAS: Descarregar e preencher devidamente o formulário. (se necessário acrescentar páginas) enviando-o em formato Word, para o endereço de email acima mencionado.						
M-C-0567/NET						

FONTE: Site INFARMED

Anexo 2 – Análise Estratégica – Meio envolvente mediato

Anexo 2.1 Anuário Nielsen 2016: Indicadores gerais - taxa de inflação em Portugal, 1996 – 2016



FONTE: INE, 2017

Anexo 2.2 Inquéritos de conjuntura às Empresas e aos Consumidores, 30 de Março de 2017



30 de março de 2017

Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores

Março de 2017

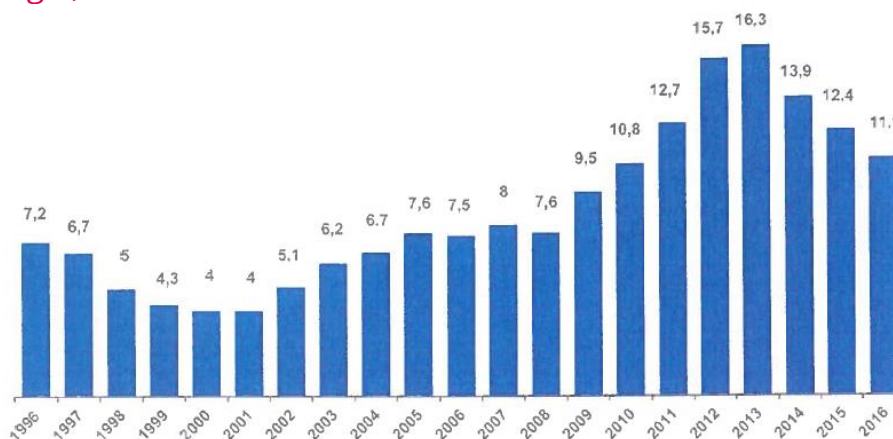
Indicador de confiança dos Consumidores e indicador de clima económico aumentam

O indicador de confiança dos Consumidores aumentou entre setembro e março, retomando a trajetória positiva observada desde o início de 2013 e apresentando o valor mais elevado desde março de 2000.

O indicador de clima económico aumentou entre janeiro e março, após ter diminuído nos três meses precedentes. No mês de referência, os indicadores de confiança aumentaram na Construção e Obras Públicas, no Comércio e nos Serviços, tendo estabilizado na Indústria Transformadora.

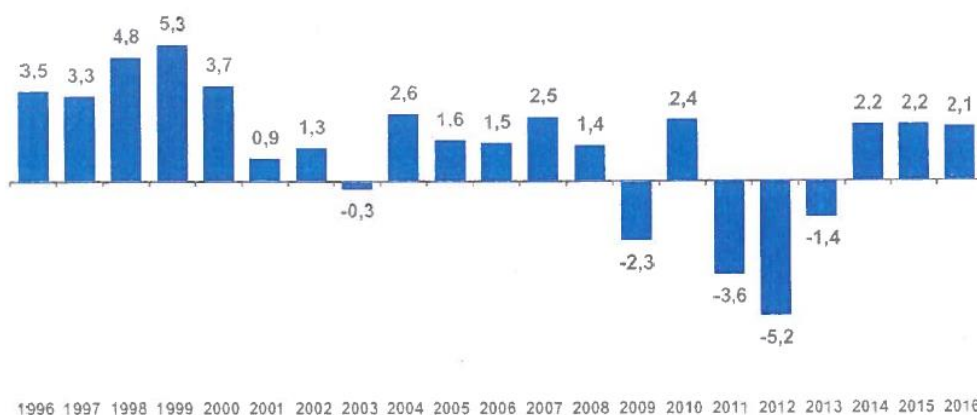
FONTE: INE, 2017

Anexo 2.3 Anuário Nielsen 2016: Indicadores gerais – taxa de desemprego em Portugal, 1996-2016



FONTE: INE, 2017

Anexo 2.4 Anuário Nielsen 2016: Indicadores gerais – consumo privado (crescimento real)



FONTE: Banco de Portugal, 2017

Anexo 2.5 Orçamentos Familiares 2015/2016



19 de dezembro de 2016

Orçamentos Familiares
2015/2016 (Dados provisórios)

As famílias despenderam mais de 60% em habitação, transportes e alimentação

De acordo com os resultados provisórios do Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016, a despesa anual média dos agregados familiares foi de 20 916€, em 2015/2016, o que representa um aumento nominal de 2,6% relativamente à despesa anual média de 20 391€ em 2010/2011.

As despesas com habitação (31,8%), com transportes (14,7%) e com produtos alimentares (14,4%) continuam a representar a maior parcela da despesa média das famílias: 60,9% em 2015/2016.

Por região, apenas o valor da despesa anual média na Área Metropolitana de Lisboa ultrapassa a média da despesa no país, em cerca de 14,6%. As restantes regiões apresentam uma despesa anual média mais baixa do que a verificada ao nível nacional, sendo de destacar a assimetria registada na Região Autónoma dos Açores (-17,9%), no Alentejo (-14,4%) e na Região Autónoma da Madeira (-11,7%).

A evolução da despesa anual média dos agregados familiares corresponde em termos nominais a um aumento de 2,6%, e em volume (preços constantes) a um decréscimo de 4,2%, donde se conclui que, em volume, as despesas médias das famílias diminuíram entre 2010/2011 e 2015/2016.

Os resultados provisórios do IDEF 2015/2016 indicam ainda que a despesa média anual dos agregados familiares com crianças dependentes é 44% mais elevada do que a despesa média das famílias sem crianças dependentes.

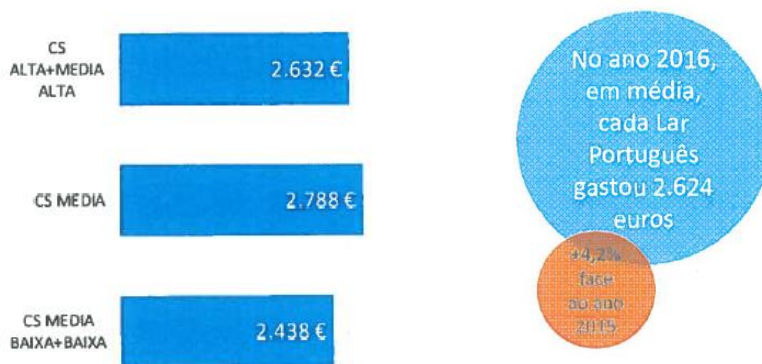
FONTE: INE, 2016

Anexo 2.6 Anuário Nielsen 2016: Nº de ocasiões de compras por lar, ano 2016



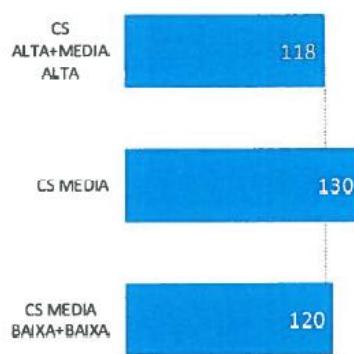
FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 2.7 Anuário Nielsen 2016: Gasto médio anual por lar, ano 2016



FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 2.8 Anuário Nielsen 2016: Nº de ocasiões de compras por lar, ano 2015



FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 2.9 Anuário Nielsen 2016: Gasto médio anual por lar, ano 2015



FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 3 – Análise Estratégica – Meio envolvente imediato

Anexo 3.1 Anuário Nielsen 2016: Higiene e Beleza, 2016

Vendas em Milhões de Euros	286
	Variação em Valor
HIGIENE E BELEZA	+3%
ÁGUA COL+E.TOIL+E.PARFUM	+15%
BRONZEADORES	+8%
CREMES P/CORPO	+2%
CREMES P/ROSTO+A.ACNE	+3%
DEPILATÓRIOS	-9%
DESOD.PESSOAIS	+1%
ESPUMAS BANHO	+3%
LÂM.DEPIL.FEMININAS	+12%
MÁQ.DEPIL.FEMININAS	+46%
PROD.MAQUILHAGEM	+4%
SABONETES	-2%

FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 3.2 Anuário Nielsen 2016: Produtos de maquilhagem – valores anuais do mercado, 2016

VALORES ANUAIS DO MERCADO			
		Ano 2016	VARIACÃO
VOLUME	em unidades	4.288.435	7%
VALOR	em euros	16.783.950	4%

FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 3.3 Anuário Nielsen 2016: Produtos de maquilhagem - importância dos segmentos (em quantidade), 2016

Importância dos Segmentos
(em quantidade)

SEGMENTO	%	VARIAÇÃO
TIRA VERNIZ	37	-10%
VERNIZES	16	2%
MASCARAS	11	22%
BATONS	9	46%
FOND DE TEINT	7	16%
LAPIS	5	39%
ENDUR. UNHAS	1	-9%
TRAT. UNHAS	1	18%
SOMBRAS	4	53%
PO	1	63%
EYELINER	2	-7%
OUTROS	3	25%
CORRECTOR	2	22%

FONTE: Nielsen, 2016

Anexo 4 – Implementação da estratégia – Projeção de vendas

Anexo 4.1 Cálculo da média de clientes que compram em cada cluster

	Média de clientes (anuais)	2018	2019	2020	2021	2022
Cluster 1	Clientes que compram	21.922	22.715	23.851	25.282	27.052
	Clientes que passam à frente a loja	87.688	90.860	95.404	101.128	108.207
	Taxa conversão	25%	25%	25%	25%	25%
Cluster 2	Clientes que compram	10.785	11.115	12.416	14.154	16.560
	Clientes que passam à frente a loja	71.900	74.100	82.773	94.362	110.403
	Taxa conversão	15%	15%	15%	15%	15%

FONTE: autoria própria

Nota: todos os números apresentados são baseados em estimativas

Anexo 4.2 Cálculo do número de clientes que compram, por mês e por cluster, no ano de 2017

Média de clientes (anuais)	2018	
	Cluster 1	Cluster 2
Janeiro	877	431
Fevereiro	1754	863
Março	2411	1186
Abril	1973	971
Maio	877	431
Junho	1535	755
Julho	1535	755
Agosto	1973	971
Setembro	1315	647
Outubro	1096	539
Novembro	2192	1078
Dezembro	4384	2157
TOTAL	21922	10785

FONTE: autoria própria

Nota: todos os números apresentados são baseados em estimativas