



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A EMPRESA LUSH *FRESH HANDMADE*
COSMETICS

CATARINA SANTOS SILVA GARCIA

SETEMBRO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A EMPRESA LUSH *FRESH HANDMADE*
COSMETICS

CATARINA SANTOS SILVA GARCIA

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

SETEMBRO – 2013

RESUMO

A comunicação integrada de marketing (CIM) “ajuda as empresas a encontrarem novas formas de contacto com os consumidores com uma mensagem coerente e a construírem relações de longo prazo com os mesmos” (Clow e Baack, 2012, p. 35). Este projeto visa a elaboração de um plano de CIM para a multinacional LUSH *fresh handmade cosmetics*, tendo como objetivos principais aumentar a sua notoriedade e visibilidade em Portugal. As áreas de atuação utilizadas para concretizar esses objetivos centram-se sobretudo na comunicação *online*, comunicação de produto, *experience marketing*, promoção, comunicação ambiental e responsabilidade social. Parcerias com eco-resorts e restaurantes vegetarianos, ações promocionais em Universidades, um programa de fidelização, sorteios e parcerias *online* são algumas das táticas aplicadas neste projeto.

Palavras-Chave: Comunicação Integrada de Marketing, Plano de comunicação integrada de marketing, Cosméticos naturais e orgânicos.

ABSTRACT

Integrated Marketing Communications (IMC) “helps company leaders find new ways to contact consumers with a unified message and to engage them in long-term relationships” (Clow e Baack, 2012, p.35). This project includes the preparation of a plan of integrated marketing communications for multinational LUSH fresh handmade cosmetics, having as main goals to increase the brand awareness and visibility in Portugal. The business scope plan used in the plan to achieve these objectives mainly focus online communication, product communication, experience marketing, promotion, environmental communication and social responsibility. Partnerships with eco-resorts and vegetarian restaurants, promotional activities in universities, a loyalty program, online sweepstakes and partnerships are some of the tactics used in this project.

Key-words: Integrated Marketing Communications, Plan integrated marketing communications, Natural and organic cosmetics.

AGRADECIMENTOS

À Mestre Patrícia Tavares, pela sua disponibilidade, sinceridade e objetividade.

À LUSH Inglaterra, que autorizou a realização deste projeto que tanto desejei.

À equipa LUSH Portugal, pela sua simpatia e disponibilidade.

Ao meu namorado e família pelo apoio e paciência. Um obrigada muito especial ao meu pai, que me ajudou muito sempre que precisei.

Às minhas colegas de trabalho, Raquel Menezes e Margarida Leite Rio, que se demonstraram inteiramente disponíveis durante todo o processo.

À minha melhor amiga Mariana Freire, que mesmo longe me deu muita força.

À minha prima Patrícia Neto e amiga Sara Bártolo que me iluminaram em momentos críticos.

Às minhas grandes amigas Telma Gomes, Maria Madalena Abreu e Marta Soares.

Ao meu colega de faculdade Adolfo Rututo, que com a sua experiência académica me ajudou quando precisei.

Aos meus padrinhos Margarida e Duarte Albuquerque.

INDÍCE GERAL

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	8
1.2. OBJETIVOS DO PLANO	8
1.3. METODOLOGIA	8
1.4. ESTRUTURA	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	9
2.2. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	11
2.3. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	12
2.4. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NATURAIS	13
3. MODELO CONCETUAL ADOTADO	13
4. ENQUADRAMENTO DO SETOR DE COSMÉTICOS NATURAIS EM PORTUGAL	14
5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	14
5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	14
5.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
5.3. ANÁLISE INTERNA	15
5.3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	16
5.3.2. HISTORIAL DA EMPRESA	16
5.3.3. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL E RECURSOS HUMANOS	17
5.3.4. FORNECEDORES	18
5.3.5. PRODUTOS OFERECIDOS E SUA CARATERIZAÇÃO	18
5.3.6. CLIENTES	19
5.3.7. PROMOÇÃO	19
5.3.8. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA	20
5.3.9. POSICIONAMENTO PERCEPCIONADO	20
5.3.10. CONCLUSÕES	21
5.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL	21
5.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL	21

5.4.2. ENVOLVENTE CULTURAL	22
5.4.3. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL	22
5.4.4. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA	23
5.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO	23
5.4.6. MEDIA	23
5.4.7. CONCLUSÕES	23
5.5. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA)	24
5.6. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	26
5.6.1. METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS	26
5.6.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA	26
5.6.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	26
5.7. ANÁLISE SWOT	29
5.8. OBJETIVOS DO PLANO	30
5.9. ESTRATÉGIA	30
5.9.1. SEGMENTAÇÃO	30
5.9.2. POSICIONAMENTO DESEJADO	30
5.9.3. PÚBLICO-ALVO	31
5.9.4. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE	31
5.9.5. ÁREAS DE ATUAÇÃO E TÁTICAS	31
5.10. ORÇAMENTAÇÃO	34
5.11. CALENDARIZAÇÃO	35
5.12. AVALIAÇÃO E CONTROLO	36
5.13. QUADRO RESUMO DO PLANO	36
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
7. REFERÊNCIAS	38
8. ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Modelo de Plano de Comunicação Integrada de Marketing adoptado (Clow e Baack, 2012)

Tabela II – Análise da Concorrência da LUSH Portugal

Tabela III – Inquiridos que conhecem/ não conhecem a marca

Tabela IV – Percentagem de inquiridos que já compraram/ nunca compraram os produtos da marca

Tabela V – Iniciativas de responsabilidade socio ambiental que os inquiridos associaram à LUSH

Tabela VI – Grau de influência de responsabilidade social e ambiental na decisão de compra de um produto cosmético

Tabela VII - Categorias de análise utilizadas no guião da entrevista

Tabela VIII – Análise SWOT

Tabela XIX – Mensagens-chave por público-alvo

Tabela X - Orçamento do plano de CIM da LUSH Portugal

Tabela XI - Calendarização do plano de Comunicação Integrada de Marketing da LUSH Portugal

Tabela XII – Quadro resumo do plano de CIM da empresa LUSH

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa mental: perceção da LUSH Portugal pelos inquiridos

Figura 2 - Mapa mental: perceção dos produtos da LUSH Portugal pelos inquiridos

1. INTRODUÇÃO

1.1.RELEVÂNCIA DO TEMA

A comunicação integrada de marketing centra-se na construção de relacionamentos e na influência dos interesses dos consumidores (Reid *et al.*, 2005). Para empresas jovens e com um orçamento disponível limitado, a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing surge como uma ferramenta diferencial estratégica que traz múltiplos benefícios, uma vez que integra a comunicação interna e externa da empresa, reconhecendo a importância de transmitir uma mensagem coerente através da coordenação de diferentes canais de comunicação. A empresa multinacional LUSH, surgiu em Portugal em Dezembro de 2010, e ainda apresenta uma fraca expressão no mercado. Por esta razão, torna-se relevante desenvolver um plano de comunicação integrada de marketing que vise aumentar a sua notoriedade e dar visibilidade à filosofia e práticas éticas da mesma.

1.2.OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Os principais objetivos do plano de comunicação integrada de marketing são (1) aumentar a notoriedade da empresa em Portugal em 20% no prazo de um ano, (2) dar maior visibilidade do conceito, valores éticos e política socio ambiental aos clientes atuais e potenciais da empresa.

1.3.METODOLOGIA

Este projeto é sustentado por uma revisão de literatura. Para a elaboração do plano foi efetuado um inquérito por questionário via *online*, a estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e a contactos pessoais, a fim de avaliar essencialmente a notoriedade e reputação da marca, bem como uma entrevista semiestruturada à Diretora Geral e Responsável pela Área de Comunicação da LUSH Portugal. A entrevista incidiu não só sobre o diagnóstico situacional da empresa mas também sobre a estratégia de comunicação adotada pela empresa e a orçamentação disponível para ações de comunicação. O modelo conceptual utilizado para o desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing foi o de Clow e Baack (2012).

1.4. ESTRUTURA

Este trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira apresenta-se a revisão de literatura que aborda (1) a definição de comunicação integrada de marketing, (2) a definição de plano de comunicação integrada de marketing, (3) alguns exemplos de modelos de plano de comunicação integrada de marketing e (4) a comunicação integrada de marketing na indústria de cosméticos naturais. Na segunda parte, é escolhido o modelo conceptual a adotar no desenvolvimento do plano, e numa terceira é feito um enquadramento do setor de cosméticos naturais em Portugal. Numa quarta e última parte, é apresentado o plano para a empresa LUSH Portugal, que começa com a sua missão e com a análise da situação, que abrange a análise interna, macro e micro-ambiental. Segue-se a recolha de dados primários, análise SWOT, objetivos do plano, estratégia de comunicação e plano tático. Por último, é mencionado o orçamento, definida a calendarização assim como os critérios de avaliação e controlo, e ainda é apresentado um quadro resumo do plano.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura encontra-se dividida em 4 secções: (1) Definição de comunicação integrada de marketing (CIM); (2) Definição de plano de comunicação integrada de marketing; (3) Modelos de plano de CIM; (4) A comunicação integrada de marketing na indústria de cosméticos naturais.

2.1. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação integrada de marketing teve origem nos anos 80 na literatura de marketing, como “parte integrante da estratégia de marca” (Madhavaram *et al.* citado por Dinnie *et al.*, 2010, p.390). De acordo com Kliatchko “não existe um consenso universal relativamente à sua definição” (citado por Grove *et al.*, 2007, p.37), embora a sua importância tenha vindo a crescer nos últimos anos devido a diversos impulsionadores. Segundo Holm (2006), “o desenvolvimento e difusão da CIM está intimamente associado ao rápido desenvolvimento tecnológico, à globalização acelerada e à desregulamentação dos mercados e individualização dos padrões de consumo ” (p.31), podendo, desta forma, ser definida como o “resultado do alinhamento de símbolos, mensagens, processos e comportamentos, a fim de comunicar com

consistência e continuidade dentro e fora das barreiras organizacionais” (Christensen *et al.*, 2008, p.424).

A comunicação integrada de marketing refere-se à “integração de diferentes tecnologias para alcançar uma solução unificada” (Torp, 2009, p.191). Porém, “não deve ser entendida como uma simples uniformidade de mensagem transmitida através de diferentes canais de comunicação” (Kitchen *et al.* citado por Gurau, 2008, p.171), “mas sim como a coordenação complexa e a gestão de informação transmitida através de canais complementares, a fim de apresentar eficazmente uma imagem coerente da empresa junto dos públicos-alvo” (Gurau, 2008, p.171).

Assim, de acordo com Keengan *et al.* (1992), a comunicação integrada de marketing compreende a “coordenação estratégica de todas as mensagens e meios utilizados por uma organização, de modo a influenciar o valor percebido da marca” (p.631). Neste sentido, o objetivo primordial da comunicação integrada de marketing passa por “afetar a percepção do valor e o comportamento dos consumidores através de uma comunicação direta” (Holm, 2006, p.31).

Segundo Duncan (2002), o conceito remete para “um processo multifuncional para criar e sustentar relacionamentos rentáveis com os consumidores e outros *stakeholders* a partir do controlo e influência estratégica de todas as mensagens enviadas a esses grupos e incentivando a troca de informação, propondo diálogo com os mesmos” (p.8). A comunicação integrada é um mecanismo mas também uma filosofia organizacional (Smith, 2012). A cultura e as estruturas sociais de uma organização possibilitam uma comunicação interna e externa consistente (Christensen *et al.*, p.424), sendo que a eficácia da integração depende da “inclusão dos empregados, clientes e *stakeholders*” (Duncan, citado por Christensen *et al.*, 2008, p.425) que podem ter impacto no desempenho da empresa. “Todos os departamentos de uma organização que interagem com os consumidores e públicos estratégicos devem compartilhar um entendimento comum e trabalhar coletivamente para desenvolverem relacionamentos de longo-prazo com a marca” (Gurau, 2008, p.171). “A partilha de conhecimento pode ser um elemento fundamental para permitir uma coordenação multifuncional, e encontra-se correlacionada com a confiança interpessoal percebida” (Wu *et al.* citado por Smith, 2012, p.603).

2.2. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Um plano de comunicação integrada de marketing é vital para o sucesso de uma empresa (Clow e Baack, 2012). Para que seja apresentada uma mensagem coerente, um plano completo atinge todos os componentes do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), embora seja dado um maior destaque à componente da comunicação (Clow e Baack, 2012). O mesmo autor sustenta também que um plano eficaz requer objetivos de qualidade. Segundo Henley (2001), perante múltiplos objetivos, uma empresa deve determinar a prioridade de cada um, de modo a “reduzir a discordância e discórdia quando estes entram em conflito” (p.149). Holm (2006) sustenta que “os objetivos de comunicação têm que ser compatíveis com os objetivos de marketing e os objetivos globais da empresa” (p.24). A importância de uma estratégia direcionada para o cliente é comum à maioria das definições de CIM (Dewhirst e Davis, 2005, p.86). Quando bem implementada, “pode gerar informação que pode ser utilizada para identificar e atingir diferentes tipos de *target* com uma comunicação personalizada” (Schultz, citado por Grove *et al.* 2007, p.38) “e, em último caso, ajudar a construir um relacionamento forte com os mesmos” (Duncan, citado por Grove *et al.* 2007, p.38). “A identificação dos públicos-alvo pode também fornecer uma estrutura para selecionar os meios de comunicação apropriados e, conseqüentemente, garantir a consistência estratégica das mensagens” (Dewhirst e Davis, 2005, p.86). Um plano procura alcançar a harmonia nas mensagens enviadas aos consumidores e a outros *stakeholders* (Clow e Baack, 2012). Segundo Gabrielli e Balboni (2010) “mensagens contraditórias de diferentes fontes podem criar imagens confusas da empresa na mente do consumidor” (p.276). Após a elaboração da mensagem, segue-se a seleção dos canais de comunicação que “são utilizados para orientar o consumidor em cada uma das fases do processo de compra, apresentando todos eles uma mensagem consistente” (Holm, 2006, p.25). A utilização e coordenação de múltiplas ferramentas de difusão da mensagem, tais como a publicidade, relações públicas, eventos, comunicação *online* e comunicação interna, permite “alcançar diferentes públicos com uma mensagem consistente, resultando numa maior cobertura de mercado e num maior impacto sobre o mercado alvo, por meio de um investimento menor” (Wickham e Hall, 2006, p. 95). A determinação do orçamento baseia-se nos objetivos de comunicação e de marketing (Clow e Baack, 2012). De acordo com Holm (2006), o orçamento deve ser gerido da

forma mais eficaz e eficiente possível, para assim assegurar que a longo prazo o investimento é rentabilizado. A última etapa da elaboração de um plano, passa por averiguar se foram alcançados os objetivos com eficácia, por meio de um método de avaliação do desempenho (Clow e Baack, 2012).

2.3. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Um plano de comunicação integrada de marketing pode ser desenvolvido a partir de inúmeras metodologias. Reid *et al.* (2005) defendem que o plano de CIM é um processo holístico e como tal abrange dimensões tanto estratégicas como táticas (ver ANEXO A). A nível estratégico, um plano procura identificar as oportunidades de mercado e consequentemente dar resposta às ações do mercado, tendo em vista alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A dimensão tática suporta a estratégia, remetendo para atividades de curto prazo que visam a implementação da estratégia e, por sua vez, a concretização dos objetivos do plano. Conforme se pode verificar em Anexo (tabela I), o plano estratégico é constituído por cinco componentes e o plano tático por três componentes. De acordo com Kotler (2006), um plano de CIM é composto por oito etapas: (1) identificação do público-alvo; (2) determinação dos objetivos de comunicação; (3) elaboração da mensagem; (4) seleção dos canais de comunicação; (5) estabelecimento do orçamento; (6) decisão sobre o *mix* de comunicação; (7) medição dos resultados e (8) gestão do processo de comunicação integrada de marketing. Para Dias *et al.* (2006), as etapas de um plano passam por uma análise do problema ou da oportunidade; definição dos objetivos da comunicação; seleção do público-alvo; seleção dos elementos do *mix* de comunicação; definição da estratégia da mensagem; definição dos meios de comunicação; definição do orçamento de comunicação; implementação do plano e avaliação dos resultados. Clow e Baack (2012) propõem um plano de comunicação integrada de marketing fundamentado em oito passos. O primeiro passo aborda a análise da situação corrente da empresa, onde se procura identificar a nível interno as forças e fraquezas, e no ambiente externo as oportunidades e ameaças presentes. Posteriormente, segue-se a definição dos objetivos de marketing, juntamente com a seleção dos mercados alvo. O passo seguinte remete para as estratégias de marketing, que abrangem não só todos os elementos do marketing *mix*, como também o posicionamento, diferenciação e estratégias de *branding*. As táticas de marketing surgem como atividades diárias que são planeadas para fornecer apoio a essas

estratégias. A implementação e a avaliação do desempenho são as últimas etapas propostas pelos autores.

2.4. A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NATURAIS

A palavra “cosméticos”, tende a ser associada a maquiagem e perfumes concebidos para mulheres (Kumar *et al.*, 2006). No entanto, os cosméticos incluem segmentos de produtos mais vastos, tais como, produtos de banho e duche, desodorizantes, cuidados para o cabelo, higiene oral, depilatórios e protetores solar (Dimitrova *et al.*, 2009). Os mercados de cosmética de hoje deixaram de estar direcionados apenas para o público feminino adulto e voltaram-se também para jovens de ambos os sexos (Kumar *et al.*, 2006). Numa altura em que os consumidores estão mais cuidadosos com o seu dinheiro, as empresas devem apostar em publicidade e no reconhecimento da marca (Drucker, 1995). “As interações *online* surgem como um novo canal de comunicação e canais tradicionais tais como telemarketing estão a decrescer na indústria de cosméticos” (Kumar *et al.*, 2006, p.286). A tendência crescente para um estilo de vida mais saudável e para o consumo de produtos naturais de qualidade tem impulsionado as empresas a adotar novas técnicas de gestão e de marketing (Dimitrova *et al.*, 2009). Assim, a transmissão de conhecimento dos componentes naturais dos cosméticos representa um recurso estratégico para uma empresa, sendo a troca de informação o elo mais importante entre clientes e produtores, uma vez que pode contribuir para uma gestão eficiente do desempenho do produto (Dimitrova *et al.*, 2009).

3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

O modelo conceptual escolhido para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing da empresa LUSH é o modelo de Clow e Baack (2012). A tabela que se segue ilustra as suas diferentes etapas:

Tabela I - Modelo de Plano de Comunicação Integrada de Marketing adotado



Fonte: Clow e Baack (2012)

4. ENQUADRAMENTO DO SETOR DE COSMÉTICOS NATURAIS EM PORTUGAL

A procura de produtos de beleza de origem biológica tem vindo a ganhar destaque, muito devido a empresas como a LUSH ou Organii. Os consumidores tendem cada vez mais a procurar soluções que preservem o meio ambiente e que sejam menos agressivas para a pele. Os cosméticos naturais e orgânicos, que originalmente foram concebidos para indivíduos com reações alérgicas a produtos tradicionais (Global Insight, 2007), surgem agora como uma alternativa ecológica e saudável aos ingredientes sintéticos. Este segmento conta com um crescimento anual de 16% e prevê-se que daqui a 10 anos, 40% dos consumidores irão optar por cosméticos de fonte orgânica (Marketeer, 2011). Porém, a cosmética biológica ainda é um mercado a explorar, na medida em que se verifica falta de informação e de divulgação sobre a mesma.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de comunicação integrada de marketing tem como objetivos contribuir para o aumento da notoriedade da marca em 20% no prazo de um ano, assim como trazer uma maior visibilidade à empresa LUSH. Tendo em conta as suas limitações financeiras, os públicos-alvo e o seu posicionamento, foram definidas mensagens chave e áreas de

atuação que se centram principalmente na comunicação *online*, comunicação de produto, promoção, *experience marketing*, comunicação ambiental e responsabilidade social. Para cada área foram definidas táticas.

5.2.MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Vida LUSH

Nós acreditamos...

...em fazer produtos eficazes com fruta e vegetais frescos e orgânicos, os mais finos óleos essenciais e sintéticos seguros.*

Acreditamos em comprar ingredientes apenas a companhias que não fazem ou não apoiam testes em animais e testamos os nossos produtos em humano.

Inventamos os nossos próprios produtos e fragâncias e fazemo-los frescos e à mão usando poucos ou nenhuns conservantes ou embalagens, usando apenas ingredientes vegetarianos e dizendo-te quando é que foram feitos.*

Acreditamos em pessoas felizes a fazer sabonetes felizes, em pôr as nossas carinhas nos produtos e em pôr as nossas mães orgulhosas!

Acreditamos em longos banhos à luz das velas, em partilhar duches, em massagens, em encher o mundo de perfume, no direito de errar, perder tudo e começar outra vez.

**Acreditamos também que palavras como “fresco” e “orgânico” têm um significado honesto e real para além do marketing.*

(LUSH Fresh Handmade Cosmetics)

5.3.ANÁLISE INTERNA

A análise interna que se segue procura identificar os pontos fortes e fracos da empresa, incluindo desta forma a apresentação e história da empresa, organização funcional e recursos humanos, fornecedores, clientes, promoção, evolução da *performance* e posicionamento percebido.

5.3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

De origem inglesa, a empresa multinacional LUSH *Fresh Handmade Cosmetics* assume-se como uma marca especializada em cosméticos naturais e frescos com sede em Poole, Inglaterra, Reino Unido. Fundada em Abril de 1995 pelo casal Mark e Mo Constantine e respetiva equipa, a LUSH é considerada uma loja “gourmet” que dispõe de produtos de beleza, fabricados à mão pela própria empresa, a partir de ingredientes naturais e orgânicos (frutas, flores, raízes, vegetais frescos, óleos essenciais). A sua política passa igualmente por não utilizar ingredientes de natureza animal, como o mel ou leite; não testar os seus produtos ou ingredientes em animais, assim como, não estabelecer parcerias com terceiros que testam a segurança e qualidade dos mesmos em animais; procurar ser sempre ecológica; utilizar poucos ou nenhuns ingredientes sintéticos seguros; contribuir para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida da comunidade e dos seus clientes; procurar dar suporte a pequenos produtores do Comércio Justo de todo o mundo, comprometendo-se a melhorar as condições de vida dos mesmos, com a promessa de um salário justo. A apresentação de loja é inspirada em mercearias gourmet e nos mercados tradicionais de frutas e vegetais.

5.3.2. HISTORIAL DA EMPRESA

No final da década de 70, o casal Mark e Mo Constantine, juntamente com Elizabeth Weir, criaram a sua primeira empresa de produtos naturais feitos à mão designada por *Constantine & Weir*. As primeiras criações foram oferecidas à prestigiada rede inglesa de cosméticos *The Body Shop*, chegando a equipa a tornar-se a sua maior fornecedora durante uma década. O sucesso de vendas foi tal que o trio alargou a sua equipa e em 1988, decidiu abrir uma loja própria designada por *Cosmetics-To-Go*, direcionada para a venda de cosméticos naturais por catálogo via correio. A empresa inicialmente teve sucesso mas acabou por resultar em perdas financeiras e na sua posterior venda. Mais tarde, em 1995, os fundadores criaram a sua primeira loja em Poole, Inglaterra, cuja denominação, LUSH: *Fresh Handmade Cosmetics*, foi sugerida por um cliente num concurso lançado pela marca. A empresa rapidamente se tornou reconhecida a nível internacional, e hoje a rede soma mais de 850 lojas em 51 países e várias fábricas em todo o mundo, convertendo-se assim numa marca global. A LUSH encontra-se representada em Portugal desde Dezembro de 2010, sendo inteiramente gerida pela casa

mãe. Atualmente, a sua expansão em território nacional limita-se a 3 lojas que se situam nos centros comerciais Oeiras Parque, Amoreiras e Braga Parque.

5.3.3. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL E RECURSOS HUMANOS

A LUSH Portugal apresenta uma estrutura hierárquica interna vertical, onde no topo se encontra a LUSH UK, responsável pela gestão da marca em Portugal. Abaixo surge a empresa *Nature&You*, cuja equipa de suporte é constituída por Carla Neves (Diretora Geral e Responsável pela área de comunicação), Alice Estrela (responsável pelo departamento de *retailer*) e Joana Oliveira (*trainer*, que oferece suporte à administração da empresa e que faz o elo de ligação com o *staff*). O responsável pelo departamento financeiro pertence a uma empresa *outsourcing*. Em cada uma das três lojas físicas há um *in store trainer* e um gerente, exceto a loja das Amoreiras que também conta com um subgerente. Nestes pontos de venda trabalham seis membros *staff*. A loja *online* é gerida por Dina Gonçalves. No total, são 27 colaboradores a colaborar para a LUSH em Portugal. Com vista a preservar a sua essência, a LUSH apenas contrata indivíduos que partilhem os mesmos valores da marca, contando atualmente com aproximadamente 6000 trabalhadores a nível global. Esta necessidade de preservação da cultura e filosofia que descrevem a empresa, reflete-se também na formação exigente de cada colaborador, que passa por três níveis, nomeadamente, a formação inicial, a formação intermédia e a formação regular e global. A formação inicial consiste em comunicar os valores, política, ética e missão da marca, bem como o comportamento em loja e a categorização dos produtos. A formação intermédia abrange temas como o *merchandising* da loja e procura aprofundar o conhecimento relativamente aos produtos. Recebem também formação regular sobre qualquer novidade que surja, como por exemplo, novas receitas de produtos. A LUSH define-se como uma empresa familiar, unida e acolhedora que se preocupa, não só em vender, mas também com o bem-estar das pessoas que a rodeiam, do meio ambiente e dos animais. O espírito e identidade da empresa são visíveis através do relacionamento próximo e informal estabelecido com o público-alvo, incluindo consumidores ou mesmo fornecedores. Muitas vezes, são criados laços de amizade entre empresa e clientes, que carinhosamente são chamados de “LUSHies”. Uma vez dentro da loja, o cliente é abordado diretamente por lojistas formados que se disponibilizam a apresentar de imediato os produtos expostos em loja, assim como demonstrar o funcionamento de produtos e sugerir a sua experimentação.

5.3.4. FORNECEDORES

A proposta de valor da LUSH assenta em valores como o respeito pela natureza, pelos animais e pelos direitos do ser humano, o que torna a sustentabilidade uma questão prioritária para a marca. Para que essa mensagem seja transmitida, a empresa “necessita de trabalhar com uma cadeia de fornecedores que não só seja ambientalmente sustentável, como também económica e socialmente” (Gabbi, 2013 - <https://www.lush.co.uk/content/view/4469>). É por essa razão que a LUSH assenta numa política de Comércio Justo, que passa por dar suporte a pequenos produtores de todo o mundo que simultaneamente produzem ingredientes de elevada qualidade e precisam de ajuda financeira. De acordo com a empresa, é da responsabilidade da equipa de compras viajar pelo mundo à procura de ingredientes que sejam congruentes com os padrões éticos da empresa, cabendo a esta visitar com regularidade e pessoalmente os fornecedores, de modo a rastrear os ingredientes, conhecer os produtores e assegurar os cuidados com o meio ambiente e condições justas para os trabalhadores. A qualidade das matérias-primas é, desta forma, assegurada por um relacionamento de alto envolvimento, que a equipa, liderada por Simon Constantine, estabelece com as comunidades locais.

5.3.5. PRODUTOS OFERECIDOS E SUA CARACTERIZAÇÃO

A LUSH produz uma grande diversidade de produtos inovadores e ecológicos, estando estes organizados por grupos (ver ANEXO D): Banho, Duche, Corpo, Rosto, Cabelo, Perfume, *Emotional Brilliance*, Prendas e Acessórios. Na loja *online*, encontram-se ainda disponíveis produtos “Retro”, que voltaram ao mercado a pedido de clientes mas que apenas estão disponíveis *online*. A linha de produtos caracteriza-se por ser 100% vegetariana, 81% vegan, 69% sem conservantes e 44% sem embalagem. A palavra “fresco” está muito ligada à LUSH, que por sua vez pressupõe uma vida útil dos produtos mais curta. Nenhum produto permanece na loja mais do que 6 meses e por vezes quando chegam ao cliente têm apenas semanas, dias ou até horas de vida. Este acontecimento prende-se com o facto de a empresa se recusar a usar conservantes desnecessariamente, sendo que os que utilizam são apenas para garantir que o produto se mantém fresco o tempo suficiente para ser consumido (Buchwalter, 2007). Uma das práticas da marca passa também por incitar o cliente a devolver embalagens vazias, para posterior reciclagem e reutilização das mesmas. Para além disso, a marca desenvolveu

uma grande variedade de produtos sólidos, não só porque não necessitam de conservantes nem embalagens desnecessárias, mas também porque poupam água, energia e recursos que estão associados ao seu fabrico e transportação.

5.3.6. CLIENTES

Os clientes atuais da LUSH, pertencentes ao distrito de Lisboa (100% dos inquiridos pertencem ao distrito de Lisboa) são essencialmente mulheres (na amostra do inquérito efetuado aos clientes da LUSH, 84% dos inquiridos são do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 18 e os 45 anos, pertencentes à classe média-alta e alta. O serviço prestado pela marca encontra-se direcionado para clientes academicamente formados, interessados e que demonstrem preocupação com o meio ambiente e bem-estar. Como grupos principais de clientes destacam-se a comunidade vegan e vegetariana, indivíduos que não pertencem a esse grupo mas que se estão a tornar cada vez mais fiéis e clientes que se encontram num processo de fidelização, uma vez que procuram cada vez mais a marca e saber mais sobre a mesma. Como clientes desejados temos o público masculino que ainda não conhece nem tem preferência pelos produtos da marca.

5.3.7. PROMOÇÃO

De acordo com a empresa, a forma como a LUSH comunica não é de todo convencional, uma vez que, uma das suas políticas passa por não permitir a divulgação da qualidade dos produtos por meio dos canais de comunicação tradicionais. Preços justos para a empresa e para o consumidor é uma das práticas que a marca procura seguir desde sempre. Neste sentido, a empresa comunica essencialmente através dos seus produtos, pessoas, *website*, redes sociais e *e-mail*, centrando-se desta forma na ferramenta *word of mouth* e nas relações diretas com os seus clientes. Milhares de fãs por todo o mundo produzem blogues e vídeos no *youtube* onde partilham as suas experiências e opiniões pessoais relativas a determinados produtos. Anualmente, é também publicado 2 a 3 vezes o jornal LUSH Times, que em Portugal apenas se encontra disponível em loja física, inversamente a outros países que também o facultam gratuitamente *online*. Contrariamente a outras lojas de cosmética que investem em *sampling* pré definido e pré preparado, a LUSH aposta fortemente na experimentação dos produtos, como método de dar a conhecer o produto que suscitou interesse no atual ou potencial cliente e, assim, tornar mais fácil a fidelização do mesmo. Os lojistas não

só são convidados a demonstrar o funcionamento dos produtos em loja como também a oferecer amostras que, conseqüentemente, permitem que a qualidade dos produtos seja reconhecida pelo cliente e que a sua experiência seja divulgada e recomendada pelo mesmo. De acordo com Carla Neves (Diretora Geral e Responsável pela área de comunicação), a empresa não se encontra de costas voltadas para os *media*, apenas não paga por publicidade. Como tal, a marca já apareceu gratuita e pontualmente em programas de televisão, tais como, “Minuto Verde” da RTP1 (14 de Maio de 2013) e “Mais Mulher” da Sic Mulher onde se associou às celebrações dos 10 anos do canal televisivo (Março de 2013). A nível de comunicação *online*, os passatempos e promoções são muito frequentes. No que diz respeito a campanhas éticas, a LUSH está associada a causas humanitárias e a campanhas de defesa dos direitos dos animais e do meio ambiente. Desde 1991 que a marca tem lutado contra os testes em animais, estando em vigor a campanha “*Fighting Animal Testing*”, que integra desde 2012 a iniciativa “*LUSH Prize*” que compreende uma oferta anual de um prémio de 250.000 libras (cerca de 300.000€) a projetos provenientes de qualquer parte do mundo que visem a substituição da utilização de animais em testes de segurança de ingredientes e produtos. Em Portugal, já foram realizadas petições contra testes de cosmética em animais, assim como uma campanha que procurou incentivar o consumidor a viajar com produtos sem embalagem. O produto “*charity pot*”, que remete para a doação de 100% do valor da compra para uma causa humanitária, ainda não chegou a Portugal.

5.3.8. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA

A performance da LUSH em Portugal, desde o ano de abertura, tem-se revelado positiva e crescente, tendo faturado no ano de 2011 aproximadamente 520.000 euros e no ano de 2012 alcançado os 600.000 euros. Uma vez que se encontra em fase de crescimento a nível nacional, a LUSH está longe de se assumir como líder de mercado, pois conforme se verifica nos resultados do questionário, a maioria dos inquiridos ainda não conhece ou compra os produtos da marca.

5.3.9. POSICIONAMENTO PERCECIONADO

A LUSH é uma empresa de cosmética mundialmente reconhecida, que chegou recentemente ao mercado nacional e ainda se revela pouco conhecida entre os consumidores portugueses (no inquérito realizado em 84 inquiridos, apenas 27 (32%) conhecem a marca). De acordo com os resultados deste mesmo inquérito, a marca é

associada sobretudo a aroma, cor, originalidade, ecologia e qualidade. Os produtos são descritos maioritariamente como cheirosos, frescos, naturais e originais. Num primeiro impacto, a empresa posiciona-se como uma marca de luxo, uma vez que por falta de notoriedade e desconhecimento do conceito e políticas da marca, os consumidores sustentam a sua perceção com base na comparação de preços com outras superfícies comerciais, tais como supermercados e concorrentes locais. Internamente, a empresa é percebida como familiar, unida, sincera e alegre, refletindo-se no relacionamento com os clientes, com quem se procura estabelecer uma ligação próxima de amizade.

5.3.10. CONCLUSÕES

A LUSH destaca-se por ser ambientalmente responsável e vegetariana, bem como por procurar preservar a sua identidade, refletindo-se na formação exigente e regular que é dada a todos os membros da equipa em qualquer parte do mundo. Outro ponto de diferenciação consiste no relacionamento próximo e informal existente entre empresa e consumidores/fornecedores. No entanto, a empresa ainda é pouco conhecida a nível nacional e encontra-se direcionada a um nicho de mercado que em Portugal ainda é reduzido, nomeadamente consumidores que demonstrem preocupações ambientais e sociais no processo de decisão de compra de cosméticos.

5.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL

A análise macro-ambiental integra as variáveis demográficas, económicas e sociais, culturais, institucionais, tecnológicas, grupos de pressão e media.

5.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL

O perfil demográfico do país caracteriza-se essencialmente por uma diminuição da população mais jovem, por um aumento da população com 65 ou mais anos e pela redução do número de famílias. Como consequência, as marcas de cosmética nacionais tendem a procurar cada vez mais soluções que satisfaçam as necessidades de novos públicos. Segundo o INE (Censos 2011), a população idosa residente em Portugal é de 2,023 milhões, representando 19% do total da população, percentagem esta superior aos 15% da população no grupo etário mais jovem (0-14 anos). Este fenómeno demográfico apresenta um impacto visível no mercado dos cosméticos, perante a tendência crescente da procura de produtos anti idade. O estado de recessão económica atual, juntamente com a elevada taxa de desemprego registada no 2º trimestre de 2013 pelo INE no valor

de 16,4%, têm contribuído para a queda do rendimento disponível dos contribuintes e, consequentemente, do consumo privado que se mantém em declínio há mais de dois anos (Jornal Público *online* do dia 19/04/2013, por Pedro Crisóstomo). Como resultado, o consumo de produtos de beleza e higiene pessoal também tem sofrido com a crise, constatando-se uma maior sensibilidade ao preço pelos consumidores portugueses. Carla Nunes defende que os consumidores procuram cada vez menos marcas de luxo de elevado preço e mais marcas que ofereçam produtos semelhantes, com qualidade idêntica, com o mesmo propósito e a preços mais acessíveis.

5.4.2. ENVOLVENTE CULTURAL

Através da entrevista realizada concluíram-se os seguintes fatores referentes à envolvente cultural. A preocupação com a beleza e o cuidado da pele tem vindo a aumentar, verificando-se uma maior consciencialização dos benefícios dos produtos e da necessidade de nos satisfazermos a nós próprios. Como resultado da atual crise económica e do rápido desenvolvimento tecnológico, os consumidores estão mais seletivos, informados e exigentes. As empresas para se manterem competitivas vêm-se forçadas a oferecer produtos de qualidade superior e a preços mais acessíveis, recorrendo com frequência a promoções e a épocas especiais. Como resultado, os consumidores valorizam cada vez mais os produtos de cosmética e a indústria tende a crescer. O *word of mouth* é uma ferramenta que tem ganho força neste mercado.

5.4.3. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL

Em Portugal, a LUSH é unicamente importadora e distribuidora dos produtos da empresa, e como tal, as burocracias relativas à fabricação dos produtos estão a cargo da LUSH Inglaterra, fornecedora da marca em Portugal. Desta forma, as entidades institucionais que afetam a atividade da empresa a nível nacional são o CIAV (Centro de Informação Antiveneno), a quem a empresa necessita de comunicar todos os ingredientes e produtos a serem comercializados, para que sejam notificados e autorizados para venda, assim como o INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P.). Os produtos encontram-se registados no *site* da Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P. como produtos de higiene e bem-estar, sendo que, todos os meses compete à LUSH informar a respetiva entidade relativamente ao valor das vendas da marca em território português, para que posteriormente seja cobrada uma taxa de 1% pelo volume de produtos vendidos.

5.4.4. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

A indústria de cosméticos tem sido impulsionada pela constante inovação tecnológica, que compreende o surgimento de novos ingredientes, tratamentos destinados a tipos de pele específicos e fórmulas únicas concentradas em necessidades distintas. Este sector, caracterizado por ser fortemente competitivo, procura satisfazer as expectativas dos consumidores no que diz respeito a “produtos seguros, eficazes e ambientalmente sustentáveis” (AIC, 2010), investindo em investigação e desenvolvimento. A partir do sítio da internet da Comissão Europeia é possível concluir que a inovação é essencial na medida em que “a maioria dos produtos têm uma vida útil de menos de 5 anos” e como tal, “os fabricantes reformulam 25% dos seus produtos todos os anos” (http://ec.europa.eu/consumers/sectors/cosmetics/index_pt.htm)

5.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO

No que diz respeito a grupos de consumidores, a comunidade vegan e vegetariana constitui o grupo que maior pressão exerce sobre a marca. Uma vez conhecedores da cultura e filosofia da marca são exigentes e atentos a todas as suas ações. A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) também representa uma entidade que exerce pressão sobre a marca, pois segundo esta os produtos não podem ser confundidos com bens alimentares. Produtos com formatos semelhantes a alimentos já foram apreendidos pela mesma.

5.4.6. MEDIA

No geral, as empresas de cosméticos recorrem acima de tudo à imprensa (revistas), meios *online* e *sampling* de produtos em loja. No âmbito da imprensa, mesmo sem recorrer à publicidade, a empresa em análise pode enviar *press-release* a revistas inseridas na área da saúde, tais como, SABER VIVER, PREVENIR e REVISTA VEGETARIANOS.

5.4.7. CONCLUSÕES

Os consumidores demonstram uma preocupação crescente com o cuidado da pele, o que tem contribuído para o aumento do consumo de cosméticos, embora os portugueses estejam mais sensíveis ao preço e procurem marcas de qualidade a baixo preço. As ferramentas de comunicação *online* e *word of mouth* são as mais utilizadas pelas

empresas de cosméticos. Verifica-se também um constante investimento em investigação e desenvolvimento.

5.5. ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL (CONCORRÊNCIA)

No mercado nacional, são inúmeras as empresas de cosmética que se identificam como concorrentes indiretas da LUSH (L'Oréal, Garnier, marcas de farmácia). Contudo, de acordo com os dados facultados pela empresa, é possível destacar em primeiro lugar a The Body Shop, seguindo-se O Boticário e a Rituals, que apresentam semelhanças tanto a nível de comunicação como de valores socio ambientais e produtos oferecidos.

Tabela II – Análise da Concorrência da LUSH Portugal

Concorrência	Rituais	O Boticário	The Body Shop (TBS)
<p>Apresentação</p>	<p>Fundada em 2000 na Holanda, a marca conta hoje com 220 lojas em 15 mercados (países europeus, Nova Iorque e Brasil).</p>	<p>Em 1977 surgiu como uma pequena farmácia brasileira e hoje é a maior rede de perfumaria e cosmética do mundo (3500 lojas no Brasil e cerca de 600 em 11 países). Está presente em Portugal desde 1986 (50 lojas físicas e uma online).</p>	<p>Marca de cosmética sustentada em valores éticos, fundada em 1976. Conta com 2500 lojas em 60 mercados e 28 em Portugal. Beleza com coração é a assinatura e filosofia da marca "que combina o poder de estar bem com o de se sentir bem a fazer o bem" (TBS).</p>
<p>Produtos</p>	<p>Os produtos são home spa, adequados a vegetarianos, desenvolvidos a partir de ingredientes naturais, renováveis e orgânicos (as alternativas utilizadas são seguras). Cada linha de produtos é inspirada em rituais orientais antigos. Nenhum produto é testado em animais. Grupos de produtos: banho & corpo, presentes, produtos para casa (chá, velas), rosto, linha masculina, maquilhagem, roupa, perfumes, produtos para bebé. B2B: A Rituals dispõe de produtos luxuosos criados especialmente para a indústria hoteleira e de aviação.</p>	<p>Grupo de produtos: perfumaria, cuidados de rosto e de corpo, conceito SPA em casa, linha homem, cuidados infantil juvenis e maquilhagem. Não realiza testes em animais desde 2000 (encontra-se envolvida no Projeto Esperança Animal).</p>	<p>Produtos 100% vegetarianos, não testados em animais, com embalagens recicláveis. Grupo de produtos: banho e corpo, cuidados de pele, maquilhagem, cabelo, perfumes, para a casa e homens.</p>
<p>Valores</p>	<p>A missão da empresa passa por "tornar coisas simples tais como um banho quente, um copo de chá ou uma massagem relaxante numa experiência maravilhosa" (Raymond Cloosterman). Para a marca, a felicidade pode ser encontrada todos os dias nas pequenas coisas, capazes de transformar rotinas diárias em rituais significativos.</p>	<p>Respeito pelas pessoas, natureza e animais (integra a sustentabilidade na sua estratégia de negócio).</p>	<p>A TBS posiciona-se como agente ativo na sensibilização das gerações mais novas para: A importância da proteção e preservação do planeta; A luta contra os testes em animais; A defesa dos direitos humanos; Respeito pelo bem-estar das comunidades que lhe fornecem as matérias-primas (em 1987 iniciou o programa <i>Trade Not Aid</i> baseado no comércio justo); A valorização da autoestima dos seus clientes e trabalhadores.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Presença <i>online</i> (página facebook Portugal com 8.934 fãs), <i>twitter</i>, não existe site oficial português nem a possibilidade compra <i>online</i>). Forte presença na imprensa (Vogue, Cosmopolitan, Lux Woman, Flash, Activa, Caras, Maxim, Playboy, Must, Visão). Promoções. Evento VIP no centro comercial Amoreiras em 2011. Participação no programa Fama Show. Maquilhagem utilizada nos bastidores dos <i>Grammy's</i> e <i>Oscars</i> 2011. Experimentação de produtos em loja (massagem de mãos, degustação de chá). <i>Flash mob</i> no centro comercial de Cascais.</p>	<p>Foi fundada há 22 anos a Fundação Grupo O Boticário de Proteção à Natureza. Forte presença no <i>facebook</i> (160.034 fãs página Portugal), <i>site</i> oficial português, <i>outlet</i> loja <i>online</i>, <i>blogue</i>, <i>twitter</i> e <i>youtube</i>. Cartão presente O Boticário. Promoções (Ex. descontos até 40% em compras de 45€; oferta de creme de mãos e pés; workshops gratuitos de maquilhagem em loja; oferta <i>online</i> de 200€ em produtos da marca). <i>Newsletter</i>. Catálogo <i>online</i> e em loja. Imprensa (Lux Woman, Caras, Marketeer, Exame). Outdoors. Presença no Fama Show (SIC), Fashion Night Out 2013 e tenda VIP Rock in Rio 2012.</p>	<p>Fundação TBS fundada em 1990, assente em 3 pilares: proteção animal, ambiental e direitos humanos. <i>Word of mouth</i>. Presença nas redes sociais: <i>Facebook</i> (27.811 fãs página Portugal; realização regular de sorteios e passatempos), <i>twitter</i>, <i>youtube</i>, <i>pinterest</i>. A marca criou ainda a página de facebook "<i>TBS community.fair Trade</i>". Em Portugal, não existe um site oficial nem uma loja online, apenas um blogue. Campanha contra os testes em animais: petição TBS & <i>Cruelty Free International</i> no Chiado (ação promocional de rua) e em loja. Cartão de fidelidade "<i>love your body card</i>". Festas em loja (Ex. festa "<i>welcome to summer</i>", com música ao vivo, demonstrações de <i>makeup</i> e 20% desconto em maquilhagem). Ações promocionais (Parceria com Destak em centros comerciais no mês de Agosto de 2013; Promoção de 20% em duas fragâncias no dia da Mãe; Oferta de um terceiro produto na compra de dois em Maio de 2013). A embaixadora da marca a nível mundial é a cantora vegetariana Leona Lewis, que dá nome a uma coleção de produtos. Artigos publicados em "Meios e Publicidade".</p>

5.6. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

5.6.1. METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS

A recolha de dados primários foi feita por meio de um estudo de natureza exploratória, com recurso a um método quantitativo e a um método qualitativo. Numa primeira fase, foi desenvolvido um inquérito por questionário (ver ANEXO G) destinado aos consumidores, com o objetivo de avaliar a imagem e notoriedade da LUSH e sua concorrência em Portugal, o comportamento de compra do consumidor, bem como a importância da responsabilidade social e ambiental numa marca de cosmética. O tipo de amostragem foi não probabilística, por conveniência (efeito bola de neve), e como tal, não representativa. Foram administrados 85 inquéritos via *online* a estudantes de mestrado e pós-graduação do ISEG, bem como a contactos pessoais que demonstraram disponibilidade para colaborar para este estudo. Posteriormente, foi elaborada uma entrevista semiestruturada à Diretora Geral e responsável pelo departamento de comunicação da LUSH Portugal, Carla Nunes, com o intuito de recolher informações detalhadas tais como: conceito, missão e política da empresa; organização interna, concorrência, pontos fortes e fracos da empresa, e estratégia de comunicação (segmentação, público-alvo, posicionamento).

5.6.2. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA

A entrevista semiestruturada foi realizada no dia 10 de Maio de 2013, nas instalações da LUSH Portugal, em Lisboa, tendo sido recolhidos os dados via gravação de áudio, para posterior transcrição. No que diz respeito ao questionário, este esteve *online* desde o dia 27/4/2013 até ao dia 1/5/2013.

5.6.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Num total de 84 inquiridos, apenas 27 conheciam a marca e puderam dar seguimento ao questionário, confirmando assim a baixa notoriedade da marca em mercado nacional. Dos 27 inquiridos que conhecem a marca, apenas 18 (67%) já consumiram produtos da marca.

Tabela III – Inquiridos que conhecem/ não conhecem a marca

	N	(%)
Sim	27	32%
Não	57	68%
Total	84	100%

Tabela IV – Percentagem de inquiridos que já compraram/ nunca compraram os produtos da marca

	N	(%)
Sim	18	67%
Não	9	33%
Total	27	100%

Num total de 24 respostas conseguidas, verifica-se que os respetivos inquiridos demonstram interesse e estão bem informados relativamente às ações de responsabilidade social e ambiental da empresa, que, por sua vez, refletem a sua identidade. A maioria (46%) afirma também que estas iniciativas influenciam moderadamente a decisão de compra de produtos cosméticos.

Tabela V - Iniciativas de responsabilidade socio ambiental que os inquiridos associaram à LUSH

Iniciativas	N	(%)
Venda de produtos sem embalagem	15	63%
Luta contra testes em animais	17	71%
Luta contra a violência doméstica	1	4%
Utilização de ingredientes de comércio justo	11	46%
Luta contra o tráfico sexual crianças e jovens	1	4%

Tabela VI – Grau de influência das iniciativas de responsabilidade social e ambiental na decisão de compra de um produto cosmético

Grau de influência	N	(%)
Não influência	2	8%
Influência pouco	6	25%
Influência moderadamente	11	46%
Influência muito	5	21%
Total	24	100%

Figura 1 - Mapa mental: percepção da LUSH

Portugal pelos inquiridos

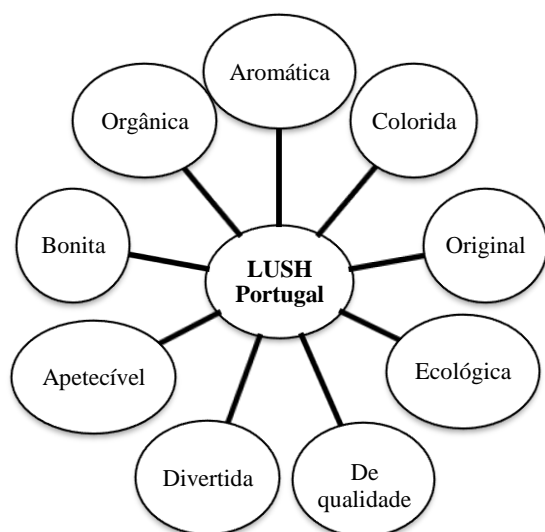


Figura 2 - Mapa mental: percepção dos produtos da

LUSH Portugal pelos inquiridos



ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Tabela VII - Categorias de análise utilizadas no guião da entrevista

Categoria	Subcategoria
Sector da Cosmética	Perspetivas atuais e futuras
Análise Externa	Envolvente Demográfica, Política e Social Envolvente Cultural Envolvente Político-legal Envolvente Tecnológica Media Grupos de Pressão
Análise Interna	Origem e História da empresa Conceito Significado de LUSH Missão Evolução da performance em Portugal Quota de mercado e volume de vendas Perspetivas futuras Variação no consumo durante o ano Produtos com maior volume de vendas Organigrama Relacionamento Formação dos colaboradores Iniciativas de motivação e avaliação do desempenho Imagem da marca aos olhos do consumidor Relação da empresa com os fornecedores
Análise Micro-Ambiental	Identificação dos principais concorrentes Diferenças e semelhanças
Objetivos de Comunicação	Objetivos atuais e futuros
Definição de Público-alvo	Identificação dos clientes atuais Caracterização dos clientes atuais Definição do cliente potencial e ideal
Posicionamento	Como se posiciona e como gostaria de ser posicionada no mercado
Pontos Fortes e Fracos	Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa
Orçamentação	Cálculo do orçamento disponível para comunicação Orçamento disponível para ações de comunicação
Propostas de melhoria na prestação do serviço	

5.7. ANÁLISE SWOT

Tendo como base os dados recolhidos na entrevista e questionário realizados, a análise SWOT que se segue é uma ferramenta estratégica que conjuga a análise interna e a análise macro e micro ambiental.

Tabela VIII – Análise SWOT

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa apenas fabrica produtos com ingredientes naturais, saudáveis e frescos. • Produtos feitos à mão pela própria LUSH, com base sobretudo nos gostos pessoais da co-fundadora Mo. • Produtos 100% vegetarianos e recicláveis, 81% vegan, 60% sem conservantes e 38% sem embalagem. • Mínima ou nenhuma utilização de ingredientes sintéticos com um longo historial de utilização segura. • A empresa não testa os seus cosméticos em animais nem trabalha com parceiros que o façam. • Parceria com pequenos produtores de Comércio Justo. • Promove campanhas éticas em defesa dos direitos dos animais, humanos e ambientais. • A preocupação ambiental e social encontra-se presente em todas as suas decisões empresariais diárias, desde a matéria-prima, fabrico dos produtos, transporte até às lojas, e por fim à sua venda. • A LUSH emprega mais pessoas que máquinas. • Possibilidade de encomenda <i>online</i> ou por telefone, uma vez que apenas existem 3 pontos de venda físicos a nível nacional. • LUSH Times, um jornal descontraído, jovial e divertido que dispõe de informação detalhada dos produtos e procura estabelecer uma relação de proximidade com os clientes por meio de testemunhos de membros da equipa LUSH. • <i>Staff</i>, que proporciona uma atmosfera em loja amigável. A empresa procura construir uma relação próxima com os seus clientes e fornecedores. • Linha de produtos “retro”, que regressaram ao mercado a pedido de clientes, mas que apenas estão disponíveis na loja <i>online</i>. • O nome da marca, LUSH, é alusivo a aspetos positivos, tais como, luxúria, frescura e verde. • Experiência multi sensorial de consumo que acrescenta valor ao produto: o aroma natural e intenso da loja que resulta da ausência de embalagens de alguns produtos e que representa um apelo forte ao consumo; o visual e as cores alegres dos mesmos; possibilidade de experimentação do produto. • Imagem <i>premium</i> • LUSH <i>Prize</i> (prémio anual destinado a projetos que visem a substituição da utilização de animais em testes de ingredientes e produtos).
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de pontos de venda físicos (apenas 3 em Portugal). Existe uma necessidade e desejo de expansão. • Fraca notoriedade a nível nacional. • Preços considerados inacessíveis a classes sociais com baixo rendimento. • Produtos frescos implicam um prazo de validade mais curto. • O cheiro pode ser considerado um ponto fraco, na medida em que, apesar de diferenciar a marca e de ser bem correspondido pela grande parte dos clientes, existe uma pequena parcela que não gosta do cheiro e não se aproxima da loja por esse motivo. • Embalagem sóbria
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente preocupação dos consumidores com um estilo de vida saudável. • Aumento do consumo de produtos cosméticos e de higiene pessoal. • Ascensão do mercado de cosméticos naturais e orgânicos. • Aposta crescente em produtos anti idade e preocupação crescente por parte da população mais jovem em cuidar do corpo. • Especialização na área dos produtos de beleza e de higiene pessoal, excluindo produtos complementares, tais como roupas, acessórios para casa, etc.
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atual recessão económica que representa uma ameaça para a LUSH e para todas as empresas. • Redução do poder de compra dos portugueses e crescente procura de produtos <i>low cost</i>. • Oferta crescente de uma vasta gama de produtos de cosmética, a preços competitivos, por parte de hipermercados como o “Continente”. • Comunidade vegan e vegetariana que abrange um público informado e exigente. • Maior visibilidade e notoriedade concorrencial: The Body Shop, O Boticário e Rituals, são os concorrentes que mais pressão exercem sobre a marca. • Tendência crescente de oferta de produtos naturais no mercado da cosmética. • Oferta de produtos complementares por parte da concorrência, tais como, roupa, produtos para casa, entre outros, que a LUSH não inclui no seu negócio.

5.8. OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos a alcançar com o presente plano de comunicação são (1) aumentar a notoriedade da marca LUSH em Portugal, em 20% num ano; (2) dar maior visibilidade do conceito, valores éticos e política socio ambiental aos clientes atuais e potenciais da empresa.

5.9. ESTRATÉGIA

5.9.1. SEGMENTAÇÃO

A empresa pretende direcionar os seus esforços de comunicação para consumidores do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre os 18 e 45 anos, pertencentes à classe média e média-alta, residentes em território português (maior incidência sobre as cidades de Lisboa e Braga), são pessoas ativas e com estudos que procuram produtos naturais para utilização diária. Preocupam-se ainda com o meio-ambiente e bem-estar pessoal e interessam-se por questões ambientais e sociais. Em média consomem um a dois produtos em cada visita à loja, sendo que os produtos mais procurados pertencem às categorias de banho e rosto (em 17 respostas, 53% /9 pessoas banho e 47%/8 pessoas rosto).

5.9.2. POSICIONAMENTO DESEJADO

A falta de notoriedade da marca a nível nacional ainda não permite que esta seja reconhecida simplesmente pelo seu logotipo e, neste sentido, a LUSH gostaria de ser posicionada na mente do consumidor como uma marca que se destaca perante a concorrência. “A LUSH não tem visibilidade neste momento e não é uma marca carismática como o é noutros países” (Carla Neves). O ideal seria ser reconhecida no mercado pelos seus valores e política socio ambiental e pela qualidade *premium* dos seus produtos naturais, frescos, artesanais e éticos.

5.9.3. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo que este plano visa alcançar são os clientes atuais e potenciais, e a comunidade vegan e vegetariana (defensora dos direitos dos animais e do meio ambiente).

5.9.4. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

A tabela que se segue apresenta as mensagens-chave por público-alvo, sendo de realçar que a marca não permite a divulgação dos seus produtos através dos meios de comunicação tradicionais e mantém desde sempre uma relação próxima com os seus colaboradores e fornecedores, limitando desta forma a seleção do público-alvo.

Tabela XIX – Mensagens-chave por público-alvo

Público-alvo	Mensagem-chave
Clientes atuais e potenciais	A LUSH é uma empresa de cosméticos seguros, feitos à mão, procura estabelecer desde sempre uma relação próxima com os seus clientes e fornecedores e pretende transmitir valores éticos e práticas socio ambientais.
Comunidade vegan e vegetariana	A LUSH é 100% vegetariana, 81% vegan, apresenta uma política ambientalmente responsável, não testa os seus produtos em animais nem estabelece parcerias com terceiros que o façam, oferece produtos naturais e frescos, assim como apresenta um historial longo de utilização segura de ingredientes sintéticos.

5.9.5. ÁREAS DE ATUAÇÃO E TÁTICAS

5.9.5.1. COMUNICAÇÃO DE PRODUTO

A primeira tática dentro da área de atuação de comunicação de produto é promover em Universidades um concurso que visa eleger a ideia mais original para divulgar a marca, tendo particularmente em conta que a política da LUSH não permite pagar por publicidade. A inscrição será feita *online* e o vencedor irá ganhar produtos da marca e uma sessão de demonstração de produtos em loja para duas pessoas.

Para dar a conhecer e proporcionar uma experiência multi sensorial por meio da experimentação de produtos, a LUSH poderá realizar parcerias com Eco resorts (Eco Suites Resort e Z-mar eco camping & Spa) e com os restaurantes vegetarianos “Anjo Verde” situado em Braga, “Os Tibetanos” em Lisboa e “Pimentão Azul” localizado em Porto Salvo. À saída dos respetivos restaurantes, uma promotora irá oferecer amostras de produto com um folheto de apresentação da empresa e o jornal já existente da marca “*Lush Times*”). A forma de pagamento nos Spas dos Eco resorts e nos restaurantes será feita através de produtos.

Em loja, o cliente atual e potencial poderá encontrar uma agenda mensal personalizada em formato *flyer* (papel reciclado), com a calendarização das festas e *workshops* a realizarem-se no ponto de venda. Para além disso, o cliente terá a oportunidade de deixar uma mensagem escrita num caderno personalizado, que apela à partilha de experiências em loja.

Cada funcionário irá usar uma t-shirt preta com uma mensagem-chave (de cor branca) alusiva à filosofia e política socio ambiental defendida pela marca. Ex. “Não testamos em animais”, “reciclamos e reutilizamos”.

Tendo como objetivo dar a conhecer o processo de produção e o tipo de relacionamento existente entre empresa e fornecedores, a LUSH terá um ecrã televisivo dentro da loja, com vídeos feitos pela empresa durante as suas visitas às comunidades produtoras e às fábricas onde são produzidos manualmente os produtos.

5.9.5.2. EXPERIENCE MARKETING

No âmbito do *experience* marketing propõe-se a criação de um balcão promocional de produtos LUSH em Universidades na área de Lisboa e Braga (Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Médicas e Universidade Católica Portuguesa Braga), onde atuais e potenciais clientes poderão presenciar demonstrações do funcionamento de produtos, oferta de amostras e ainda serão convidados a conhecer as lojas físicas e *online* da marca por meio de um folheto.

Um promotor irá para ruas estratégicas de Lisboa e Braga, onde dará a conhecer e a experimentar produtos que estarão dentro de uma caixa apelativa. Quem associar os produtos à marca recebe uma amostra de produto, juntamente com um catálogo informativo que será também entregue a quem não conhecer a marca.

5.9.5.3. PROMOÇÃO

Criar um programa de fidelização que irá envolver a criação de um número de cliente através do preenchimento de um formulário com informações pessoais. Após o registo, o cliente receberá um *e-mail* com o respetivo número. Este programa tem como finalidade premiar o cliente. Ex. Ao atingir o valor de 100€ em compras, o cliente recebe 10€ de bónus. Quando alcançar esse valor, recebe um e-mail a informar.

Wednesday for LUSHies (o cliente poderá encontrar em loja descontos de 20% em qualquer produto todas as quartas feiras).

5.9.5.4. COMUNICAÇÃO ONLINE

A primeira tática proposta diz respeito à possibilidade de os clientes que usufruírem do programa de fidelização, poderem optar por receber via email o jornal já existente “*Lush Times*” bem como todas as novidades. No *facebook* da LUSH Portugal e das páginas das respetivas lojas serão expostos mais vídeos já existentes, relativos ao processo de produção como forma de dar a conhecer a qualidade e a relação próxima existente entre os membros da empresa. Será criado um blogue da LUSH Portugal, assim como um fórum no *site* oficial da LUSH Portugal e uma aplicação *smartphone/tablet* (mais um canal de compra para os clientes). Os clientes poderão também aceder e encomendar o jornal da marca através do *site* oficial da LUSH Portugal (o valor do jornal é gratuito, apenas serão cobrados os custos de portes de envio).

Outra tática será lançar um sorteio que termina quando as páginas de *facebook* da LUSH de Portugal atingirem um determinado número de gostos. As regras passam por partilhar a fotografia publicamente e colocar um gosto na página e na fotografia. No final, o prémio será uma oferta de produtos da marca.

Em parceria com uma empresa de responsabilidade social, pretende-se também lançar um passatempo cujas regras passem por colocar um gosto nas páginas de ambas as entidades (Ex. Instituição Ajuda de Mãe). Só assim o concorrente poderá responder ao passatempo e habilitar-se a ganhar um produto da LUSH.

Outra tática prevista é o estabelecimento de parcerias com bloggers para endosso da marca. Pretende-se assim aumentar o número de fãs na rede social *facebook* através de embaixadores que se identifiquem, apreciem e aceitem promover a marca através da sua página de *facebook* ou blogue. Ex. Parceria com a administradora do blogue e página de *facebook* “The love food – Cozinha vegan”, que apresenta semelhanças ao nível do conceito e valores defendidos pela LUSH.

5.9.5.5. COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

Uma vez que em Portugal a LUSH ainda não está associada a uma causa por meio do produto “*Charity Pot*”, esta poderá associar-se ao Centro de Recuperação do Lobo

Ibérico, pertencente ao Grupo Lobo (associação não governamental, sem fins lucrativos), que se encontra localizada em Mafra (Gradil) desde 1987. Esta associação visa a conservação do lobo e do seu ecossistema, pois este representa o último predador de Portugal. Neste sentido, 100% do lucro de um produto “*Charity Pot*” reverterá a favor desta causa, que impõe um donativo *online* mínimo anual de 200 euros. Esta ação irá decorrer no dia internacional da bio diversidade (22 de Maio de 2014).

5.9.5.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Membros da equipa LUSH (de preferência um *trainer*) poderão oferecer à Ajuda de Mãe, uma instituição sem fins lucrativos que apoia mulheres grávidas, um dia de atividades oferecidas pela LUSH. Estas atividades incluirão demonstrações de produto, transmissão dos valores e políticas ambientais defendidas pela marca e posterior oferta de cosméticos. A ação será publicada no *site* oficial online da LUSH e da Ajuda de Mãe.

5.10. ORÇAMENTAÇÃO

5.10.1. Método de Orçamentação Utilizado

O orçamento da empresa não pode exceder os 10/20% do lucro da empresa. Por este motivo, o mesmo é gerido mediante a situação económica e financeira momentânea, sendo apenas definido um valor mínimo por mês, que se situa nos 250€. Neste contexto, foi escolhido um método de determinação do budget sugerido por Clow e Baack (2012), designado por “o que podemos pagar”.

5.10.2. Orçamento

Tabela X - Orçamento do plano de CIM da LUSH Portugal

AÇÃO	VALOR ESTIMADO
Caderno (3 pontos de venda físicos)	10€ x 3= 30€
Agenda Mensal (folheto)	5.000 Exemplares = 500€
18 T-shirts	18 x 10€= 180€
3 Televisões	400€ x 3= 1200€
Balcão promocional em 3 Universidades + 3 Promotoras	Balcão promocional (300€) + (3 dias em cada Universidade x 50€ por cada promotora) = 750€
2 Promotoras/1 dia (ações ruas de Lisboa e Braga)	50€ x 2 = 100€
3 Promotoras 3 Restaurantes Vegetarianos	2 dias x (50€ x 3 promotoras) = 300€
Total	3060€

5.11. CALENDARIZAÇÃO

Tabela XI - Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing da LUSH Portugal

Área de Atuação	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Comunicação de Produto												
Concurso de Ideias												
Parceria com Eco Resorts												
Parceria com 3 Restaurantes Vegetarianos												
Experience Marketing												
Banca Universidades												
Ruas de Lisboa e Braga												
Promoção												
Programa de Fidelização												
<i>Wednesday for LUSHies</i>												
Comunicação Online												
<i>E-mail</i> informativo												
Vídeos <i>facebook</i>												
Blogue e Fórum												
Acesso ao LUSH Times												
App <i>smartphone/tablet</i>												
Sorteio												
Passatempo em parceria com outra empresa												
Parceria com <i>bloggers</i>												
Comunicação Ambiental												
Causa Lobo Ibérico												
Responsabilidade Social												
Ação Ajuda de Mãe												

Legenda: ■ Preparação ■ Implementação ■ Avaliação

5.12. AVALIAÇÃO E CONTROLO

De acordo com Clow e Baack (2012) “os métodos de avaliação de um plano são escolhidos de acordo com os objetivos a serem medidos” (p.413). Neste sentido, a eficácia da estratégia de comunicação desenvolvida pode ser medida através do aumento das vendas e da receita disponível para comunicação, número de parcerias, feedback *online* dos clientes e aumento do número de visitas e adesões aos canais virtuais da empresa.

5.13. QUADRO RESUMO DO PLANO

Tabela XII – Quadro resumo do plano de CIM da empresa LUSH

Área de Atuação	Ação	Objetivo	Públicos-alvo	Mensagens-Chave	Descrição da Ação
Comunicação de Produto	Concurso de ideias	Dar a conhecer a marca, descobrir novas formas de a promover	Atuais e potenciais clientes	Cosméticos 100% vegetarianos e 81% vegan, seguros, feitos à mão, frescos, ecológicos e divertidos. Empresa jovem, assente em valores éticos e ativista	Concurso <i>online</i> a promover em Universidades, que visa eleger a ideia mais original para divulgar a empresa. O vencedor será premiado com produtos
	Parceria com Eco resorts	Dar a conhecer a marca e apelar à sua experimentação	Potenciais clientes	Produtos vegetarianos e vegans, artesanais, frescos, ecológicos, divertidos e relaxantes. Empresa assente no respeito pela natureza, ser humano e ambiente	Promover os produtos da marca no Spa do Eco Suites Resort e Z-mar
	Parceria com restaurantes vegetarianos	Dar a conhecer a marca e apelar à sua experimentação	Comunidade vegan e vegetariana; Potenciais clientes	Produtos 100% vegetarianos, saudáveis, ecológicos, artesanais, frescos e seguros	Oferta de amostras de produto, folheto e jornal já existente da marca
	Agenda mensal	Fidelizar clientes	Atuais e potenciais clientes	Marca divertida, próxima dos seus clientes e proativa	Agenda mensal disponível em loja, com calendarização das festas e <i>workshops</i>
	Caderno de mensagens	Fidelizar clientes	Atuais e potenciais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Caderno para o cliente poder partilhar por escrito a sua experiência em loja
	T-shirts	Transmitir os valores éticos da empresa e reforçar o valor da mesma	Atuais e potenciais clientes	Empresa ativista, assente em valores éticos, ecológica, profissional e transparente	Funcionários com t-shirt a promover o conceito e política socio ambiental da empresa
	Ecrã televisivo	Dar visibilidade ao processo de produção e ao relacionamento próximo existente entre empresa e fornecedores	Atuais e potenciais clientes	Empresa familiar e unida, assente em valores éticos, profissional e transparente	Ecrã televisivo com vídeos que retratem o processo de fabrico dos produtos

Área de Atuação	Ação	Objetivo	Públicos-alvo	Mensagens-Chave	Descrição da Ação
Experience Marketing	Balcão promocional	Dar a conhecer a marca e criar uma relação próxima com o consumidor	Potenciais clientes	Produtos 100% vegetarianos e 81% vegan, feitos à mão, frescos, seguros, ecológicos e divertidos. Empresa jovem, descontraída, alegre, assente em valores éticos e próxima dos seus clientes	Demonstração do funcionamento de produtos e oferta de amostras em Universidade de Lisboa e Braga
	Promoção nas ruas de Lisboa e Braga	Dar a conhecer a marca e os produtos, estabelecer um relacionamento próximo com o consumidor e atrair consumidores que não apreciam o aroma da loja.	Atuais e potenciais clientes	Produtos 100% vegetarianos e 81% vegan, feitos à mão, frescos, seguros, ecológicos e divertidos. Empresa jovem, descontraída, alegre, assente em valores éticos e próxima dos seus clientes	Dar a conhecer e a experimentar os produtos que estarão dentro de uma caixa. Quem associar à marca recebe uma amostra. Para qualquer consumidor abordado será entregue um folheto informativo
Promoção	Programa de Fidelização	Fidelizar clientes atuais	Atuais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Criação de um número de cliente, com a finalidade de premiar o cliente
	Wednesday for LUSHies	Fidelizar atuais e potenciais clientes	Atuais e potenciais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Desconto de 20% em todos os produtos todas as quartas feiras
Comunicação Online	E-mail informativo	Estreitar relacionamento com os clientes	Atuais e potenciais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Receber via e-mail o jornal da marca "Lush Times" e todas as novidades
	Blogue e Fórum LUSH Portugal	Estreitar relacionamento com os clientes	Atuais e potenciais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Criação de um blogue e de um fórum no site oficial da marca
	Videos facebook	Dar visibilidade ao processo de produção e ao relacionamento próximo entre empresa e fornecedores	Atuais e potenciais clientes	Empresa familiar e unida, assente em valores éticos, profissional e transparente	Expor mais videos no facebook relativos ao processo produtivo
	LUSH Times	Fidelizar e atrair novos clientes	Atuais e potenciais clientes	Empresa próxima dos seus clientes	Possibilidade de encomendar e de aceder ao jornal da empresa através do site oficial
	App smartphone/tablet	Fidelizar clientes atuais e atrair novos	Atuais e potenciais clientes	Empresa moderna e próxima dos seus clientes	Criação de um canal adicional de compra para os clientes
	Sorteio	Fidelizar clientes atuais e atrair novos	Atuais e potenciais clientes	Produtos vegetarianos e vegans, artesanais, frescos, ecológicos, seguros e divertidos	Sorteio via facebook, cujo prémio será a oferta de produtos da marca
	Passatempo em parceria com outra empresa	Atrair novos clientes	Potenciais clientes	Produtos vegetarianos e vegans, artesanais, frescos, ecológicos, seguros e divertidos	Passatempo cuja regra passe por colocar um gosto nas páginas de ambas as entidades
	Parcerias com bloggers	Dar a conhecer a marca	Comunidade vegan e vegetariana; Potenciais clientes	Produtos vegetarianos e vegans, artesanais, frescos, ecológicos, seguros e divertidos. Empresa ativista, assente em valores éticos	Parcerias com embaixadores que aceitem promover a marca na sua página de internet
Comunicação Ambiental	Causa Lobo Ibérico	Preservar a vida animal, contribuir para a sustentabilidade, atrair e fidelizar clientes	Comunidade vegan e vegetariana	Empresa profissional, com uma política socio ambiental rigorosa, campanha de luta contra testes em animais	Doar 100% do preço do produto "Charity Pot" ao Centro de Recuperação do Lobo Ibérico
Responsabilidade Social	Apoio a uma instituição	Transmitir boas práticas ambientais, atrair novos clientes	Potenciais clientes	Empresa jovem, assente no respeito pelo ser humano, animais e ambiente. Produtos vegetarianos e vegans, ecológicos, seguros, frescos, saudáveis e divertidos	Oferta à Instituição Ajuda de Mãe de um dia de atividades

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este projeto aborda a fraca notoriedade e visibilidade da empresa LUSH em Portugal, uma vez que esta se encontra direcionada a um nicho de mercado que em Portugal ainda é reduzido. Neste sentido, a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing irá permitir obter uma comunicação mais eficaz, junto aos seus públicos-alvo e, assim, fazer face à realidade competitiva e à recessão económica atual. O *know how*, os valores éticos e a qualidade dos produtos representam os principais pontos diferenciadores que a empresa deverá promover, como forma de dar a conhecer a essência da marca e, assim, apelar ao consumo. A nível interno, a empresa deverá continuar a investir na boa gestão de relacionamentos entre funcionários e entre empresa e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- Davis, B. e Dewhirst, T. (2005). Brand Strategy and Integrated Marketing Communications (IMC): A Case Study of Player's Cigarette Brand Marketing. *American Academy of Advertising: Journal of Advertising* 34 (4), 81-92.
- Dimitrova, K., M. e Gallucci, T. (2009). Customer Knowledge Management in the Natural Cosmetics Industry. *Industrial Management & Data Systems* 109 (9), 1155-1165.
- Dinnie, M., Seidenfuss, K. e Musa, G. (2010). Nation Branding and Integrated Marketing Communications: An ASEAN Perspective. *International Marketing Review* 27 (4), 388-403.
- Gabrielli, V. e Balboni, B. (2009). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning* 28 (3), 275-290.
- Grove, C., L. e Dorsch, M. (2007). Comparing the Application of Integrated Marketing Communication (IMC) in Magazine Ads Across Product Type and Time. *Journal of Advertising*. 36 (1), 37-54.
- Gurau, C. (2008). Integrated Online Marketing Communication: Implementation and Management. *Journal of Communication Management* 12 (2), 169-184.

Holm, O. (2006). Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (1), 23-33.

Instituto Nacional de Estatística (2011). Censos 2011 – Resultados Provisórios.

Reid, M., Luxton, S. e Mavondo, F. (2005). The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation. *Journal of Advertising* 34 (4), 11-23.

Sameer, K., Massie, C. e Dumonceaux, M. (2006). Comparative Innovative Business Strategies of Major Players in Cosmetic Industry. *Industrial Management & Data Systems* 106 (3), 285-306.

Smith, B. (2012). Communication Integration: An Analysis of Context and Conditions. *Public Relations Review* 38, 600-608.

Torp, S. (2009). Integrated Communications: From One Look to Normative Consistency. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2), 190-206.

Livros:

Clow, K. e Baack, D. (2012). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, 5ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. e Keller, K.(2006). *Marketing Management 12e*, 3ª Ed. Pearson Prentice Hall.

Referências Eletrônicas:

AIC (2010). Associação dos Industriais de Cosmética, Perfumaria e Higiene Pessoal [em linha]. Disponível em: <http://www.aic.org.pt/> [Acesso em: 2013/5/6]

Carrie Buchwalter (2007). Living a LUSH Life With LUSH fresh handmade cosmetics [em linha]. Disponível em: http://www.carriebuchwalter.com/uploads/2/7/6/6/2766408/cb_lush_paper.pdf [Acesso em:2013/5/6].

Gabbi (2013). *Gabbi from our buying team talks Fairtrade* [em linha]. Disponível em: <https://www.lush.co.uk/content/view/4469> [Acesso em: 2013/6/2]

LUSH *fresh handmade cosmetics*: <http://www.lush.pt/>

LUSH (2013). *About the prize* [em linha]. Disponível em: <http://www.lushprize.org/awards/> [Acesso em: 2013/6/1]

LUSH (2011). LUSH Media Kit [em linha]. Disponível em: <http://www.lush.com/images/media/LUSHMedia.pdf> [Acesso em: 2013/5/6].

Marketeer (2011). Por um mercado cosmético mais “verde” [em linha]. Disponível em: <http://marketeer.pt/2011/02/09/por-um-mercado-cosmetico-mais-verde/> [Acesso em: 2011/3/10].

O Boticário: <http://www.oboticario.pt/pt/>

Pedro Crisóstomo (2013). Consumo privado recuou 3,5% em Março [em linha]. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/consumo-privado-recuou-35-em-marco-1591897> [Acesso em: 2013/5/5].

Rituals: <http://www.rituals.com/gb-en/home>

The Body Shop: <http://www.thebodyshop.co.uk/>

8. ANEXOS

ANEXO A

CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS E TÁTICAS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Plano Estratégico	Plano Tático
<ol style="list-style-type: none">1. Baseado em pressupostos do mercado e expectativas financeiras2. Conetividade entre clientes e <i>stakeholders</i>3. Consistência estratégica4. Integração multifuncional5. Compromisso de recursos para a CIM	<ol style="list-style-type: none">1. Consistência a nível das campanhas2. Transparência a nível das campanhas3. Coordenação a nível das campanhas

Fonte: Reid, Luxton e Mavondo (2005)


ANEXO B - Logotipo LUSH *fresh handmade cosmetics*



ANEXO C - Lojas LUSH



ANEXO D – Carteira de produtos

PRODUTOS		
BANHO	Sabonetes, balísticas, espumas de banho, manteigas de banho.	
DUCHE	Crems de duche, esfoliantes, gel de duche, gelatinas de duche, manteigas corporais, sabonetes.	
CORPO	Barras de massagem, desodorizantes, pós de talco, cremes e poções, cor para corpo, pés e mãos.	
ROSTO	Crems de barbear, máscaras frescas, pastas de dentes sólidas, hidratantes e esfoliantes de açúcar labiais, bases, hidratantes faciais, tónicos.	
CABELO	Condicionadores e champôs líquidos e sólidos, tratamentos de cabelo, gel, tintas para cabelo.	
PERFUME	Incensos, perfume “Gorilla”, perfume sólido.	
EMOTIONAL BRILLIANCE	Batons, eyeliner, sombras.	
PRENDAS	Até 15€, 15€ a 35€, Acima de 35€.	
ACESSÓRIOS		

ANEXO E - ENTREVISTA À DIRETORA GERAL E RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA LUSH PORTUGAL, CARLA NEVES

Data: 10/5/2013

Duração da entrevista: 2h30

Local de entrevista: Instalações escritórios LUSH Portugal. Rua de Santa Marta, nº62, 1ºesquerdo. 2715-311 Lisboa.

Data de nascimento: 21/12/1978

Formação académica: Licenciada em Comunicação Empresarial

Sector da Cosmética:

1. Como vê o atual estado do mercado da cosmética e como prevê que evolua nos próximos anos?

O mercado da cosmética tem tendência a crescer. Mercado onde se investe cada vez mais. Grandes marcas investem cada vez mais na área de investigação. Esta inovação constante, vai permitir que diariamente e anualmente surjam novas fórmulas, novos produtos, permitindo sempre que seja um mercado em ascensão.

2. Esta inovação verifica-se tanto a nível europeu como a nível mundial?

Mercados interligados e facilidade de acesso aos produtos (seja pela internet, seja porque viajam ou porque as marcas estão a descentralizar-se dos seus países e a procurar alcançar outros mercados), resulta numa maior consciência por parte dos consumidores daquilo que podem usar e da quantidade de mercas disponíveis no mercado.

Análise Macro Ambiental

Envolvente demográfica, económica e social:

3. A redução da natalidade e o envelhecimento da população têm afetado o mercado da cosmética? Se sim, de que modo?

Verifica-se uma procura crescente de soluções que satisfaçam as necessidades dos públicos mais velhos, uma vez que, com as populações a envelhecer, as empresas vêm-se forçadas a procurar uma compensação para as perdas que têm. A questão da natalidade poderá ter um impacto futuro mas atualmente não me parece que afete este mercado.

4. O aumento do nível do desemprego tem constituído uma oportunidade ou ameaça para o crescimento do sector da cosmética?

Por um lado, tem originado uma retração no consumo devido à perda do poder de compra. Por outro lado, tem trazido a possibilidade de surgirem novas marcas no mercado e de estas procurarem competir com grandes marcas noutros mercados exteriores, por meio da venda dos mesmos produtos mas a preço *low cost*. Atualmente o *low cost* é moda. A LUSH não é, de todo, uma marca *low cost*. A LUSH não tem concorrência direta mas sim indireta (tudo o que é cosmética). A The Body Shop será sempre a concorrente mais próxima porque os produtos são naturais, feitos a partir de vegetais, mas no entanto não oferece produtos artesanais como a LUSH e apesar de defender que não faz testes em animais, foi comprada pela L'Oréal que é a empresa de cosmética que mais testes faz em animais. A LUSH, não tem receio em afirmar que não faz testes em animais nem compra ingredientes a empresas que o façam, e nesse sentido é uma marca que se distingue. Os seus fundadores criaram-na no sentido de comercializar produtos que fossem livres de conservantes, de testes em animais e queriam evidenciar as qualidades dos produtos orgânicos, dos vegetais, frutas, legumes e tudo o que utiliza. A competição é feita através dos ingredientes utilizados.

Envolvente Cultural:

5. O consumo de cosméticos em Portugal está a aumentar? Que explicações lhe parecem adequadas para esta tendência?

Está, porque os consumidores estão cada vez mais informados e os preços mais acessíveis. Com a crise, em Portugal verifica-se uma crescente necessidade de encontrar um escape com algo que dê realmente prazer. Os consumidores tornaram-se mais seletivos: maior consciência de como gastar o dinheiro, de onde poupar. Procuram uma boa relação qualidade/preço e mesmo as grandes marcas tentam encontrar formas de continuarem a ser válidas e a vender, nomeadamente através de promoções e épocas especiais. Há uma maior consciencialização sobre os benefícios dos produtos e a necessidade de nos satisfazermos a nós próprios. Há 20 anos atrás, ninguém nos dizia que aos 6 anos era bom aplicar um creme no corpo depois do banho e esta tendência tem vindo a crescer. Cada vez mais as pessoas procuram tudo na internet, especialmente cosméticos, porque se a descrição e imagem for apelativa, experimentam, está a um clique. Os mercados *online* estão a emergir e a crescer e as plataformas de e-commerce multiplicam-se no dia-a-dia. A nossa loja *online* é um bom exemplo, há pessoas que conhecem a marca por intermédio de amigos ou viagens e quando comprovam que gostam dos produtos e que gostariam de os usar mais vezes, mas vivem numa cidade onde não existe a marca, se pesquisarem na internet e encontrarem a loja online, facilmente se tornam clientes fiéis.

6. Como descreve o processo de decisão de compra dos consumidores face ao consumo de cosméticos?

Processo de compra por impulso (o consumidor olha, não resiste e compra porque a imagem é apelativa ou existe uma forte presença a nível de comunicação e marketing), ou, pelo contrário, o consumidor reconhece a necessidade de compra, procura informação, avalia alternativas, e por fim decide comprar ou não.

7. Quais são os produtos mais procurados neste mercado? Porquê?

Produtos de higiene, de utilização diária. Portugal é o país do gel de banho (todos vendem bem). O rosto e cabelo são também uma das maiores preocupações das portuguesas (champô e hidratante de rosto). Na LUSH, a maquilhagem é a compra por impulso.

Envolvente Tecnológica:

8. De que forma é que o avanço tecnológico tem afetado a indústria da cosmética e em particular a empresa LUSH?

O avanço tecnológico é diário e essencial. Antigamente era só creme hidratante, agora o creme pode ser para peles maduras, sensíveis, com ou sem sinais, com ou sem manchas. Há uma procura insaciável das marcas em criarem o produto milagroso adequada a pessoa que procura a juventude eterna. Anualmente a LUSH procura inovar constantemente e não é só uma questão de marketing. Vai mais além, porque a marca revela preocupações sérias no âmbito da proteção do ambiente (reciclagem, ecologia), o que faz com que procure sempre melhorar os seus produtos. Todos os anos são revistos (são feitas análises e estudos), havendo muito dinheiro investido. Procura-se sempre melhores produtos, ingredientes, melhor ambiente, melhor planeta. A preocupação maior da LUSH é que os produtos tenham cada vez menos ou nenhum conservante. A redução da validade está presente mas a empresa já assumiu isso desde sempre.

Envolvente Político-Legal:

9. Quais são as entidades reguladoras no mercado da cosmética? Que certificados são necessários para que os produtos possam ser rotulados como orgânicos e naturais?

Nós só somos importadores e distribuidores dos produtos, que ainda por cima são da marca própria. No nosso caso somos fornecidos pela casa mãe, em Inglaterra, pois não existem fábricas em Portugal. A nós só nos são pedidos os comprovativos relativamente à importação e distribuição dos produtos. Tivemos apenas que comunicar ao CIAV todos os produtos e ingredientes para este os notificar e fazer o registo no *site* do INFARMED. Estes produtos estão inscritos como produtos de higiene e bem-estar. Depois disso, temos que informar o INFARMED qual o valor das vendas da LUSH em Portugal para que nos cobrem uma taxa mensal de 1% pelo volume de produtos vendidos.

Media:

10. As marcas de cosméticos tendem a comunicar através de que meios?

Meios de comunicação escritos (imprensa) ainda são os que lideram. Publicidade pura e dura. Também se verifica muita comunicação *online* e *sampling* nos centros comerciais. Por vezes nem é a própria marca a fazer a promoção e o *sampling* dos produtos, são as empresas que têm representação dessas mesmas marcas, que para estimularem a compra o fazem de forma autónoma. Pontualmente, é feita comunicação em televisão, através de patrocínios de eventos, passatempos ou participações em programas. A política da LUSH não permite que esta faça publicidade através dos meios tradicionais: *outdoors*, imprensa, televisão, porque os produtos falam por si e se a marca o fizesse, haveria um acréscimo dos custos e teria que aumentar o preço dos produtos e o cliente merece pagar um preço justo. A empresa prefere recorrer a comunicação boca a boca, experimentação de produtos (oferta de amostras em loja). Na LUSH o cliente tem que estar satisfeito. Se quer conhecer o produto, a melhor forma de o fazer é experimentar, tornando-se assim mais fácil fidelizar o cliente. As outras lojas também investem em *sampling* mas é pré definido e pré preparado, não são os produtos que o cliente procura. Mas depois a sustentação e a base de tudo é a qualidade do produto e disso a LUSH não tem receio. A nossa empresa não paga por publicidade, mas não está de costas voltadas para os media. Se houver uma empresa que esteja disposta a fazer parceria, sem cobrar valor nenhum e aceite receber produtos como forma de troca, nós aceitamos. No início, a LUSH Portugal era gerida por dois sócios que por desconhecimento da política da marca, gastaram muito dinheiro em *media* (revistas cor de rosa) nos anos de 2010 e 2011. Por essa razão, a casa mãe comprou as suas ações e passou a gerir inteiramente a marca em Portugal. A LUSH atualmente aparece numa revista *online*, "*look to impress*". Eu envio à rapariga os *press release* e o que pretendemos divulgar (Dia da mãe, etc.) e ela juntamente com a sua equipa, faz entrevistas, reportagens, etc. e não pagamos por isso. Neste momento, o departamento de comunicação e de marketing da LUSH UK, estão a desenvolver uma super campanha onde vão concorrer ao *guiness* para bater o record do dia do beijo (que até agora está com a Oriflame). Apesar da empresa não recorrer ao marketing tradicional, necessita de uma base para sustentar a empresa, e como tal, o departamento de marketing tem que existir.

11. Considera que a comunicação da LUSH pode ser melhorada? De que modo?

A comunicação deveria ser adaptada às necessidades de cada país onde a empresa está implementada (identidade e cultura). A LUSH em Portugal é vista como uma marca que satisfaz um nicho de mercado (pessoas preocupadas com a ecologia, muitas são vegetarianas ou vegans, e já tinha estabelecido contacto primário com a marca no estrangeiro.

Grupos de pressão:

12. Quais os grupos que exercem pressão sobre a marca?

Eu sinto-me pressionada no bom sentido pelos grupos de consumidores vegetarianos e vegans, porque são muito exigentes, identificam-se com a marca e conhecem-na talvez melhor que eu (cultura, filosofia, tudo). Se a marca faz alguma coisa que os desiluda a tendência é a de apontarem o dedo e de, através do *email*, perguntarem porquê que acontece ou não acontece isto. Sempre que divulgamos uma ação, penso “o que é que este grupo de pessoas vai dizer sobre isto”, porque estão ao lado da LUSH em tudo o que é bom mas ao mesmo tempo exercem pressão sobre nós. A DECO ainda não demos por ela. Quem intimida mais a LUSH é a ASAE. Na loja de braga já apreenderam um amaciador sólido que parecia queijo e um sabonete que tem escrito na identificação que parece um pudim, embora seja sólido como uma rocha. Existe uma lei que diz que os produtos não podem ser confundidos com bens alimentares.

Análise Interna

13. Fale-me um pouco sobre a origem e história da marca.

O que melhor define a marca é mesmo o “WE BELIEVE”, que traduz o conceito e as crenças que deram origem ao que a LUSH é atualmente. A empresa quer-se manter ao longo dos tempos igual a si mesma, genuína, com os mesmos princípios, ética e valores de origem. Os pilares da marca (os fundadores Mark e Mo Constantine) defendem o comércio justo, o fim dos testes em animais, um melhor planeta e por isso vendem produtos *naked*, e as embalagens que utilizam são recicláveis. Também se destaca a preocupação de utilizar garrafas de plástico para criar os lenços vendidos em loja.

14. Como define a LUSH?

Muito humana, voltada para o planeta, produtos frescos e orgânicos.

15. Qual o significado de LUSH?

Luxo/luxúria, aliando a simplicidade ao luxo, isto é, os produtos frescos e orgânicos nada têm a ver com as marcas de luxo e é essa simplicidade que os faz tornar produtos de luxo. Pretende-se transmitir que o consumidor é especial, que os produtos são especiais e que o fazem sentir-se especial.

16. Qual é a missão da empresa?

Fazer as pessoas felizes. Desenvolver produtos que correspondam às necessidades dos consumidores, que os façam felizes e contribuam para que o mundo seja melhor amanhã. A LUSH tem essa preocupação vigente de estar alerta, de não prejudicar o ambiente (através dos métodos de produção, etc.).

17. A LUSH em Portugal é um Franchising?

Não, nós consideramos que pela cultura e filosofia da LUSH, por tudo o que a marca defende, entendemos que a marca iria perder a sua identidade se fossem permitir a abertura de franchisings. A tendência seria cada proprietário fazer o que achasse melhor para o seu negócio, e a empresa quer que exista o mesmo entendimento em toda a parte do mundo. Por esta razão, a formação é muito específica e exigente e é dada pela casa mãe (ingleses). A ideia é manter a genuinidade da LUSH.

18. Como é que a descreve a evolução da performance da empresa em Portugal até hoje?

Crescente. Inicialmente as pessoas conheciam marca de outros países ou porque alguém lhes ofereceu. Quem não conhece sente curiosidade de saber o que é, para que serve e experimentar. O povo português é muito curioso. A perspectiva é expandir a empresa a outras cidades do país e que os clientes se tornem cada vez mais fieis. É tudo uma questão de notoriedade e a LUSH não tem visibilidade neste momento e não é uma marca carismática como o é noutros países.

19. Qual é a vossa posição no mercado?

Ambicionamos ser reconhecidos como líderes de mercado um dia.

20. E a nível mundial também não é líder?

Não, por enquanto continua a ser a The Body Shop e vai continuar a crescer por ter sido comprada pela L'Oréal. A L'Oréal, no mercado dos cosméticos tradicionais, é uma empresa com muito potencial e carisma. A LUSH será sempre destinada a nichos de mercado, mas é isso que a torna tão especial.

21. Pode-me apresentar valores relativos à quota de mercado e ao volume de vendas da empresa? Se não for possível, pode indicar-me qual a tendência da empresa face ao mercado em que atua? Crescente? Decrescente? Estável?

Volume de vendas no ano de 2011: entre os 500.000,00€ e os 520.000,00€; 2012: 600.000 euros. Tendo em conta que 2012 foi um ano de crise e que foi também neste ano que abrimos a loja em Braga, são indicadores de que a empresa está a crescer e que estamos a apostar cada vez mais na sua expansão. Quanto à quota de mercado não tenho essa informação precisa.

22. Considera que há tendência para crescer? Quais são as suas perspetivas futuras?

Sim, sempre a crescer. Pretendemos abrir num futuro próximo uma loja no Porto e no Algarve, mas devido à conjuntura do país e ao facto de termos tido alterações na empresa, não pudemos falar em prazos.

23. Há variação no consumo dos produtos durante o ano? Se sim, como justifica essa variação?

Há. A LUSH trabalha muito por épocas e como tal tem produtos especiais para o Natal, Dia dos Namorados, Páscoa, Dia da Mãe, Halloween. Os ingleses dão maior importância ao Halloween do que ao Carnaval e por isso não a marca não vende produtos alusivos ao Carnaval. O povo português está a adotar cada vez mais estas tradições de outros países e por isso nessa época vende-se bem, assim como nas outras épocas especiais. No verão vende-se muitos produtos para pés, desodorizantes, talcos, esfoliantes e hidratantes corporais. Não existe ainda uma linha de proteção solar, estando relacionado com a necessidade de uso de conservantes. É uma das linhas mais difíceis de criar. Existe um único produto de proteção solar (“*British Money*” com fator solar 30).

24. Quais são os produtos que apresentam um maior volume de vendas, e quais são os mais importantes para o desempenho favorável da empresa?

Produtos da categoria “Banho” que são os que chamam mais a atenção dos consumidores e que despertam o desejo de experimentar. Destacam-se também os cremes de rosto e corpo e os champôs.

25. Em Portugal, quantos colaboradores se encontram a trabalhar para a LUSH?

Vinte e sete colaboradores.

26. Como se encontra organizada internamente a LUSH em Portugal?

LUSH Inglaterra no topo, depois temos a *support team* onde estou eu na qualidade de diretora geral e responsável pela área de comunicação, a Joana (*trainer*) e a Alice Estrela (*Retailer*). A parte financeira está atribuída a uma empresa *outsourcing*, com supervisão da casa mãe. Em cada loja física há um *in store trainer*, um gerente e no caso da loja nas Amoreiras há ainda um subgerente. Abaixo temos o staff (6 elementos em cada uma das três lojas). A loja *online* é gerida pela Dina.

27. Como define o relacionamento existente entre colegas e entre empresa/clientes?

Relacionamento muito estreito. Somos uma família, uma equipa muito unida. A LUSH é uma empresa muito familiar e acolhe muito bem as pessoas. A relação de amizade que por vezes existe com os clientes é a mesma entre colegas, independentemente da função que exerce. Os nossos superiores de Inglaterra são muito amáveis. Dizem que os britânicos são muito frios e distantes mas nós não notamos isso. Julgo que está relacionado com o espírito e identidade da empresa.

28. ...O que não se vê nas outras lojas não é verdade?

Não, não se vê. A que se aproxima de nós um bocadinho é O Boticário, porque há tempos fez uma mudança grande. A empresa era constituída por sócios portugueses mas a casa mãe decidiu uniformizar tudo e comprou as quotas dos sócios e passou a gerir diretamente a empresa. Transformaram o espaço e só contrataram empregados brasileiros, tendo representado um fator importante de crescimento para O Boticário. Uma vez que os produtos são apresentados por brasileiros, os consumidores sentem-se mais identificados com os benefícios dos produtos.

29. Em que consiste a formação dos colaboradores?

Formação inicial: comunicação da identidade da marca (valores, política, ética, missão), da categorização dos produtos, da divisão por famílias e do comportamento em loja. Esta formação é dada pela Joana e depois acompanhada por um *in store trainer*. Formação intermédia: *merchandising* da loja, tudo sobre o funcionamento e conhecimento do produto. Formação regular e global: novas campanhas ou receitas de produtos, etc. Para além disso, pelo menos uma vez por mês há aleatoriamente um “cliente mistério” nas lojas. O conceito não é contratar alguém para o fazer, mas sim procurar alguém que tenha conhecimento mínimo sobre quais os produtos que a marca vende, qual o comportamento que gostaria de ver no vendedor que o acompanha, se a vendedora explica bem o produto escolhido ou sobre aquilo que o cliente perguntou. A função desta ação não é para ser destrutiva e penalizadora, é para ajudar as pessoas a conseguirem ser mais seguras de si, porque os resultados são comunicados ao colaborador com o intuito de este melhorar.

30. Desenvolvem iniciativas de motivação para os colaboradores? De que forma?

É frequente fazermos competições entre lojas e equipas de forma a que possam ganhar produtos que vão ser lançados e que ainda ninguém tem, ou que sejam os preferidos de cada um. Estamos a tentar estabelecer parcerias com outras empresas para que os nossos colaboradores possam usufruir de um serviço ou de bens de forma a ficarem satisfeitos. Ex.: o melhor vendedor do mês tem direito a uma massagem ou a assistir a um espetáculo ou a experimentar o spa do Holmes Place. Há sempre um miminho extra para que a pessoa se sinta integrada no grupo, tenha o sentimento de pertença, mantenha o espírito LUSH, porque estamos a falar de vendas e não nos podemos esquecer que o marketing dita tudo e que tudo parece igual porque as pessoas estão sempre a ser cobradas para que vendam mais e melhor e isto satura. Nós não queremos as nossas equipas saturadas, nós queremos que além de gostarem dos produtos, de os usarem e de os saberem comunicar, que os defendam porque acreditam neles e que se sintam bem no espaço de trabalho onde passam mais tempo do que em casa.

31. Existe uma avaliação de desempenho formal? Os colaboradores com melhores resultados são reconhecidos na organização? Como?

A LUSH é muito mais do que um negócio. As pessoas que trabalham connosco gostam da empresa, identificam-se com ela, sentem-se bem e não procuram outras empresas. Muitas vezes até recusam outras propostas de trabalho.

32. Qual é a relação que a empresa tem com os seus fornecedores?

A LUSH assenta numa política de Comércio Justo, e como tal procura saber em que parte do mundo é que se pode comprar determinado produto, assegurar que as pessoas que estão a trabalhar estão a ser pagas e não estão a ser exploradas, que existe um valor justo que é pago pelo produto (a ausência de exploração humana é um fator muito importante). A empresa, por exemplo, compra o sal marinho a Portugal e o cacau à Colômbia. Houve um produto que foi descontinuado no mercado porque estava a sacrificar uma plantação (iria extinguir uma planta).

33. Qual a imagem que acha que a marca tem aos olhos do consumidor?

A marca por um lado é ainda desconhecida e o consumidor não se sente à vontade para entrar. Existe uma grande necessidade de apelar à simpatia e de convidar os clientes a entrar. Por outro lado a LUSH é uma marca despida de preconceitos, temos funcionários gays, lésbicas, tatuados, com piercings, não existe juízo de valor. As pessoas valem por aquilo que são e não pela aparência. O importante é que sejam responsáveis, cumpridores, bons funcionários e que vendam e estejam bem. Muitas vezes as pessoas em Portugal sentem-se intimidadas com o aspeto da loja e com as festas de fim de semana (onde os empregados estão mascarados e os consumidores não percebem porquê, visto que não estamos no Carnaval). Mas depois quando há o quebra gelo, o consumidor sente-se bem e percebe que aquilo não passa de uma fachada. De primeiro impacto, a empresa ainda é vista como uma marca de luxo pelo facto de os produtos não serem do mesmo preço que os do supermercado nem do mercado tradicional, pois o conceito é direcionado a um nicho de mercado. É necessário experimentar, perceber e ouvir o vendedor (necessidade de explicação).

Análise Micro-Ambiental (Concorrência)

34. Quais são os concorrentes desta empresa e que diferenças e semelhanças apresentam comparativamente à LUSH?

A LUSH não tem concorrentes diretos. Como concorrentes indiretos temos a The Body Shop, O Boticário, Oriflame... mas são falsas concorrências porque nada têm a ver com a LUSH. Concorrentes ainda mais indiretos: L'Oréal, Garnier, marcas de farmácia. Em termos de preços, a L'Occitane tem muitos produtos mais caros que a LUSH. A The Body Shop é a concorrente mais aproximada e logo a seguir O Boticário pelos seus valores semelhantes aos nossos.

Objectivos de Comunicação

35. Quais são os objetivos de comunicação atuais e futuros da empresa?

Estão todos voltados, pelo menos n um futuro próximo, para a notoriedade, divulgação e visibilidade da marca.

Público-alvo

36. Quais são os clientes atuais da LUSH?

São muito diversificados: comunidade vegan e vegetariana; aqueles que já tiveram contacto com a marca e que se estão a tornar cada vez mais fieis; e em menor número aqueles que visitam a loja esporadicamente e que começam a procurar a loja mais vezes, procuram saber mais sobre ela e como tal estão num processo de fidelização.

37. Como os caracterizam?

Maioritariamente público feminino, 18 aos 45 anos, pessoas ativas e com estudos (formação académica superior na maior parte dos casos), o estilo de vida associa-se à classe a que pertencem – classe média-alta e alta, sabem exatamente o que querem, procuram produtos naturais, preocupam-se com ambiente e com o bem-estar, utilizam os produtos no dia a dia, compram por impulso ou compram produtos específicos que já são indispensáveis para os mesmos e que todos os meses os compram.

38. Como define o cliente ideal? E potencial?

Ideal: termos uma boa representação do público masculino na loja e a ter preferência pelos produtos da marca. Potencial: continuar a trabalhar para que os clientes atuais se mantenham, e conseguir captar também o público masculino.

Posicionamento

39. Como é que a marca gostaria de ser posicionada no mercado?

Marca *top of mind*. Adorávamos que a marca fosse reconhecida apenas pelo logotipo.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

40. Quais é que considera que são os pontos fortes e fracos da empresa?

O Cheiro, porque há clientes que até gostam dos produtos mas não conseguem suportá-lo nem manter-se dentro da loja. Compram o que tiverem para oferecer e vão-se embora. A maior parte das pessoas que não gostam do cheiro admite que não consegue utilizar os nossos produtos devido ao cheiro, mas são poucos, mas existem. Há muitos clientes que consideram que o nosso *packaging* é muito pobrezinho/sóbrio. No entanto, a embalagem eleva o produto, tornando-o mais prestigiante. Nós consideramos que a embalagem discreta diferencia os produtos LUSH dos da concorrência. O facto de não estar inserido numa boa área do nosso território. Há a intenção de expansão, mas não está a acontecer. A notoriedade é um ponto fraco. A ausência de embalagem não é um ponto fraco, as pessoas acham muita piada, muito artesanal e muito de acordo com a marca. Pontos fortes: identidade que a marca cria, imagem das lojas, os funcionários que não têm fardas, só têm que usar um avental preto. A única coisa que é pedida em termos de vestuário é que não usem grandes misturas de cores porque as lojas já têm muita cor. Muitas pessoas perguntam-nos se não é possível fazermos t-shirts com o logotipo da marca, mas a marca não quer ser como as outras onde as pessoas vestem a t-shirt ou vestem uma farda.

Para esse efeito, existe só um pin com a identificação do funcionário. Os produtos são *naked*, livres de conservantes e de substâncias tóxicas. Utilizamos só embalagens recicláveis. Tudo o que está escrito no “*we believe*”.

Orçamentação

41. Como calculam o orçamento disponível para comunicação?

A LUSH não define um valor porque prefere investir campanha a campanha. Inicialmente é estabelecido um orçamento, vemos se temos margem de acordo com a situação económica e financeira da empresa, se temos margem para investimentos em comunicação e publicidade e que valor mínimo é que cada departamento tem. Esse valor mínimo se for ultrapassado (geralmente é sempre), é ultrapassado campanha a campanha. Há uma avaliação no início da campanha e depois vai-se gerindo. Para o orçamento não pode haver um excedente situado entre os 10% e os 20% do lucro da empresa. Não é fácil chegar a esse valor.

42. Qual o montante que costuma ter disponível para ações de comunicação, por ano? (Se não for possível indicar um valor, pode referir um intervalo?)

O valor mínimo situa-se entre os 250€ por mês. Consoante aquilo que eu pensar fazer, há um orçamento inicial que eu apresento e que Inglaterra aprova ou não e que já não vai estar a respeitar o critério inicial. O critério inicial serve como orientação, não tem que ser estritamente seguido.

Sugestão de melhoria

43. O que acha que poderia ser melhorado na prestação do serviço?

Eu acho que podemos sempre melhorar. A LUSH só tem que continuar a fazer aquilo que tem feito até agora, e espero que futuramente o investimento seja tanto ou mais do que tem sido na formação para que o serviço ao cliente seja sempre bom.

Informações adicionais

44. Para finalizar, há algum tema que considere relevante para este plano que não tenha sido abordado nesta entrevista?

A LUSH está envolvida de uma forma muito ativa na luta contra os testes em animais. Há o desenvolvimento de um prémio. Nós apoiamos o desenvolvimento tecnológico de alternativas para que possa ser concretizado o sonho de não serem feitos testes em animais, e para isso a empresa está a estimular os cientistas, no sentido de estabelecer o valor de um prémio dado atualmente ao cientista que evoluir nesta área, chama-se *Lush Prize*, e tem o valor de 300 mil euros. Saiu uma lei muito contraditória, na medida em que diz que a partir de agora os testes são proibidos mas depois nada garante que os fornecedores das empresas não o façam, e aí não há forma de controlo. Tudo o que seja ingredientes e tudo com que a LUSH trabalha, a marca tem os seus mecanismos de controlo, tem os seus produtores habituais e as suas equipas de pesquisa. Para além disso, a empresa abraça causas, e há um produto que se chama “*charity pot*” que ainda não existe em Portugal, uma vez que tem que estar associado a uma causa e ainda não a encontramos. Ainda só estamos cá há dois anos e este projeto demora anos a ser desenvolvido. Em Espanha o produto utilizado é um esfoliante e um creme corporal vermelho que representa o sangue dos touros nas touradas, pretendendo desta forma por fim às touradas.

ANEXO F - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este questionário tem o objetivo de recolher informação sobre marcas de cosméticos e insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Economia e Gestão.

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais e os dados de identificação solicitados serão utilizados apenas para fins estatísticos.

O questionário demora cerca de 6 minutos a ser preenchido.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração!

Catarina Garcia

1. Que marcas de cosmética tem por hábito comprar?

- The Body Shop
- Rituals
- Lush
- Kiko
- Douglas
- O Boticário
- Perfumes & Companhia
- Sephora
- Inglot
- RR Center
- L'occitane
- Outra (s) Qual (ais)?

2. O que o faz optar por uma marca e não outra? (escolha no máximo 3)

- Imagem de marca
- Ambiente de loja
- Qualidade do atendimento ao cliente
- Influência dos meios de comunicação
- Preocupações ambientais e sociais
- Qualidade dos produtos
- Qualidade serviço pós-venda
- Outro (s) Qual (ais)?

3. O que valoriza num produto cosmético? (escolha no máximo 3)

- Relação qualidade/preço
- Preocupação ambiental e social
- Embalagem
- Design
- Ingredientes naturais e orgânicos
- Aroma
- Durabilidade
- Outro (s) Qual (ais)?

4. Conhece a marca LUSH fresh handmade cosmetics?

- Sim
- Não

5. Como teve conhecimento da marca?

- Internet e redes sociais
- Recomendação de alguém
- Passou em frente à loja
- Publicidade
- Outro (s) Qual (ais)?

6. Quantas vezes, por mês, visita a loja física Lush?

7. Que produtos se recorda de ter visto em loja?

- Sabonetes
- Balísticas
- Champôs sólidos
- Barras de massagem
- Esfoliantes
- Perfumes sólidos
- Pasta de dentes sólidas
- Manteigas corporais
- Outro (s) Qual (ais)?

8. Já alguma vez comprou produtos Lush?

- Sim
- Não

9. Com que frequência compra produtos Lush?

- Semanalmente
- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

10. Quantos produtos compra, em média?

11. Que grupo de produtos tem por hábito comprar?

- Banho (sabonetes, balísticas, espumas)
- Duche (gel de banho, sabonetes, gelatinas de duche)
- Corpo (barras de massagem, desodorizantes, cremes, cor para corpo)
- Rosto (máscaras frescas, pastas de dentes sólidas, hidratantes faciais)
- Cabelo (champôs e condicionadores líquidos e sólidos, tinta para cabelo)
- Fragâncias (perfumes sólidos)

12. Como descreve os produtos da marca?

(Indique 3 adjectivos)

13. Indique qual o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspectos:

	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embalagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausência de embalagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência sensorial em loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durabilidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Como avalia a experiência sensorial em loja?

	Nada agradável	Pouco desagradável	Indiferente	Agradável	Muito agradável
Experiência visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência tátil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência auditiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência olfativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. No geral, qual o seu grau de satisfação com o serviço prestado?

- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

16. O que apreciou mais na experiência em loja? (clique e arraste os seguintes factores, ordenando-os por ordem crescente de importância de 1 a 5, sendo 1=menos apreciado e 5=mais apreciado)

Atendimento ao cliente	1
Aspecto visual dos produtos em loja	2
Aroma diferenciador	3
Relação qualidade/preço	4
Demonstração do funcionamento dos produtos (experimentação)	5

17. Tem conhecimento da loja online Lush?
(Se não, passe para a questão 19)

- Sim
 Não

18. Tem preferência por comprar online ou numa loja física Lush?

- Loja online
 Loja física

19. Quando pensa na marca Lush, que palavras lhe estão associadas? (Indique 3 adjectivos)

20. Enuncie 3 adjectivos que caracterizem a imagem que tem das seguintes marcas:

The Body Shop

Rituals

O Boticário

21. Tem conhecimento das acções de responsabilidade social e ambiental desenvolvidas pela Lush?

- Sim
 Não

22. Indique quais das seguintes iniciativas associa à empresa Lush?

- Venda de produtos sem embalagem
 Luta contra testes em animais
 Luta contra a violência doméstica
 Utilização de ingredientes de comércio justo
 Luta contra o tráfico sexual de crianças e jovens

23. As iniciativas de responsabilidade social e ambiental influenciam a sua decisão de compra de um produto cosmético?

- Não influencia
 Influencia pouco
 Influencia moderadamente
 Influencia muito

24. Sexo

- Masculino
 Feminino

25. Idade

26. Grau de instrução escolar

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Ensino Profissional
 Bacharelato
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

27. Estado civil

- Solteiro (a)
 Em união de facto
 Casado (a)
 Divorciado (a)
 Viúvo (a)

28. Situação profissional

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrém
- Desempregado (a)
- Estudante
- Trabalhador/Estudante
- À procura do primeiro emprego

29. Profissão

30. Rendimento mensal líquido aproximado do seu agregado familiar (em €)

- [0€ a 500€[
- [500€ a 1000€[
- [1000€ a 1500€[
- [1500€ a 2000€[
- +2000€

31. Área de residência