

**A EXPERIÊNCIA OMNICANAL DA GERAÇÃO Z
NAS LOJAS @COSMETICS**

Mónica Correia Cardoso Coelho Santos

DISSERTAÇÃO submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientador:
Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2018



A EXPERIÊNCIA OMNICAL DA GERAÇÃO Z NAS LOJAS @COSMETICS

Mónica Correia Cardoso Coelho Santos

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa



AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Professora Hélia Gonçalves a sua paciência, sentido de humor e poder de motivação. Por ser exigente e criteriosa ao longo de todo trabalho desenvolvido, assim como todos os comentários valiosos que foram essenciais para o rigor e melhoria contínua do trabalho.

À minha equipe, pelo incentivo à conclusão da tese, pelo valioso apoio e pela vossa dedicação à empresa, permitindo-me assim ter alguma disponibilidade para este projeto.

Aos colegas e professores com quem tive o prazer de me cruzar nesta aventura e que guardo no meu coração não só pela simpatia e boa disposição, mas por tudo o que me ensinaram e que incuto todos os dias na minha vida profissional e pessoal.

Agradeço especialmente ao meu marido Filipe e aos meus filhos Francisco e Maria, pela compreensão e apoio incondicional que me proporcionaram ao longo dos últimos meses e que estive mais ausente e bastante rabugenta. Partilho com eles esta satisfação de ver mais um projeto concluído e espero servir de exemplo para os meus filhos, pois a dedicação e teimosia quando queremos alcançar um objetivo é muito importante, mas mais do que isso é necessário muito trabalho e algum espírito de sacrifício.

No final, o sentimento é sempre de enorme satisfação e realização. Vale sempre a pena!

Quero também agradecer a todas as pessoas que tornaram este trabalho possível pela sua disponibilidade e pela motivação que me deram. Reconheço a colaboração e disponibilidade cedida por todos que deram o seu contributo, indispensável, para a realização deste estudo.



ÍNDICE

1. Sumário.....	1
Abstract.....	2
2. Projeto.....	3
2.1. Apresentação do problema.....	3
2.2. Enquadramento.....	4
2.2.1. O contexto macroeconómico.....	4
2.2.2. O mercado de atuação.....	6
2.2.3. A concorrência.....	7
2.2.4. A Fun Fashion.....	9
2.2.5. A @Cosmetics.....	13
3. Questões.....	14
4. Nota pedagógica.....	15
4.1. Público-alvo.....	15
4.2. Objetivos Pedagógicos.....	15
4.3. Revisão da literatura.....	16
4.3.1. O comportamento de compra e o processo de decisão do consumidor...16	
4.3.1.1. Comportamento de compra do consumidor.....	16
4.3.1.2. O processo de tomada de decisão.....	17
4.3.1.3. A Jornada do consumidor.....	18
4.3.2. Web 2.0 e as Redes Sociais.....	19
4.3.2.1. A influência da web 2.0.....	19
4.3.2.2. As Redes Sociais.....	22
4.3.2.3. A importância da recomendação no processo de tomada de decisão.....	25
4.3.3. E-commerce.....	27
4.3.3.1. Vantagens e desvantagens.....	27
4.3.3.2. E-commerce em Portugal.....	27
4.3.4. A Marca.....	28
4.3.4.1. Imagem de Marca.....	28
4.3.4.2. A importância da Marca no processo de compra.....	29
4.3.5. Marketing experiencial.....	30
4.3.6. O Retalho.....	31



4.4. Ferramentas de análise.....	32
4.5. Plano de animação.....	33
4.6. Questões de animação.....	35
4.7. Respostas às questões.....	35
4.8. Slides de resolução.....	59
4.9. Ilações a retirar do presente Projeto para a Gestão.....	61
5. Bibliografia.....	64
6. Anexos.....	70
6.1. Anexo 1. Sales of Colour Cosmetics by Category: Value 2011-2016.....	70
6.2. Anexo 2. Sales of Colour Cosmetics by Category: % Value Growth 2011-2016.....	71
6.3. Anexo 3. Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2011-2016.....	72
6.4. Anexo 4. NBO Company Shares of Colour Cosmetics: % Value 2012-2016..	73
6.5. Anexo 5. LBN Brand Shares of Colour Cosmetics: % Value 2013-2016.....	74
6.6. Anexo 6. LBN Brand Shares of Eye Make-up: % Value 2013-2016.....	75
6.7. Anexo 7. LBN Brand Shares of Facial Make-up: % Value 2013-2016.....	76
6.8. Anexo 8. LBN Brand Shares of Lip Products: % Value 2013-2016.....	77
6.9. Anexo 9. LBN Brand Shares of Nail Products: % Value 2013-2016.....	78
6.10. Anexo 10. LBN Brand Shares of Premium Colour Cosmetics: % Value 2013-2016.....	79
6.11. Anexo 11. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Category: Value 2016-2022.....	80
6.12. Anexo 12. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Category: % Value Growth 2016-2021.....	81
6.13. Anexo 13. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2016-2021.....	82
6.14. Anexo 14. Distribution of Beauty and Personal Care by format % Value 2011-2016.....	83
6.15. Anexo 15. Proposta de logotipo bnm COSMETICS.....	84
6.16. Anexo 16. Proposta de assinatura bnm COSMETICS.....	85
6.17. Anexo 17. Proposta de código de cores bnm COSMETICS.....	86
6.18. Anexo 18. Proposta de comportamentos bnm COSMETICS.....	87



6.19. Anexo 19. Exemplo de comportamento sob fundo fotográfico bnm COSMETICS.....	88
6.20. Anexo 20. Exemplo de alinhamento tendo o logo bnm COSMETICS como referência.....	89
6.21. Anexo 21. Proporções da assinatura bnm COSMETICS.....	90
6.22. Anexo 22. Margens de segurança do logotipo e da assinatura bnm COSMETICS.....	91
6.23. Anexo 23. Dimensões mínimas do logotipo e da assinatura bnm COSMETICS.....	92
6.24. Anexo 24. Tipografia bnm COSMETICS.....	93
6.25. Anexo 25. Interdições bnm COSMETICS.....	94



“The Chinese use two brush strokes to write the word 'crisis.' One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger but recognize the opportunity.” (John F. Kennedy, 1959).

SUMÁRIO

A estratégia *omnicanal* liga todos os segmentos do negócio e permite que a @Cosmetics comunique com os seus públicos através de todas as plataformas *online* e *offline*, daí a necessidade de precisar se a @Cosmetics está a usar todas as plataformas ao seu dispor, se o está a fazer da forma correta e a se está a conseguir passar a mensagem pretendida potencializando assim todos os *touchpoints* com o seu público alvo – Geração Z.

Os jovens pertencentes a esta geração são motivo de análise neste Projeto uma vez que são os consumidores de hoje e serão os consumidores de amanhã, e em breve serão o maior grupo de consumidores. cerca de 2 bilhões de pessoas a nível mundial.

Quem são estes jovens e como vão alterar o processo de compra? Os valores também serão analisados neste caso, pois trata se de uma informação extremamente valiosa e que a @Cosmetics não pode deixar de equacionar caso pretenda alcançar este grupo de nativos digitais que negligência estereótipos e procura individualismo. Jovens que encontram os seus modelos no *instagram* e na TV que conhecem – o *youtube*, e que se preocupam com as causas sociais e com o ambiente com um tremendo sentido de justiça. Estes jovens falam uns com os outros 24/7, estão sempre atentos e fazem constante pesquisa. São obcecados pelas redes sociais e aí cultivam a sua marca pessoal, gerem na da forma que entendem, e precisam das marcas para isso. Procuram marcas e produtos que se distingam e que partilhem dos seus valores, que exibam quem eles são, qual o seu estilo como individuo, desta forma é evidente que a @Cosmetics terá de se reposicionar no mercado com uma estratégia adequada a este target.

A questão é esta: Que marcas vão sobreviver e passar à próxima década? Fará a @Cosmetics parte deste grupo?

Palavras-chave: *omnicanal*, *touchpoints*, Geração Z, processo de compra, experiência de marca, e-commerce, redes sociais



ABSTRACT

The omnicanal strategy links all segments of the business and allows @Cosmetics to communicate with its audiences across all online and offline platforms. Therefore the need to clarify whether @Cosmetics is using all the platforms at its disposal, if it is doing it right and if the message is passing, thus leveraging all touchpoints with its target audience – Generation Z.

Young people belonging to this generation are the subject of analysis in this pedagogical case since they are the consumers of today and tomorrow's and will soon be the largest consumer group - around 2 billion people worldwide.

Who are these young people and how are they going to change the purchase process. Their values will also be analysed in this project, since it deals with extremely valuable information and @Cosmetics cannot fail to equate if it wants to reach this group of digital natives who neglect stereotypes and seeks individualism. Young people who find in instagram and youtube - which they consider TV -, their models. They care about social causes and the environment with a tremendous sense of justice. These young people talk to each other 24/7, are always attentive and do constant research. They are obsessed with social networks and it is here where they cultivate their personal brand and seek other brands to elaborate their understanding. They look for brands and products that are distinguished and that share their values, who exhibit who they are and their style as an individual, so it is clear that @Cosmetics will have to reposition in the market with a strategy appropriate to this target.

The question is: What brands will survive and move on to the next decade? Will @Cosmetics be a part of that group?

Palavras-chave: omnichannel, touchpoints, Z Generation, shopping experience, brand experience, e-commerce, social media



2. PROJETO

2.1. Apresentação do problema

O conceito *omniscanal* veio alterar por completo o conceito de *e-commerce* tal como o conhecemos. Agora, mais que *multicanal*, a estratégia *omniscanal* liga todos os segmentos do negócio e quanto mais plataformas a empresa tiver, sejam elas lojas físicas ou online, mais possibilidades de compra oferecem aos seus clientes. Com uma enorme variedade de pontos de contacto com os clientes, surge a necessidade de uniformizar toda a comunicação potencializando as especificidades de cada 'touchpoint'. Esta abordagem garante a total integração da experiência do consumidor, mais estímulo e envolvimento na experiência de compra (Hathaway, 2014) independentemente do canal que utiliza e do produto que pretende adquirir. A estratégia tem de ser pensada a 360° para todos os canais, pois o consumidor pode ter contacto com um produto num canal, e decidir adquiri-lo num outro canal. Importante nesta situação é que entre um canal e outro o cliente não perca o interesse no produto pesquisado.

Os clientes procuram novidades e querem variar, pois o modelo tradicional de loja está esgotado. Neste momento, o principal canal de venda da @Cosmetics ainda é o modelo tradicional de lojas físicas (responsável por cerca de 65% da faturação @) contudo, na plataforma de *e-commerce* as vendas estão a crescer de forma muito expressiva (35%) e, cada vez mais, a @Cosmetics tem de proporcionar experiências relevantes aos seus clientes, o que faz com que toda a estratégia da marca tenha de ser repensada.

Nesta fase, é imperativo definir uma estratégia de redes sociais para a @Cosmetics. Uma estratégia que permita a criação de sinergias e colaboração entre os vários departamentos da empresa, desde marketing ao serviço de apoio a cliente a médio longo prazo e caso seja bem integrada, pode tornar-se numa importante ferramenta de melhoria da eficiência, redução de custos e, conseqüentemente, crescimento do negócio online, uma vez que este representa menos de 3% da global faturação da Fun Fashion. Além de uma poderosa ferramenta de auscultação do mercado, dos *stakeholders* e em especial dos seus clientes, o trabalho nas redes sociais vai permitir uma possível planificação, determinação de métricas e obtenção de uma análise efetiva dos resultados para medir a frequência, o alcance e o retorno do investimento efetuado, otimizando os recursos de marketing e serviço ao cliente privilegiando assim um contacto direto e personalizado com os diversos públicos e objetivos da @. No momento em que a @Cosmetics decidir avançar com a



implementação de uma estratégia de redes sociais integrada e focada no seu negócio terá a oportunidade de se diferenciar da concorrência, solidificar o seu posicionamento e acrescentar valor para o seu cliente, uma das atuais preocupações da empresa, pois quando se questiona o consumidor acerca de plataformas a que recorre para comprar online, automaticamente o consumidor responde que recorre a plataformas de *e-commerce* espanholas, tais como: *maquillalia* (<https://www.maquillalia.com/>) ou *primor* (<https://www.primor.eu/>).

É urgente reunir toda a informação essencial necessária para definir as métricas e plataformas adequadas à @, elaborar a estratégia e pô-la em prática eficazmente. A marca ainda não é reconhecida junto dos seus públicos e o nível de investimento a considerar, em *brand notoriety and awareness* é notório.

2.2. Enquadramento

2.2.1. O contexto macroeconómico

É no início de uma crise financeira, grave e duradoura, que desencadeia desequilíbrios financeiros perigosos, que emergem fenómenos sociais ainda mais graves, e desmedidos endividamentos público e interno, que a empresa Fun Fashion é estabelecida. A crise financeira internacional, desencadeada em 2008, nos Estados Unidos, acaba por ter repercussões desastrosas para a economia da zona do euro e atingiu Portugal em cheio. A escassez de crédito e a crise da dívida soberana acabaram por obrigar o país a pedir, em maio de 2011, um resgate financeiro da ordem de 78 mil milhões de euros, concedido pela União Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu (Reuters, Setembro 2013). O desemprego, a redução do rendimento familiar, o peso do endividamento no orçamento familiar e o efeito cumulativo das alterações das práticas quotidianas das famílias traduzem-se na degradação do bem-estar psicológico e emocional das famílias. Os períodos de crise podem gerar ótimas oportunidades de negócios principalmente quando se analisa a situação através dos olhos de um empreendedor. Segundo Charles Dickens, “Um homem nunca sabe aquilo de que é capaz até que o tenta fazer” e perante uma situação de crise, somos obrigados a pensar “*out of the box*” e a tomar decisões que, talvez, em tempos normais não tomaríamos. A oportunidade foi agarrada e transformada num negócio lucrativo pelos gestores da empresa.



Perante uma situação de crise económico-financeira, as pessoas acabam por atribuir um valor diferente ao dinheiro e antes de qualquer compra fazem uma análise custo/benefício (“*Value for Money*”) e foi fundamentalmente com base nesta análise que, numa perspetiva empreendedora, a empresa Fun Fashion surgiu. Os consumidores tornam-se menos fiéis às marcas e notam-se algumas mudanças no comportamento de compra. Cedo percebemos que o consumidor reflete uma maior preocupação quando compra artigos de perfumaria seletiva ou marcas de maquilhagem *premium* do que no passado, e apressamo-nos a apresentar alternativas à consumidora que quer usufruir dos benefícios do produto, ter a mesma qualidade a que estava habituada prescindindo, contudo, usufruir do “status” e “prestígio” que as outras marcas lhe proporcionavam.

Em Portugal, as marcas de *Colour Cosmetics premium* registaram um crescimento de 9% em 2016, enquanto que as marcas *mass* registaram um crescimento de apenas 5% (*Euromonitor International, 2017*). Os fracos resultados das marcas *premium* entre 2011-2014, aliados a um crescimento da economia e ao investimento dos retalhistas em campanhas promocionais, impulsionaram as vendas em 2016. Paralelamente, as marcas começaram a comunicar com maior amplitude e para *targets* mais jovens e as *fashion brands*, tais com *Armani* ou *Marc Jacobs* que entraram no mercado nacional nos últimos anos, permitiram um crescimento da categoria a partir de 2016 (figura 1).

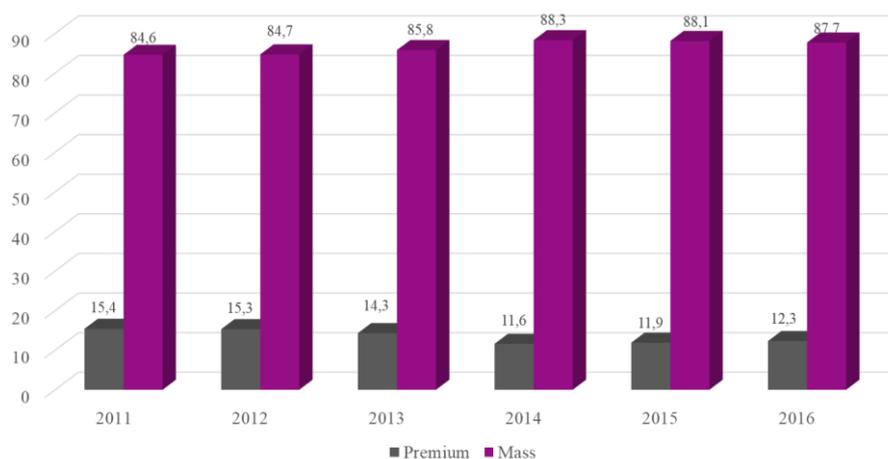


Figura 1 – Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2011-2016. Fonte: Euromonitor International, 2017

Ao mesmo tempo, a média do preço de compra das marcas *premium* continua a impactar o *sell out* (venda ao cliente final), o que se traduz em apenas 12% do total de vendas em valor no que diz respeito a *Colour Cosmetics*. Em Portugal a maquilhagem *mass*, está presente em lojas da especialidade, em super e hipermercados, parafarmácias, entre



outros. Os consumidores têm vindo a alterar as suas expetativas de compra, estão cada vez mais informados e sendo mais exigentes, priorizam os serviços especializados e personalizados. As recentes aberturas de lojas *mono-brand*, tais como a *KIKO Milano*, que oferecem produtos acessíveis aliados a um serviço dedicado na loja alterou consideravelmente os hábitos de compra e a interação com os próprios produtos das consumidoras portuguesas, especialmente as consumidoras mais jovens. A constante promoção de workshops de maquilhagem alterou paralelamente a forma como as consumidoras nacionais percecionam a maquilhagem. Perfumes & Companhia é um exemplo de uma cadeia de perfumarias que estimula o conceito de sessões de maquilhagem *in-store* “*Make-up & Me*”.

2.2.2. O mercado de atuação

A Fun Fashion surge no mercado nacional com um posicionamento claro, conceitos inovadores e produtos com a melhor relação desempenho-preço possível, como alternativa às marcas de perfumaria seletiva já existentes no mercado, preenchendo assim um *gap* existente. É com o intuito de implementar uma estratégia clara e que seja reconhecida a curto/médio prazo no mercado, que a empresa aposta em marcas *mass* e de alta rotatividade.

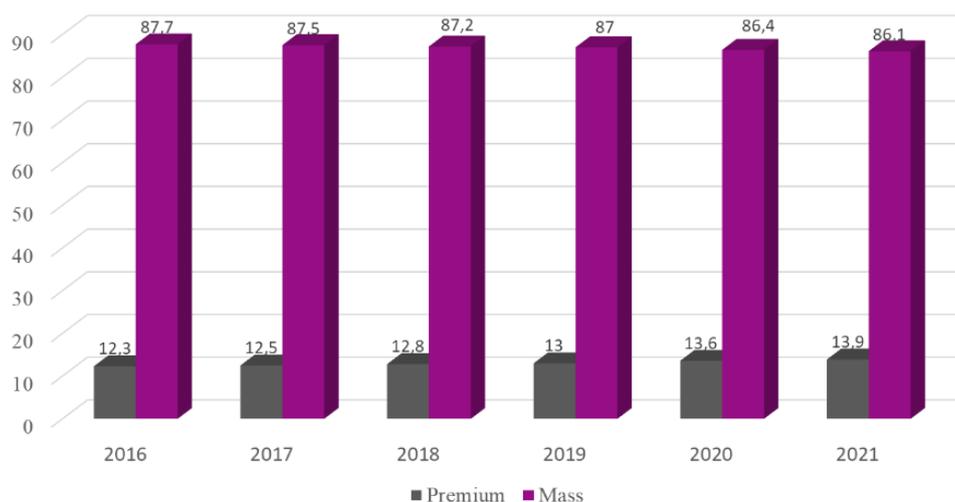


Figura 2 – Forecast Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2016-2021. Fonte: Euromonitor International, 2017



O ambiente extremamente competitivo e deveras dinâmico do segmento de *Colour Cosmetics* e *Personal Care*, a inovação de produtos e o endosso dos principais influenciadores, impulsionaram as vendas de cosméticos para alcançar o melhor desempenho.

Em Portugal, o segmento de *Colour Cosmetics*, aumentou cerca de 7% (valor) tendo como base uma poderosa corrente digital que tem estimulado a experimentação e a *brand awareness* das marcas de uma forma global. Independentemente da idade, os consumidores tendem a ser mais informados (Euromonitor 2017).

Com a democratização da conectividade, as redes sociais desempenham um papel relevante e os *influencers* podem afetar o sucesso ou o fracasso de um produto /ou marca. Graças a tutoriais de maquilhagem *on-line*, às *bloguers experts* em *make up*, às V-bloggers, as tendências de maquilhagem baseadas em técnicas foram adaptadas pelo mercado convencional, influenciando positivamente as vendas de *Colour Cosmetics*.

2.2.3. A Concorrência

Se, por um lado, temos de lidar com fatores tais como o aumento da esperança de vida, população envelhecida, a crescente preocupação com a saúde e o estilo de vida saudável, o bem-estar e a beleza eterna e o fato destas preocupações terem gerado novas oportunidades de crescimento para as marcas e empresas, por outro lado, temos de lidar com o aumento do poder dos *influencers*, com a nova Geração Z (*IGen*) que é bastante menos conservadora que as anteriores e que procura insistentemente pelos produtos ou marcas que lhes garantam beleza e satisfação imediata. De acordo com os especialistas, os *players* de maior sucesso no mercado, nos dias de hoje, são aqueles que conseguem satisfazer as necessidades destes dois grupos distintos.



Figura 3 – Company Share Performance in Colour Cosmetics % Share (NBO) - Retail Value RSP 2008-2017. Fonte: Euromonitor International, 2018

O mercado de *Colour Cosmetics* em Portugal, é dominado por *players* multinacionais. Um *know how* fortíssimo, uma imensa variedade de produtos aliada a uma distribuição bem-sucedida, proporciona à *KIKO MILANO*, em 2017 o primeiro lugar no ranking nacional. Embora a *L'Oréal* tivesse até então, uma posição forte no mercado nacional, tem vindo a perder quota de mercado para alguns concorrentes, nomeadamente para a *KIKO MILANO*, que tem vindo a abrir lojas próprias com uma política forte em termos de preço e aumentou cerca de 23% a sua quota de mercado em 2016 (*Euromonitor International*, 2017).

Outras marcas, tais como a *Essence* e *Catrice* (distribuídas pela *Fun Fashion*) também registaram um aumento de quota de mercado de dois dígitos em 2016, no mercado nacional. Já a *Avon*, ao adaptar a sua estratégia às alterações de hábitos dos consumidores e ao investir no digital e na continuação do *face-to-face* continua a conquistar quota.

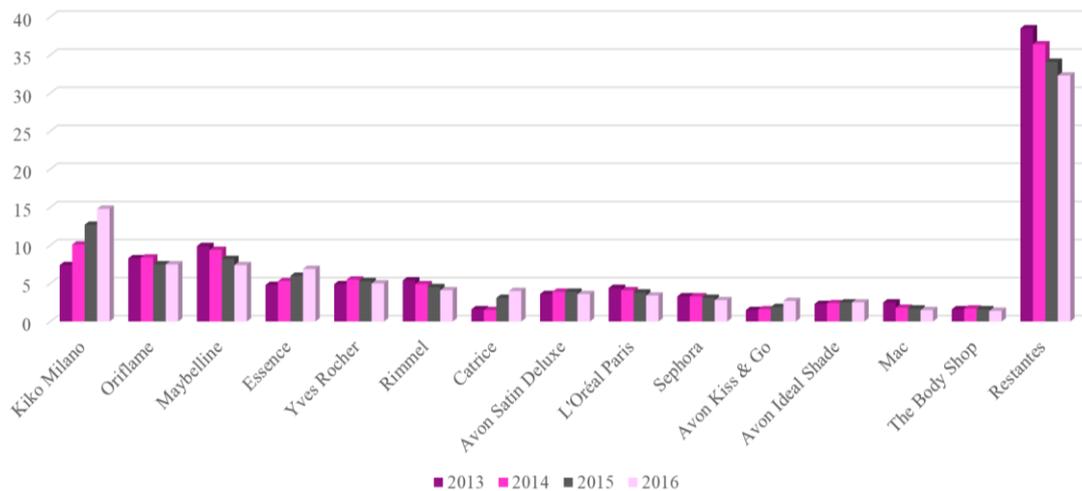


Figura 4 – Brand Shares of Colour Cosmetics: % Value 2012-2016. Fonte: Euromonitor International, 2017

2.2.4. A Fun Fashion

A Fun Fashion, Lda é uma empresa de Cosmética, Perfumaria e Acessórios que distribui, em exclusivo, no mercado nacional, marcas com qualidade certificada e líderes de mercado a nível internacional. A empresa disponibiliza uma vasta oferta de marcas, que vão de encontro às necessidades de um público atento às tendências da moda e que valoriza a relação qualidade-preço.

A nossa missão

**Desenvolver uma estratégia 360°
de forma a assegurar crescimento
sustentado, liderança no mercado
e consumidores satisfeitos**



A apresentação inovadora, dinâmica e sofisticada das marcas representadas constitui um fator diferenciador, que permite atrair novos clientes aos pontos de venda, incrementando, assim, as próprias vendas. Maquilhagem, produtos para tratamento e proteção da pele e cabelo, perfumes, entre outros fazem parte do nosso dia a dia. Grandes empresas químicas asseguram a produção dos ingredientes (L'Oréal, Unilever, Johnson & Johnson) e outras asseguram a produção de embalagens, normalmente desenvolvidas especialmente para

cada cliente. A produção dos cosméticos é assegurada pelos mesmos grupos ou empresas externas e por fim os distribuidores ou chamados grossistas, como a empresa Fun Fashion, apresentam os produtos às lojas especializadas: grande distribuição; perfumarias; farmácia ou parafarmácias; cabeleireiros e estéticas; lojas de *e-commerce*, entre outras. É desta forma que a Fun Fashion e a @Cosmetics se posicionam na cadeia de valor do setor da cosmética (figura 3).

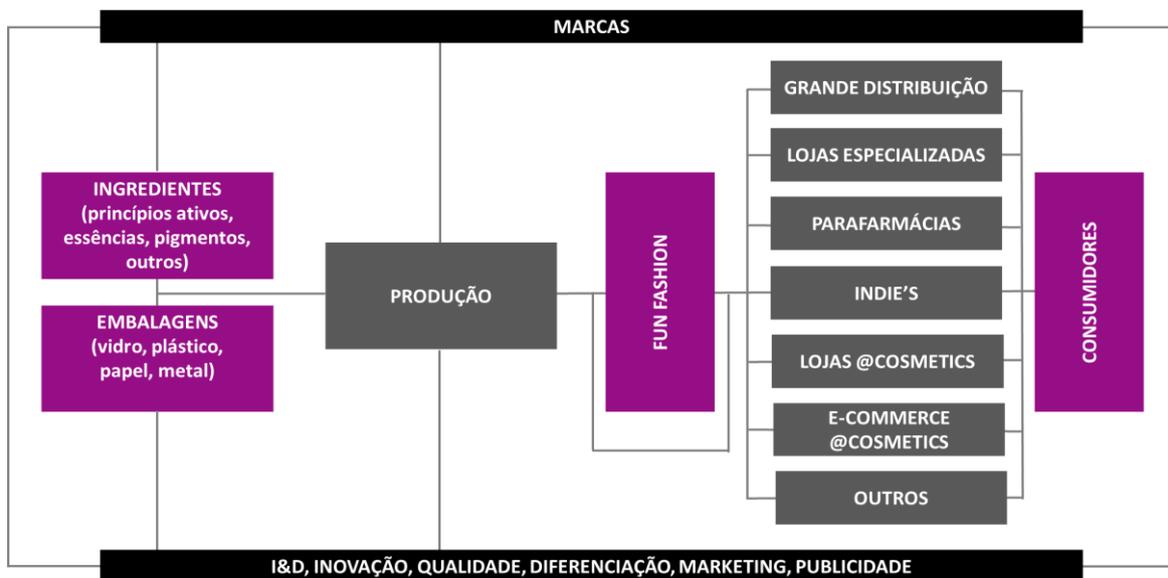


Figura 5: -Cadeia de valor do setor da cosmética. Fonte: Elaboração própria

A empresa está atenta às inúmeras alterações climáticas, demográficas, sociais e económicas que temos vindo a viver, o que torna o papel do departamento de marketing mais complexo. Devido aos múltiplos estímulos a que os consumidores estão sujeitos, os mesmos são cada vez menos fiéis às experiências e às marcas, como tal, as empresas acabam muitas vezes por perder o rasto aos clientes. É mandatário perceber a cada momento, onde estão os potenciais clientes, que necessidades precisam ver satisfeitas, o que querem sentir, enfim o que os vai motivar à compra.

A Fun Fashion distribui em exclusivo no mercado nacional marcas mundialmente conhecidas.



Figura 6: Marcas distribuídas pela Fun Fashion. Fonte: Elaboração própria

A Fun Fashion trabalha claramente no segmento das *love brands*, que hoje em dia surge como muito relevante no contexto dos estudos de avaliação das marcas. Esta relação emocional que as marcas distribuídas pela empresa têm com o consumidor é altamente estratégica para a empresa. Esta fidelização emocional influencia positivamente as variáveis do marketing, para além do fator preço, que tem de fato a sua relevância, sendo desta forma que a empresa se posiciona no mercado “marcas *premium* a preços reduzidos”.

Outro fator diferenciador é a aposta que a Fun Fashion faz em comunicação e marketing, acompanhando as tendências de mercado, sempre na vanguarda da moda. Numa perspetiva B2B, significa que o investimento em marketing feito pela empresa proporciona uma maior notoriedade, potenciando assim as vendas do seu parceiro (lojista). Uma vez que o sucesso do negócio do parceiro é também o sucesso da Fun Fashion, as marcas apresentadas são sempre de alta rotatividade, com rápida recuperação do investimento e marcas que geram um aumento de vendas cruzadas.

A empresa entende o negócio numa perspetiva 360° e compreende as restrições de espaço que existem nas lojas dos nossos clientes, como tal, os expositores são concebidos de forma a rentabilizar espaço em loja, permitindo assim a inserção de maior variedade de produtos, de forma harmoniosa e atrativa para o cliente final, mesmo em espaços



reduzidos. A empresa detém uma equipa especializada e dinâmica, que oferece suporte técnico e comercial personalizado, contribuindo para a eficácia do negócio das perfumarias, farmácias, parafarmácias, dietéticas e ervanárias, lojas de cabelos, revendas, super e hipermercados que são nossos clientes, criando assim vantagem competitiva sustentada.

Em termos de distribuição, atualmente, a Fun Fashion tem como clientes alguns dos maiores grupos a operar em Portugal tais como a Sonae, Grupo Dia, Auchan, El Corte Inglés e Jerónimo Martins, entre outros, que comercializam as suas marcas de Norte a Sul de Portugal (Continental e Ilhas). Apresenta, ainda, uma rede de clientes independentes, com pequenos pontos de venda, como para farmácias e lojas de cosmética, valorizando, igualmente, a exportação das suas marcas para Angola, Moçambique e Índia. A empresa já está presente no mercado nacional há 12 anos, mas foi a partir de 2012 que começou a ganhar quota de mercado, alcançando assim uma quota de mercado de 10.9% em 2016, face à quota de 16.4% – *L'Oréal Portugal (Euromonitor International, 2017)*.

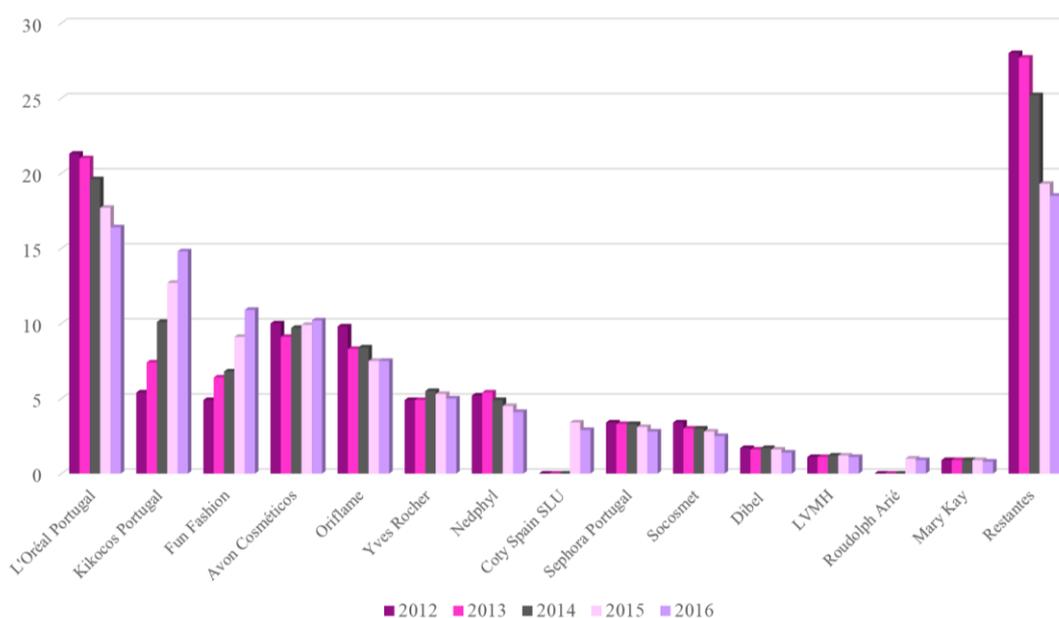


Figura 7– Company Shares of Colour Cosmetics: % Value 2012-2016. Fonte: Euromonitor International, 2017

Distinguida pelo IAPMEI pela 4^a vez consecutiva, a empresa Fun Fashion foi novamente PME Líder e Excelência em 2017, o que representa uma grande motivação e enorme honra para os seus fundadores. Um prémio cujo objetivo é distinguir o mérito das PME



nacionais com desempenhos superiores, tendo como base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros. Este Estatuto de PME Líder é atribuído anualmente, em parceria com o Turismo de Portugal e os principais bancos a operar em Portugal, inserindo-se num programa de qualificação de empresas lançado pelo próprio IAPMEI. O seu objetivo é dar notoriedade e otimizar condições de financiamento e de reforço competitivo ao segmento das PME Líder, empresas com perfis de risco superiores, que constituem, pelas suas características, importantes alavancas de desenvolvimento para a economia e o emprego do país.

2.2.5. A @Cosmetics

É com o intuito de criar uma estratégia clara e coerente, que a Fun Fashion, redefine em 2015 uma nova estratégia para as suas lojas físicas e online, alterando assim o nome das lojas para @Cosmetics com o intuito de distanciar a estratégia *B2B* da estratégia *B2C*. A necessidade de segmentar os públicos foi imperativa para que a empresa conseguisse gerar valor mediante as necessidades, objetivos e motivações de cada um, proporcionando assim a todos os clientes o mesmo nível de satisfação (Kotler e Armstrong, 2010).

O próprio processo de venda terá sempre de ser diferente, pois um processo de venda para *B2B* tende a ser mais segmentada e focada nas necessidades dos decisores, enquanto que num processo de venda *B2C*, por sua vez, tende a ser numa perspetiva de atrair as massas com tempo de decisão menor por parte do cliente, e de maneira a conseguir o maior número possível de recomendações para outros possíveis consumidores.

Com plena consciência que os consumidores além de se preocuparem mais com o valor do dinheiro, também estão cada vez mais fiéis a experiências – “*customer experience*” e menos às marcas, a empresa optou por criar lojas próprias e uma plataforma de *e-commerce*. A @Cosmetics surge como um conceito de lojas próprias da Fun Fashion, localizadas em Sintra, Campo de Ourique e Benfica, onde são comercializadas não só as marcas que distribui em Portugal, mas também um outro sortido de produtos de cosmética, acessórios e perfumaria, com soluções acessíveis para todos os géneros e idades. Desde 2016, que a @Cosmetics também está disponível em formato digital na sua plataforma própria (www.atcosmetics.pt), uma plataforma de comércio online, que tem como objetivo aumentar o seu alcance geográfico, chegando aos consumidores a nível nacional, bem como gerar notoriedade à marca.



3. Questões

Tendo em consideração a problemática da Investigação, torna se imperativo avaliar a possibilidade de aliar a experiência digital do consumidor à experiência em loja, estudar a forma de rentabilizar as redes sociais para criar *engagement* ou de inclusão de elementos diferenciadores na experiência do novo perfil de consumidor - o nativo digital.

A possível criação de uma política de vendas e estratégias da FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) aliada a uma experiência omnicanal dos consumidores é fundamental. Analisar o impacto das avaliações e recomendações online e o desejo dos mesmos terem experiências únicas e diferenciadoras, bem como as estratégias de marketing no âmbito digital para obter *engagement* com as marcas, compreendendo o *customer journey* e paralelamente a importância do meio ambiente a preocupação com a saúde, qualidade e inovação do produto, são fatores que devem ser tomados em consideração.

Tendo em consideração que as lojas físicas e a plataforma de e-commerce da @Cosmetics já estão criadas e em funcionamento há alguns anos, torna se agora relevante perceber qual o caminho a seguir para que a marca consiga acompanhar a evolução no sector, através da análise de algumas questões com o intuito de auxiliar ao estudo, de forma a cumprir os objetivos propostos e definir o posicionamento da @Cosmetics:

3.1. Faça uma análise ao Mercado, Concorrência e Consumidores, incluindo uma análise SWOT à marca @Cosmetics

3.2. De forma a perceber a melhor forma de satisfazer as necessidades do consumidor e destacar-se favoravelmente da concorrência, a @Cosmetics deve de entender a forma como é percebida pelos seus públicos internos e externos. Comente e refira como pode a @Cosmetics diferenciar-se da concorrência? É possível ser *disruptive*?

3.3 Imagine que é responsável por um estudo de mercado que conclui que o conceito que suporta a marca @Cosmetics não é percebido pelo consumidor. Qual a estratégia que propõe? Qual a melhor ferramenta para criar reconhecimento e notoriedade à marca?

3.4 Em que medida considera que as crises económicas influenciam o mercado da cosmética e o comportamento dos consumidores? Dê exemplos concretos com os quais se identifique, e em particular no que diz respeito a cosméticos.

3.5 Como fidelizar os jovens pertencentes à Geração Z?



3.6 Será opção transformar as lojas físicas em “espaços sensoriais” e incentivar a experimentação? Comente e justifique.

4. Nota Pedagógica

4.1. Público-alvo

O presente Projeto destina-se a:

- Alunos de Licenciatura, Mestrado ou de Programas Executivos nas áreas de Gestão e/ou Marketing, nomeadamente em unidades curriculares de Comunicação, Comportamento do Consumidor e Branding
- Profissionais do setor ou pertencentes a empresas cujo tema do Projeto tenha interesse para uma melhor compreensão da área de negócio onde se insere.
- Gestores de empresas/marcas que atuem em mercados de bens de consumo altamente competitivos, e que tenham lojas físicas e online.

4.2. Objetivos Pedagógicos

O principal objetivo e o desafio deste Projeto é perceber de que forma os nativos digitais, que nasceram entre 1995 e 2010, após o *World Wide Web*, e que não conhecem o mundo sem telemóveis ou computadores, fazem as suas compras. Sabendo que esta Geração não faz distinção entre o mundo on-line e off-line e que são considerados dinâmicos, exigentes, e muito informados, mas ao mesmo tempo autodidatas, o primeiro desafio é entendê-los e o segundo, proporcionar lhes experiências que os faça sentir atraídos às lojas @Cosmetics.

Através deste Projeto, pretende-se:

- ✓ Identificar oportunidades no mercado da cosmética em Portugal, através de uma análise *PESTAL*, focada no levantamento de fatores macro ambientais (políticos, sociais, económicos, tecnológicos, ambientais e legais);
- ✓ Compreender e analisar estratégias a implementar, através de uma *análise SWOT* ou das *5 Forças de Porter* nas lojas físicas e online da @Cosmetics;



- ✓ Percecionar e interpretar a experiência do consumidor nas lojas físicas e online e uniformizar toda a comunicação da @, potencializando as especificidades de cada *touchpoint*, de forma a cativar cada vez mais consumidores da geração Z;
- ✓ Desenvolver uma estratégia de Redes Sociais e de interação com os principais influenciadores nacionais;
- ✓ Como potencializar a capacidade de resposta da @ face às alterações de mercado, e ao comportamento do consumidor, nomeadamente da *Geração Z*, e no que diz respeito ao fenómeno na *omniscanalidade*;
- ✓ Definir quais as tendências em termos de *Social Media* a implementar, bem como o caminho a seguir em termos de desenvolvimento de câmaras e aplicações de realidade aumentada e virtual, de forma a possibilitar ao consumidor @ uma experiência mais imersiva.

4.3. Revisão de literatura

É com o claro objetivo de compreender as marcas e o consumidor, a sua experiência de compra e respetivo comportamento, as compras em plataformas de e-commerce e a influência das redes sociais em todos estes aspetos que se apresenta de seguida uma revisão de literatura assente nestes temas.

4.3.1. O comportamento de compra e o processo de decisão do consumidor

4.3.1.1. O comportamento de compra

Muitas empresas já demonstram alguma competência ao mapear a trajetória do cliente e identificar os “*touchpoints*” de forma a mantê-lo sempre satisfeito em todas as etapas do percurso. Além de proporcionarem oportunidades promocionais, “*touchpoints*” devem ser vistos como oportunidades de gerar valor incentivando a experiência com a marca e podem ser analisados como uma forma de reunir informação acerca do nível de satisfação do cliente. Este contacto permite que os consumidores manifestem interesses e desejos que podem ser explorados pelas marcas.

Segundo Solomon (2013) os indivíduos selecionam, compram, usam ou descartam serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades ou desejos (Solomon, 2013). O consumidor está exposto a múltiplos estímulos, contínuos e simultâneos, é imprescindível que as marcas construam estratégias de diferenciação de forma a alcançar



Vantagem Competitiva (Aaker, 1996) e uma vez que o principal objetivo do marketing é satisfazer os clientes (Witkowski, 2005), o marketing deve direcionar todos seus esforços, não para as vendas, mas para as necessidades do cliente, segundo (Felton, 1959). Já Kotler (1991) assume que o *Marketing Moderno* deve trabalhar: *product, price, placement and promotion*, também com foco no cliente. Solomon (2013) alerta para o fato que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas devam ser coerentes com os desejos e necessidades, não só dos clientes, mas também dos grupos sociais dos quais estes fazem parte.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por vários fatores, entre eles sociais, psicológicos, pessoais e culturais. Para o autor é importante analisar os fatores psicológicos, uma vez que a conjugação de vários fatores psicológicos com as características de cada consumidor leva a diferentes processos de decisão de compra (Kotler, 2008).

No projeto em questão, torna-se imperativo analisar o comportamento de compra da Geração Z. Sucede aos Millennials e em Portugal já são 2 milhões. Nascidos entre 1995 e 2010 Geração Z, são jovens multifacetados, com capacidade de interagirem simultaneamente com vários equipamentos eletrônicos. Essa capacidade de acessar diversas plataformas simultaneamente (telefone, notebook, tablets), e de comunicar com diversos colegas ao mesmo tempo através de apps de conversação como o Whatsapp, Twitter e Facebook, proporciona-lhes o poder da informação, do consumo e da recomendação. Estes jovens têm uma relação muito forte com a informação, nunca em nenhuma outra era o acesso à informação foi tão fácil. São jovens que nasceram num mundo digital e sabem trabalhar toda a informação a que têm acesso. Lipovetsky (2004) afirma que vivemos numa época em que é tudo híper, utiliza o sufixo para nomear hipermodernidade aos dias de hoje, fazendo a analogia aos termos hiperconectados, hiperinformados e hiperativos para caracterizar esta geração.

4.3.1.2. O processo de tomada de decisão

A decisão de compra é fundamental para o desenvolvimento de todo o processo. Trata-se de uma etapa preparatória para uma tomada de decisão posterior, feita com base numa avaliação contextual de cada indivíduo, usando para tal a sua leitura da informação fornecida pela marca. O autor Chiavenato (1997) afirma que a tomada de decisão é um processo complexo e sequencial, através do qual o indivíduo seleciona, avalia e escolhe,



entre um conjunto de alternativas, o produto em questão. De forma a organizar todo este processo, Solomon, (2013) decide organizar o processo de tomada de decisão em 5 etapas, são elas: a definição do problema, a procura de informação, a avaliação de alternativas, a escolha de produtos e os resultados e avaliação da experiência de utilização.

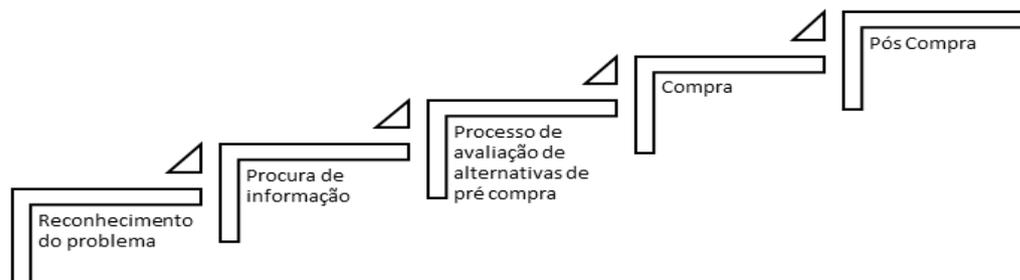


Figura 8: Cinco fases do processo de decisão de compra. Fonte: Elaboração própria

A maioria das decisões são tomadas num contexto de incerteza, como tal existem riscos associados à decisão de compra, deverá ser o consumidor a procurar informações que minimizem esta incerteza (Dionísio et al., 2018). Segundo Solomon (2013), o nível de intensidade com que o consumidor procura a informação acerca do produto em questão depende do seu envolvimento para com o produto, da importância que atribui e a frequência com que o utiliza. Esta pesquisa de informação é necessária para reduzir a dissonância cognitiva e pode ser a nível de conhecimentos e experiências vividas (informação interna) ou externa (Solomon, 2013). O processo de decisão de compra modificou-se e as várias fases de contacto transformaram-se em fases de interação entre a marca e os consumidores e vice-versa (Dionísio et al., 2018). Consoante o tipo de produto, assim se manifestam as diferenças no processo de decisão de compra.

4.3.1.3. A Jornada do consumidor

Na clássica jornada do consumidor antes do processo de tomada de decisão, o consumidor passava por uma etapa de reflexão e avaliação antes mesmo de entrar no *loop* de lealdade ao produto ou serviço, o que muitas vezes proporcionava um novo *loop* originado assim consequentemente a compra de uma outra marca no final do processo. A jornada era linear: notoriedade, familiaridade, consideração, compra e lealdade. Hoje em dia, o processo é mais curto, reprimindo assim as etapas da reflexão e avaliação, passando diretamente para o *loop* de lealdade sem perder tempo nem permitindo que se distraiam com outras marcas antes da compra efetiva.



Streamlining the Decision Journey



Figura 9: “A Jornada da decisão do consumidor”. Fonte: David C. Edelman and Marc Singer, Novembro 2015

4.3.2. Web 2.0 e as redes sociais

4.3.2.1. A influência da web 2.0

Neste momento cerca de 54% da população mundial utiliza a Internet, sendo os asiáticos o povo com mais utilizadores, pois representam cerca de 55.1% da população mundial (WorldStats, 2018). Desde a primeira definição de Web 2.0, muitas teorias foram apresentadas e ainda assistimos a desacordos acerca do que realmente a Web 2.0 significa. Segundo Tim O’Reilly (2007) a Web 2.0 é uma rede comparável a uma plataforma, com todos os dispositivos conectados. Está tudo relacionado com computadores e redes sociais (Buckley e Cooke, 2007). Os aplicativos da Web 2.0, são aqueles que aproveitam ao máximo as vantagens da plataforma, importando o software como um serviço constantemente atualizado e que melhora à medida que mais pessoas o usam, consumindo e reproduzindo dados de diferentes fontes, incluindo de usuários individuais, que ao criarem a sua própria base de dados e de serviços vão permitir que as mesmas sejam reproduzidas por outros, criando assim a *network* (O’Reilly 2007).

Web 2.0 pode ser descrita como a era do *Google AdSense*, *Wikipedia*, *dos blogues e das redes sociais*, enquanto que a era da web 1.0 era caracterizada pelo “*double click*”, *publishing*, *page views*, *screen scraping*, entre outros. A Web 2.0 oferece aos consumidores um vasto conjunto de ferramentas que ajudam no desenvolvimento de novas abordagens de pesquisa. Com a combinação certa das ferramentas de redes sociais e com um bom entendimento das mesmas, os profissionais de marketing podem construir comunidades de pesquisa, onde os entrevistados podem interagir com *marketeers*, mas



também podem chegar ao contacto direto com os seus potenciais clientes, mais importante que tudo, podem dialogar uns com os outros. (Buckley e Cooke, 2007).

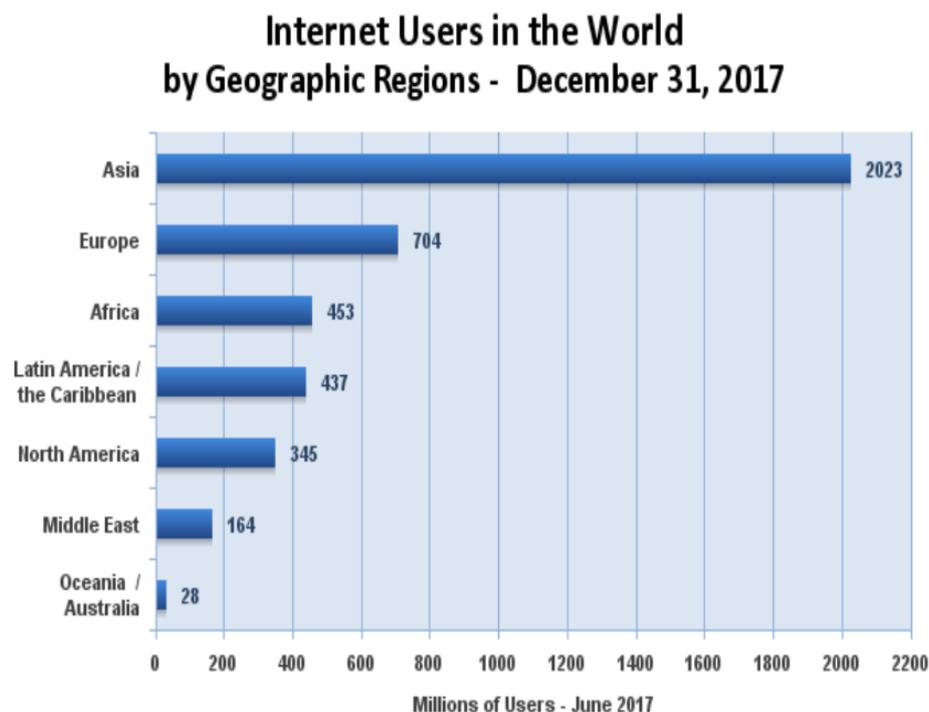


Figura 10: “Utilizadores de internet no mundo por regiões geográficas”. Fonte: Internet World Stats – www.internetworldstats.com, December 31, 2017

A web veio permitir, quer aos consumidores, quer aos fornecedores, a troca de informação necessária, bem como uma enorme riqueza de informações, entre elas as características técnicas de um produto, os preços, a sua disponibilidade, etc, facilitando desta forma a escolha final no processo de decisão de compra (Maya, 2002). O Momento Zero da Verdade (*Zero Moment of Truth*) é o novo acréscimo ao modelo clássico e simplista de comportamento de compra: estímulo, prateleira, experiência, pois o cliente já terá feito a sua pesquisa de informação acerca da marca e/ou produto (Lecinski, 2011).

Com o aparecimento do *E-commerce* e da Web 2.0 surge então um novo tipo de comércio – o Comércio Social (Hajli, 2015). Este novo tipo de comércio que integra as plataformas de *E-commerce* com as Redes Sociais, permite que os consumidores estabeleçam relações interpessoais com o intuito de trocar informações (Zhang, Lu, Gupta e Zhao, 2014). Este tipo de comércio é ainda alvo de estudo pois é necessário compreender melhor este fenómeno e perceber como se comporta o consumidor neste ambiente, contudo de acordo com dados BI Intelligence (2018) as redes sociais influenciam cada vez mais as decisões de compra. Autores como Busalim e Hussin (2016) afirmam que é necessário entender



melhor os consumidores de forma a que as empresas consigam otimizar a intenção de compra e fidelizar o consumidor. Nesse sentido, os mesmo autores defendem que o Comércio Social apresenta quatro principais características que o diferenciam do tradicional *E-Commerce*, são elas: a interatividade, colaboração, comunidades e redes sociais. Como resultado desta nova forma de comercializar os consumidores podem tomar decisões de compra mais assertivas e influenciar outros potenciais consumidores a fazer o mesmo (Chen e Shen, 2015). Por outro lado, as empresas podem melhorar os canais de comunicação e comunicar de forma bidirecional com os seus clientes, conhecendo assim os seus desejos e opiniões.

A alteração dos hábitos de consumo, resultante do desenvolvimento da Web, mudou também a relação dos consumidores com as marcas, estejam elas disponíveis *offline*, ou *online*. Diferentes autores (Hajli, 2015; Zhang e Benyoucef, 2016) afirmam que as comunidades virtuais estimularam a alteração dos hábitos de consumo, através da troca de informações e experiências interpessoais e consequente influência na decisão de compra. Por sua vez, as relações entre os consumidores, que participam nas comunidades, têm efeito no compromisso entre eles e para com as marcas. Variáveis como: o impulso, a confiança, a experiência (Zhang et al., 2014) e a satisfação (Zhang et al., 2014), são exploradas pelos gestores das comunidades de Comércio Social de forma a estimular a participação e a fomentar as relações entre os usuários.

O consumidor atual pesquisa produtos na Web antes de os adquirir, e não pesquisa apenas as suas características e preço, faz comparações com os seus concorrentes e procura recomendações de outros consumidores sobre o produto/serviço que quer adquirir. Segundo Krafft e Mantrala (2006), “o consumidor tornou-se um comprador multicanal: o comprador por impulso, o *Smart Shopper*, o comprador *Good Deal*. Os mesmos autores referem ainda que, hoje em dia, um conjunto de canais pode ser utilizado para satisfazer uma necessidade, enquanto que outro conjunto pode ser utilizado para criar uma necessidade.

A Experiência Omnicanal é hoje objeto de estudo uma vez que inclui todas as formas de a marca contactar o consumidor e vice-versa Krafft e Mantrala (2006). O conceito omnicanal é uma evolução do multicanal, na qual o consumidor se movimenta livremente entre o ambiente *online* (computadores, dispositivos móveis, etc.) e *offline*. Assim, enquanto o segundo implica a divisão entre comércio físico e online, no omnicanal o



consumidor movimentar-se livremente entre todos os canais em um único processo de transação.

Existem ainda algumas empresas que apenas estão presentes no mercado através de lojas físicas ou outras apenas através do *online*, contudo aquelas que combinam as duas vertentes e que são muitas vezes multicanais, também deveriam ser omniscanais. Deve haver uma integração dos múltiplos canais que interagem entre si e com o próprio consumidor, um com o intuito de atrair a atenção e outro de proporcionar a experiência de compra, de forma a que a empresa ganhe vantagem competitiva.

Durante a “jornada de compra” cada vez mais o consumidor ou chamado “*omni-buyer* ou *omni-shopper*” usa vários canais em simultâneo para usufruir da experiência de compra. O acesso à web feito através de dispositivos móveis está a aumentar face ao acesso feito por computador, além disso de acordo com um relatório da Nielsen (2014), cerca de 87% dos consumidores usam *tablets* e *smartphones* como parte integrante de um processo de compra.

O retalho tem sido alvo de inúmeros desafios, um deles é de fato a evolução das plataformas de *e-commerce* (Berman and Evans, 2004), que segundo Krafft e Mantrala (2006), podem ser complementares ou podem ser usados para angariar novos segmentos de clientes que anteriormente não estavam disponíveis por questões de posicionamento. Ao aumentar o número de canais utilizados para comunicar com o consumidor também está a incrementar o número de pontos de contato, o que vai permitir à empresa/marca a integração de todos os dados de acesso ao consumidor do ponto de vista holístico.

4.3.2.2. As Redes Sociais

Segundo Garton et al. (1997), uma rede social é um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades sociais, ligadas por um conjunto de relações sociais tais como amizade, trabalho em comum ou outro tipo de laços que através do desenvolvimento de capital social e de confiança entre os seus membros facilita e acelera a troca de informação e o acesso a competências.

Para entender o aparecimento das redes sociais, é crucial entender o surgimento do conteúdo gerado pelo próprio usuário. Na verdade, os consumidores são responsáveis pela avaliação, classificação, comentários e revisões dos conteúdos (Buckley e Cooke, 2007). Plataformas como o *YouTube* são bem-sucedidas porque os consumidores decidem



publicar vídeos e comentários sobre elas e, em torno desse conteúdo, são criadas interações sociais. Essas interações sociais são tão simples de acontecer que as plataformas nem precisam atrair os *media* aos consumidores. Para perceber a forma como as mensagens de marketing são disseminadas, é crucial perceber o contexto social que os consumidores atuam (Buckley e Cooke, 2007). São os consumidores que ditam quais os produtos que serão tendência ou não, são eles que ditam o sucesso das plataformas. Seguindo esse raciocínio, há um grupo de pessoas capazes de impulsionar tendências, influenciar a opinião das massas e vender inúmeros produtos.

Claramente as redes sociais mudaram a forma como os profissionais de marketing e os consumidores comunicam e paralelamente estimularam também a mudança no processo decisório do consumidor bem como no marketing (Friege et al., 2011). Por todas essas razões, as redes sociais são vistas como uma oportunidade para os profissionais de marketing explorarem as redes sociais e a forma como são usadas pelos potenciais clientes para melhorar os testes de conceito, e desenvolvimento de produto, a comunicação e toda a experiência do cliente (Buckley e Cooke, 2007).

É um fato que o uso das redes sociais está a aumentar em todo o mundo e inclusive em Portugal, neste momento estima-se que cerca de 3 bilhões de utilizadores da internet sejam usuários ativos das redes sociais e cerca de um terço da população total da Terra (Statista, 2018). Estima-se que 750 mil milhões desses usuários em 2022 sejam provenientes apenas da China e aproximadamente um terço de um bilhão da Índia. A região com maior taxa de penetração das redes sociais é a América do Norte, onde cerca de 70% da população tem pelo menos uma conta social. (Statista, 2018). O Facebook é a primeira rede social que ultrapassou a marca de 1 bilhão de usuários ativos por mês e, a partir do primeiro trimestre de 2017, tem mais de 2,2 bilhões de usuários em todo o mundo. Logo após seu lançamento, o recém-chegado Pinterest foi o site independente mais rápido da história para alcançar mais de 10 milhões de visitantes únicos mensais, mas ficou atrás de outros *players* que surgiram nos últimos anos, como a Instagram ou a plataforma de microblogging Tumblr.

Hoje em dia o potencial do mercado está a aumentar, não apenas em termos de usuários, mas em termos de *engagement*. Em média, os usuários da Internet gastam cerca de 135 minutos/dia nas redes sociais o que consequentemente faz com que as marcas e os respectivos profissionais de marketing utilizem cada vez mais esta oportunidade para promover os produtos e serviços em tempo real, sendo necessário não apenas uma equipa



criativa atenta à situação, como também rapidez na disseminação e adaptação dos conteúdos adaptados às diferentes plataformas. Sabendo que, em média, cada português dispõe de 2,3 equipamentos e que grande parte do tempo é passado nas redes sociais, as marcas vão continuar a apostar ainda mais na produção de conteúdos que tirem partido do *real time*, ou seja a mensagem certa, no lugar certo e na hora certa.

Os consumidores têm duas motivações para interagir com as marcas nas redes sociais relacionadas com o *self*, com a sua auto estima e com o prazer em adquirir conhecimento acerca de algo, e com o social, que se reflete na importância que os usuários atribuem ao fato de fazerem parte de uma comunidade da marca, na conexão com outros membros e na obtenção do status social que o permita ser aceite no grupo de pertença. (Sukoco e Wu 2010).

Ao entender as motivações do consumidor, as marcas podem influenciar os seus comportamentos (O'Keefe, 2002). Enginkaya e Yilmaz, (2014) sugerem a criação de campanhas de marketing viral de forma a gerar *online buzz* e permitir aos consumidores a sensação de entretenimento e diversão. Além disso, as empresas podem apostar em passatempos e promoções nas suas redes sociais de forma a aumentar *engagement*.

Enquanto ainda há poucos anos as empresas questionavam o papel da *Internet* na melhoria da performance dos seus negócios, hoje é inequívoco que não podem sobreviver sem ela, nem fora dela. A recomendação de marcas e/ou produtos nas redes sociais é sem dúvida uma forte influência no processo de tomada de decisão, nomeadamente em caso de primeiras compras. Gupta e Harris (2010) referem que a múltipla convergência de *e-Wom* (vários comentários que apontam no mesmo sentido é um argumento vigoroso, especialmente nas fases mais avançadas do processo de compra, pois já existe uma predisposição para processar esta informação. Os níveis de confiança na recomendação *online*, por parte de outros consumidores continua a aumentar e os consumidores adequam cada vez os seus comportamentos de compra à pesquisa que fazem *online* antes da concretização da compra numa loja física, denominado por *ROPO* (*research online purchase offline*), Dionísio *et al.* (2018).

Emerge assim um novo canal de comunicação, sem controlo por parte das empresas e das marcas, tido como confiável e autêntico até então. Segundo Goyette *et al.* (2010) a importância estratégica do “passar a mensagem” já não precisa de ser provada e o nível de controlo das empresas sobre o seu conteúdo e nível de disseminação é praticamente



nulo. As empresas devem agora “ouvir” o seu *target audience* e perceber que rede social utilizam e o que querem saber acerca dos produtos, marcas ou serviços através das redes. As empresas começam a atribuir uma importância extrema à criação de conteúdos em redes sociais que criem *engagement*, conteúdos atuais, relevantes, ou entretenimento apenas. Alguns canais sociais são indicados para mensagens curta e diretas, nomeadamente o *Twitter*, outros para partilha de vídeos, como o *youtube*, outros para alcançar um target mais jovem o *Instagram* e outros, como é o caso do *Snapchat*, para targets jovens, com uma forte vertente de multimédia e com uma elevada taxa de *engagement*. Cabe às marcas, escolherem o canal que melhor se adequa à mensagem que pretendem transmitir e ao target que pretendem alcançar, para assim otimizar toda a comunicação e unir os objetivos de marketing aos KPI's (*Key Performance Indicators*) das redes sociais.

4.3.2.4. A importância da recomendação no processo de tomada de decisão

Hoje em dia, compramos ideias, compramos experiências, compramos conceitos – consumo virtual de Ariely (2009). A natureza do consumo focada em bens de primeira necessidade terminou. Hoje em dia, enquanto consumimos o produto, estamos a usufruir de tudo aquilo que o mesmo transmite, seja estilo de vida, estados de espírito, crenças ou valores, pelo que perceber o consumo conceptual é fundamental para compreender o consumo físico (Ariely, 2009).

As recomendações que ocorrem no decurso do processo de tomada de decisão de compra, especialmente em produtos com uma componente experiencial, são muitas vezes feitas em ambientes mediados por computadores, segundo Sénécal e Nantel (2004). A convergência múltipla de *e-wom* (*Electronic word-of-mouth*) é percebida como um forte incentivo a uma tomada de decisão, especialmente numa fase mais avançada Gupta e Harris (2010). O poder da recomendação dos utilizadores nas redes sociais é cada vez mais cobiçado pelas marcas. A conversão destas recomendações em vendas é um dos desafios a que vamos seguramente assistir dentro dos próximos anos. Os consumidores estão muito ativos nas plataformas de *social media* (Hathaway, 2014), manifestando as suas opiniões, sendo influenciados e influenciando os outros consumidores (Goldsmith *et al.*, 2006).



O novo consumidor está cada vez mais bem informado sobre o mercado onde opera, e sobre toda a informação que precisa para acompanhar o seu processo de decisão de compra, opinião e recomendação. As empresas perderam o poder de controlar todas as mensagens sobre as suas marcas e esse poder passou para as mãos do consumidor, através dos *sites*, dos *blogs* das redes sociais, enfim através de todas as plataformas onde os consumidores possam exprimir a sua opinião, recomendação ou crítica (Goldsmith *et al.*, 2006).

A lealdade à marca acontece quando os consumidores a consomem, apercebendo-se da sua qualidade e associando as características do produto à marca, contudo não é apenas a experiência obtida, mas também a influenciada da recomendação, através das redes sociais antes e após a compra, sendo a recomendação um fator de fidelização.

O tradicional *word of mouth* ganha agora uma dimensão transversal e incontável pelas marcas. A recomendação social *online* ganhou uma relevância extrema e tornou-se, para os produtos B2C, um dos principais fatores de influência no processo de tomada de decisão de compra (Goldsmith *et al.*, 2006). No entanto, existem produtos com qualidades de “procura”, qualidades que se podem avaliar antes da compra e mais sujeitos à utilização das recomendações, sendo os consumidores mais ativos na procura de informação e produtos com qualidades de “experiência”, que só se avaliam após a utilização por serem mais difíceis de avaliar antes de comprar (Sénécal *et al.*, 2004). Especialmente nos produtos “experiência” no decurso do processo de tomada de decisão a recomendação é relevante, sendo que é nas fases mais avançadas do processo que a recomendação concertada se pode tornar mais influente, pois existe mais predisposição para analisar informação (Gupta *et al.*, 2010).

Hoje em dia, é estratégia das empresas a sua presença nas redes sociais, pois conseguem influenciar a recomendação dos consumidores entre si, bem como também elas próprias criar e gerir recomendações baseadas nos dados e no conhecimento online que têm de cada um dos consumidores, (Mandl *et al.*, 2010).



4.3.3. E-commerce

4.3.3.1. E-commerce - Vantagens e desvantagens

As vantagens de comprar *online* são muitas e cada vez os consumidores são mais adeptos. A informação disponível, a convivência, a vasta oferta, a rapidez do processo de compra e a ausência de pressão, são algumas das vantagens deste processo. Contudo, existem ainda alguns entraves, tais como a impossibilidade de testar o produto, pois na compra online, o consumidor não consegue usar os cinco sentidos, sendo a falta de contacto com o produto, por vezes um entrave à compra, especialmente no retalho de moda.

Existem ainda outros entraves a considerar, tais como a confiança no site e a respetiva segurança no ato do pagamento, a ausência do contacto humano e da vertente social, pois embora o *e-commerce* de retalho seja um canal de distribuição inovador com enorme potencial de crescimento, a incapacidade de “tocar e experimentar os produtos antes de comprar” continua a ser um dos principais problemas (Dionísio et al., 2009).

As devoluções em caso de insatisfação, os custos de transporte e impedimento de uma satisfação instantânea, são fatores a considerar inclusive, pois o tempo de espera entre o momento em que se efetua a encomenda online e se recebe em casa ou no trabalho deve ser tido em consideração (Dionísio et al., 2009). Se olharmos para estes últimos obstáculos de forma construtiva, podem eventualmente constituir uma oportunidade para a criação de novos canais de distribuição, que venham complementar o canal online (Gonzales, 2014), reforçada pelo fato das lojas físicas tradicionais serem cada vez menos visitadas o que nos leva a querer que haverá espaço para a criação de um novo formato de loja (Hathaway, 2014).

4.3.3.2. O E-commerce em Portugal

Existem várias definições possíveis para Comércio Eletrónico e parece ainda aos dias hoje não haver consenso entre os vários autores. Segundo Kotler & Keller (2007) o *e-commerce* ou comércio eletrónico significa que a marca vende através do seu *website* enquanto o *e-business* consiste no uso de meios e plataformas eletrónicas para encaminhar os negócios de empresa. Atualmente, pode distinguir-se entre dois tipos de empresas na Internet, empresas inteiramente *online* e empresas em simultâneo *online* e físicas, como é o caso da @Cosmetics.



Existem atualmente cerca de 7 milhões de internautas em Portugal, dos quais quase 4 milhões são compradores de *online* (últimos 12 meses). As compras *online* em Portugal representam 8,6% do total, com destaque para os setores da moda, tecnologia e beleza, segundo um estudo da DBDgroup, empresa que detém marcas como a Chronopost e a SEUR. De acordo com o relatório, que se baseia num inquérito a 1.009 pessoas em Portugal, realizado em junho deste ano, a proporção das compras online no total das compras em Portugal (8,6%) caiu 0,7% face ao ano anterior e fica ainda abaixo da média europeia (11,3%). Mais de dois terços (71%) dos inquiridos são fiéis a alguns *websites*, mas gostam de variar ocasionalmente, enquanto 19% compram sempre nos mesmos 'sites' e 9% compram sempre em websites diferentes, refere o estudo. Desde janeiro, 44% dos inquiridos compraram online produtos de moda, 39% adquiriram bens tecnológicos e 34% produtos de beleza/saúde (Lusa, 2017).

O top 10 dos produtos adquiridos pelos consumidores online desde o início do ano inclui ainda livros (33% dos inquiridos), sapatos (26%), DVD/CD/videojogos (20%), brinquedos (18%), lazer (16%), desporto (16%) e frescos e bebidas (13%). A tendência dos consumidores portugueses online, segundo o inquérito da DBDgroup, é fazer compras funcionais (46%), mas têm a maior taxa de compras excecionais na Europa (37%).

A maioria dos portugueses (63%) comprou diretamente no *website*, sem passar por um motor de busca, e 89% dos *e-shoppers* (consumidores online) consideram que a última compra online que fizeram foi fácil. Outra conclusão do estudo é que Portugal é o segundo país na Europa com mais compras '*cross-border*' (além-fronteiras): 83% das encomendas feitas por clientes portugueses vêm do estrangeiro (Lusa, 2017).

4.3.4. A Marca

4.3.4.1. Imagem de Marca

A marca é o ativo mais valioso de qualquer empresa e tem sido alvo de maior atenção por parte dos profissionais de marketing. A marca é sinónimo de competitividade e é cada vez mais reconhecida como fator de preferência aquando a escolha do consumidor. A marca permite aos consumidores identificarem a singularidade da marca e a sua diferenciação, proporcionando-lhe confiança durante o seu processo de tomada de decisão. (Aaker, 1997).



A notoriedade da marca é um conceito que pode ser dividido em três níveis, são eles a notoriedade espontânea “*top of mind*” acontece quando um determinado numero de pessoas citam espontaneamente e de imediato uma marca; a notoriedade espontânea, quando uma percentagem de pessoas citam o nome da marca quando se invoca o sector de atividade e por fim a notoriedade assistida, que acontece quando uma percentagem de pessoas que são interrogadas através de uma lista prévia, reconhecem determinada marca (Dionísio et al., 2009). Para os produtos ligados à moda e à beleza, como é o caso da marca @, as três dimensões da imagem de marca: cognitiva, emocional e sensorial, são de extrema relevância (Chu *et al.*, 2016). Uma imagem de marca familiar aos consumidores pode ajudar as empresas a lançar novos produtos e a aumentar as vendas dos atuais (Diallo *et al.*, 2013).

4.3.4.2. A importância da marca no processo de compra

As marcas têm personalidade tal como as pessoas, mediante um processo de identificação o indivíduo tem ou não uma ligação à marca (Wong *et al.*, 2008; Martin, 2009). A marca representa um sinal de *marketing* que passa informação sobre o produto/serviço para o consumidor (Akdeniz, 2009), o que tem impacto no comportamento de compra do consumidor. Os consumidores que são avessos ao risco preferem comprar as marcas conhecidas, para evitar ter novas experiências de compra (Matzler *et al.*, 2008). A marca é descrita como um atalho mental, com significado simbólico para ajudar no processo de tomada de decisão de compra (Wong *et al.*, 2008).

O valor acrescentado por uma marca para o produto é denominado como *brand equity* e a marca forte é aquela que possui alto *brand equity* (Aaker, 1996; Kepferer, 2000). Uma marca forte é uma plataforma para novos produtos, uma fonte sustentável de vantagem competitiva (Aaker, 1991), um instrumento de superioridade competitiva (Kepferer, 2000), um precursor do sucesso das futuras atividades de *marketing* (Keller, 1993) e uma fonte natural de lucros (Crimmins, 2000). Segundo Wang, (2002), "quanto maior a congruência entre as características humanas que de forma consistente e distintiva, descrevem um indivíduo real ou ideal, e aquelas que descrevem uma marca, maior número de consumidores preferem a marca".



4.3.5. Marketing Experiencial

Os princípios e as estratégias de Marketing Experiencial (Pine e Gilmore, 1999) dizem que os consumidores estão à procura de experiências, não apenas dos benefícios do produto, e atribuem mais valor ainda a esta dimensão do que propriamente ao uso do produto adquirido. Enquanto o *Marketing Tradicional* direciona a sua atuação para os benefícios funcionais do produto, o *Marketing Experiencial* alarga esta visão para analisar a experiência. Face a esta alteração de paradigma, o consumidor deixa de ser um sujeito passivo no processo de construção da estratégia das marcas. Para captar a atenção do seu público as marcas são obrigadas a ultrapassar a lógica de produto, construindo valor acrescentado através de experiências exclusivas para o consumidor, que constituam oportunidades de recrutamento e fidelização interessantes.

O conceito de *Marketing Experiencial*, já foi analisado por vários autores, nomeadamente Holbrook e Hirshman (1982) e Grunley (2008), entre outros, mas é Schmitt (1999) que nos diz que “as experiências ocorrem como resultado da vivência de determinada situação em determinado momento sociocultural” e que “o consumidor é considerado um indivíduo com tantas características racionais como emocionais, podendo ser motivado pelas duas vertentes”. Os consumidores procuram significados, sensações e novas formas de *fulfillment* nas suas experiências de compra e na relação que estabelecem com as marcas, razão pela qual a abordagem do *Marketing Experiencial* é inovadora e criativa (Same e Larimo, 2012). A informação é privilegiada e é acima de tudo importante para a criação de conteúdo nas mensagens a transmitir ao cliente de forma a criar valor. Com informação, o “*targeting*” é melhor, os conteúdos das mensagens mais assertivos e existe uma maior taxa de satisfação e retorno por parte dos clientes. As marcas têm obrigatoriamente de tornarem *Consumer Centric*, auxiliadas por ferramentas de *Consumer Insight*. Como Evans e Wurster (1997, p.72) afirmam “every business is an information business”.

O *Marketing Experiencial* tornou-se um pilar fundamental para alguns dos mais recentes avanços em várias áreas (Atwal e Williams, 2009). No retalho, a preocupação com as experiências do consumidor começou a ser uma constante. As experiências, através da personificação das marcas, permitem que se construa a personalidade da marca, permitindo assim a existência das marcas emocionais, com níveis de empatia com o consumidor elevados, criando assim um maior *engagement* - *Love Brands*, Carroll e Ahuvia (2006).



4.3.6. O Retalho

Os consumidores estão muito ativos nas redes sociais, manifestando as suas opiniões, sendo influenciados e influenciando os outros consumidores. O consumidor recolhe a informação que necessita para tomar a sua decisão de compra com a maior facilidade, seja através de pesquisa ou recomendação, tornando-se um consumidor atento, informado e bastante exigente.

A Internet representa um novo ambiente de retalho, Peterson e Merino (2003) afirmam que padrão de recolha de informação e sua influência no processo de tomada de decisão têm de ser revistos. Segundo o Dionísio et al. (2009), muitos de consumidores constroem com base em pesquisa e consideração online, todo o processo de tomada de decisão com posterior concretização numa loja física, denominado de *ROPO* (*research online, purchase offline*). Contudo as compras também são feitas online, o que aporta inúmeras vantagens ao consumidor, tais como o detalhe de informação, possibilidade de oferta mais alargada, conveniência, a rapidez da compra e a ausência de pressão durante o processo de compra, mas como tudo existem também desvantagens a mencionar, são elas: a impossibilidade de testar o produto, a confiança no *site* e segurança no pagamento, ausência do aspeto social associado a umas “fantásticas horas de compras” a devolução, ausência de personalização no atendimento, os custos de transporte e o tempo de espera entre a encomenda e a chegada do produto, que impede uma gratificação instantânea (Dionísio et al., 2009).

Segundo Hennig-Thurau et al., (2004), os consumidores estão expostos a comentários e inputs de outros consumidores através de sites, blogues, salas de conversação e email desta forma torna-se essencial compreender a formação, evolução e utilização de redes sociais e a sua projeção para o meio online. Segundo Lemieux e Ouimet (2004) o conceito de rede social foi apenas pesquisado pela primeira vez no fim da década de 1940.

Uma das chaves do sucesso para o futuro do retalho é analisar a experiência de consumidor como um todo e assegurar que os clientes são tratados com respeito, que se estabelece um preço justo na compra, que se resolvem os problemas dos clientes e que acima de tudo que se conheça as emoções dos clientes. É necessário ir mais além da venda de produtos, através de elementos emocionais e sensoriais de forma a moldar as experiências da marca, e assumindo assim, o ponto de venda como elo de ligação e fonte de interação com o consumidor (Klein et al., 2016). Será neste contexto que se coloca a



hipótese de criar um espaço experiencial numa das lojas @Cosmetics, com o intuito de aproximar a marca dos consumidores e dos influenciadores.

4.4. Ferramentas de análise

Para realizar uma análise ao presente caso, é relevante analisar uma série de dados referentes ao mercado em que a @Cosmetics se move, com o intuito de agilizar a articulação e compreensão dos vários capítulos apresentados. Esta análise será feita em duas vertentes, a vertente quantitativa e a vertente qualitativa da marca e a sua representatividade nos vários 'touchpoints' com o cliente final, especialmente o cliente com idades compreendidas entre os 8 e os 25 anos (Geração Z).

Como tal, a análise quantitativa deverá englobar os seguintes dados:

- ✓ Evolução das vendas em valor no mercado da cosmética, no que diz respeito a lojas físicas e *online*;
- ✓ Taxas de crescimento do mercado da cosmética, em lojas físicas e *online*;
- ✓ Dimensão do mercado da cosmética em Portugal;
- ✓ Análise de preços praticados, em marcas comuns entre Portugal e Espanha;
- ✓ Principais marcas a operar no mercado nacional e respetiva *market share*;
- ✓ Peso dos vários canais: físico e *online*;

A análise qualitativa deverá incidir nos seguintes dados:

- ✓ Posicionamento, notoriedade e *brand equity* da marca @Cosmetics, assim como das principais marcas concorrentes.
- ✓ Caracterização da marca e do consumidor @Cosmetics;
- ✓ Análise da imagem das lojas físicas e *online*, identificar pontos fortes e de melhoria.



4.5. Plano de Animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos	Tempo
1º sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Introdução ao mercado da cosmética, em particular de <i>Colour Cosmetics</i> - Introdução ao conceito de experiência omnicanal e geração Z 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do Projeto aos alunos - Resumo do Projeto pelo docente - Explicação do conceito de <i>Engagement</i> e <i>Customer Journey</i> - Caracterização do mercado de <i>FMCG</i>, com especial enfoque no mercado da cosmética 	- Expositivo	90''
Fora da sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do caso - Elaboração de proposta de resolução das duas primeiras questões - Pesquisa adicional 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico individual do caso - Análise do mercado, concorrência e consumidores - Elaboração da análise SWOT para a marca @Cosmetics - Determinação de KPI's para a marca e respetivos resultados 	- Estudo autónomo e individual	120''
2º sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e revisão do caso - Clarificar potenciais dúvidas existentes - Resposta às questões 1 e 2 - Introdução às questões 3; 4 e 5 - Formação de grupos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão conjunta e troca de ideias sobre as questões implícitas às perguntas 1 e 2 - Consenso final sobre a SWOT @Cosmetics - Determinação em conjunto dos KPI's adequados e performance dos mesmos 	Participativo Ativo (individual)	90''
Fora da sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução das questões 3; 4 e 5 em grupos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de toda a informação existente no Projeto e proveniente de eventual pesquisa adicional - Elaboração dos slides de apresentação com resposta às questões trabalhadas 	Ativo (grupo)	180''



3º sessão	- Apresentação das propostas de resolução elaboradas por cada grupo de trabalho - Esclarecimento de dúvidas e conclusões - Discussão entre grupos das principais abordagens às conclusões	- Apresentação de 15' por grupo, com recurso a slides - Sugestões de melhoria às respostas dadas pelos grupos, por parte do docente e restantes grupos - Principais conclusões do Projeto por parte do docente	Participativo Ativo (grupo)	90''
-----------	---	--	--------------------------------	------

4.6. Questões de animação

4.6.1. Identifique o que alterou no comportamento do consumidor quando interage com uma empresa/marca. De que forma as novas tecnologias, os websites, aplicações móveis e redes sociais influenciam o comportamento de compra?

4.6.2. “Omnicanal é multicanal feito de forma certa”. Como distingue uma experiência omnicanal de uma experiência multicanal e na sua opinião em qual deve a empresa investir de forma a aumentar e atrair novos consumidores e consequentemente fidelizá-los?

4.6.3. No seguimento da análise do caso, elabore uma proposta de reposicionamento da marca, analisando a principal concorrência e o comportamento de compra da Geração Z.

4.6.4. “*Generation Z know that they're being courted, so it stands to reason that they expect to be impressed before they part with their cash*”. Comente e justifique.

4.6.5. Como caracteriza a Geração Z em termos de comportamento de compra?

4.6.6. Quais os principais *drivers* que considera relevantes para o sucesso de uma marca?

4.7. Resposta às questões

4.7.1 **Faça uma análise ao Mercado, Concorrência e Consumidores, incluindo uma análise SWOT à marca @Cosmetics**

Mercado – O mercado da cosmética é bastante vasto, existem inúmeras e variadas propostas, diversos segmentos, uma panóplia de marcas, tudo isto num diversificado conjunto de canais de distribuição e de comercialização, sendo talvez por tudo isto o mais



complexo e sofisticado mercado existente dentro do chamado “grande consumo”. Se abordarmos apenas o canal de Distribuição Moderna, verifica-se que a categoria de “Maquiagem” é totalmente dominada por três insígnias, que podemos classificar como Hipermercados: Jumbo, Continente e Pingo Doce. Estas três insígnias detêm quase 80% do mercado. As grandes superfícies comerciais, que anteriormente estavam instaladas apenas em grandes aglomerados urbanos, aproximam-se agora dos consumidores, através de uma estratégia de proximidade, o que dificulta a sobrevivência do comércio local, não apenas pela agressiva política de preços que pratica, mas pela diversidade de artigos que oferece ao consumidor num só espaço.

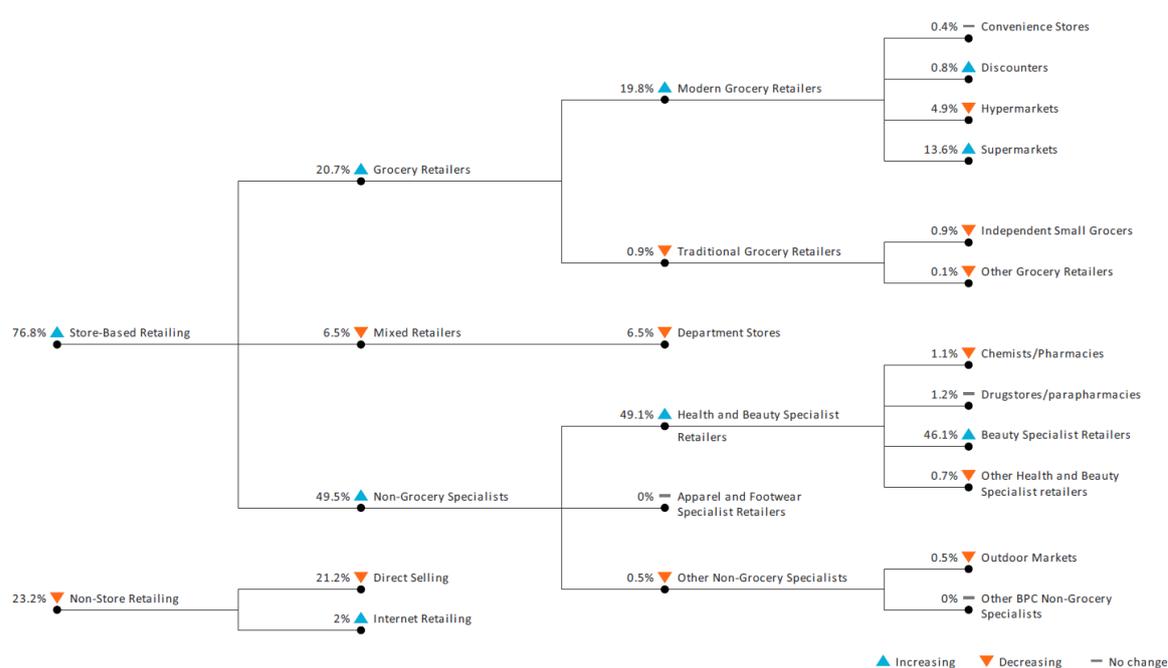


Figura 11 – Channel Distribution for Colour Cosmetics Retail Value RSP 2017 and Percentage Point Growth - 2012-2017. Fonte: Euromonitor International, 2018

Face ao aumento da concorrência, às constantes inovações, à internacionalização dos mercados, às mudanças dos hábitos de compra, entre outros fatores, torna-se cada vez mais complicado para as pequenas empresas crescerem de forma sustentável e reforçarem a sua posição no mercado, ou simplesmente garantir a sua sobrevivência a médio longo prazo. Contudo, uma ameaça pode ser transformada numa oportunidade e o comércio local da cosmética, quando ameaçado pelos grandes *players* foi obrigado a evoluir e a reinventar-se, através de novas políticas de vendas, renovação de imagem dos pontos de venda, quer na oferta de produtos e serviços ou até mesmo na forma de interação com o



cliente. Presentemente, o canal de lojas de cosmética (*beauty specialist retailers*) representa em Portugal, cerca de 20% de quota de mercado (valor). É nesse canal que se inserem as lojas multimarca @Cosmetics, e as lojas monomarca *NYX*, *Flormar*, *Quem disse Berenice*, *Inglot*, *MAC*, e especialmente a italiana *KIKO MILANO* que têm vindo a ganhar quota de mercado desde de que chegou ao mercado nacional em 2012, substituindo assim em 2017, o ex-líder de mercado – *L'oréal*. Em 2016, já a marca ocupava já o segundo lugar do ranking de empresas nacionais com uma quota de mercado de 14.8%, sendo que o primeiro lugar pertencia ainda ao grupo *L'Oréal* (16.4%) e o terceiro lugar à Fun Fashion com 10.9% de quota de mercado.

O valor do mercado de *Colour Cosmetics* (maquilhagem) em Portugal representa 98 milhões de euros e cresceu em 2017 cerca de 6%. Segundo o *forecast da Euromonitor (2018)* o mercado de *Colour Cosmetics* irá usufruir de um CAGR (*Compound annual growth rate*) de 3% aos preços constantes de 2017 e alcançar vendas no valor de 113 milhões em 2022.

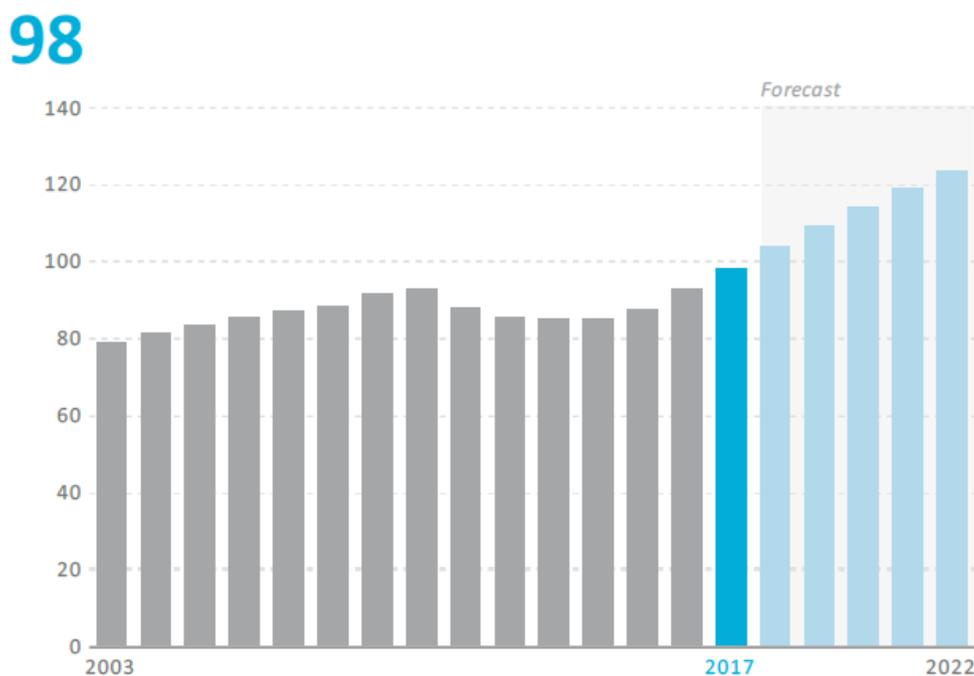


Figura 12 –Sales of Colour Cosmetics Retail Value RSP – EUR million 2003-2022. Fonte: Euromonitor International, 2018

Concorrência – Até 2017 a *L'oréal* liderou o mercado nacional de *Colour Cosmetics* graças a portfólio de marcas *mass* e *premium*, tais como *Maybelline*, *L'Oréal Paris*,



Lancôme e Yves Saint Laurent, além de uma forte rede de distribuição como já havemos mencionado. No entanto, a empresa tem sido confrontada com imensos desafios, nomeadamente a entrada de marcas bastante mais acessíveis no mercado nacional, tais como as marcas de *Colour Cosmetics* distribuídas pela Fun Fashion e presentes nas lojas do grupo - @Cosmetics (*essence; Catrice; LOV; Absolute New York ou W7*) ou a *KIKO MILANO*, atual líder de mercado.

A empresa tem sido muito agressiva em termos de preço e layout de lojas, criando um ambiente muito atraente para os jovens consumidores. Graças a uma distribuição mais ampla e à abertura de lojas próprias, a empresa conseguiu chegar ao mercado nacional e aumentar rapidamente suas vendas. Em resposta, a *L'Oréal* decidiu seguir uma estratégia semelhante e abriu 6 lojas próprias sob a marca *NYX*, direcionadas para consumidores da Geração Z e Y. É bastante provável que continue a expandir a rede de lojas nos próximos cinco anos de forma a recuperar a sua posição de liderança

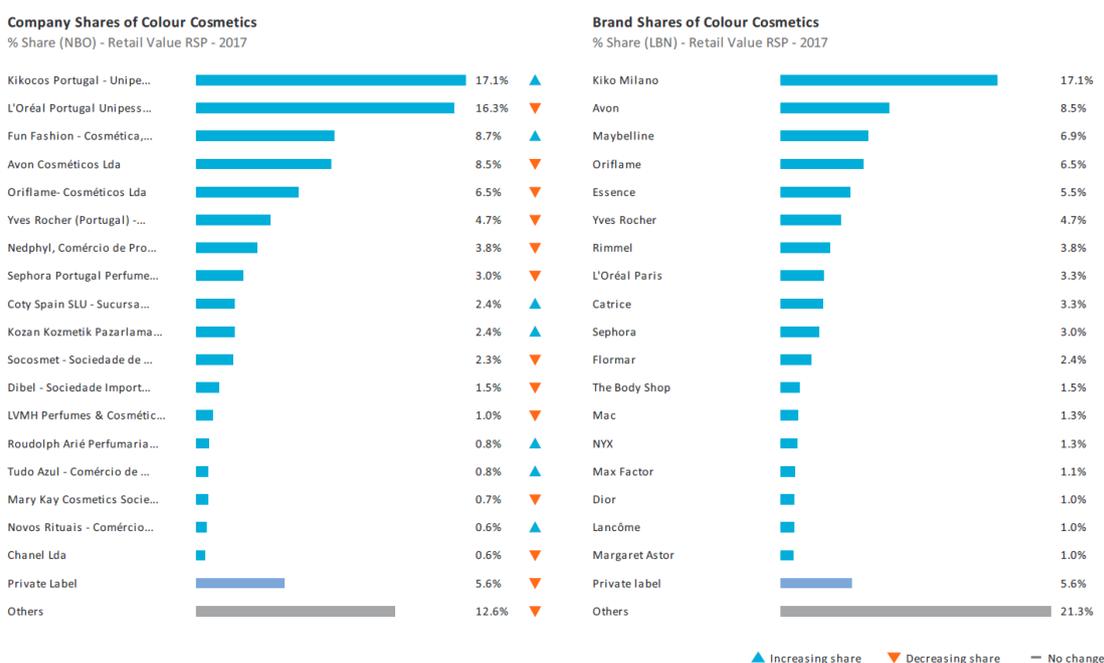


Figura 13 – Company Shares of Colour Cosmetics % Share (NBO) - Retail Value RSP – 2017 and Brand Shares of Colour Cosmetics % Share (LBN) - Retail Value RSP – 2017. Fonte: Euromonitor International, 2018

Como estratégia de penetração no mercado nacional, a *KIKO MILANO* põe em prática, a partir de 2012, uma forte política de abertura de lojas nos principais centros comerciais do país. Passados alguns anos, inicia uma nova estratégia de abertura de lojas de rua sendo que a primeira inauguração terá sido mesmo no coração de Lisboa, nomeadamente na



Rua Augusta. O desenvolvimento da plataforma de *e-commerce* da *Kiko Milano* foi também um fator importante e, em Setembro de 2015, inicia um novo conceito de loja - *Kiko Outlet Factory*, loja essa inaugurada no *Strada Outlet Shopping Center* e marca a entrada da marca no conceito *outlet*. Em 2016, *Kikocos Portugal*, representantes em Portugal da marca *Kiko Milano* já tinham um total de 39 lojas, com especial ênfase nas principais cidades.

Summary 1		Kikocos Portugal - Unipessoal Lda: Key Facts	
Full name of company:		Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	
www:		http://www.kikocosmetics.com/pt-pt	
Activities:		Seller of beauty and cosmetic products	
Source: Euromonitor International from company reports, company research, trade press, trade sources			

Summary 2		Kikocos Portugal - Unipessoal Lda: Operational Indicators		
Year end December	2014	2015	2016	
Net sales	EUR9.6 million	EUR11.5 million	EUR13.9 million	

Figura 14: Análise marca *KIKO MILANO*. Fonte: Euromonitor International 2017

Com uma liderança duradoura na categoria de beleza e cuidados pessoais, a L'Oréal está pronta para investir no lançamento de novas marcas e novos produtos no mercado. A empresa que deu os primeiros passos em Portugal no ano de 1962, subsidiária portuguesa da líder mundial de beleza e cuidados pessoais, L'Oréal Groupe, fundada em 1909 por Eugène Schueller, continua a ser uma insígnia de qualidade e confiança e sinónimo de inovação. Seguindo as tendências do mercado, investe em julho de 2016, na sua primeira loja NYX em Almada. Em paralelo, uma loja da Kiehl's também foi inaugurada em junho de 2016 em Lisboa. Com uma gama impressionante de produtos espalhados por diferentes segmentos de mercado, a L'Oréal Portugal está presente em inúmeras categorias de beleza e de cuidados pessoais. Esta empresa também está presente em diferentes canais de distribuição, permitindo-lhe alcançar diferentes tipos de consumidores.

Com uma notoriedade inegável, refletida nas vendas, a empresa alcançou em 2016 uma faturação de 254 milhões de euros em vendas (em valor) contudo em 2017 a sua posição de liderança em beleza e cuidados pessoais, foi ultrapassada pela *KIKO MILANO*.



Summary 4 L'Oréal Portugal Unipessoal Lda: Key Facts	
Full name of company:	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda
www:	http://www.lorealparis.pt/
Activities:	Manufacturer and distributor of beauty and personal care products
Source: Euromonitor International from company reports, company research, trade press, trade sources	
Summary 5 L'Oréal Portugal Unipessoal Lda: Operational Indicators	
Year end December	2014
Net sales	EUR135.8 million
Net profit	EUR11.3 million
Number of employees	333

Figura 15: Análise marca *L'OREAL PORTUGAL*. Fonte: Euromonitor International 2017

Cadeias de perfumarias como a *Douglas*, *Sephora* ou até mesmo Perfumes & Companhia não são concorrentes diretos da @Cosmetics, até mesmo porque não praticam a mesma política de preços. As lojas monomarcas como a KIKO são concorrentes da @Cosmetics

Consumidores – O consumidor tem vindo a alterar o comportamento de compra ao longo dos anos, como resposta ao contexto socioeconómico. Desde a crise económica que devastou o mercado nacional há alguns anos que o consumidor mudou os seus hábitos de compra e passou a atribuir mais valor ao dinheiro, analisando com maior atenção a relação custo/benefício dos artigos que compra. Um consumo menos impulsivo e bem mais ponderado, uma maior sensibilidade a preços, aproveitando as promoções (com base no preço ou oferta de produto) passam a ser mais valorizadas e as marcas percebem isso, adaptando assim estratégias.

As lojas @Cosmetics, contemplam na sua oferta de produto este novo paradigma, que inclui a procura de maquilhagem e cosméticos com qualidade e imagem a preços justos de mercado, bem como um website e uma APP que permite que as entregas de mercadoria sejam feitas ao domicílio. O consumidor procura agora conveniência, soluções de compra e consumo que se ajustem aos seus hábitos e ao seu ritmo de vida acelerado. Todos os elementos de interação com o consumidor são hoje híper valorizados, todos os canais de comunicação devem ser trabalhados pela @, ao mesmo tempo e acima de tudo com coerência. A confiança e a experiência são fatores decisivos no processo de compra.

A escolha racional e o planeamento - *Smart shopping* fazem agora parte do dia a dia do consumidor, assistindo a uma procura de bens essenciais e uma redução generalizada de



FMCG. O orçamento, a saúde e o bem-estar bem com o desenvolvimento sustentável, são questões cada vez mais determinantes e refletidas nas suas escolhas. Os consumidores têm adotado rotinas mais saudáveis e condutoras de uma melhor qualidade de vida. A preocupação com o impacto ambiental e social dos produtos consumidos e a própria conduta das empresas que os produzem e distribuem têm tido cada vez mais impacto no consumidor português, a confiança passou a ser um fator determinante e decisivo no comportamento de compra.

A mudança dos hábitos deve ser vista pelas empresas e marcas como uma oportunidade, não como ameaça ao seu modelo atual. É importante entender as novas tendências e tirar maior partido de novos segmentos que surjam.

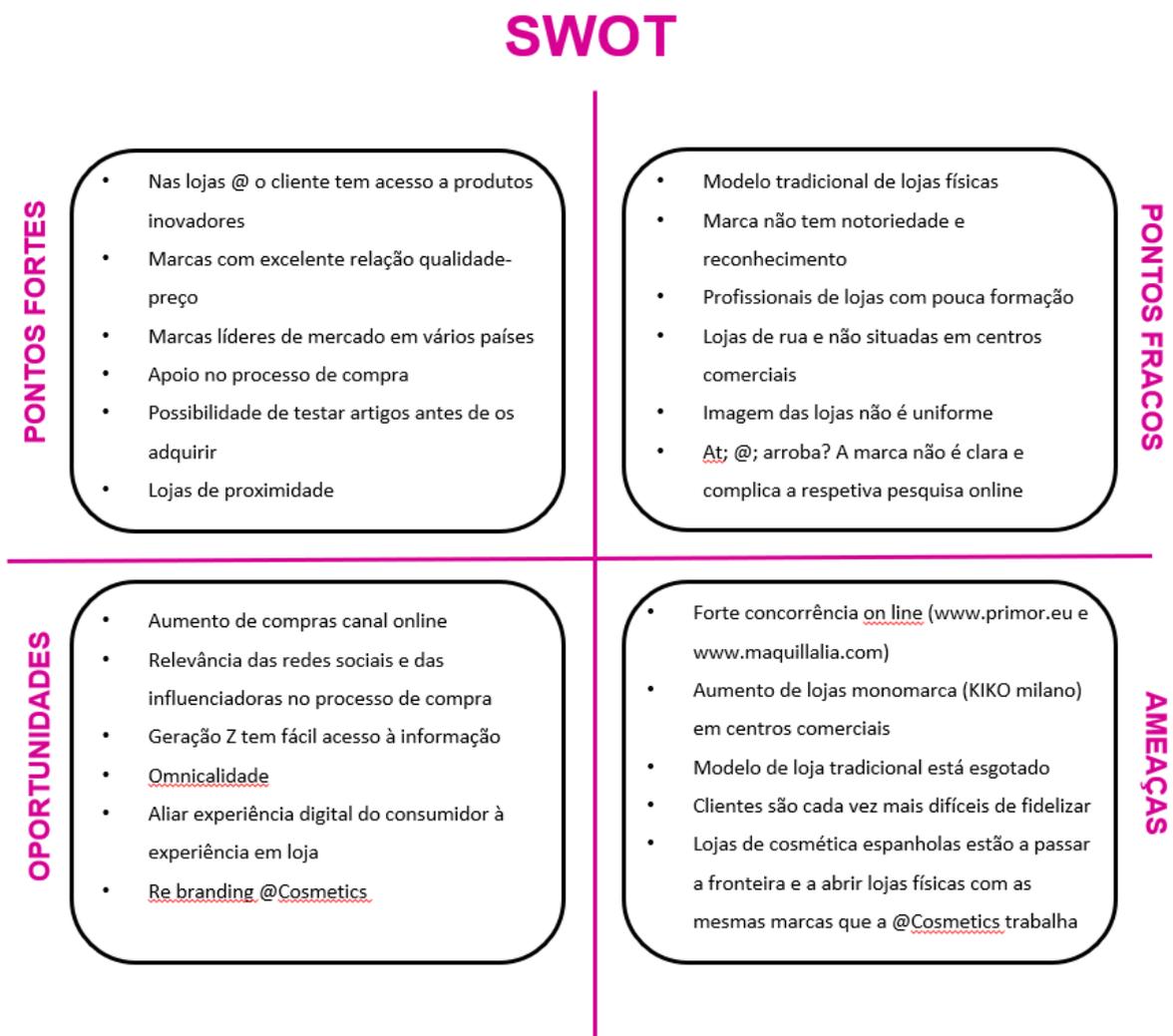


Figura 16: Análise SWOT. Fonte: Elaboração própria



4.7.2 De forma a perceber a melhor forma de satisfazer as necessidades do consumidor e destacar se favoravelmente da concorrência, a @Cosmetics deve entender a forma como é percebida pelos seus públicos internos e externos. Comente e refira como pode a @Cosmetics diferenciar-se da concorrência? Como pode ser disruptiva?

As expectativas do cliente evoluíram com a Era Digital, ainda mais neste Projeto específico em que nos debruçamos na dos Nativos Digitais, deste modo é importante que a @Cosmetics compreenda o seu público alvo, que o estude e tenha em consideração o universo tecnológico em que o mesmo está inserido de forma a comunicar eficazmente e fazer passar a mensagem pretendida. O mercado é demasiado dinâmico e o consumidor está saturado de informações. A Geração Z tem fácil acesso a qualquer informação, aliás este cliente passa os dias a fazer “research” acerca de empresas, marcas ou produtos consoante os seus interesses. É vital que a @ comunique eficazmente com o seu target utilizando para isso todos os recursos que tem ao seu dispor. Na minha opinião, a @Cosmetics deverá concentrar-se nos 5 C’s da nova experiência do cliente - (*Culture, Communication, Content, Customization and Community*), analisando assim, não apenas os seus consumidores, mas também a Cultura, a Comunicação, a personalização e o mercado em que se insere.

A visão da empresa deverá ser transmitida aos funcionários, pois os objetivos comuns criam um ambiente de empenho e dedicação que se traduz no alcance dos objetivos, na consciencialização dos valores da @ e no desenvolvimento conjunto de estratégias que levem ao sucesso.



Figura 17: Visão da @Cosmetics. Fonte: Elaboração própria



A @Cosmetics privilegia de uma relação próxima com o consumidor, pois ao atender diretamente no ponto de venda um cliente consegue dialogar, perceber quais as suas necessidades e aquilo que ambiciona comprar ou encontrar no mercado. A @ recebe o *feedback* imediato dos seus clientes, o que permite um acesso mais rápido à informação e a possibilidade de alterar estratégias de forma a melhorar de imediato. Fomentar este diálogo bidirecional é extremamente importante para a empresa e deve ser aproveitado pela @ para repensar estratégias e perceber a reação do cliente face á loja, atendimento, ambiente ou face aos produtos de que dispõe, ou até mesmo *inputs* acerca da concorrência, de forma honesta. A oportunidade de perceber as necessidades do consumidor permite à @Cosmetics adaptar se e perceber o que o cliente mais rentável que visita as lojas procura, melhorar e aperfeiçoar os processos, desenvolver um marketing mais coerente e eficaz nas lojas e alcançar um melhor desempenho através das ativações de marca que venha a fazer.

@COSMETICS ADAPTA-SE ÀS

Necessidades do consumidor

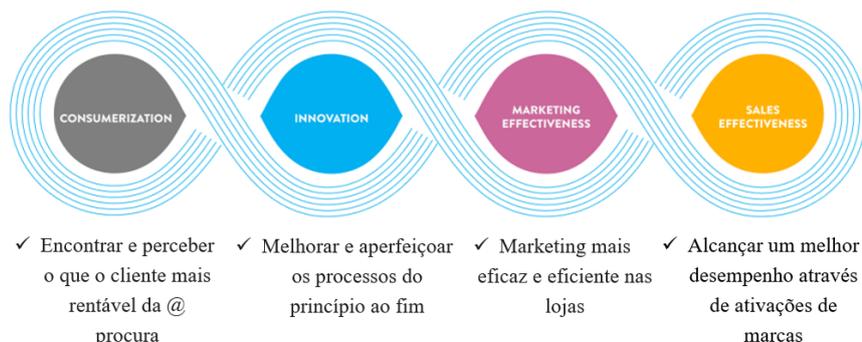


Figura 18: As necessidades do consumidor @. Fonte: Elaboração própria

Em termos de conteúdo, é fundamental que todas as mensagens que a @ comunica deixem transparecer que o consumidor é a principal prioridade. A oferta de conteúdo relevante poderá ser um ponto de partida para a ampliação do alcance da mensagem e a respetiva difusão, fazendo sempre referencia à marca @Cosmetics e aos produtos que comercializa. Uma mensagem com conteúdo de qualidade e substância é sinónimo de credibilidade e confiança e promove a fidelização e *Engagement*. A personalização da experiência do consumidor é essencial para o sucesso da @Cosmetics e contribui para a



fidelização e neste caso mesmo que as outras lojas de cosmética o tentem seduzir com promoções ou outro tipo de proposta, o consumidor ficará “preso” à @ porque o terá conseguido cativar e envolver a sua identidade em todo o processo de sedução.

É cada vez mais relevante que a @ comunique a sua posição perante causas sociais, humanitárias ou iniciativas que envolvam uma melhoria do estilo de vida dos consumidores, a marca acaba por ser “humanizada” e isto é um fator de sucesso nos dias de hoje. Um *customer journey* bem mapeado e uma visão de marca consistente e bem construída vão maximizar a associação e o envolvimento do cliente às lojas físicas e online.

CUSTOMER JOURNEY

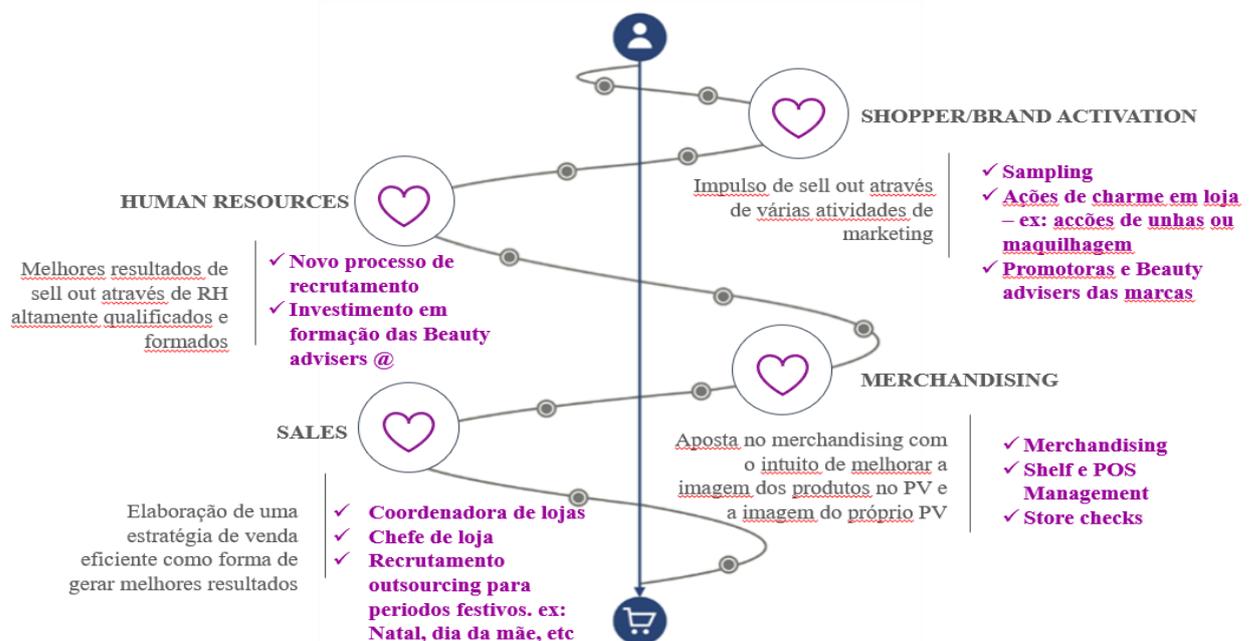


Figura 19: *Customer journey* nas lojas @Cosmetics. Fonte: Elaboração própria

Mas como pode a @Cosmetics nesta fase distinguir se da concorrência? Sugiro a elaboração duma estratégia a médio longo prazo e um olhar para o futuro, talvez tendo em consideração como será o processo de compra daqui a alguns anos. No âmbito do mercado da cosmética novas tendências vão surgir, tal como a inovação social, a preocupação com o Eu, com a individualidade de cada um em vez de género ou estereótipos, a comunicação passa a ter o “porquê” no centro das preocupações em vez



do “como” e passa a incluir na comunicação a beleza aliada ao espírito. O consumidor passa a ser catalogado por “*causesumer*” porque está sempre associado a uma causa.

Este olhar para o futuro e esta preocupação em perceber quais as tendências no mercado em que a @Cosmetics se move, vai permitir á mesma chegar mais longe, e investir no futuro do comercio físico aliado ao *online*, implementando, primeiro que a concorrência opções de compra futuristas, tais como: *check out* automático, ferramenta de *auto stock* em lojas físicas, entregas personalizadas e feitas por *drones*, assistentes de loja em forma de holograma, entre outras inovações.

4.7.3 Imagine que é responsável por um estudo de mercado que conclui que o conceito que suporta a marca @Cosmetics não é percebido pelo consumidor. Qual a estratégia que propõe?

Ao analisar o caso, é evidente que a marca @Cosmetics, vive na sombra da marca/empresa Fun Fashion. Percebe-se que a estratégia seria aliar às lojas físicas da @Cosmetics uma vertente mais inovadora e direcionar também consumidores para o *online*, contudo a marca, embora permita ao consumidor perceber que se trata de algo relacionado com cosméticos, não é clara, não é fácil de pronunciar e muito menos de permitir uma pesquisa eficiente na Internet, o que dificulta a estratégia inicial de incrementar vendas no segmento *e-commerce*.

Considerando os aspetos acima mencionados, a estratégia proposta passa por um *re branding* da marca @Cosmetics, alterar assim o nome da marca, a identidade visual e elaborar novas estratégias de marketing, revisão do público alvo, do posicionamento no mercado nacional e internacional e acima de tudo a implementação de ações que permitam ao consumidor perceber esta mudança, esta renovação da marca. Com este investimento, pretende-se aumentar o ciclo de vida da “atual @Cosmetics” no mercado em que se insere, caracterizado por ser extremamente competitivo.

Uma vez que o mundo da cosmética está cheio de mitos e teorias, tais como: “os bons resultados só são obtidos com produtos de cosmética caros” ou “cortar o cabelo durante a lua cheia faz com que o cabelo cresça mais rapidamente”, entre outros, a verdade é que uns acabam por ser comprovados outros desmistificados ao longo dos tempos. Os mitos fazem parte de toda a envolvente do mercado da cosmética e por isso a proposta de criação de uma nova marca e paralelamente um novo logo.

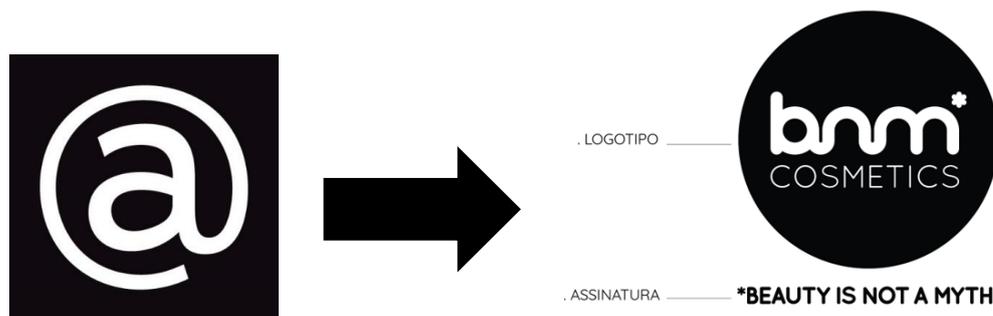


Figura 20: Logotipo e Slogan. Fonte: Elaboração própria

Contar uma história não é fácil, mas o *storytelling* desta nova marca é intencional, claro e eficaz. É importante que o consumidor se sinta atraído pela marca através do logo e do slogan criado – “beleza não é um mito”. Afirma-se com força e veemência que os artigos de cosmética de qualidade não se encontram apenas nas marcas líderes de mercado ou nas marcas com posicionamento de preço *premium*, a bnm COSMETICS oferece ao seu cliente produtos de ótima qualidade a preços justos de mercado, pois a marca defende que a beleza está ao alcance de todos!

***BEAUTY IS NOT A MYTH**
 =
BEAUTY + NOT + MYTH
 =
B + N + M
 =
bnm

Figura 21: Modelo de construção do Slogan. Fonte: Elaboração própria

A ideia é apostar a curto prazo numa estratégia internacional para a marca e por isso foi desenvolvido uma marca que tivesse leitura em vários mercados – bnm COSMETICS.



Figura 22: Proposta de Slogan em várias línguas. Fonte: Elaboração própria



Além dos 3 pontos de venda físicos, a aposta na loja virtual tem de ser efetivada de forma a competir com os *players* espanhóis que operam no mercado português, tal como foi mencionado no início do Projeto aquando a apresentação do problema. O online permite atribuir amplitude à marca transportando-a para a casa das pessoas, transpondo fronteiras sem custos adicionais. É essencial que a forma como apresentamos a marca seja uniformizada graficamente e apenas a informação que queremos comunicar e a linguagem técnica de venda seja alterada, de forma a manter a assinatura da marca nas lojas físicas, nas redes sociais e na plataforma de vendas online.

Outra proposta será a reformulação da estrutura do site, que visualmente é confusa e não deixava que o consumidor se focasse em nenhuma mensagem, pois comunicava tudo ao mesmo tempo e com a mesma intensidade, deixando assim o potencial cliente confuso e no final sem a mensagem. Assim sendo, o site deverá ser simplificado, mantendo sempre uma imagem forte na página principal com um destaque e/ou promoção. Resumindo, ao reduzirmos a quantidade de informação presente em cada momento estamos a atribuir importância à mensagem que realmente nos interessa comunicar naquele momento e a aumentar a sua legibilidade.



Figura 23: Plataforma online da @Cosmetics. Fonte: Elaboração própria



Figura 24: Proposta de imagem para plataforma online. Fonte: Elaboração própria



Figura 25: Propostas de imagem para plataforma online. Fonte: Elaboração própria

O investimento em banners estáticos ou banners slider no *e-commerce* faz parte da estratégia proposta para esta nova marca. Os banners são os elementos mais fáceis de serem vistos nas lojas online. É a principal forma de chamar a atenção do usuário para o rebranding da @Cosmetics, ou seja, para a nova bnm COSMETICS. O principal objetivo é que o banner seja clicado, tem de ser um *call-to-action* e que o remeta para a página da bnm e para o separador que naquele momento a marca quer enfatizar.



The screenshot displays the Máxima website interface. At the top, there is a navigation bar with the 'm' logo and categories: MODA, BELEZA, BEM-ESTAR, MUNDO, CELEBRIDADES, VÍDEOS, CASAMENTOS, MÁXIMA REALTY, ASSINAR, SEGUIR, and a search icon. Below the navigation bar, there are five small video thumbnails with titles: 'MASSIMO DUTTI REVELA A NOVA COLEÇÃO LIMITED EDITION, EM XANGAI', 'COPOS DE PLÁSTICO VÃO ACABAR EM LISBOA', 'QUATRO AMIGAS E UM PAR DE CALÇAS' EM MUSICAL, 'JOHNSON & JOHNSON CONDENADA A PAGAR INDEMNIZAÇÃO DE MILHÕES', and 'VAMOS VER A OUTRA GUERRA DOS TRONOS EM FEVEREIRO'. The main content area features a large article titled 'A sorte também se conquista' under the 'ATUALIDADE' category, with a sub-headline 'Esquecemo-nos, frequentemente, da importância que a sorte tem no sucesso. Boas notícias: é uma competência que se adquire e se desenvolve, como as línguas ou a gestão. Seguem-se as explicações para que se possa alcançá-la. Com sorte, claro...'. To the right of the article is a promotional banner for 'NO MYTH 60% OFF' on Catrice cosmetics, with the text '60% OFF EM PRODUTOS DA GAMMA HOLO GRAPHIC DA CATRICE COSMETICS. CATRICE COSMETICS. BNM COSMETICS.COM bnm COSMETICS'. Below the banner is a section titled 'As mais lidas' with a featured article 'ESPECIAIS Os anéis de noivado das celebridades' by Alina Fernandes, dated 19.07.2018. At the bottom right, there is a label 'APLICAÇÕES - Banner (site "Máxima")'.

Figura 26: Propostas de *banner* em plataforma online Máxima. Fonte: Elaboração própria

As lojas físicas não devem ser descuradas em todo este processo de re branding. Deverá ser elaborado um projeto de uniformização convergente com a cultura da empresa e com o conceito que se deseja transmitir aos clientes e ao mercado, aliando a imagem corporativa ao briefing para oferecer um marketing visual de grande relevância.

Ao reconhecer a importância da divulgação e da coerência da imagem da empresa em todos os pontos de contacto com o consumidor, dos valores e princípios em que está baseada, foi pensada a identidade da marca bnm COSMETICS, que será trabalhada nas próprias viaturas, nas montras das lojas físicas situadas em Benfica, Campo de Ourique e Sintra, no material de apoio à venda utilizado em loja tais como: material de embrulho, sacos, cartões de fidelidade, entre outros. Seguem alguns exemplos em baixo.



Figura 27: Propostas de design de montra para lojas físicas bnm COSMETICS. Fonte: Elaboração própria



Figura 28: Propostas de material de apoio à venda bnm COSMETICS. Fonte: Elaboração própria



Figura 29: Propostas de decoração de viaturas bnm COSMETICS. Fonte: Elaboração própria

Para que o conceito que está por detrás da bnm COSMETICS seja desta vez percebido pelo consumidor não devemos ignorar a rapidez com que o mercado muda, as inovações têm de ser mais rápidas e mais frequentes, temos de ter a noção de que as *trends* são cada vez mais rápidas e mais voláteis e que os *hero products* são essenciais e fazem muitas vezes a diferença, quer a nível de notoriedade da bnm como a nível de faturação. A bnm COSMETICS terá de “falar mais alto” que a concorrência para “ser ouvida”, tem de passar a mensagem que o consumidor quer ouvir e se possível com os mesmos valores que defende, de forma a criar uma ligação afetiva. Tal como a Geração Z, a bnm Cosmetics é uma empresa “nativa digital”, tem de estar atenta á evolução das redes sociais, do e-commerce e trabalhar eficientemente *Smart Data*.

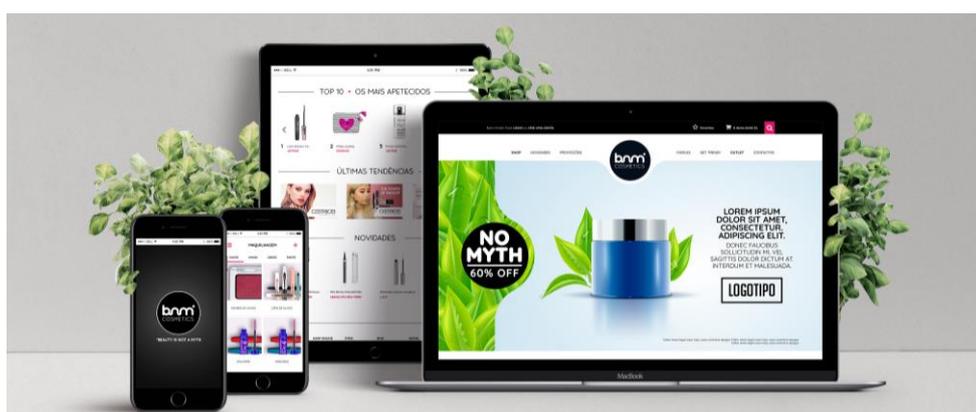


Figura 30: Proposta de imagem para PC, Tablet e telemóvel bnm COSMETICS. Fonte: Elaboração própria



4.7.4 Qual a melhor ferramenta para criar reconhecimento e notoriedade à marca?

O reconhecimento ou *Brand Awareness* da marca @Cosmetics é de fato um fator preocupante tal como a notoriedade da marca que deve ser trabalhada, pois no mercado atual, um reconhecimento positivo é uma fator de sucesso, ainda mais quando esse reconhecimento vem da parte do consumidor. Trabalhar *brand awareness* da @Cosmetics permitirá à marca reconhecimento, e conseqüentemente, melhores resultados no mercado.

- ✓ O aumento direto nas vendas, uma vez que sendo a @ uma das marcas mais lembradas e procuradas vão sempre vender mais;
- ✓ A aproximação da marca com o cliente, pois se a @ não sai da cabeça do consumidor desenvolve um melhor relacionamento;
- ✓ Maior alcance e eficácia da estratégia de marketing, uma vez que o público da @ já conhece a marca e tem uma boa percepção sobre a mesma

As opiniões, percepções do cliente em relação aos produtos, soluções, atendimento e posicionamento de forma geral da @ são essenciais para o sucesso e terão seriamente de ser tomados em conta. Proponho que algumas estratégias sejam implementadas no sentido de conquistar melhores percepções por parte do cliente:

- ✓ Conhecer o cliente @Cosmetics pesquisar o mercado, os hábitos de consumo dos clientes e fazer os possíveis para personalizar;
- ✓ Estimular o relacionamento e a fidelidade, colocando em prática ações que estimulem o relacionamento e a fidelidade entre clientes. Programas e cartões de fidelidade, brindes exclusivos e campanhas de indicação de amigos são só algumas das propostas. O importante é que os clientes @ falem positivamente e na primeira pessoa da marca;
- ✓ Satisfazer o cliente, pois clientes satisfeitos são clientes mais fáceis de fidelizar e de influenciar;
- ✓ Desenvolver uma abordagem eficaz de vendas e planejar;
- ✓ Pesquisar o mercado acerca da marca e da respectiva imagem, devemos promover o “ouvir o cliente” e perceber como a marca @ é percebida pelos consumidores. Além disso, esta pesquisa de mercado pode trazer informações valiosas sobre concorrência e ajudar a identificar principais *players* no mercado. Se esta pesquisa for bem feita pode trazer *insights* preciosos para melhorar e fazer crescer o *brand awareness*.



Em termos de notoriedade a estratégia passa certamente por investir, de uma forma mais eficiente em:

- ✓ *Content marketing* de forma a garantir uma boa reputação digital e a produção regular de conteúdos. O site www.atcosmetics.pt deve ser desenhado novamente, para que seja de mais fácil leitura, e para respeitar as regras básicas de *SEO*. O site já está preparado para os suportes mobile e já começa a alcançar uma boa reputação digital. Nota-se um forte investimento por parte da @ na produção de conteúdos relacionados com as marcas que vende, com produtos de carácter inovador ou, até mesmo, tendências de estação o que permite ter maior relevância ao nível dos motores de busca (respeitando as regras de *SEO*). Muitas vezes a própria publicação de conteúdos gera boa reputação entre a audiência, fideliza as pessoas e transmite-lhes confiança por estarem em contacto com uma marca que sabe o que querem e o que necessitam naquele preciso momento;
- ✓ A presença nas redes sociais é uma excelente forma de alcançar visibilidade fá-lo de uma forma exemplar, pois a presença é cuidada e a linguagem adaptada às várias marcas que vende a aos meios em que comunica. Comunicar no Facebook não é a mesma coisa que comunicar no LinkedIn, mas ambos podem ser muito importantes;
- ✓ A aposta em campanhas pagas: sobretudo no início, quando se procura dar um maior impulso à nova coleção, promoções, propostas para natal, etc, e neste caso o *Google Adwords* ou *Facebook Ads* – são veículos importantes para chegar mais rapidamente a mais pessoas, dando eco não só à @ mas também aos conteúdos;
- ✓ O envio de *newsletters* é algo que já feito mas a @Cosmetics deve aumentar a curto prazo a base de dados de que dispõe. As *newsletters* são ótimos instrumentos para lembrar que há conteúdos novos e levar as pessoas de volta ao site www.atcosmetics.pt. Contudo, é crucial que a @Cosmetics tenha sempre em consideração as seguintes métricas para caminhar rumo ao sucesso:
 - ✓ Visualizações da página online
 - ✓ Número de subscritores das newsletters
 - ✓ Tráfego orgânico, tráfego das redes sociais e tráfego pago
 - ✓ Seguidores nas redes sociais
 - ✓ Like's nos posts publicados nas redes sociais



A definição de uma boa estratégia de SEO (*search engine optimization*) é fundamental para a @Cosmetics ganhar maior visibilidade online e, dessa forma, alcançar mais clientes, mais leads e conseqüentemente, gerar mais vendas. Uma análise da concorrência com o objetivo de ganhar maior visibilidade e assim, gerar maior tráfego no site, a realização de uma pesquisa de palavras-chave relacionadas com a marca @ (pode ser através do *Keyword Planner* da Google) e uma análise do tráfego atual do site através da ferramenta do *Google Analytics*, devem ser algumas das ferramentas a serem utilizadas para que a marca @Cosmetics seja mais reconhecida e tenha maior notoriedade no mercado em que se insere.

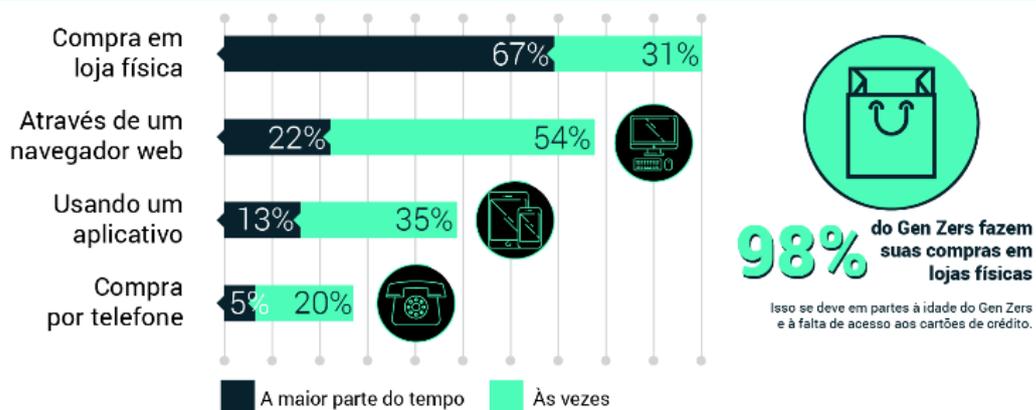
4.7.5 Como fidelizar os seus clientes, nomeadamente jovens pertencentes à Geração Z?

Sabemos que os jovens pertencentes à Geração Z, Gen Z, IGen, enfim jovens nascidos a partir de 1999, nunca conheceram um mundo desconectado, são jovens que já nasceram na era da Internet como bem de consumo de primeira necessidade, e os smartphones são extensões dos próprios dedos e chegam a tirar mais fotos por dia do que os seus pais num ano. Preve-se que em 2020, este grupo será o maior grupo de consumidores do mundo, atingindo um total de 2,6 bilhões de pessoas e um potencial de consumo previsto em US\$ 44 bilhões. É crucial que a @Cosmetics fidelize, desde já, estes jovens e que os compreenda, pois serão eles a contribuir para a potencial faturação dos próximos anos.

Embora vivam numa era de inovações tecnológicas, a Geração Z permanece pragmática no que toca à decisão de compra ou escolha de uma marca. Estudos recentes feitos pela IBM sobre a Gen Z mostram que, embora os smartphones mantenha a iGen atualizados, não são capazes de manter os jovens longe das lojas físicas, o que nos leva a querer que manter as lojas @Cosmetics abertas ao público paralelamente ao Website e às plataformas de *e-commerce* é a melhor estratégia. Considerando, contudo que estes jovens ainda valorizam a experiência de tocar e sentir durante a compra, bem como as atividades reais com seus amigos, à medida que vão crescendo e everdando pelo mercado de trabalho, têm cada vez menos tempo para tal e ganham acesso a um cartão de crédito, possibilitando compras online.



COMO A GERAÇÃO Z PREFERE FAZER SUAS COMPRAS



nrf.com/GenZ



Figura 31: “Como a Geração Z prefere fazer compras”. Fonte: <https://www.ibm.com/pt-pt/>, fevereiro de 2018

De forma a fidelizar os clientes da Geração Z, a @Cosmetics deverá apostar na personalização, em processos intuitivos e nas experiências de compra que proporcionem recordações e vontade de recomendar. De acordo com a Forbes, a capacidade de atenção de IGen é estimada em apenas 8 segundos, em comparação com 12 segundos da geração Millennials. Uma boa base de dados é “ouro” e a @Cosmetics deve investir na mesma, pois vai permitir conhecer melhor os seus clientes, histórico e hábitos de compra deixando assim margem para usar toda esta informação, em tempo real para criar promoções ou ofertas adaptadas a este target.

A aposta no desenvolvimento de um assistente virtual para a loja *online* da marca seria uma aposta assertiva, pois comunicar com os clientes em tempo real é uma ferramenta muito poderosa e com um custo bastante reduzido. Comunicar com um potencial cliente em tempo real, proporcionará um maior *engagement* e respectiva conversão em *sell-out*.

A implementação de busca por voz, pode ser um desenvolvimento interessante e inovador no que diz respeito às lojas de cosmética online, deixando assim a @Cosmetics num lugar de primazia. Popularizado pela Siri e pela Bixby, o potencial da busca por voz é enorme e ainda pouco explorado em Portugal. Este já é o modo que as novas gerações fazem buscas na Internet, é fundamental implementar este sistema também na plataforma *e-commerce*.



É fundamental que a @Cosmetics utilize todos os pontos de contacto: *on e off-line* para comunicar com o seu target. Sabemos que a Geração Z, não usa as redes sociais apenas para sociabilizar e manter contacto com amigos e familiares, mas para cultivam a sua própria marca pessoal *online* e para se envolverem com as marcas. A aposta nas redes sociais, já é algo valorizado, nos dias de hoje, pela @Cosmetics. A TV desta geração é o Youtube, contudo não a usam para relaxar mas sim para *research*. A presença dos jovens no Facebook e Instagram percebe-se que é constante e a marca atribui o devido valor às mesmas, pois está consciente que estes jovens têm poder, sabem o que querem e a @Cosmetics tem de ganhar confiança e demonstrar a sua autenticidade. São nativos digitais, negligenciam estereótipos e buscam o individualismo, não gostam de ser categorizados e não gostam que as marcas os definam, deste modo a @ deverá respeitar a individualidade de cada um e a diversidade deste target, em termos de género, raça, peso, culturas ou tradições.

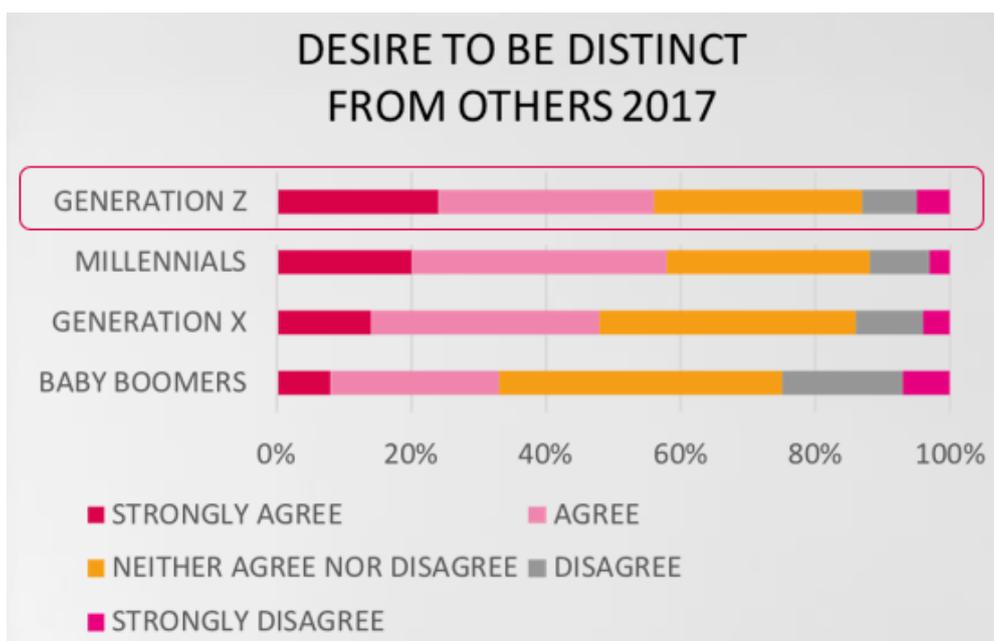


Figura 32: “Desejo distinção dos outros”. Fonte: Global Consumer Trends Survey, Euromonitor, 2017

Esta geração não é reconhecida pela lealdade, mas sim pela geração mais bem informada de sempre, é muito importante que a @Cosmetics esteja sempre a comunicar, a surpreender e a cativar, através das várias plataformas – uma comunicação omnicanal.



4.7.6 Será opção transformar as lojas físicas em “espaços sensoriais” e incentivar a experimentação? Comente e justifique.

A alteração do paradigma do hábito de compras dos portugueses prende-se efetivamente com a questão da adopção de um conceito mais sensorial e assumir a compra em loja como parte de uma “experiência da marca @Cosmetics” que acaba por ser construída em conjunto com os canais *mobile* e *online*, sem nunca descurar o potencial das redes sociais.

A máxima “*anything, anytime, anywhere*” tomou conta do mercado, em breves momentos o consumidor tem acesso a tudo em qualquer lugar, sem ter de se deslocar, embora a conveniência e preço se mantenham no topo das exigências dos consumidores, o aspeto sensorial é algo que ganha alguma preponderância, quer em ambiente de loja quer através do online, ou mesmo integrando os dois mundos.

As ferramentas digitais permitem desenvolver um leque de serviços e mecanismos de fidelização que ampliam o contacto entre a @Cosmetics e o seu consumidor de loja física, permitindo assim aproveitar a presença do consumidor em loja para criar uma ligação aos produtos através da experimentação. O cliente que se dirige a uma loja física em preterimento de uma loja *online* para efetuar uma compra, é um consumidor mais emocional e a @Cosmetics tem de aproveitar esta oportunidade para fazer o consumidor “apaixonar-se”, explorando assim, elementos sensoriais e cativantes.

A @Cosmetics deverá trabalhar experiências e não apenas produtos em loja, pois o cliente já chega à loja com todas as informações necessárias, como tal, o foque é gerar uma boa experiência de compra. Um exemplo de acção que envolve alguma emoção é a que possibilita o consumidor criar o seu próprio produto, ao seu gosto e envolve-lo na experiência. Segue um exemplo de uma acção desenvolvida no Meo Arena em 2017 – “*essence - Make your own gloss*”. Esta acção contou com a visita de uma influencer do target da marca em questão – Inês Rochinha e proporcionou inúmeros conteúdos em redes sociais. É importante trabalhar o pré e o pós evento e maximizar o investimento ao máximo em termos de engagement.

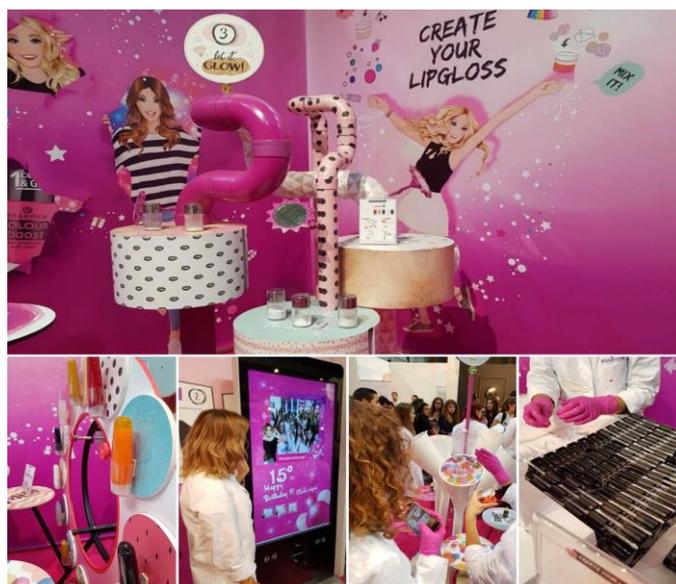


Figura 33: Foto de Ação “*Make your own gloss*” Meo Arena, 2017. Fonte: Elaboração própria

A iluminação da loja, a música ambiente e o próprio layout das lojas devem passar os valores da marca, são alterações que devem ter tomadas em consideração e que podem enriquecer a experiência do consumidor.

A aposta em serviços, transformar a loja num mini SPA com serviços de maquiagem, sobrancelhas, pestanas e unhas são serviços bastante procurados hoje em dia e perfeitos aliados dos artigos vendidos em loja. A evolução para uma loja @Cosmetics inteligente é essencial, pensar na implementação de soluções que acelerem o processo de compra e melhorem a experiência do consumidor em loja. Replicar a experiência obtida na lojas online à experiência da loja física, alterando assim completamente a interação cliente/loja, através de sistema *Click-and-Collect*, o cliente compra *online* e recolhe em algum espaço comercial que frequente, aeroporto, ginásio, etc.

A @Cosmetics deverá investir em tecnologia e interação. A proposta de um quiosque interativo que pode funcionar como um complemento do processo de *checkout* ou uma ferramenta de auto-atendimento é uma ideia. Uma alternativa de *self service* que pode agradar os consumidores, pois este tipo de experiência impacta e fortalece o relacionamento. Quando o cliente vive este tipo de experiência imersiva, cria laços com @ e sente-se mais propenso a efetuar a compra e até a tornar se um influenciador face a outros potenciais clientes.



Figura 34: Foto vending machine essence na In Beauty/Meo Arena 2016 e foto da vending machine Catrice na loja Well's Colombo 2017. Fonte: Elaboração própria

O conceito de realidade aumentada deve ser explorado rapidamente pela @Cosmetics, sob pena desta ser ultrapassada. A ideia de criar um novo mundo diante dos olhos do cliente é fantástica. O cliente faz uma visita virtual às nossas lojas físicas e tem acesso a um expositor das marcas, pega nos artigos que deseja adquirir e coloca no cesto de compras, contudo pode fazê-lo no conforto do seu lar ou no local de trabalho. Esta inovação utiliza a tecnologia agregada à realidade e permite que os diversos objetos sejam projetados e se integrem na realidade.

É fundamental que a @Cosmetics invista em tecnologia e relatórios de inteligência de dados. Sistemas de inteligência artificial e *Big Data* nas lojas @ ajudam a entender e a reagir ao comportamento do consumidor de forma automatizada e em tempo real o que permitirá à @ mapear os hábitos de consumo dos seus clientes de forma a antecipar as necessidades e criar promoções direcionadas. A ideia de ser um drone a entregar um produto comprado on line em casa do consumidor e de uma fantástica assistente de loja holográfica, está a um passo!



4.8. Slides de resolução

DISSERTAÇÃO
A experiência OMNICAL da
GERAÇÃO Z NAS LOJAS
@ COSMETICS

Agenda

1. A Fun Fashion
2. Apresentação do problema
3. Comportamento de Compra do Consumidor
4. A Web 2.0 e as Redes Sociais
5. E-Commerce
6. Experiência de compra
7. O mercado dos Cosméticos em Portugal
8. Customer Experience
9. Reposicionamento da marca
10. Geração Z
11. Drivers de sucesso
12. Análise SWOT

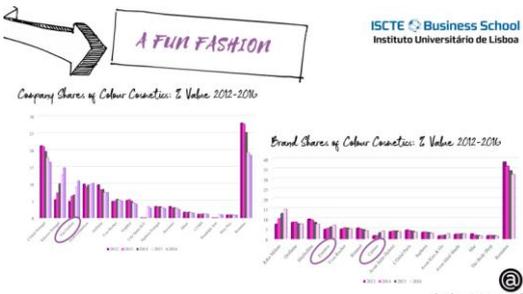
Funfashion

IMPORÇÃO E EXPORTAÇÃO DE COSMÉTICOS
PERFUMES E ACESSÓRIOS

DESDE 2006 100% PORTUGUESA SEDIADA EM SINTRA

22 COLABORADORES VARIEDADE DE PRODUTOS ARMAZÉM PRÓPRIO

Empresa distribuí em exclusivo no mercado nacional e internacional
MARCAS DE ELEVADA NOTORIEDADE



A FUN FASHION Modelo de Negócio

- PRICE-ENTRY POSITIONING @ BEST PRICE
- BEST QUALITY
- FAST FOLLOWER & LEADER
- YOUTHFUL LOOK & FEEL

A FUN FASHION Marcas distribuídas

A FUN FASHION Ordem de valor do setor da cosmética

2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Modelo tradicional de loja ESCROTADO

Conceito OMNICAL ALTERA o conceito de E-commerce

MARCA @ NÃO É RECONHECIDA

Digital vs Multicanal

3. COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Grise Financeira

2008

- Aumento da dívida soberana
- Taxa de desemprego
- Escassez de crédito
- Redução do orçamento familiar

- MAU ESTAR EMOCIONAL E PSICOLÓGICO DAS FAMILÍAS
- ANÁLISE CUSTO BENEFÍCIO ANTES DA COMPRA - VALUE FOR MONEY
- ALTERAÇÕES NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR. EX: MENOS FEIS ÀS MARCAS
- NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO



4. WEB 2.0 E REDES S.

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

- ✓ ATRAÇÃO DOS HÁBITOS DE CONSUMO
- ✓ ALTERAÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE CONSUMO
- ✓ COMÉRCIO SOCIAL
- ✓ EXPERIÊNCIA OMNICANAL

5. E-COMMERCE

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

IT WORKS!

- ✓ A MAIORIA DE COMPRAS ONLINE REPRESENTAM 6% DO TOTAL
- ✓ DESTAQUE PARA BELEZA, MODA E TECNOLOGIA
- ✓ MAIORIA COMPRADA DIRETAMENTE NO WEBSITE SEM PASSAR POR MOTOR DE BUSCA
- ✓ 7% E-COMMERCE DE EUROPA QUE NÃO COMPARA CROSS-BORDER

6. EXPERIÊNCIA DE COMPRA

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

INDUSTRIA DE COSMÉTICA

- ✓ ESTÁ EM MUTAÇÃO
- ✓ MAIS GLOBAL
- ✓ PREVE SE UMA RECESSÃO
- ✓ ALTERAÇÃO NA POLÍTICA DE PREÇOS

INDUSTRIA DE COSMÉTICA

- ✓ AUTÊNCIA DE ESTEREÓTIPO
- ✓ ALTERAÇÃO DE COMPORTAMENTO DE COMPRA
- ✓ NÃO ACEITA QUE AS MARCAS LIGUE DIGITAL
- ✓ QUAL A SUA IMAGEM
- ✓ FIDELIDADE A DIVERSIDADE
- ✓ INTERESSE EM MARCOS QUE DIFERENCIAM: CRIATIVIDADE, VISUAL CREATIVITY, SUSTENTABILIDADE, MODERNIDADE ALTERNATIVA

7. O MERCADO GoColour Cosmetics em PT

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

GoColour Cosmetics

- ✓ CONTEÚDO DIGITAL
- ✓ EXPERIÊNCIA DE BRAND-AWARENESS E MARCAS
- ✓ INFLUENCERS, REDES SOCIAIS, E-COMMERCE

Sales of Colour Cosmetics by Precision vs. Mass: % Value 2011-2016

Colours Cosmetics Market size

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

Sales of Colour Cosmetics (in million EUR) (2011-2016)

98

5.9%

8. Customer EXPERIENCE

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

- ✓ NOVA ESTRATÉGIA DA FUN FASHION
- ✓ DISTANCIA ESTRATÉGIA B2B
- ✓ SEGMENTAR PÚBLICOS
- ✓ TRABALHAR "CUSTOMER EXPERIENCE"

A Jornada de decisão do consumidor

Streamlining the Decision Journey

THE LIFELTY LOOP

NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

- ✓ Personalização
- ✓ Interação e participação
- ✓ Streaming
- ✓ Acesso em qualquer lugar
- ✓ Disponibilidade
- ✓ Disponibilidade

Competitive landscape

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

Company Shares of Colour Cosmetics (in million EUR) (2011-2016)

Brand Shares of Colour Cosmetics (in million EUR) (2011-2016)

9. REPOSIÇÃO da marca

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

@Cosmetics to do's:

- ✓ Repositionar-se no mercado
- ✓ Re branding
- ✓ Uniformizar imagem e comunicação
- ✓ Desenvolvimento de estratégia de comunicação que revele a sua missão, os valores da marca, o seu posicionamento no mercado e as suas preocupações com o planeta e as pessoas.

Worldwide information

AVAILABLE & THIS EMPOWERS THE CONSUMER!

24/7

10. GERAÇÃO Z

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

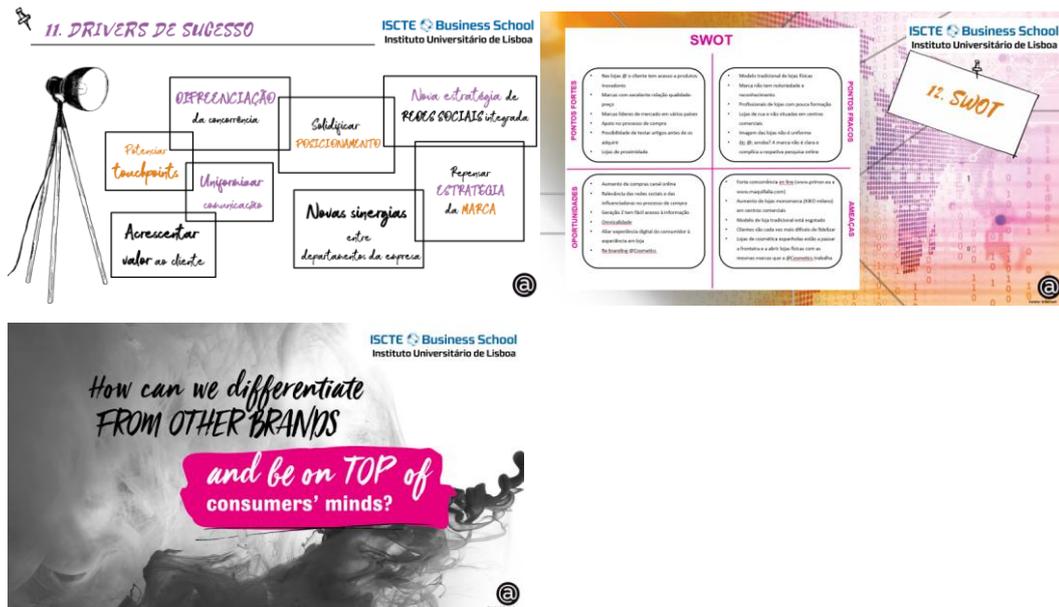
DESIRE TO BE DISTINCT FROM OTHERS 2017

AUTHENTICITY INFLUENCE(®) TRUST

COMO A GERAÇÃO Z PREFERE FAZER SUAS COMPRAS

98%

YouTube IS THEIR TV



4.9. Ilações a retirar do presente Projeto para a Gestão

“The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new with a beauty touch”, (Mónica Santos, 2018).

Em Portugal, apenas 71% das mulheres usam maquilhagem, sendo este valor significativamente inferior à média europeia de 83%, Euromonitor (2018). Esta margem deixa espaço para que novos *players*, possam ver em Portugal uma oportunidade de crescimento. A maioria são fabricantes de marcas de economia de escala, que abrem lojas próprias, e procuram atrair consumidores mais jovens, como *KIKO MILANO* ou a *Flormar*. O paradigma da compra em lojas físicas e mesmo do *online* sofreu alterações. Ao mesmo tempo o setor da cosmética está constantemente em mutação e a @Cosmetics tem rapidamente de criar estratégias que permitam à marca @ e à empresa Fun Fashion evoluir e aproveitar esta margem ainda por explorar.

Vamos entrar numa nova Era da indústria da cosmética, uma Era ainda mais digital, mais global, mais rápida, de alteração de preços e de alguma recessão. O papel dos influenciadores irá sofrer alterações, pois o consumidor vai deixar de acreditar na autenticidade dos mesmos, uma vez que recebem dinheiro para comentar um produto, estes vão sofrer um “*gap* de credibilidade”. A quantidade de influenciadores também vai aumentar bastante o que acabará por desacreditar a classe.



Vamos assistir a uma mudança do estereótipo do consumidor, das suas necessidades, do que procura e do que precisa. O consumidor vai deixar de aceitar que as marcas lhe digam qual o seu modelo de imagem, e esta será a grande alteração na indústria da cosmética. A diversidade ganha um lugar preponderante, independentemente da raça, do peso, do género estamos todos aptos a ser capa de revista.

As atenções direcionam-se agora para *Colour Cosmetics vegan, no animal testing, sustainable e microplastic alternative*. Estas preocupações estão no centro da decisão de compra dos jovens pertencentes à Geração Z, objeto de estudo na dissertação. Os consumidores procuram marcas que tenham as mesmas crenças que eles e que defendam as mesmas causas. Por exemplo, a marca dinamarquesa *Gosh* (venda exclusiva nas lojas *Well's*, em Portugal) entrou no mercado nacional no final de 2015 com uma gama adequada para vegans. Embora ainda seja claramente um *nicho*, prevê-se potencial de crescimento, uma vez que os jovens, são os mais propensos a evitar consumir produtos testados em animais.

Nota-se uma alteração no paradigma do Modelo de Comportamento, pois hoje em dia os pais estão bem mais próximos dos filhos, as gerações mais velhas estão aptas a usar os mesmos *gadgets* que os filhos, as mesmas tecnologias e até, muitas vezes, partilham os mesmos gostos face às marcas. As filhas (*IGen*) cedo se tornam “*beauty influencers*”, proporcionados conselhos às mães, não vice-versa. Portanto, a Geração Z é agora o principal público-alvo da @, e nele deve focar as suas estratégias de marketing e comunicação, usando a mesma linguagem através dos canais (redes sociais, *youtube*, *blogs*, etc.) que o target usa.

A personalização da experiência de compra, tornando-a mais apelativa aos jovens pertencentes à Geração Z (alvo principal) aliada a uma forte componente tecnológica será a estratégia a implementar. Como abordado nos pontos anteriores, a utilização de canais online (redes sociais, websites e aplicações móveis) e canais offline (presença nos media e imprensa escrita), as lojas físicas e as lojas *online*, são tudo ferramentas de atratividade e de fidelização do consumidor.

Outra tendência será a menor sensibilidade para o fator preço e a @Cosmetics deverá estar atenta e ajustar a estratégia às alterações do comportamento de compra do consumidor que estão previstas. Cada vez mais prevê-se que o consumidor,



principalmente jovens da Geração Z, fiquem menos sensíveis ao preço e mais atentos às crenças das marcas e à satisfação e experiências que lhes permite obter com a compra.

A omnicanalidade é chave para melhorar experiência dos jovens na era da Internet nas lojas @Cosmetics. O digital veio para ficar, mas as lojas físicas também, investindo claramente em experiências em loja, onde a compra acaba por ter uma componente, mais emotiva e por exemplo em vendas de artigos exclusivos no *online*, onde a compra acaba por ser mais racional. A @Cosmetics deverá continuar a apostar no e-commerce, (como aliás já faz) e em todo o tipo de experiências inovadoras que possam atrair a atenção dos consumidores, sendo que o principal desafio é a personalização do atendimento, considerando o perfil, gostos e preferências de cada cliente.

Conclui-se que a tecnologia está claramente a modificar as tendências do mercado, inclusive no sector em que a @Cosmetics atua, contudo é importante ressaltar que quem dita as regras do jogo é o consumidor, que ao manter-se informado e sempre atualizado torna-se o principal decisor e condutor de todo o processo de compra.

Cabe assim, à @Cosmetics reposicionar se no mercado, investir num *re branding* e uniformizar toda a imagem e comunicação da marca de forma mais coerente, por fim desenvolver uma estratégia de comunicação que mencione a missão, os valores da marca, o seu posicionamento no mercado e as suas preocupações com o planeta e as pessoas.



MACRO5. BIBLIOGRAFIA

@Cosmetics (2018) www.atcosmetics.pt

Aaker, D. (1991), Managing Brand Equity. The Free Press. New York

Aaker, D. (1996), Building Strong Brands. The Free Press. New York

Aaker, J.L. (1997) Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research 34(3): 347–356

Adweek (2015) Infographic: Gen Z and Millennials Want Different Things From Brands 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/infographic-gen-z-and-millennials-want-different-things-brands-163741/>

Adweek (2015) Still Obsessing Over Millennials? Here Are 6 Rules for Reaching Generation Z 18.11.2017 <http://www.adweek.com/brand-marketing/still-obsessing-over-millennials-here-are-6-rules-reaching-generation-z-164882/>

Adweek (2016) 10 Ways to Get Gen Z to Attend Your Next Event IRL 18.11.2017 <http://www.adweek.com/sponsored/10-ways-get-gen-z-attend-your-next-event-irl-174683/>

Adweek (2016) 7 Ways to Leverage Integrated Consumer Data for More Effective Omnichannel Campaigns 18.11.2017 <http://www.adweek.com/sponsored/7-ways-leverage-integrated-consumer-data-more-effective-omnichannel-campaigns-173867/>

Adweek (2016) Cracking the Code to Understand Gen Z 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/cracking-the-code-to-understand-gen-z/>

Adweek (2016) How Is Gen Z Using Social Media? 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/how-is-gen-z-using-social-media/>

Adweek (2016) Is Omnichannel Marketing Finally Going From Retail Dream to Reality? 18.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/omnichannel-marketing-finally-going-retail-dream-reality-174049/>

Adweek (2016) Millennials & Generation Z Rule the Focus of Social Marketing (But Should They? 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/millennials-generation-z-rule-the-focus-of-social-marketing-but-should-they/>

Adweek (2016) Omnichannel Marketing's Missing Link: Online-to-Offline Integration (Report) 18.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/omnichannel-marketings-missing-link-online-to-offline-integration-report/>

Adweek (2016), Millennials, Gen-Z Alienated by Ads in Social News Feeds (Study). 17.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/lithium-technologies-harris-poll-millennials-generation-z-ads-social-news-feeds-study/>

Adweek (2017) Gen Z Is The Largest, Most Diverse Group of Media Users, According to a New Report From Nielsen 16.11.2017 <http://www.adweek.com/tv-video/gen-z-is-the-largest-most-diverse-group-of-media-users-according-to-a-new-report-from-nielsen/>

Adweek (2017) How Should You Be Marketing to Generation Z Through Social? (Infographic) 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/how-should-you-be-marketing-to-generation-z-through-social-infographic/>



Adweek (2017) Infographic: 50% of Gen Z 'Can't Live Without YouTube' and Other Stats That Will Make You Feel Old 16.11.2017 <http://www.adweek.com/digital/infographic-50-of-gen-z-cant-live-without-youtube-and-other-stats-that-will-make-you-feel-old/>

Adweek (2017) New Study Reveals How the Expectations of Gen Z 'Are Reshaping Brand Experiences' 18.11.2017 <http://www.adweek.com/brand-marketing/new-study-reveals-how-the-expectations-of-gen-z-are-reshaping-brand-experiences/>

Adweek (2017) What Brands Need to Know About Gen Z to Reach the New Generation of Consumers 16.11.2017 <http://www.adweek.com/brand-marketing/what-brands-need-know-about-gen-z-reach-new-generation-consumers-175745/>

Ariely, Dan, Anat Bracha, and Stephan Meier. 2009. "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially." *American Economic Review*, 99(1)

Atwal, G., & Williams, A. (2009), Luxury brand marketing - The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 338-346.

Berman, Barry, Evans, Joel R. (2004), *Retail Management: A Strategic Approach*, New Jersey: Pearson Prentice Hall

BI Intelligence (2018)

Buckley N. and Cooke, M., (2007), Web 2.0, social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research*, 50(2)

Busalim, A.H. and Hussin, A.R.C. (2016), Understanding Social Commerce: A Systematic Literature Review and Directions for Further Research. *International Journal of Information Management*, 36, 1075-1088.

Carroll e Ahuvia (2006), Brand Love in *Journal of Marketing* 76(2): 1-16, March 2012

Chiavenato, Idalberto (1997), *Introdução à teoria geral da administração*. 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 919p.

Chu, S., Wu, C., Wu, Karen I., Chen, Y. (Dec 2016). Does an Established Offline Store Drive Online Purchase Intention? *International Journal of Business and Information; Sansia* Vol. 11, Iss. 4, 432-465

Dionísio. P., (2009), Blended marketing. *Jornal de Negócios*. http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/quotblended_marketingquot

Dionísio, J. et al. (2018), *Mercator 2018, 25 Anos - O Marketing na Era Digital*. D. Quixote, Lisboa

Edelman D., Singer M. (2016), Reinventing market research: measuring marketing insight. *Competing On Customer Journeys*. <http://services.google.com/fh/files/misc/white-paper-hbr-measuring-marketing-insights-collection.pdf>

Enginkaya E., Yilmaz H. (2014), What drives consumers to interact with brands through social media? A motivation scale development study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148 (2014) 219–226. 10.1016/j.sbspro.2014.07.037



- essence (2017) <https://www.essence.eu/pt/home/>
- Euromonitor, Nielsen, IRI, 2013
- Euromonitor International, Colour Cosmetics in Portugal, Abril 2017
- Euromonitor International, Colour Cosmetics in Portugal, Maio 2018
- Evans, P. and Wurster, T. 1997. Strategy and the new economics of information. Harvard Business Review, Sept-Oct: 71-82
- Facebook Fun Fashion (2017) <https://www.facebook.com/FunFashionPortugal>
- Felton, A.P. (1959), Making the Marketing Concept Work. Harvard Business Review
- Friege, C., Gensler, S., Hennig-Thurau, T., Lobschat L., Malthouse, E. C., Rangaswamy A., Skiera B., (2011), The impact of new media on customer relationships. Journal of Service Research, 13(3), 330–1.
- Fun Fashion (2016) www.funfashion.pt
- Garton, L., et al. (1997), Studying Online Social Networks. Journal of Computer Mediated Communication, 3 (1), <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>
- Goldsmith, R.E. & Horowitz, D. 2006, Measuring Motivations for Online Opinion Seeking, Journal of Interactive Advertising, 6, (2), pp 3-14.
- Gonzales, M., (2014), The Pop Up Paradigm: How Brands Build Human Connections in a Digital Age
- Goyette, I., et al. (2010), e-WOM scale: word of mouth measurement scale for e-services context. Canadian Journal of Administrative Sciences, 27 (1), 5-23.
- Grundey, D. (2008), TQM in University Studies: Quality Assessment and Quality Assurance in a Lithuanian University, Transformations in Business & Economics, Vol. 7, No 2(14), Supplement B, 216-235
- Gupta P., Harris J. (2010), How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: a motivation to process information perspective. J. Bus. Res. 63 1041–1049
- Hajli, N. (2015), Social commerce constructs and consumer's intention to buy. International Journal of Information Management, 35 (2) Abril, pp.183–191.
- Hathaway, S. (2014), The point of purchase is wherever the consumer is, so what is the future for shopper marketing? Journal of brand strategy. [Online] vol 3, (2), 139-147, disponível em <http://eds.a.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=a11879bd-8bd6-4f35-8aca-ae5cc2c93e03%40sessionmgr4005&hid=4102> [2015-01-26]
- Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D. (2004), Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? Journal of Interactive Marketing 18 (1)
- Holbrook, M. B.; Hirschman, E. C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, Journal of Consumer Research 9(2): 132–140
- Internet World Stats (2018) <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>



- Instagram Fun Fashion (2017) <https://www.instagram.com/funfashion.pt/>
- Keller, K. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*; ABI/INFORM Global, pg. 1
- Keller, K. L., (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22
- Keplerer, J. N., (2000), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term (First Edition)*, Kogan Page Publishers
- Klein J et al. (2014), Adaptation opportunities, constraints, and limits. In: Field CB, Barros VR, Dokken DJ, Mach KJ, White LL (eds). *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate change*. Cambridge University Press: Cambridge, UK, pp 899–943
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004), *Marketing*. Praha, PR: Grada Publishing. 80-247-0513-3
- Kotler, P. (2008), *Principles of Marketing*, Pearson Education
- Kotler, P., Armstrong G., (2010), *Principles of Marketing*, Prentice Hall
- Kotler, P. (2012), *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Controle (Millennium Edition, 14th)* Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Krafft, Manfred, e Mantrala, Murali K. (2006), *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, Heidelberg: Springer Berlin
- Lecinski, J., Google, ZMOT: Conquistando o momento zero da verdade, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/research-studies/zmot-momento-zero-verdade.html> , Dez 2011
- Lemieux, V.; Ouimet (2004), M. *Análise estrutural das redes sociais*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lipovetsky, Gilles e Charles, Sébastien (2004), *Os Tempos Hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla
- Lusa, Compras 'online' em Portugal representam 8,6% do total – estudo, <https://www.dn.pt/lusa/interior/compras-online-em-portugal-representam-86-do-total---estudo-8933370.html>, Novembro 2017
- Mandl, M., Felfernig, A., Teppan, E., Schubert, M. (2010), Consumer Decision Making in knowledge-based Recommendation. *Journal of Intelligent Information Systems*
- Marketeer (2016), Sabe tudo sobre a Geração Z? 18.11.2017
- Marketeer (2017), Geração Z não conseguiria viver sem o YouTube 18.11.2017 <http://marketeer.pt/2017/05/30/geracao-z-nao-conseguiria-viver-sem-o-youtube/>
- Marketeer (2017), Geração Z portuguesa é composta por fazedores 18.11.2017 <http://marketeer.pt/2017/04/04/geracao-z-portuguesa-e-composta-por-fazedores/>



Marketeer (2017), Internet e publicidade na perspectiva da Geração Z 18.11.2017
<http://marketeer.pt/2017/01/24/internet-e-publicidade-na-perspectiva-da-geracao-z/>

Marketeer (2017), Quem é a Geração Z em Portugal? 18.11.2017
<http://marketeer.pt/2017/09/28/quem-e-a-geracao-z-em-portugal/>

Marketeer (2017), Consumidores não esperam mais de 24 horas por resposta
<http://marketeer.pt/2016/07/20/consumidores-nao-esperam-mais-de-24-horas-por-resposta/>

Marketeer (2017), Sabe tudo sobre a Geração Z? <http://marketeer.pt/2016/10/28/sabe-tudo-sobre-a-geracao-z/>

Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/268016525_Marketing_Theory_Experience_Marketing_and_Experiential_Marketing

Martin, W., (2009), Investigating the antecedents and consequences of perceived connectedness to brand users: Brand communities versus brand collectivities. Ph.D. Dissertation, Mississippi State University, United States -- Mississippi.

Matzler, K., Sonja Grabner-Kräuter and Sonja Bidmon., (2008), "Risk aversion and brand loyalty: The mediating role of brand trust and brand affect," The Journal of Product and Brand Management, 17(3), 154-162.

Maya, P. e Otero, W., 2002, A influência do consumidor na era da internet. Revista da FAE, v.5, n.1, pp.71-81, Jan./Abril

Moutinho, Dionísio, Rodrigues, Pereira, (2012), Marketing Future Cast Lab, Marketing trends, Lisboa

Nielsen (2016), Retrieved September 29, 2016 from <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/sao-os-portugueses-ferverosos-adeptos-do-uso-de-dispositivos-mov.html>

O'Reilly, T. (2007), What is the web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. Communications & Strategies, 65, pp. 17

Observador (2015), Uso das redes sociais em Portugal triplicou em sete anos, mas empresas utilizam-nas pouco. Retrieved 8th of November 2016
<http://observador.pt/2016/06/29/uso-das-redes-sociais-em-portugal-triplicou-em-sete-anos-mas-empresas-utilizam-nas-pouco/>

Observador (2018), Compras online em Portugal representam 8,6% do total
<https://observador.pt/2017/11/21/compras-online-em-portugal-representam-86-do-total/>

O'Keefe, D. J., (2002), Persuasion: Theory & Research (2d ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O'Reilly, T. (2007), What is the web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. Communications & Strategies, 65, pp. 17.

Peterson, Robert A. And Merino Maria C. (2003), Consumer Information Search Behavior and the Internet, Bert Rosenbloom



- Pine, B. J. II, And Gilmore, J. H. (1999), *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- Price, L., Feick, L. (1984), *The role of recommendation sources in external search: an informational perspective*. Association for Consumer Research, Provo
- Reuters (2013), *A crise financeira de Portugal*, <http://br.rfi.fr/geral/20120918-crise-financeira-portugal>
- Same, Sir and Larimo, Jorma. *Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing*. 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” May 10-11, 2012, Vilnius, LITHUANIA, 480-487.
- Sénécal, S., Nantel, J. (2004), *The influence of online product recommendation on consumers’ online choices*. *Journal of Retailing*, 80, 159-169
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing*. New York, NY: Free Press
- Sol (2018), *Como será o Marketing em 2014* <https://sol.sapo.pt/artigo/118459/como-sera-o-marketing-em-2024>
- Solomon, M. R. (2013), *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10th. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Statista (2018), <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Sukoco, B.M., Wu, W.Y. (2010), *The personal and social motivation of customers’ participation in brand community*. *African Journal of Business Management*, 4,5,614-622.
- Wang, Guangping., (2002), “Attitudinal correlates of brand commitment: An empirical study”, *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 57-75.
- William J Schroer, *Generations X,Y, Z and the Others*, 16.11.2017
- Witkowski, Terrence H. *Sources of immoderation and proportion in marketing thought*. Volume 5(2): 221-231
- Wong, H. and Merrilees, B., (2008), *The performance benefits of being brand oriented*, *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.
- WorldStats, 2018
- Wu, J., Chang, Y. (2016), *Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: A perspective of land-based retailers*. *Bradford* Vol. 26, Iss. 5, 1228-1248
- Zhang, H., Lu, Y., Gupta, S. Ve Zhao, L. (2014), *What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences*, *Information & Management*, 51 (8), 1017-1030.
- Zhang, K. Z., & Benyoucef, M. (2016), *Consumer Behavior in Social Commerce: A Literature Review*. *Decision Support Systems*, 86, 95-108



6. ANEXOS

Anexo 6.1. Sales of Colour Cosmetics by Category: Value 2011-2016

EUR million	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Eye Make-Up	32.5	31.2	31.0	30.9	32.2	33.8
- Eye Liner/Pencil	5.2	5.1	5.0	5.1	5.3	5.5
- Eye Shadow	10.5	10.0	10.0	9.9	10.3	10.8
- Mascara	14.6	14.1	14.2	14.3	15.0	15.8
- Other Eye Make-Up	2.1	1.9	1.7	1.6	1.6	1.7
Facial Make-Up	22.1	21.8	21.7	21.7	22.3	23.7
- BB/CC Creams	0.1	1.0	1.1	1.1	1.3	1.7
- Blusher/Bronzer/ Highlighter	3.1	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1
- Foundation/Concealer	12.1	12.0	12.1	12.2	12.5	13.3
- Powder	5.4	5.3	5.3	5.3	5.3	5.4
- Other Facial Make-Up	1.6	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2
Lip Products	13.8	13.3	13.2	13.2	13.5	14.9
- Lip Gloss	4.5	4.3	4.2	4.2	4.2	4.6
- Lip Liner/Pencil	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
- Lipstick	7.0	6.8	6.9	7.0	7.1	8.2
- Other Lip Products	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2
Nail Products	13.3	13.0	13.0	13.3	13.5	13.8
- Nail Polish	7.3	7.1	7.2	7.4	7.6	7.8
- Nail Treatments/ Strengtheners	3.0	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0
- Polish Remover	2.7	2.6	2.6	2.7	2.7	2.8
- Other Nail Products	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Colour Cosmetics Sets/ Kits	5.6	5.5	5.4	5.4	5.4	5.5
Colour Cosmetics	87.3	84.8	84.4	84.5	86.9	91.6

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.2. Sales of Colour Cosmetics by Category: % Value Growth 2011-2016

% current value growth	2015/16	2011-16 CAGR	2011/16 Total
Eye Make-Up	4.9	0.8	4.1
- Eye Liner/Pencil	4.7	1.1	5.7
- Eye Shadow	5.0	0.7	3.5
- Mascara	5.2	1.5	7.7
- Other Eye Make-Up	1.0	-4.9	-22.1
Facial Make-Up	6.2	1.4	7.0
- BB/CC Creams	25.6	91.7	2,488.6
- Blusher/Bronzer/Highlighter	4.1	0.4	1.9
- Foundation/Concealer	6.7	2.0	10.2
- Powder	1.6	0.0	0.0
- Other Facial Make-Up	0.2	-33.4	-86.9
Lip Products	10.4	1.5	7.7
- Lip Gloss	8.4	0.2	1.1
- Lip Liner/Pencil	0.4	-1.0	-5.1
- Lipstick	14.4	3.1	16.7
- Other Lip Products	6.3	-4.4	-20.1
Nail Products	2.4	0.7	3.4
- Nail Polish	2.8	1.2	5.9
- Nail Treatments/Strengtheners	1.9	-0.1	-0.6
- Polish Remover	1.8	0.5	2.7
- Other Nail Products	-0.4	-2.3	-11.0
Colour Cosmetics Sets/Kits	0.6	-0.4	-2.2
Colour Cosmetics	5.4	1.0	4.9

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.3. Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2011-2016

% retail value rsp	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Premium	15.4	15.3	14.3	11.6	11.9	12.3
Mass	84.6	84.7	85.8	88.3	88.1	87.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.4. NBO Company Shares of Colour Cosmetics: % Value 2012-2016

% retail value rsp Company	2012	2013	2014	2015	2016
L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	21.3	21.0	19.6	17.7	16.4
Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	5.4	7.4	10.1	12.7	14.8
Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	4.9	6.4	6.8	9.1	10.9
Avon Cosméticos Lda	10.0	9.1	9.7	9.9	10.2
Oriflame- Cosméticos Lda	9.8	8.3	8.4	7.5	7.5
Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	4.9	4.9	5.5	5.3	5.0
Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	5.2	5.4	4.9	4.5	4.1
Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	3.4	2.9
Sephora Portugal Perfumeria Lda	3.4	3.3	3.3	3.1	2.8
Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	3.4	3.0	3.0	2.8	2.5
Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	1.7	1.6	1.7	1.6	1.4
LVMH Perfumes & Cosmética Lda	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1
Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	-	1.0	0.9
Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8
Novos Rituais - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.2	0.5	0.7	0.8	0.7
Chanel Lda	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6
Bourjois SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
YSL Beauté SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Amway Corp	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
Clarins (Portugal) - Comércio de Cosméticos SA	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
Elizabeth Arden Inc	0.4	0.4	0.3	0.3	0.2
Tudo Azul - Comércio de Produtos Naturais SA	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1
Nu Skin Enterprises Inc Cosmética do Norte – Sociedade de Representações, Lda	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Coty Prestige Portugal Lda	-	-	0.2	0.2	-
Coty Prestige Portugal Lda	2.5	2.4	2.0	-	-
Procter & Gamble Portugal SA	3.6	3.5	1.9	-	-
Roudolph J Arie & Filhos Lda	1.3	1.2	1.1	-	-
Beiersdorf Portuguesa Lda	-	-	-	-	-
MBB Teixeira SA	-	-	-	-	-
Mary Kay Cosméticos SA	-	-	-	-	-
Private Label	5.6	6.0	5.7	5.9	5.6
Others	11.9	11.2	11.0	9.8	9.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.5. LBN Brand Shares of Colour Cosmetics: % Value 2013-2016

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Kiko Milano (Kiko SpA)	Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	7.4	10.1	12.7	14.8
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame- Cosméticos Lda	8.3	8.4	7.5	7.5
Maybelline (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	9.9	9.4	8.2	7.4
Essence (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	4.8	5.3	6.0	6.9
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	4.9	5.5	5.3	5.0
Rimmel (Coty Inc)	Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	5.4	4.9	4.5	4.1
Catrice (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	1.6	1.5	3.1	4.0
Avon Satin Deluxe (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	3.6	3.9	3.9	3.6
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	4.4	4.1	3.8	3.4
Sephora (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Sephora Portugal Perfumaria Lda	3.3	3.3	3.1	2.8
Avon Kiss & Go (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	1.5	1.6	1.9	2.7
Avon Ideal Shade (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	2.3	2.4	2.5	2.5
Mac (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	2.5	1.8	1.7	1.5
The Body Shop (L'Oréal Groupe)	Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	1.6	1.7	1.6	1.4
Max Factor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	1.3
Avon Nailwear (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	1.4	1.8	1.5	1.3
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	1.4	1.2
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	1.1	1.2	1.2	1.1
Lancôme (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.1	1.1	1.1	1.1
Clinique (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	0.3	0.9	0.9	0.9
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	1.0	0.9
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	0.9	0.9	0.9	0.8
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	0.8	0.8	0.8	0.8
Rituals (Rituals Cosmetics Enterprise BV)	Novos Rituais - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.5	0.7	0.8	0.7
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.4	1.0	0.8	0.7
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	0.6	0.6	0.6	0.6
Bourjois (Coty Inc)	Bourjois SA	-	-	0.4	0.4
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	YSL Beauté SA	0.4	0.4	0.4	0.4
Artistry	Amway Corp	0.4	0.4	0.3	0.3
Clarins (Clarins SA)	Clarins (Portugal) - Comércio de Cosméticos SA	0.4	0.3	0.3	0.3
Elizabeth Arden	Elizabeth Arden Inc	0.4	0.3	0.3	-
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Portugal SA	3.5	1.9	-	-
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Prestige Portugal Lda	1.8	1.5	-	-
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	1.2	1.1	-	-
Bourjois (Chanel SA)	Bourjois SA	0.4	0.4	-	-
Private label	Private Label	6.0	5.7	5.9	5.6
Others	Others	15.9	15.4	15.5	13.9
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.6. LBN Brand Shares of Eye Make-up: % Value 2013-2016

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Kiko Milano (Kiko SpA)	Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	8.5	12.6	15.6	19.0
Avon Satin Deluxe (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	9.9	10.5	10.4	9.9
Maybelline (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	10.1	10.0	9.2	8.2
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	8.4	8.3	8.0	7.5
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame- Cosméticos Lda	8.1	8.0	7.0	7.0
Essence (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	4.8	4.7	5.8	6.9
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	5.3	5.5	5.5	5.1
Catrice (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	1.5	1.1	2.6	3.7
Rimmel (Coty Inc)	Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	5.0	4.1	3.8	3.3
Sephora (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Sephora Portugal Perfumeria Lda	2.9	2.7	2.6	2.3
Lancôme (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	2.1	2.1	2.2	2.1
Mac (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	2.7	2.0	1.8	1.4
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	1.2	1.4	1.3	1.3
Max Factor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	1.2
The Body Shop (L'Oréal Groupe)	Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	1.4	1.4	1.3	1.1
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	YSL Beauté SA	1.0	1.0	1.0	1.0
Clinique (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	-	0.9	1.0	1.0
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	1.0	1.0	0.9	0.8
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	0.9	0.8
Rituals (Rituals Cosmetics Enterprise BV)	Novos Rituais - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.5	0.7	0.8	0.8
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	0.8	0.7
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	0.7	0.7	0.7	0.7
Clarins (Clarins SA)	Clarins (Portugal) - Comércio de Cosméticos SA	0.9	0.8	0.7	0.6
Artistry	Amway Corp	0.5	0.4	0.4	0.3
Elizabeth Arden (Revlon Inc)	Elizabeth Arden Inc	-	-	-	0.2
Nu Skin	Nu Skin Enterprises Inc	0.1	0.1	0.1	0.1
Elizabeth Arden	Elizabeth Arden Inc	0.3	0.2	0.2	-
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Portugal SA	4.5	1.9	-	-
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	1.0	1.0	-	-
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Prestige Portugal Lda	1.0	0.9	-	-
Private label	Private Label	4.8	4.8	5.3	5.5
Others	Others	11.9	11.1	10.0	7.6
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.7. LBN Brand Shares of Facial Make-up: % Value 2013-2016

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Kiko Milano (Kiko SpA)	Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	6.0	9.3	11.5	13.6
Avon Ideal Shade (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	9.0	9.2	9.7	9.7
Maybelline (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	10.4	9.9	9.2	8.9
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame- Cosméticos Lda	9.7	9.6	9.3	7.9
Essence (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	4.5	5.0	6.4	7.7
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	7.2	7.0	6.4	5.9
Catrice (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	1.8	2.2	4.3	5.6
Rimmel (Coty Inc)	Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	5.9	5.5	5.0	4.5
The Body Shop (L'Oréal Groupe)	Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	2.9	3.0	2.8	2.6
Sephora (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Sephora Portugal Perfumeria Lda	2.7	2.8	2.6	2.5
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	3.1	2.3	2.0	1.8
Max Factor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	1.6
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	1.7	1.6
Mac (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	2.8	2.1	1.9	1.6
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	1.5	1.5	1.5	1.5
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.7	1.4	1.3	1.2
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	1.2	1.3	1.2	1.2
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.3	1.3	1.2	1.2
Clinique (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	-	1.2	1.2	1.1
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	0.8	0.7
Rituals (Rituals Cosmetics Enterprise BV)	Novos Rituals - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.4	0.6	0.6	0.6
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	0.5	0.6	0.6	0.5
Elizabeth Arden (Revlon Inc)	Elizabeth Arden Inc	-	-	-	0.5
Artistry	Amway Corp	0.6	0.5	0.5	0.4
Teint Secret (Coty Inc)	Bourjois SA	-	-	0.3	0.3
Nu Skin	Nu Skin Enterprises Inc	0.3	0.3	0.2	0.2
Clarins (Clarins SA)	Clarins (Portugal) - Comércio de Cosméticos SA	0.1	0.2	0.2	0.2
Teint Mat Parfait (L'Oréal Groupe)	Gucci Group NV	0.1	0.1	0.1	0.1
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	2.4	2.0	-	-
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Portugal SA	2.1	1.8	-	-
Private label	Private Label	8.5	6.8	6.5	6.1
Others	Others	13.4	12.7	11.2	8.8
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.8. LBN Brand Shares of Lip Products: % Value 2013-2016

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Avon Kiss & Go (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	9.4	10.3	12.5	16.7
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame- Cosméticos Lda	11.9	12.6	11.7	13.7
Kiko Milano (Kiko SpA)	Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	8.5	8.1	10.7	10.5
Essence (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	3.5	5.3	6.0	7.5
Catrice (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	1.8	1.7	4.2	4.8
Maybelline (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	11.0	10.5	5.9	4.5
Rimmel (Coty Inc)	Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	4.8	4.3	4.1	3.6
Sephora (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Sephora Portugal Perfumeria Lda	4.2	4.3	4.2	3.5
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	3.2	2.7
Mac (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	3.7	2.6	2.6	2.5
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.7	1.7	1.9	1.8
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	-	1.9	2.1	1.7
The Body Shop (L'Oréal Groupe)	Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	1.5	1.7	1.8	1.5
Lancôme (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.5	1.5	1.5	1.4
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	1.1	1.1	1.1	1.0
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	0.9	0.9	1.0	0.9
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	1.1	0.9
O Boticário (Botica Comercial Farmacêutica Ltda)	Tudo Azul - Comércio de Produtos Naturais SA	1.0	0.9	1.0	0.9
Max Factor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	0.8
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	1.0	0.9	0.9	0.8
Rituals (Rituals Cosmetics Enterprise BV)	Novos Rituals - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.4	0.6	0.8	0.8
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.9	1.9	1.0	0.7
Clinique (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	0.7	0.6	0.6	0.4
Artistry	Amway Corp	0.5	0.5	0.5	0.4
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	1.5	1.2	0.6	0.4
Elizabeth Arden (Revlon Inc)	Elizabeth Arden Inc	-	-	-	0.3
Elizabeth Arden	Elizabeth Arden Inc	0.5	0.3	0.3	-
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Prestige Portugal Lda	4.1	3.3	-	-
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Portugal SA	3.9	1.8	-	-
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	1.3	1.1	-	-
Private label	Private Label	9.7	10.8	11.1	9.7
Others	Others	8.0	7.4	7.6	5.6
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.9. LBN Brand Shares of Nail Products: % Value 2013-2016

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Kiko Milano (Kiko SpA)	Kikocos Portugal - Unipessoal Lda	9.2	11.9	15.2	17.3
Maybelline (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	11.8	9.5	9.6	8.9
Avon Nailwear (Avon Products Inc)	Avon Cosméticos Lda	9.3	11.2	9.9	8.5
Essence (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	9.2	9.2	8.2	7.7
Rimmel (Coty Inc)	Nedphyl, Comércio de Produtos Alimentares, Farmaceuticos e Afins, SA	8.3	8.1	7.8	7.6
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	8.8	7.6	7.1	6.5
Sephora (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Sephora Portugal Perfumeria Lda	6.0	5.6	5.3	4.9
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame- Cosméticos Lda	6.0	6.5	5.0	4.5
Catrice (Cosnova GmbH)	Fun Fashion - Cosmética, Perfumaria e Acessórios Lda	1.9	1.9	2.5	2.9
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher (Portugal) - Cosméticos SA	-	2.5	2.5	2.4
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	4.8	3.0	2.7	2.3
Bourjois (Coty Inc)	Bourjois SA	-	-	2.2	2.2
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	2.3	2.1
Max Factor (Coty Inc)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	-	2.0
Mac (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	1.4	1.0	1.0	1.0
The Body Shop (L'Oréal Groupe)	Dibel - Sociedade Importadora de Produtos de Beleza, SA	0.9	0.9	0.8	0.8
Rituals (Rituals Cosmetics Enterprise BV)	Novos Rituais - Comércio de Cosméticos Artigos de Higiene e Alimentares Lda	0.4	0.7	0.7	0.7
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	0.4	0.4	0.4	0.4
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	0.4	0.4	0.4	0.3
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosmetics Sociedade Unipessoal Lda	0.4	0.4	0.4	0.3
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	0.2	0.2	0.2	0.2
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Coty Spain SLU - Sucursal Em Portugal	-	-	2.4	-
Max Factor (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Portugal SA	4.6	2.8	-	-
Margaret Astor (Coty Inc)	Coty Prestige Portugal Lda	3.3	2.5	-	-
Bourjois (Chanel SA)	Bourjois SA	2.3	2.3	-	-
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	0.2	0.1	-	-
Nivea Beauté (Beiersdorf AG)	Beiersdorf Portuguesa Lda	-	-	-	-
Givenchy (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Givenchy SA, Parfums	-	-	-	-
Mary Kay (Mary Kay Inc)	Mary Kay Cosméticos SA	-	-	-	-
Cibelle Rimmel (Coty Inc)	MBB Teixeira SA	-	-	-	-
Private label	Private Label	3.2	3.2	3.4	3.2
Others	Others	7.3	8.1	8.9	13.3
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.10. LBN Brand Shares of Premium Colour Cosmetics: % Value 2013-2016

Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Lancôme (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	7.8	9.5	9.6	8.9
Dior (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	LVMH Perfumes & Cosmética Lda	7.4	9.6	9.3	8.6
Clinique (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	2.1	8.1	7.8	7.2
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph Arié Perfumaria e Cosmética SA	-	-	8.0	7.0
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	9.8	8.8	7.0	5.8
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	4.5	5.7	5.7	5.3
Chanel (Chanel SA)	Chanel Lda	3.9	4.9	4.9	4.6
Yves Saint Laurent (L'Oréal Groupe)	YSL Beauté SA	2.5	3.2	3.0	2.9
Artistry	Amway Corp	2.9	3.1	2.8	2.4
Clarins (Clarins SA)	Clarins (Portugal) - Comércio de Cosméticos SA	2.5	3.0	2.7	2.2
Elizabeth Arden (Revlon Inc)	Elizabeth Arden Inc	-	-	-	1.9
Estée Lauder (Estée Lauder Cos Inc)	Socosmet - Sociedade de Cosmética Lda	1.4	1.6	1.5	1.4
Teint Mat Parfait (L'Oréal Groupe)	Gucci Group NV	0.2	0.2	0.1	0.1
Elizabeth Arden	Elizabeth Arden Inc	2.8	2.5	2.3	-
Shiseido (Shiseido Co Ltd)	Roudolph J Arie & Filhos Lda	8.4	9.0	-	-
Givenchy (LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA)	Givenchy SA, Parfums	-	-	-	-
Teint Mat Parfait	Gucci Group NV	-	-	-	-
Yves Saint Laurent (Gucci Group NV)	L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	-	-	-	-
Shiseido	Shiseido Co Ltd	-	-	-	-
Yves Saint Laurent (Gucci Group NV)	YSL Beauté SA	-	-	-	-
Others	Others	43.8	31.0	35.1	41.6
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.11. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Category: Value 2016-2021

EUR million	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eye Make-Up	33.8	34.6	35.1	35.8	36.4	36.9
- Eye Liner/Pencil	5.5	5.7	5.8	5.9	6.0	6.1
- Eye Shadow	10.8	11.2	11.3	11.5	11.7	11.9
- Mascara	15.8	16.1	16.3	16.6	16.8	17.0
- Other Eye Make-Up	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8
Facial Make-Up	23.7	24.6	25.6	26.5	27.3	28.0
- BB/CC Creams	1.7	2.0	2.2	2.4	2.5	2.5
- Blusher/Bronzer/ Highlighter	3.1	3.3	3.5	3.6	3.7	3.8
- Foundation/Concealer	13.3	13.6	14.0	14.5	14.8	15.2
- Powder	5.4	5.5	5.7	5.8	6.0	6.3
- Other Facial Make-Up	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Lip Products	14.9	15.5	16.0	16.4	16.7	17.1
- Lip Gloss	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.0
- Lip Liner/Pencil	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
- Lipstick	8.2	8.6	9.0	9.4	9.6	9.9
- Other Lip Products	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Nail Products	13.8	14.1	14.5	14.8	15.1	15.4
- Nail Polish	7.8	8.0	8.2	8.4	8.6	8.7
- Nail Treatments/ Strengtheners	3.0	3.0	3.1	3.2	3.3	3.3
- Polish Remover	2.8	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0
- Other Nail Products	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Colour Cosmetics Sets/ Kits	5.5	5.6	5.7	5.8	6.0	6.1
Colour Cosmetics	91.6	94.3	96.8	99.2	101.4	103.5

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources



Anexo 6.12. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Category: % Value Growth 2016-2021

% constant value growth	2016/2017	2016-21 CAGR	2016/21 TOTAL
Eye Make-Up	2.4	1.8	9.3
- Eye Liner/Pencil	2.8	2.2	11.3
- Eye Shadow	2.9	2.0	10.1
- Mascara	2.0	1.5	7.8
- Other Eye Make-Up	1.6	2.0	10.4
Facial Make-Up	3.9	3.4	18.4
- BB/CC Creams	17.4	8.7	51.6
- Blusher/Bronzer/Highlighter	4.8	4.1	22.2
- Foundation/Concealer	2.6	2.7	14.3
- Powder	2.4	3.0	16.1
- Other Facial Make-Up	0.4	1.5	7.7
Lip Products	4.0	2.8	15.1
- Lip Gloss	3.0	1.9	9.7
- Lip Liner/Pencil	-0.1	0.1	0.5
- Lipstick	5.6	4.0	21.8
- Other Lip Products	1.9	0.7	3.4
Nail Products	2.2	2.2	11.4
- Nail Polish	2.6	2.3	11.8
- Nail Treatments/Strengtheners	1.5	2.4	12.4
- Polish Remover	2.0	1.9	9.9
- Other Nail Products	-0.4	1.1	5.8
Colour Cosmetics Sets/Kits	1.9	2.3	11.8
Colour Cosmetics	3.0	2.5	13.0

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources



Anexo 6.13. Forecast Sales of Colour Cosmetics by Premium vs Mass: % Value 2016-2021

% retail value rsp	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Premium	12.3	12.5	12.8	13.0	13.8	13.9
Mass	87.7	87.5	87.2	87.0	86.4	86.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.14. Distribution of Beauty and Personal Care by format % Value 2011-2016

% retail value rsp	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Store-Based Retailing	92.4	92.8	92.8	92.7	92.8	92.7
- Grocery Retailers	48.3	48.4	48.0	47.7	47.1	46.7
- Modern Grocery Retailers	44.3	44.5	44.2	44.0	43.5	43.1
- Convenience Stores	2.0	2.0	2.0	2.2	2.4	2.4
- Discounters	5.5	5.6	5.7	5.7	5.6	5.5
- Forecourt Retailers	-	-	-	-	-	-
- Hypermarkets	11.6	11.6	11.6	11.5	11.3	11.3
- Supermarkets	25.2	25.2	24.9	24.6	24.1	23.9
- Traditional Grocery Retailers	4.0	3.9	3.9	3.7	3.6	3.5
- Food/drink/tobacco specialists	-	-	-	-	-	-
- Independent Small Grocers	3.7	3.6	3.6	3.5	3.4	3.3
- Other Grocery Retailers	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
- Non-Grocery Specialists	40.9	41.1	41.5	41.9	42.5	42.8
- Apparel and Footwear Specialist Retailers	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Electronics and Appliance Specialist Retailers	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Health and Beauty Specialist Retailers	39.9	40.2	40.6	41.0	41.6	42.0
- Beauty Specialist Retailers	26.5	26.6	26.8	27.2	27.6	27.8
- Chemists/Pharmacies	9.3	9.5	9.6	9.6	9.8	10.0
- Drugstores/parapharmacies	3.6	3.7	3.7	3.8	3.8	3.8
- Other Health and Beauty Specialist retailers	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
- Home and Garden Specialist Retailers	-	-	-	-	-	-
- Homewares and Home Furnishing Stores	-	-	-	-	-	-
- Other Non-Grocery Specialists	1.0	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8
- Outdoor Markets	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
- Other BPC Non-Grocery Specialists	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2
- Mixed Retailers	3.2	3.3	3.2	3.2	3.2	3.2
- Department Stores	3.2	3.3	3.2	3.2	3.2	3.2
- Mass Merchandisers	-	-	-	-	-	-
- Variety Stores	-	-	-	-	-	-
- Warehouse Clubs	-	-	-	-	-	-
Non-Store Retailing	7.5	7.1	7.1	7.1	7.1	7.2
- Direct Selling	6.6	6.1	6.1	6.1	6.0	6.1
- Homeshopping	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
- Internet Retailing	0.7	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0
- Vending	-	-	-	-	-	-
Non-retail channels	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
- Hair Salons	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources



Anexo 6.15. Proposta de logotipo bnm COSMETICS



VERSÕES DO LOGOTIPO

. VERSÃO PRINCIPAL

Esta é a versão a ser preferencialmente utilizada. As suas proporções, cores e tipo de letra deverão ser integralmente respeitadas, de acordo com as regras adiante definidas.

. VERSÃO SECUNDÁRIA

Esta versão deverá ser usada exclusivamente quando, por questões de espaço ou dimensão, não for possível utilizar a versão principal obedecendo sempre às regras definidas para esta.



Anexo 6.16. Proposta de assinatura bnm COSMETICS

***BEAUTY IS NOT A MYTH**

. VERSÃO PRINCIPAL

***BELEZA NÃO É UM MITO**

. VERSÃO PORTUGUÊS

***BELLEZA NO ES UN MITO**

. VERSÃO ESPANHOL

A ASSINATURA

A assinatura é parte integrante da identidade e como tal obedece a um conjunto de regras e normas de aplicação. Deverá estar presente sempre que se utilize o logotipo (em peças onde o logotipo entre que mais uma vez bastará estar presente no primeiro momento em que este surja - p.ex: numa brochura em que logotipo entre na capa e no interior bastará a assinatura estar presente na capa não havendo a necessidade de a repetir em todo o miolo da peça).

Foram criadas 3 versões da assinatura: inglês, português e espanhol. A versão em inglês é a versão principal sendo as duas restantes utilizadas unicamente em casos onde a marca esteja unicamente a comunicar para esse mercado específico.



Anexo 6.17. Proposta de código de cores bnm COSMETICS



. PRETO

C:0 M:0 Y:0 K:100
PANTONE: Sendo esta cor uma cor primária (100% preto), não há lugar a conversão para o sistema Pantone
R:0 G:0 B:0



. BRANCO

C:0 M:0 Y:0 K:0
PANTONE: Sem conversão
R:255 G:255 B:255

CORES

Sendo uma identidade que vive muito da comunicação de outras marcas, e de modo a poder conviver de uma forma correcta sobre qualquer visual gráfico sem perder força e sem invadir o território dessas marcas, o logotipo deverá ser unicamente utilizado a preto não sendo permitidas nenhuma aplicação em outras cores.



Anexo 6.18. Proposta de comportamentos bnm COSMETICS



***BEAUTY IS NOT A MYTH**

COMPORTAMENTOS

. SOBRE FUNDO PRETO

De modo a manter a sua forma original quando a marca for aplicada sobre fundo preto será utilizada com um outline a branco. Neste caso a assinatura será a branco.



Anexo 6.19. Exemplo de comportamento sob fundo fotográfico bnm COSMETICS

The advertisement shows a close-up profile of a woman with dark hair and bright red lipstick. The bnm COSMETICS logo and the tagline '*BEAUTY IS NOT A MYTH' are placed on her cheek and in the upper right corner of the image.

COMPORTAMENTOS

. SOBRE FUNDOS FOTOGRÁFICOS

Nas situações que a marca viva sobre um fundo fotográfico deverá optar-se sempre pela versão que ofereça maior contraste sobre a imagem.



Anexo 6.20. Exemplo de alinhamento tendo o logo bnm COSMETICS como referência



ALINHAMENTO

Tendo o logotipo como referência, a assinatura é aplicada sempre sob o logotipo e alinhada ao seu centro. A assinatura deverá surgir sempre na zona inferior da peça de comunicação. O espaçamento entre o logotipo e a assinatura não tem uma dimensão estabelecida podendo ser variável conforme necessário (ver exemplos à esquerda).



Anexo 6.21. Proporções da assinatura bnm COSMETICS



. DIMENSÃO MÁXIMA (Pequenos Formatos)



. DIMENSÃO MÍNIMA (Grandes Formatos)

PROPORÇÕES DA ASSINATURA

Sendo o logotipo a referência da utilização da assinatura e tendo sempre como objectivo principal manter uma correcta leitura da mesma, a sua dimensão poderá ser ajustada consoante o tamanho da peça. Deste modo, estabeleceu-se como dimensão máxima da assinatura o dobro da largura do logotipo (para peças de tamanho reduzido) e como dimensão mínima metade da largura do logotipo (para peças de grande formato). A opção pelo tamanho a aplicar deverá sempre ter em conta a legibilidade da assinatura.



Anexo 6.22. Margens de segurança do logotipo e da assinatura bnm COSMETICS

Lorem ipsum dolor sit amet, putent accusam cotidieque eum ei, ei vim mucius epicuri. Est ea abhorreant intellegebat necessitatibus, dicta ce
mentitu
cu. His e
ad. Ad e
constitu
cari quo
possit s
reque d
accusar
forensibus democritum. Audiam commodo te vix, nostro legendos explicari ad duo. Nam albucius conceptam ei. d mel inani partem

bonorum vocibus, no sit regione
endunt pri ei, harum labores mea
omnesque vulnitate argumentum
laborar
s ea que
atos, se
noste.
que vix ei,
i labore vidisse an. At occurreret
nquam moderatius. Sed ei ullum

bnm
COSMETICS

bnm
COSMETICS

MARGENS DE SEGURANÇA DO LOGOTIPO

Para manter uma correcta leitura do logotipo foi definida uma área mínima de segurança. Nesta área não deverá ser aplicado nenhum elemento gráfico estranho à marca.

Lorem ipsum dolor sit amet, putent accusam cotidieque eum ei, ei vim mucius epicuri. Est ea abhorreant intellegebat necessitatibus, dicta cetero in nam. Ex mea choro bonorum vocibus, no sit regione mentitum officii. Audiam reprehendunt pri ei, harum labores mea cu. His eu equidem qualisque, per omnesque vulputate argumentum ad. Ad eam
constitudo
cari quo. Ei
possit scaevola instructor. Saepe noster conclusionemque vix ei, reque doming occurreret sit in. Qui labore vidisse an. At occurreret accusamus vel, est te harum numquam moderatius. Sed ei ullum forensibus democritum. Audiam commodo te vix, nostro legendos explicari ad duo. Nam albucius conceptam ei. d mel inani partem

vix, quo vero
nvenire expli-
um te, sed cu

BEAUTY IS NOT A MYTH

MARGENS DE SEGURANÇA DA ASSINATURA

Tal como para o logotipo, também para a assinatura existe uma área de segurança a respeitar.



Anexo 6.23. Dimensões mínimas do logotipo e da assinatura bnm COSMETICS



DIMENSÕES MÍNIMAS DO LOGOTIPO

De modo a não se perder a legibilidade do logotipo e dos seus elementos, estabeleceu-se uma dimensão mínima para a sua aplicação.



DIMENSÕES MÍNIMAS DA ASSINATURA

Tal como para o logotipo, a assinatura não deverá ser utilizada nunca com dimensões inferiores às dimensões mínimas definidas.



Anexo 6.24. Tipografia bnm COSMETICS

. FONTE OFICIAL _____ . Quicksand Regular
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

. Quicksand Light
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

. Quicksand Medium
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

. Quicksand Bold
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

. FONTE DE SUPORTE _____ . Arial Regular
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

. Arial Bold
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890;:!"#\$%&/()

TIPOGRAFIA

A tipografia é parte integrante do universo gráfico da marca, e de modo a manter a coerência visual desta, foi definida como fonte oficial da marca a família Quicksand, podendo ser usada nas suas diversas variações. Esta fonte é uma fonte Google permitindo assim ser utilizada também em web.

Para situações em que haja partilha de ficheiros ou documentos em cujo destinatário não possua a fonte oficial (email, documentos de word, apresentações de powerpoint, etc.) deverá ser utilizada a fonte de suporte: a família Arial.



Anexo 6.25. Interdições bnm COSMETICS

Alterar a posição dos elementos
ou as suas proporções



Alterar as cores ou a tipografia



**Beauty is not a myth*

Distorcer ou alterar a orientação



Retirar ou acrescentar elementos



INTERDIÇÕES

As regras estabelecidas ao longo deste kit de normas devem ser seguidas em todas as ocasiões. Quebrar as regras é desfigurar a marca. Estes são alguns exemplos de má utilização e que não poderão acontecer em situação alguma.