

*Gama Long Tail*: Alavancagem para o reconhecimento da Worten  
como Especialista e aumento de Vendas no Canal Tradicional

Mariana Gonçalves Trigo

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

Orientador:

Mestre Luís Justino, Assistente Convidado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho 2016

## **Agradecimentos**

O finalizar de um projeto que põe à prova as nossas capacidades é sempre um motivo de orgulho. Este especificamente, colocou à prova não só as minhas habilidades académicas, como também profissionais, exigindo uma organização e coordenação extremas.

Por isso, a primeira pessoa a quem sinto que devo agradecer é a mim mesma. Porque continuamente temos de nos superar a nós próprios e, apesar de as influências externas terem um enorme peso, a última escolha é nossa e só a nós nos cabe a culpa ou o agradecimento. Por todas as vezes ao longo deste percurso em que faltou força e motivação de fora.

De todos os que me rodearam ao longo do tempo, começo por agradecer aos professores do ISCTE pela formação e evolução que me permitiram ao longo do primeiro ano da pós-graduação em Direção Comercial. Um especial agradecimento ao meu professor e orientador, Luís Justino, pelo tempo que me foi dispensando e pelo encaminhamento no foco certo para que nunca dispersasse demasiado.

À minha turma de Direção Comercial, com quem tive oportunidade de abrir horizontes e aumentar enormemente a minha postura não só profissional como também pessoal. Não é quantificável o impacto positivo que este grupo teve e terá no resto da minha vida.

Diretamente ligado ao tema deste Caso Pedagógico, agradeço à equipa Worten num todo, por acreditarem no meu potencial ainda juvenil. O meu percurso tem sido positivamente avassalador, e sei que sem os pilares que vou encontrando ao longo de tantas mudanças, teria sido muito complicado alcançar os desafios que me têm proposto.

À minha base a dar-me colo desde 1993, agradeço aos meus pais e irmã por me darem força para voar para outros ninhos e por me receberem de braços abertos quando preciso de voltar às origens. Saber que estamos seguros é essencial para avançar.

Aos meus amigos, pela presença nem sempre tão assídua como gostaria mas que contribuíram diretamente para a garantia da minha estabilidade emocional, relaxando-me nos momentos de maior pressão.

# Índice

<b>Índice de Gráficos, Quadros e Figuras</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>I - CASO</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Apresentação do Problema de Investigação</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Enquadramento</b> .....	<b>4</b>
2.1 Análise Externa.....	4
2.1.1 Análise Macro: PESTAL.....	4
2.1.2 Análise Micro .....	6
2.1.2.1 Eletrónica de Retalho em Portugal: Panorama Atual .....	6
2.1.2.2 Eletrónica de Retalho em Portugal: Canal <i>Online</i> .....	9
2.1.2.3 Marcação de Preços .....	12
2.1.2.4 Principais <i>Players</i> da Eletrónica de Retalho.....	13
2.1.2.5 Cliente <i>Long Tail</i> Atual .....	16
2.2 Análise Interna.....	17
2.2.1. Worten – A Empresa .....	17
2.2.1 Estrutura Comercial.....	18
2.2.2 Estratégia .....	19
2.2.3 Performance da Empresa.....	20
2.2.4 Perfil do Cliente Worten.....	21
2.3 O Problema .....	25
<b>3. Questões</b> .....	<b>26</b>
<b>4. Anexos</b> .....	<b>28</b>
<b>II - NOTA PEDAGÓGICA</b> .....	<b>30</b>
<b>1. Público-Alvo do Caso</b> .....	<b>30</b>

<b>2. Objetivos Pedagógicos.....</b>	<b>30</b>
<b>4. Revisão da Literatura .....</b>	<b>31</b>
4.1 O Mundo do Retalho.....	31
4.2. A Compra <i>Online</i> .....	31
4.3 História e Caracterização do <i>Long Tail</i> .....	33
4.3 Agregadores: Modelo Híbrido versus Pure Digital .....	35
4.4 O Conceito Omnicanal.....	36
<b>8. Resolução do Caso.....</b>	<b>39</b>
<b>9. Ilações do Caso para a Gestão.....</b>	<b>50</b>
<b>10. Anexos .....</b>	<b>53</b>
<b>11. Bibliografia .....</b>	<b>54</b>

## Índice de Gráficos, Quadros e Figuras

Gráfico 1 - Mercado Total Eletrónica 2011-2015. Fonte: GFK.....	7
Gráfico 2 - Mercado Total Eletrónica Evolução Mensal 2015. Fonte: GFK. ....	8
Gráfico 3 - Pesos por Canal do Mercado Total Eletrónica 2014 e 2015. Fonte: GFK. ....	8
Gráfico 4 - Peso por painéis Mercado Total Eletrónica 2014 e 2015. Fonte: GFK. ....	9
Gráfico 5 - Tendência Mercado Online Total Eletrónica 2015 e 2014. Fonte: GFK.....	10
Gráfico 6 - Peso Online por Painel Mercado Total Eletrónica 2015. Fonte: GFK. ....	11
Gráfico 7 - Peso Online por Painel Mercado Total Eletrónica 2015. Fonte: GFK. ....	11
Gráfico 8 - Segmentação do Cliente Worten pelo Comportamento.....	21
Gráfico 9 - Segmentação do Cliente Worten por Género. ....	23
Gráfico 10 - Segmentação do Cliente Worten por Idade. ....	24
Gráfico 11 - Gasto Médio em valor por Compra efetuada na Worten. ....	25
Quadro 1 - Quota Mercado Sonae no Total Mercado por Área 2015. Fonte: GFK.....	20
Figura 1 - Construção de Preço. ....	13

Figura 2 - Análise dos Principais Players do Mercado. ....	15
Figura 4 - Segmentação do Cliente Worten por Género. ....	23
Figura 7 - Gráfico Músicas vs Número Downloads na Rhapsody. Curva Long Tail Visível..	35
Figura 8 - Comparação oferta de produto Online vs Loja Física .....	36
Figura 9 - Análise SWOT Worten no Mercado Português de Eletrónica .....	39

## Resumo

A Worten, insígnia do grupo Sonae, atua no mercado do retalho eletrónico desde 1996, contando hoje com 140 lojas geograficamente dispersas pelo território nacional e ilhas. Com uma Quota de Mercado de cerca de 35% (Anexo 3), posiciona-se como líder de mercado em Portugal. Sob o mote “O nosso forte é o preço”, a empresa ambiciona garantir a melhor relação qualidade/preço para o seu cliente.

Com a dispersão da Internet em todo o mundo, o cliente alterou radicalmente o seu comportamento e exigências, graças ao acesso facilitado a toda a informação em tempo real. A recente realidade do Research Online Purchase Offline (ROPO) obriga assim os players do mercado a alterarem as suas abordagens. Uma oferta customizada, um conhecimento de especialista sobre o produto e uma abordagem omnicanal são hoje requisitos obrigatórios para sobreviver no mercado do retalho eletrónico.

A tradicional loja física terá sempre uma limitação quantitativa de espaço e a força de vendas presente em loja terá sempre um conhecimento limitado sobre os artigos a vender, principalmente devido à elevada rotatividade dos colaboradores.

A gama *Long Tail* surge assim como uma solução interessante para estas questões. Torna-se então necessário perceber como pode a mesma alavancar as vendas não só no canal *online* como também nas lojas físicas, ao mesmo tempo que reposiciona a Worten como especialista no mercado da eletrónica.

**Palavras-chave:** Cauda Longa; Omnicanal; Gestão de Gama; Gestão de Produto; Estudo de Caso; Eletrónica de Retalho; Canal *Online*; Posicionamento; ROPO; Cliente; Gama Extendida; Força de Vendas.

*JEL Classification:* M10; M31;L11

## Abstract

Worten, a Sonae Group company, is present in the retail electronic market since 1966, with 140 stores geographically dispersed by the national territory and islands. With a market share around 35% (Attachment 3), it reveals itself as the distinct market leader. Under the motto “Our strength is the price”, Worten’s ambition is to guarantee the best quality-price relation for its clients.

With the globalization of the Internet all around the world, the customer has changed radically, with free access to information in real time.

ROPO is already a reality and it demands market players to revise their approach. A customized offer, a specialist knowledge about the product and an omnichannel strategy is mandatory to survive in the world of electronic retail.

Above that, the physical store will always have limited space and the sales force limited knowledge about the range they are selling, mainly due to the high staff turnover.

*Long Tail* range appears has the solution for these problems and it is necessary to understand how it can help increasing sales not only in the *online* channel but also in traditional stores, at the same time that positions Worten has a specialist in the electronic market.

**Key Words:** *Long Tail*; Omnichannel; Category Management; Product Management; Case Study; Electronic Retail; *Online* Channel; Positioning; ROPO; Client; Sales Force;

*JEL Classification:* M10; M31;L11

# I - CASO

## 1. Apresentação do Problema de Investigação

A Worten é uma empresa que atua no sector do retalho eletrónico desde 1996. É o retalhista de eletrónica mais antigo no mercado Português, tendo aberto primeiramente como Vobis e feito posteriormente o *rebranding* para Worten. É hoje a empresa líder de mercado, com uma quota de mercado a rondar em média os 35% (Anexo 3).

A empresa tem como foco principal o canal tradicional, com cerca de 140 lojas físicas distribuídas por todo o país. A proximidade ao cliente é uma das premissas da insígnia.

Com o mote “O nosso forte é o preço” a Worten propõe-se a oferecer todos os dias aos seus clientes o melhor produto ao melhor preço do mercado.

O mercado da eletrónica tem vindo a mudar. Hoje, o cliente conhece melhor o produto, pesquisa antes de se deslocar à loja, pretende um artigo feito à sua medida, por vezes até, customizado à sua imagem.

O cliente escolhe como quer consumir, quando, onde e o preço que está disposto a pagar. Sob a premissa “*One size fits one, many sizes fit many*” (Anderson 2006) é necessário garantir uma oferta assertiva. Alguns clientes querem ir à loja, outros preferem comprar *online*. O conhecido ROPO tem hoje várias interpretações - há clientes que pesquisam *online* e em seguida, compram nas lojas, outros vão à loja e compram *online*.

Múltiplos canais de distribuição são a única maneira de alcançar a maior fatia do mercado potencial.

Aproveitando a reestruturação de cargos do Grupo Sonae, a Worten admitiu recentemente uma nova Diretora Comercial para a insígnia, Margarida Monteiro. O percurso profissional da Margarida é vincado por uma forte componente de gestão comercial, bem como otimização de custos. Ao longo do primeiro mês nas novas funções e com a persistência do discurso passado pela sua chefia, Margarida apercebeu-se do novo foco da empresa.

- Margarida, bem-vinda à nossa grande equipa. Como temos vindo a falar, o mercado está cada vez mais competitivo. Só vence quem tem a maior oferta, ao melhor preço. Durante este ano vamos estar ainda mais pressionados, com a entrada de novos players no mercado e que



vão criar uma força enorme no canal *online*. Preciso urgentemente de uma proposta clara na mesa para alinharmos como vamos garantir a nossa posição no mercado.

- Muito obrigada. Neste último mês tive oportunidade de falar com todas as áreas de suporte à Direção Comercial e acho que os nossos maiores desafios começam a ficar claros. Com a mudança do paradigma de mercado, precisamos de nos diferenciar em termos de oferta e valor adicional para o cliente. A competitividade de preços é cada vez mais agressiva e precisamos de nos posicionar como especialistas do negócio. É necessário que o cliente nos veja como destino no que toca ao retalho eletrónico e chegando a ele com uma comunicação omnicanal, conseguiremos também otimizar as nossas vendas não só só canal *online*, bem como no canal tradicional.

## 2. Enquadramento

### 2.1 Análise Externa

#### 2.1.1 Análise Macro: PESTAL

Todos os dados que se seguem têm como fonte o Instituto Nacional de Estatística.

As projeções para a economia portuguesa em 2014-2016 refletem a continuação do processo de ajustamento gradual dos desequilíbrios macroeconómicos, num quadro de crescimento moderado da atividade e do nível de preços, caracterizado também pela manutenção da capacidade de reduzir o endividamento externo.

O Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 1,3% no último trimestre de 2015. O ano terminou assim com o PIB a abrandar desde o segundo trimestre ainda que esse abrandamento tenha sido menos intenso do que o inicialmente estimado. No conjunto do ano o PIB cresceu 1,5%, mais 6 décimas do que tinha sucedido em 2014, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE).

As projeções para a economia portuguesa apontam para um crescimento do PIB de 1,6% em 2016, o que configura um crescimento médio neste período ligeiramente superior ao projetado para a área do euro.

Esta projeção contempla a manutenção de um crescimento robusto das exportações e uma aceleração da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) em 2015-2016, a par de alguma desaceleração do consumo privado. A evolução da procura interna deverá continuar

condicionada pelo ainda elevado nível de endividamento do setor privado e pelo processo de consolidação orçamental.

O valor final para a taxa de inflação em 2015 fixou-se nos 0,5%. Em 2014, o valor final da inflação tinha sido negativo: -0,3%. Quanto aos dados do mês de dezembro de 2015, destaca-se que a inflação desacelerou em termos homólogos interrompendo ou pelo menos suspendendo a tendência recente de recuperação.

As taxas de juro estão historicamente baixas, o BCE desceu a taxa de refinanciamento para 0.05%, na expectativa de incentivar o investimento das empresas e promover o crescimento económico da Zona Euro.

Depois de três meses a recuar, a taxa de desemprego aumentou para 12,3% em Fevereiro de 2016. De acordo com o INE, a taxa de desemprego aumentou 0,2 pontos percentuais em relação a Janeiro, interrompendo a tendência de diminuição que se verificava desde Novembro do ano passado (o recuo mensal foi de 0,1%). Na comparação com o período homólogo o desemprego recuou 1,3 pontos percentuais. Esta taxa de desemprego corresponde a 622.200 pessoas sem trabalho, mais 5500 do que em Janeiro. O desemprego continua a ser mais expressivo nos jovens. Em Fevereiro, 30% da população ativa entre os 15 e os 24 anos estava desempregada, um ligeiro aumento face aos 29,9% de Janeiro.

O envelhecimento demográfico traduz alterações na distribuição etária de uma população expressando uma maior proporção de população em idades mais avançadas. Esta dinâmica é consequência dos processos de declínio da natalidade e de aumento da longevidade.

As alterações na composição etária da população residente em Portugal e para o conjunto da UE 28 são reveladoras do envelhecimento demográfico da última década. Neste contexto, Portugal apresenta no conjunto dos 28 Estados Membros:

- O 5º valor mais elevado do índice de envelhecimento;
- O 3º valor mais baixo do índice de renovação da população em idade ativa;
- O 3º maior aumento da idade mediana entre 2003 e 2013.

Analisando a evolução da população residente portuguesa verificamos que se mantém a tendência decrescente (-0.3% em 2011 e -0.5% em 2012). Este decréscimo deve-se essencialmente a um saldo natural negativo (-17.7 mil pessoas em 2012) e a um saldo migratório também negativo (-37.4 mil pessoas em 2012).

O saldo natural negativo deve-se ao decréscimo no número de nados vivos (principal fator), que registou em 2012 o menor número de que há registo (89.8 mil).

O índice de fecundidade tem vindo apresentar uma forte tendência de queda nos últimos anos atingindo o valor mais baixo de sempre em 2012: 1,28 filhos por mulher.

A esperança média de vida à nascença tem vindo a aumentar, em 2010-2012, esse valor ascendeu a 79.78 anos (as mulheres apresentam uma EMV de 85.59 anos).

O envelhecimento da população é notório, em 2012 o índice de envelhecimento da população é de 131,1 (100 jovens por 131 idosos), o índice de renovação da população em idade ativa de 88.80 (por cada 100 pessoas a sair do mercado de trabalho apenas 88 estarão a entrar).

De acordo com um estudo da ACEPI – Associação da Economia Digital, sobre a economia digital em Portugal, o comércio eletrónico está cada vez mais a ganhar importância, estando a valer 49 mil milhões de euros e a representar 31% do PIB, prevendo-se um constante crescimento das lojas *online* no país.

Os dados referem ainda que 70% da população utiliza a internet e que a projeção para 2020 é de que esse valor suba para 84% da população. Prevê-se ainda que em 2016 o gasto médio por utilizador em compras *online* seja superior a €1000/ano.

## **2.1.2 Análise Micro**

### **2.1.2.1 Eletrónica de Retalho em Portugal: Panorama Atual**

A *Growth from Knowledge* (GFK) é em Portugal a entidade que audita o Sector do Retalho de Eletrónica. Os dados que se seguem refletem os dados globais de mercado relativos aos serviços de distribuição, de Janeiro a Dezembro de 2015, incluindo comparação com o ano de 2014.

O Bazar de Eletrónica auditado divide-se em 7 principais Sectores: Eletrónica de Consumo, Grandes Domésticos, Pequenos Domésticos, Informática, Telecom, Fotografia e Entretenimento.

Nos canais auditados encontram-se as Cadeias Multiespecialistas, Independentes e Associados, *Mass Merchandisers*, Grandes Armazéns, Especialistas de Fotografia, Instaladores/ Acessoristas de *Car-Audio*, *Pure Players*, *Click & Mortar Online*, Lojas de

Informática, Informática Profissional, Lojas de Equipamento de Escritório, Especialistas Telecom, *Do It Yourself*, Especialistas de Cozinha e Especialistas de Imobiliário.

No acumulado Jan-Dez15, o Mercado Consumo apresenta uma tendência negativa de -0,9%, apresentando este valor uma relevante recuperação relativamente à tendência acumulada a Novembro, que se cifrava em -2,0%. Face ao decréscimo contínuo no valor de total mercado eletrónica de 2011 a 2013, o ano de 2014 veio inverter a tendência com um crescimento de 7.3% face a 2013 (Gráfico 1).

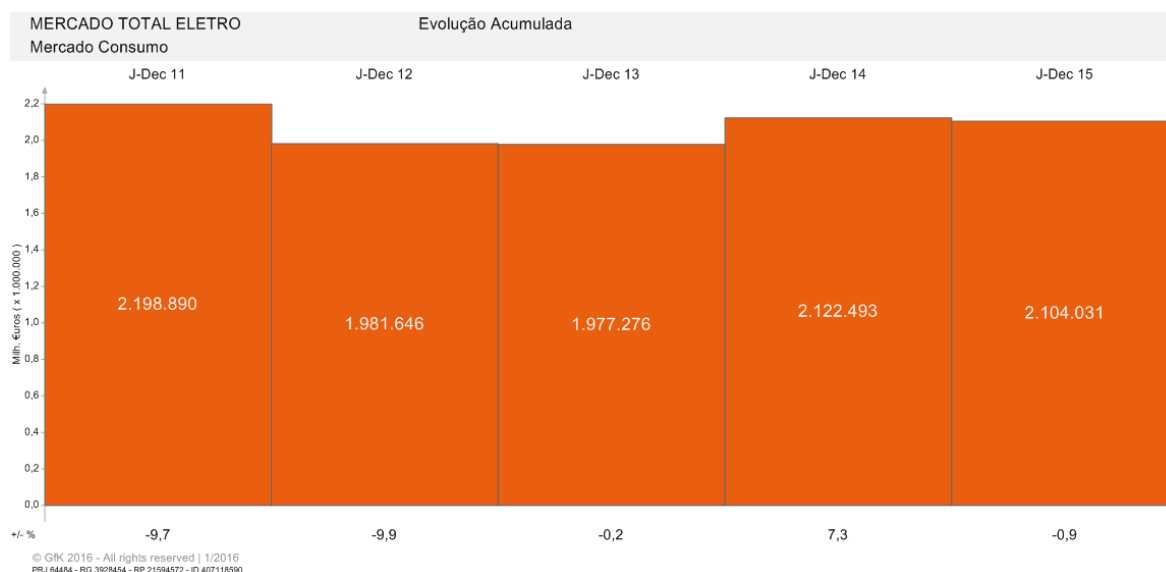


Gráfico 1 - Mercado Total Eletrónica 2011-2015. Fonte: GfK.

No gráfico 2 é de notar o mês de Dezembro como o mais forte e com um crescimento de 7.0% face ao mês homólogo de 2014. Na época de verão, Julho é o mês mais forte mas com uma queda de 6.5% face ao mês homólogo.

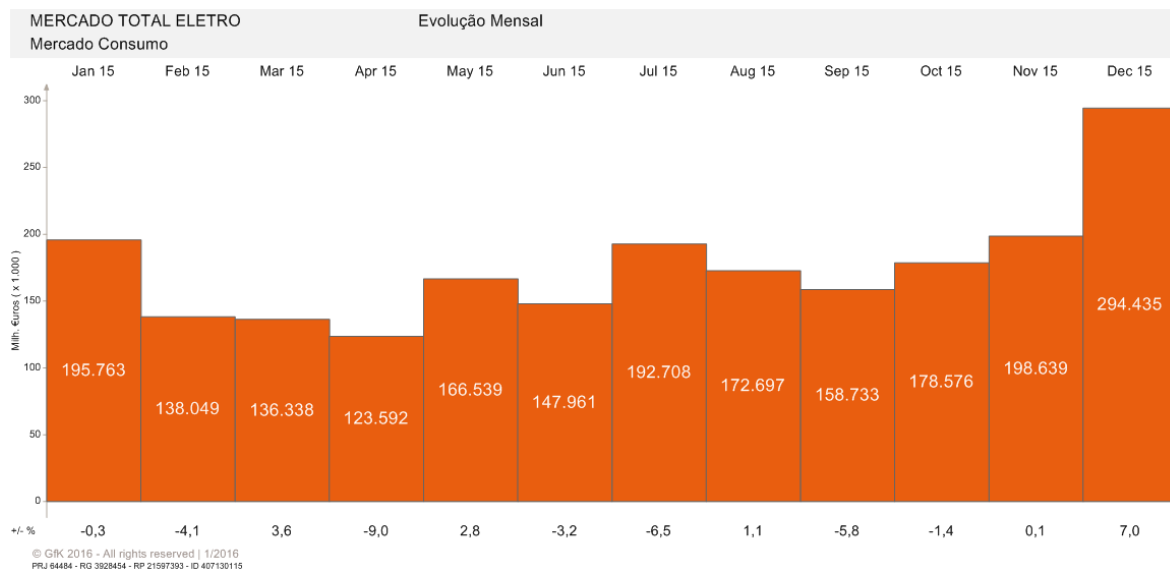


Gráfico 2 - Mercado Total Eletrónica Evolução Mensal 2015. Fonte: GFK.

O Retalho continua a ter um peso maioritário no total de mercado eletrónica, tendo-se mantido nos 82% em 2015, igualando o ano de 2014. Seguidamente, com 9% de ocupação do mercado, apresentam-se o conjunto de lojas de equipamento de escritório e Especialistas Telecom, descendo 1% face a 2014. Eletrónica de Consumo ganha peso passando a pesar 6% face aos 5% de 2014.

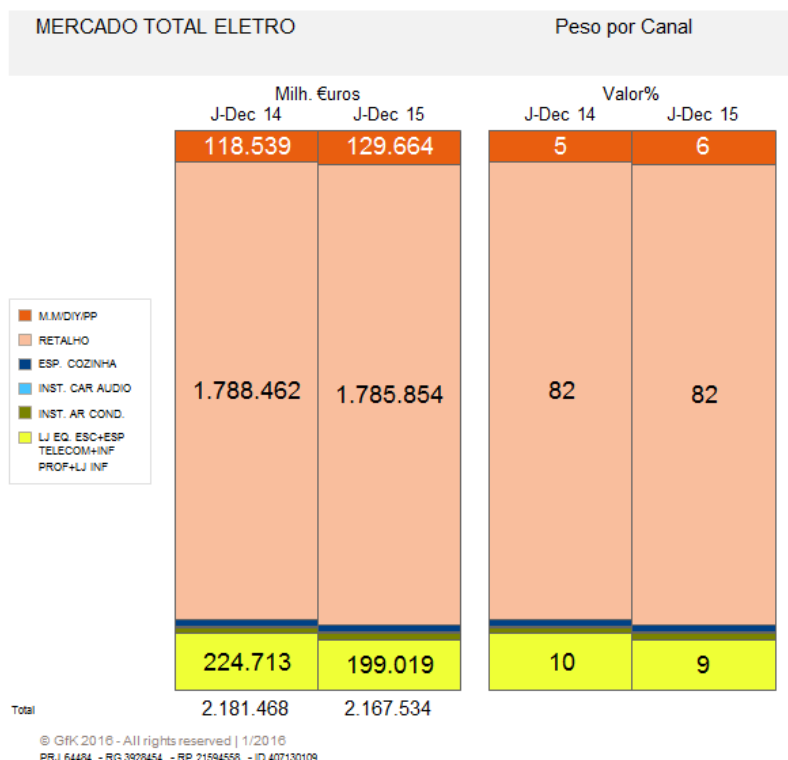


Gráfico 3 - Pesos por Canal do Mercado Total Eletrónica 2014 e 2015. Fonte: GFK.

O gráfico 4 representa os pesos por painel. Microinformática de consumo aparece em primeiro, com 22%, baixando dos 25% em 2014. Grandes Domésticos e Telecom seguem ambos com 20%, refletindo uma queda de 1% e 3% face a 2014. Eletrónica de Consumo decresce 1% face a 2014, situando-se em 2015 nos 14%. Os Pequenos Domésticos invertem a tendência, com um aumento de peso de 1%, situando-se em 2015 nos 12% de peso do valor de mercado total eletrónica.

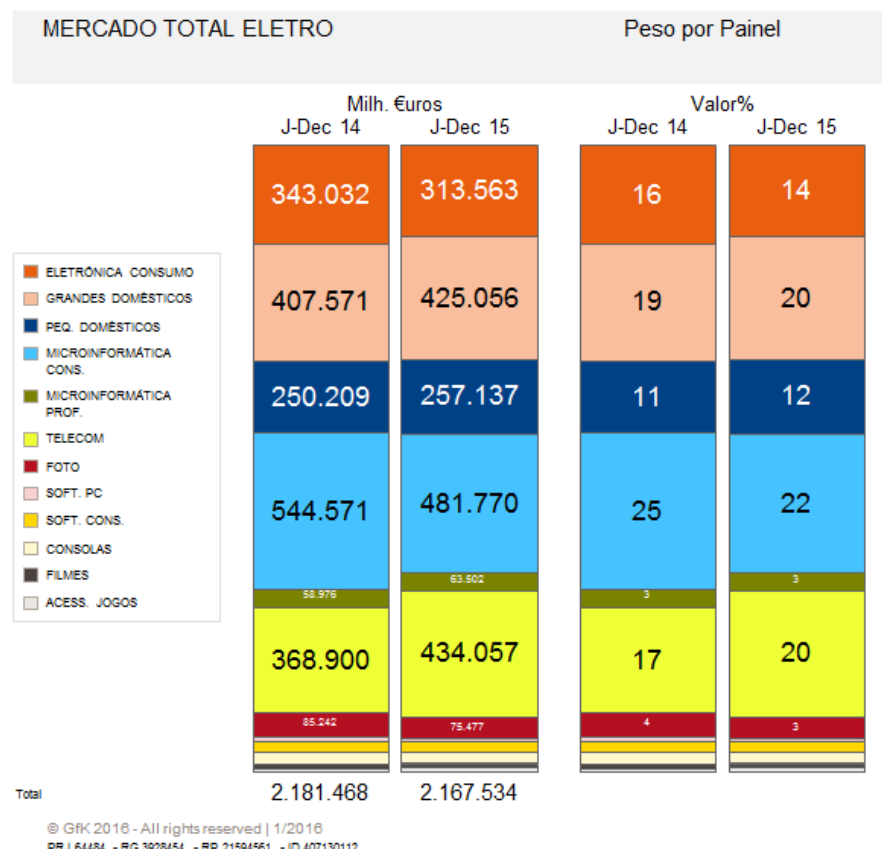


Gráfico 4 - Peso por painéis Mercado Total Eletrónica 2014 e 2015. Fonte: GfK.

### 2.1.2.2 Eletrónica de Retalho em Portugal: Canal Online

Os dados que se seguem refletem a análise elaborada pela GfK ao mercado *Online* em Portugal no ano de 2015.

Para esta análise foram considerados retalhistas *Click & Mortar*, empresas com lojas físicas e ao mesmo tempo um site com vendas na *Internet*, e *Pure Players*, empresas que atuam exclusivamente através da venda *Online*.

Estão incluídas na análise as seguintes áreas de negócio: Grandes e Pequenos Domésticos, Eletrónica de Consumo, Microinformática, Foto e Telecomunicações.

O ano de 2015 face a 2014, refletiu um aumento de vendas *online* de 5.2% em unidades e 5.9% em valor, traduzindo assim também um aumento do preço médio de venda em 0.7% (Gráfico 5).

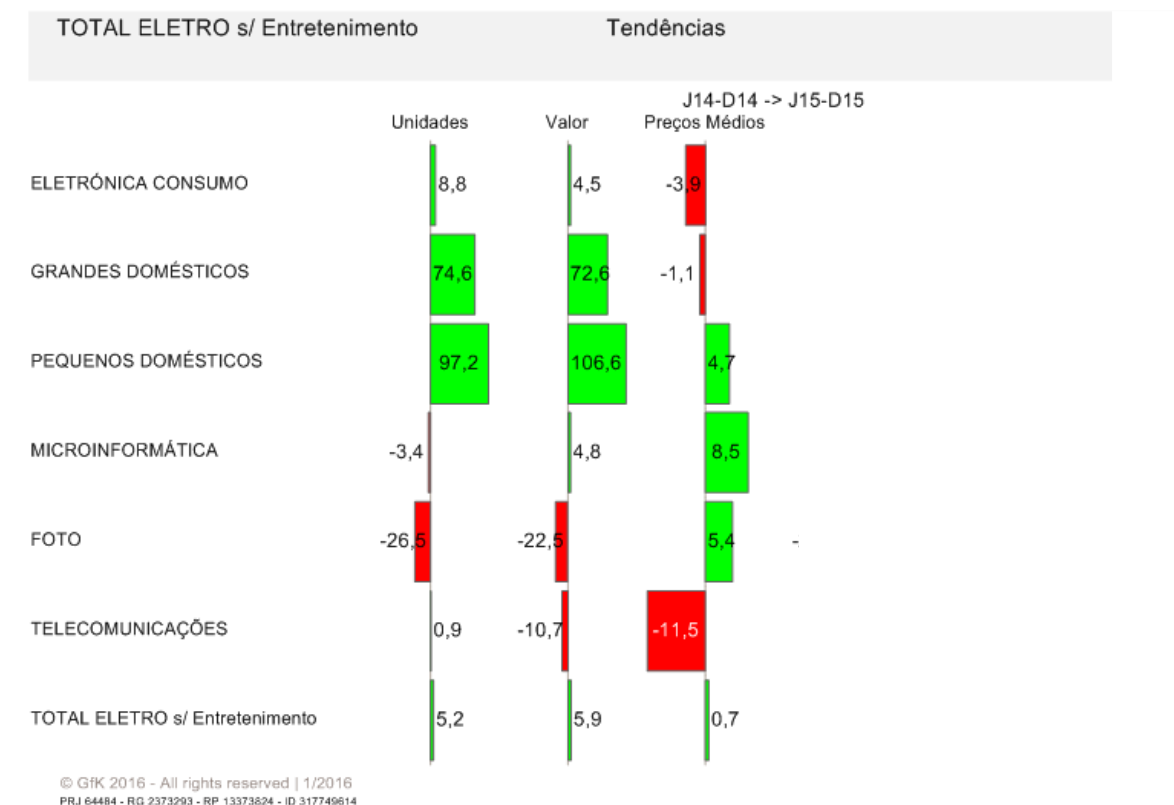


Gráfico 5 - Tendência Mercado *Online* Total Eletrónica 2015 e 2014. Fonte: GfK.

O peso do canal *online* no omnicanal aumenta a um nível bastante lento em Portugal. Em 2014, o canal *online* ocupava 4.03% das vendas totais. No final de 2015, valeu 4.30% (Anexo 1).

Este valor médio difere muito dependendo da área de negócio em questão. O gráfico 6 representa o peso em valor das lojas *online* no total mercado. Destaca-se claramente a categoria de Foto, a categoria com maior peso *online*, variando entre os 7.8% em Junho e os 12.3% em Outubro. As áreas de Telecomunicações, Eletrónica de Consumo e Microinformática têm pesos semelhantes, situados entre os 3.2% e os 5.5%.

Com menos peso seguem-se as áreas de grandes e pequenos domésticos, com pesos entre os 1.3% e 3.6%. São claramente tipologias de produto em que o cliente ainda valoriza bastante ter visibilidade ao vivo do artigo e experimentar em loja.

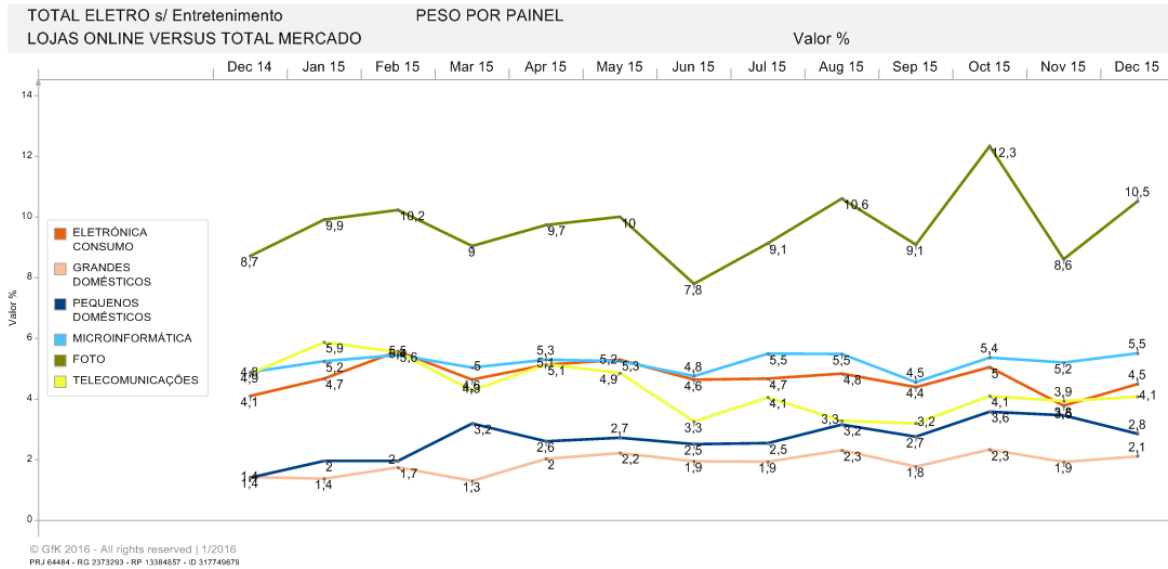


Gráfico 6 - Peso Online por Painel Mercado Total Eletrónica 2015. Fonte: GFK.

O gráfico 7 avalia as mesmas áreas de negócio mas o seu peso em quantidade, sendo o resultado bastante diferente. A categoria de Foto continua a ser das que ocupa maior peso, entre 2.5% a 3.6%, mas sem tanto destaque das restantes categorias. O peso em unidades é muito menor que o peso em valor, o que se traduz num PVP médio elevado no canal online.

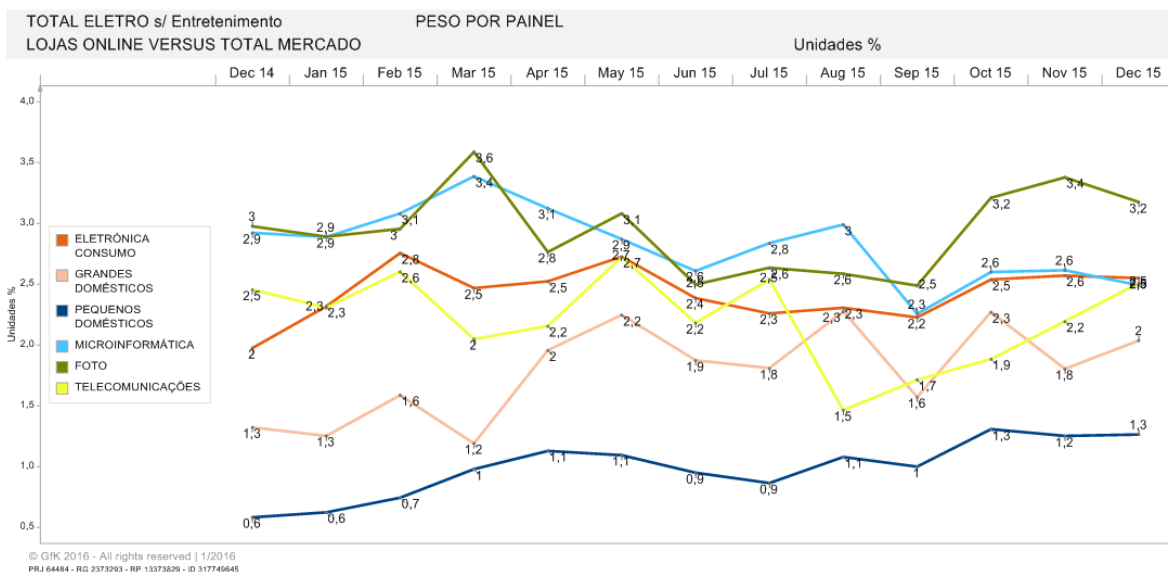


Gráfico 7 - Peso Online por Painel Mercado Total Eletrónica 2015. Fonte: GFK.



A nível geral, não é notória sazonalidade específica no canal *online*. Os picos de vendas de cada área de negócio acompanham a sazonalidade natural que caracteriza cada uma delas no canal *offline*. É importante salientar que com o aumento de agressividade de preços no *online*, muito pelo objetivo dos *Click & Mortars* ficarem competitivos relativamente aos preços de venda ao público (PVP) dos *Pure Players* e devido ao baixo peso em unidades no total mercado, qualquer campanha mais agressiva num determinado produto ou área de negócio poderá criar um pico de vendas.

Por parte dos *Pure Players*, a capacidade de oferecerem preços mais competitivos ao mercado simplifica-se devido à diminuição dos custos operacionais que *players* com lojas físicas têm de suportar. Desta forma, um *player* que atua exclusivamente pelo canal *online*, pode mais facilmente abdicar da sua própria margem em prol de praticar um preço mais competitivo para o cliente.

### **2.1.2.3 Marcação de Preços**

#### **Preços de Venda ao Público (P.V.P.)**

Em Portugal a marcação de PVPs para o mercado *Business to Consumer* (B2C) é livre. O distribuidor ou a própria marca fornecedora não pode lançar PVPs obrigatórios aos seus clientes. Por isso, quando surge a necessidade de marcação destes preços, são lançados pelas marcas ou fornecedores PVPs recomendados para o mercado. O artigo tem assim um PVP indicativo fornecido pela marca e que deverá ser acompanhado por todos os *players* do mercado de forma a que todos estejam alinhados e não haja discrepâncias muito exageradas.

#### **Preço de Custo**

Quando é lançada uma nova tabela de produtos para o mercado, é acompanhada pela informação dos Preços de Tabela (PT). Estes valores são uniformes para todo o mercado, o que não significa que todos os *players* comprem ao mesmo preço. Sobre o Preço de Tabela incide ainda um desconto de fatura e um desconto em *rappel*. Este desconto de fatura a incidir sobre o PT dá-nos o preço de custo líquido (PCL) do artigo. O desconto em *rappel* a incidir sobre o PCL dá-nos o custo final do artigo (FC). Tanto o desconto de fatura como o desconto em *rappel* podem variar de cliente para cliente.

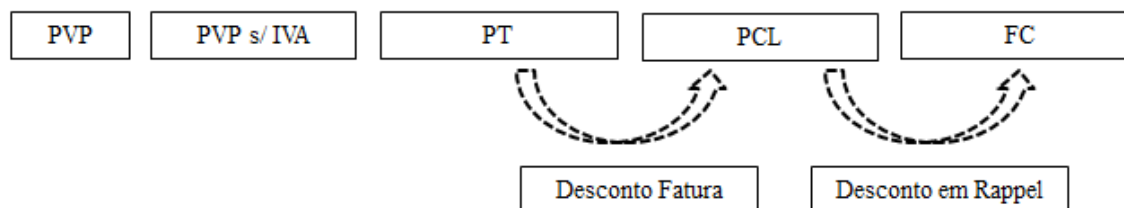


Figura 1 - Construção de Preço.

### **A Nova Lei do PIRC**

A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 166/2013, de 27 de dezembro, veio trazer mudanças na marcação de preços no retalho. O novo diploma das Práticas Individuais Restritivas do Comércio (PIRC) regulamenta as relações comerciais entre a distribuição (super e hipermercados, mas também todo o comércio não alimentar), independentemente da sua dimensão.

O PIRC veio tornar obrigatório que os produtores, fabricantes, importadores, distribuidores, embaladores, grossistas, ou prestadores de serviços disponibilizem ao revendedor ou utilizador, quando solicitadas, tabelas de preços com as correspondentes condições de venda. Deve, assim, relativamente ao mesmo produto ou serviço, ser facultada apenas uma tabela de preços, mas que poderá conter condições de venda diferenciadas em função de diferentes situações definidas e identificadas.

O distribuidor não pode exigir ao fornecedor que as condições de venda, que este próprio pratica, sejam abrangidas por segredo profissional. O segredo profissional afere-se relativamente às condições de venda praticadas por quem fornece os produtos (fornecedores) ou por quem presta os respetivos serviços (prestadores de serviços), podendo tal segredo justificar o afastamento da obrigação de referência a determinados elementos que possam constar das respetivas condições de venda.

#### **2.1.2.4 Principais *Players* da Eletrónica de Retalho**

A atuar no mercado da eletrónica em Portugal destacam-se *players* como a Worten, a Fnac, Media Markt, El Corte Ingles e Rádio Popular. Apesar de atuarem todos na área do retalho eletrónico, possuem focos em diferentes painéis do mercado e têm posicionamentos bastante distintos para o cliente.

## **Worten**

A Worten é uma empresa portuguesa do Grupo SONAE e foi o primeiro *player* a atuar na área do retalho de Eletrónica em Portugal. Com a abertura da primeira loja em 1996, em Chaves, conta hoje com 140 lojas em Portugal e 40 em Espanha.

## **FNAC**

A Fnac nasceu em 1954 em França, começando a sua atividade nas áreas de som e fotografia. Chegou a Portugal em 1999 com a sua primeira loja no centro comercial Colombo. Hoje conta com 17 lojas em Portugal e mais 158 lojas espalhadas por países como Bélgica, França, Suíça, Espanha, Brasil e Marrocos.

## **Media Markt**

A Media Markt (MM) iniciou o seu percurso em 1979 na Alemanha, tendo por base uma estratégia de preço baixo constante em marcas reconhecidas. Hoje estão abertas cerca de 750 lojas distribuídas por 14 países entre os quais Portugal, com 10 lojas ativas.

## **Rádio Popular**

A Rádio Popular (RP) é uma empresa portuguesa, criada em 1977. Sob uma estratégia de baixo preço, a RP é hoje a segunda marca de eletrónica de consumo em Portugal. Conta com 38 lojas em território português e está disponível no canal *online* para todo o mundo.

## **El Corte Inglés**

O El Corte Inglés (ECI) deu os primeiros passos em 1946 em Madrid, Espanha. Com o conceito de grande armazém, ocupou desde início uma grande área, com venda por departamentos. Abre em Lisboa em 2001 abrindo mais tarde também no Porto. Hoje tem lojas em Espanha, Portugal e Reino Unido.

No quadro abaixo foram avaliados os 5 *players* anteriormente apresentados em 4 parâmetros:

- Gama: largura e profundidade da gama oferecida ao cliente;
- Intensidade Promocional: regularidade com que comunicam ações de promoção na gama;
- Preço: agressividade no alinhamento de preços mantendo um PVP competitivo para o mercado;
- Merchandising em Loja: capacidade de criar ambiente em loja;

Para a análise foram tidas em conta tanto as lojas físicas como todas as lojas *online* dos 5 players.

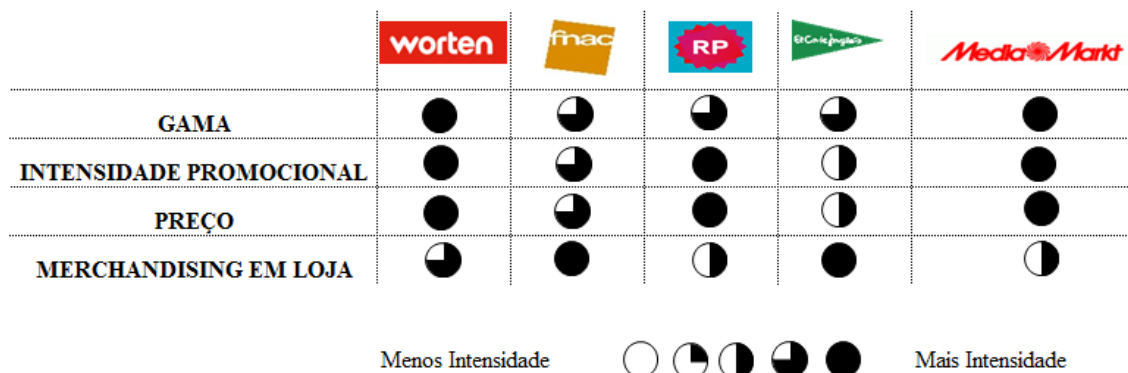


Figura 2 - Análise dos Principais Players do Mercado.

Relativamente à gama, destacam-se a Worten e o Media Market (MM) como os players com maior gama de oferta. Muito equiparados, dispõem do maior número de modelos e marcas disponíveis. A Fnac está abaixo devido ao facto de praticamente não trabalhar gama de eletrodomésticos. A Rádio Popular (RP) não conseguiu ainda garantir uma oferta de gama tão abrangente quanto os restantes *players*. O El Corte Ingles (ECI), pela sua origem espanhola, acaba por oferecer outras marcas diferentes, perdendo na comparação de gama normal dos restantes *players*.

No que toca à atividade promocional, que muito tem vindo a aumentar nos últimos anos, a Worten, RP e MM aparecem equiparados. Todos comunicam ações de grande impacto com alguma periodicidade e fazem grandes campanhas de fim de semana. Já a Fnac não se predispõe tanto nesta guerra de preço, apesar de se começar já a notar a necessidade deste *player* acompanhar estas campanhas. O ECI distancia-se ainda deste tipo de abordagem de mercado, muito pelo posicionamento na procura de um público com maior poder de compra.

A marcação de preço está alinhada nos três *players* que têm também intensidade promocional semelhante. Ou seja, estes 3 *players* têm, regra geral, os PVPs muito ajustados entre si. Para garantir isto, dispõem de equipas de Shopping altamente treinadas e que fazem o levantamento diário de PVPs nas lojas físicas e *online* de cada um dos *players*. No caso da FNAC e do ECI, o preço praticado para o mercado não está por vezes alinhado com os restantes *players*, muito devido ao diferente posicionamento no mercado e ao desconto atribuído aos clientes com cartão de fidelização.

O último parâmetro é a qualidade do *merchandising* em loja. Neste ponto destacam-se a FNAC e o ECI com uma capacidade de criar um ambiente em loja muito envolvente. A MM e a RP, com um conceito mais de armazém mantém um ambiente simplista em loja. A Worten começa já a alterar o seu conceito de armazém tornando o ambiente mais acolhedor e de experimentação para o cliente.

#### **2.1.2.5 Cliente *Long Tail* Atual**

Para melhor compreender o comportamento de um cliente que compra *online* produtos de eletrónica, e especificamente produtos *Long Tail*, foi realizado um inquérito *online* com uma amostra total de 88 inquiridos. Dos mesmos, 64% foram respostas do género feminino. Em termos de idades, 63% dos inquiridos tinham idade entre os 20 e os 31 anos. Foi requisitado aos participantes que respondessem ao inquérito tendo como base a perspetiva de compras *online* na área de eletrónica. Os resultados do inquérito constam na totalidade no Anexo 2.

Em termos de regularidade de compras *online*, 86% afirmaram fazer mais do que uma compra por ano, sendo que 45% compra mesmo mais de 4 vezes por ano.

No processo de compra, 48% pesquisa *online* primeiramente e só depois compra em loja, demonstrando ainda a preferência do cliente para comprar no canal tradicional apesar de fazer uma pesquisa intensiva *online* primeiro. A distribuição entre os que pesquisam e compram em loja e os que pesquisam e compram *online* é igual, 25% para cada. Este resultado vem demonstrar que existe ainda uma porção significativa de clientes que compram no canal onde pesquisam, sugerindo a necessidade de acompanhar o cliente de acordo com o canal de venda escolhido.

Como principal fator de compra *online*, a oferta de produtos não disponíveis em lojas físicas e a possibilidade de obter melhores preços foram apontadas como as principais razões, com 38% e 39% dos votos respetivamente. Claramente existem ainda várias tipologias de produto a explorar, uma vez que a inexistência de oferta das mesmas no canal tradicional em Portugal, obriga o cliente a procurar *online* em sites estrangeiros, finalizando aí o seu processo de compra.

Para se perceber quais os fatores mais valorizados durante o processo de compra, tanto *online* como em loja, foram parametrizados 4 factores de compra em loja e 4 factores de compra *online*, com uma pontuação total de 100 pontos. Os inquiridos deveriam distribuir os 100 pontos pelas 4 opções, valorizando mais ou menos cada uma delas.

No que toca ao processo de compra *Online*, e reforçando também o resultado anterior, o preço é o fator mais valorizado durante o processo, com 38.8 de pontuação média. Seguidamente, com igual pontuação média de 20.7, surge o tempo de entrega ao cliente e a facilidade de pagamento. A descrição e fotografias do produto são assim o fator menos valorizado, mas ainda assim com 18.8 de pontuação média, tendo assim ainda importância no processo de compra *online*.

Relativamente ao processo de compra em loja, o fator mais valorizado foi a possibilidade de compra imediata em loja, com 36.7 de pontuação média. Seguidamente, a possibilidade de experimentação do produto foi pontuada com 35.1, uma valorização bastante alta.

Estes fatores são o que torna a compra *offline* única relativamente à compra *online*, onde haverá sempre um tempo de espera entre a compra e a entrega do produto adquirido, sendo que a possibilidade de experimentação do mesmo, no que toca a produto físico, será sempre uma condicionante da compra *online*. O fator preço continua com uma valorização elevada, 21.8. Uma pontuação bastante menor face aos 38.8 de valorização em loja. A opinião do vendedor não é visto como um fator importante no processo de compra, tendo-lhe sido atribuída uma pontuação média de 6.4.

## **2.2 Análise Interna**

### **2.2.1. Worten – A Empresa**

A Worten é uma insígnia do grupo SONAE, o qual conta ao dia de hoje com cerca de 41 000 colaboradores distribuídos por 67 países.

Começou a sua atividade em 1996 no mercado da eletrónica de retalho, tendo como áreas de origem os eletrodomésticos e a eletrónica de consumo. Com a sua sede em Matosinhos, abriu a primeira loja em Chaves e conta hoje com mais de 140 lojas em Portugal e mais de 40 em Espanha, onde iniciou a internacionalização em 2008.

A visão da empresa passa por garantir a melhor oferta do mercado, tanto a nível da abrangência de gama como na confiança do melhor preço e serviço pós-venda.

A cultura Worten assenta em quatro pilares: os valores, as equipas, as chefias e o trabalho.

Os valores da insígnia passam pelo compromisso em criar valor económico baseado em relações de ética e confiança de médio e longo prazo.

Acredita que as pessoas são o centro do sucesso e por isso investe no seu desenvolvimento. A ambição é também um dos valores que caracteriza a insígnia, bem como a inovação, presente na essência do negócio tecnológico.

A Worten mantém também uma forte aposta na responsabilidade social. Contribui para a melhoria da sociedade em que nos inserimos através de donativos e campanhas de solidariedade em que integra os seus colaboradores.

O foco situa-se na eficiência, competição saudável e concretização de projetos de grande alcance.

### **2.2.1 Estrutura Comercial**

A estrutura comercial da Worten é composta pelos seguintes cargos:

- 1 Administrador
- 1 Diretor Comercial
- 4 Diretores de Unidade de Negócio (DUN)

As 5 Unidades de Negócio existentes refletem as áreas trabalhadas pela Worten, sendo que cada unidade se desdobra em categorias, ou seja, áreas de negócio mais específicas. Os DUNs coordenam uma equipa de gestores comerciais. Cada Gestor Comercial (GC) é responsável por uma ou mais categorias dentro de uma unidade de negócio. Alocadas a cada unidade de negócio existem ainda as Assistentes Comerciais que suportam o trabalho do GC nas vertentes administrativas.

Em paralelo à equipa comercial, existem várias equipas que garantem o suporte do negócio em várias vertentes:

- Gestão de *Stocks*: garante a parametrização de stocks para a loja física e *online* cumprindo objetivos de gama descontinuada, provisionada e em ageing;

- **Macro-Espaço & Comunicação Loja:** define o layout das lojas e garante o cumprimento das diretrizes de implementação da comunicação em loja;
- **Microespaço:** define a alocação das várias categorias ao layout definido e desenvolve os planogramas necessários para a colocação dos produtos em loja;
- **Marketing:** faz a gestão do plano de comunicação *above the line* como anúncios de rádio e televisão, folhetos, comunicação em jornais e revistas e *outdoors*;
- **Pricing:** garante a marcação dos PVPs corretos para o cliente e faz a análise da ferramenta de shopping periodicamente;
- **Online:** garante o funcionamento do canal *online* em termos de comunicação de produto e campanhas. Esta equipa divide-se em sub-equipas:
  - **Experience & Conversion:** asseguram a melhor experiência de compra para o cliente;
  - **Contents:** garantem que conteúdos essenciais como imagens, vídeos e catálogo técnico de todos os produtos estejam corretamente comunicados no site;
  - **Design:** elaboram toda a parte gráfica do site.
- **Gestão de Projetos:** coordena todos os projetos existentes na Direção Comercial

Todas estas equipas trabalham em sinergia com as Unidades de Negócio e entre elas de forma a alinhar procedimentos e garantir a maior produtividade do negócio.

### **2.2.2 Estratégia**

Com mais de 140 lojas distribuídas pelo território continental Português e ilhas, o forte da Worten assenta invariavelmente na proximidade do cliente, garantindo uma dispersão geográfica sem igual em Portugal.

Sob o mote “O nosso forte é o preço” a estratégia da Worten passa por garantir ao cliente que está a comprar o produto desejado ao melhor PVP do mercado. Para isso, é feito um shopping diário em várias categorias de forma a despistar preços mais agressivos que estão a ser praticados na concorrência.

A marca própria é também um pilar estratégico da insígnia. A Worten oferece marcas de primeiro preço como a Kunft, que garante ao cliente o essencial daquilo que necessita ao preço mais baixo, até marcas como a Mitsai, qualidade acima da média. Hoje a Worten conta



já com 6 marcas próprias como oferta para o cliente. Com a expansão das marcas e o crescente reconhecimento das mesmas no mercado, é já possível avistar a exportação para outros países de algumas linhas de produto destas marcas próprias.

Atentos ao segmento *Business to Business* (B2B), a empresa dispõe hoje de uma equipa específica para atender com a maior brevidade os pedidos B2B. Prevê-se que esta área esteja brevemente presente em loja de forma a garantir um atendimento de excelência presencial no qual o cliente pode dirigir-se diretamente à loja para efetuar pedidos de orçamento.

### 2.2.3 Performance da Empresa

Desde o seu início, a Worten é líder de mercado na área em que atua.

Terminou o ano de 2015 com uma quota de mercado em valor de cerca de 38% no total mercado, ou seja, SONAE Total no Total Mercado Eletrónica.

Dentro das Cadeias Multi-Especialistas, a Worten teve uma quota média em valor de 47% em 2015. Face a 2014 aumentou a sua quota de mercado em mais de 0.5% tanto em valor como em unidades (Anexo 3).

O quadro abaixo reflete as áreas de negócio onde a Worten tem mais força. A destacar as áreas de Grandes e Pequenos Doméstico, a área de origem da Worten, com mais de 50% de quota de mercado. Áreas como Informática e Entretenimento, têm ainda potencial por explorar.

Área de Negócio	Quota Mercado Sonae 2015
Eletrónica de Consumo + Foto	47,2
Grandes e Pequenos Domésticos	55,6
Telecom	47,2
Informática	40,6
Entretenimento	42,1
<b>Total</b>	<b>46,8</b>

Quadro 1 - Quota Mercado Sonae no Total Mercado por Área 2015. Fonte: GFK.

A Worten fechou o ano de 2015 com cerca de 600 Milhões de Euros de faturação. Este valor representou cerca de 11 Milhões de artigos vendidos no omnicanal.

Em termos de distribuição por unidades de negócio, destacam-se a UN de Informática e a UN de Eletrodomésticos, representando cerca de 30% do volume de negócios total cada uma delas. A UN de Som, Imagem e Fotografia mantém-se alinhada com a UN de

Telecomunicações, pesando cerca de 18% cada uma. Resta assim a UN de Entretenimento que ocupa o último lugar com cerca de 6% do peso das vendas totais.

O canal *online* representou para a Worten em 2015 cerca de 2% das suas vendas omnicanal, demonstrando uma tendência positiva face a 2014.

Avaliando o peso das vendas *Long Tail* na Worten, estas representam cerca de 1% das vendas totais em valor e apenas 0.45% em unidades. De salientar aqui o PVP médio elevado, uma vez que pesam o dobro em valor do que pesam em quantidade.

### 2.2.4 Perfil do Cliente Worten

Sendo a Worten líder de mercado e possuindo o maior número de lojas dentro das cadeias multi-especialistas, podemos dizer que praticamente toda a população portuguesa será sua cliente, seja por necessidade de produto ou preço. Assim, foi feita uma segmentação diferenciada com o objetivo de obter a maior informação possível de caracterização de cliente. Esta análise foi possível graças ao serviço disponibilizado pela companhia, o cartão Worten Resolve, uma ferramenta de CRM. Os seguintes dados resultam de uma análise elaborada pela GFK a pedido da Worten.

#### Segmentação por atitude e comportamento

A Worten distingue os seus clientes em cinco segmentos diferentes consoante o seu comportamento e atitude:

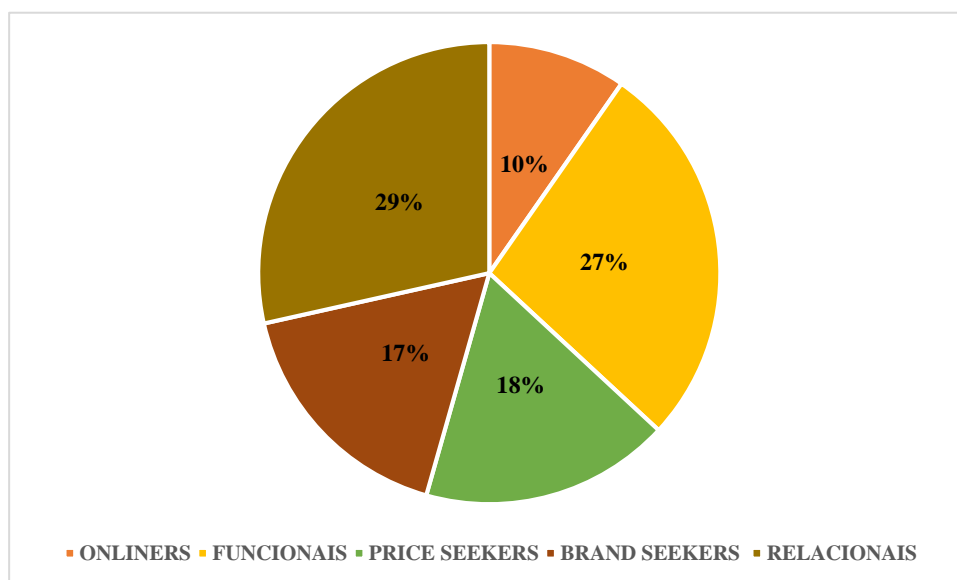


Gráfico 8 - Segmentação do Cliente Worten pelo Comportamento.

Os **Onlineers** representam 9,7% dos clientes e caracterizam-se como altamente envolvidos com a tecnologia, com acesso diário à internet e uma pesquisa omnicanal. Dedicam tempo à pesquisa e quando vão à loja sabem já o que querem. São regra geral jovens com habilitações superiores, de classe média alta.

Os **Funcionais** representam 27,2% dos clientes e distinguem-se pelo foco no produto e pelo acesso diário à internet. Centram-se na funcionalidade do produto valorizando a pesquisa e também a opinião do vendedor. São geralmente jovens independentes ou casais, com habilitações superiores e de classe média.

Os **Price Seekers**, 17,5%, consultam folhetos e têm o seu foco no preço, sendo o fator de decisão. Reagem a promoções e vão à loja por necessidade. Representam-se por casais maduros, com habilitações secundárias, de classe média e baixa.

Os **Brand Seekers**, 17,1%, são sensíveis à inovação, sendo o seu drive principal a marca. Preferem pesquisar em loja para experienciar o artigo e poderem comprar no imediato. Incluem-se aqui casais maduros, com habilitações secundárias, de classe média alta.

Os **Relacionais**, 28,5%, confiam no vendedor e valorizam a tranquilidade. Têm baixo conhecimento tecnológico e partilham as suas necessidades com o vendedor, formando uma opinião através dele. São geralmente casais maduros, com habilitações secundárias e de classe média.

## Segmentação por Género

Dentro do género do cliente, foi aferido quem compra mais, homens ou mulheres. Assim, detetamos pelo gráfico seguinte que há um certo equilíbrio entre géneros, sendo que o género feminino tende a comprar ligeiramente mais que o masculino.

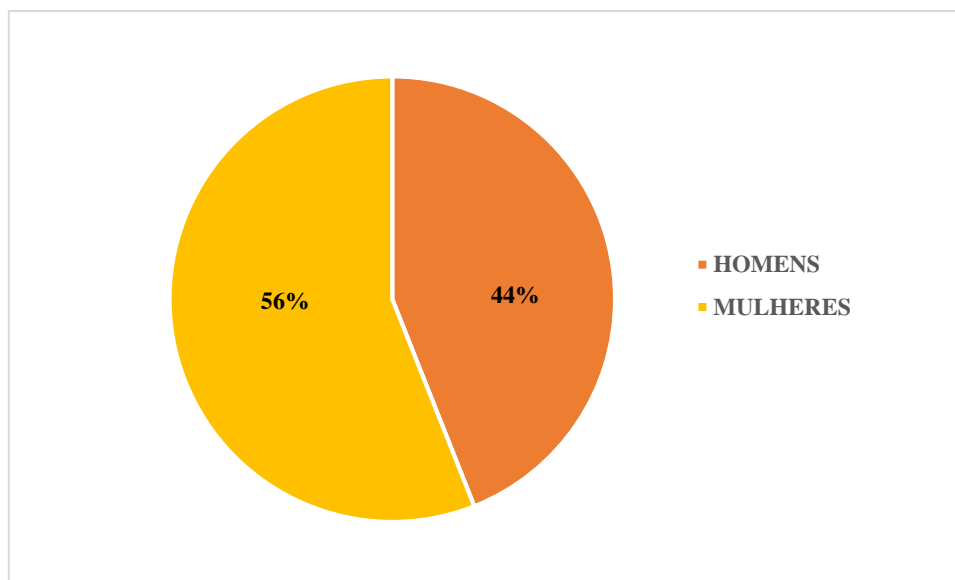


Gráfico 9 - Segmentação do Cliente Worten por Género.

## Segmentação por idade

Em termos de média de idade, o cliente Worten estará entre os 31 e os 50 anos de idade (51%) sendo que a classe entre os 15 e 20 anos é pouco significativa (4%) porque serão os pais a fazer as suas compras, bem como a classe acima dos 71 anos de idades (4%), desta vez porque serão os filhos ou familiares a comprar algum artigo de que necessitem.

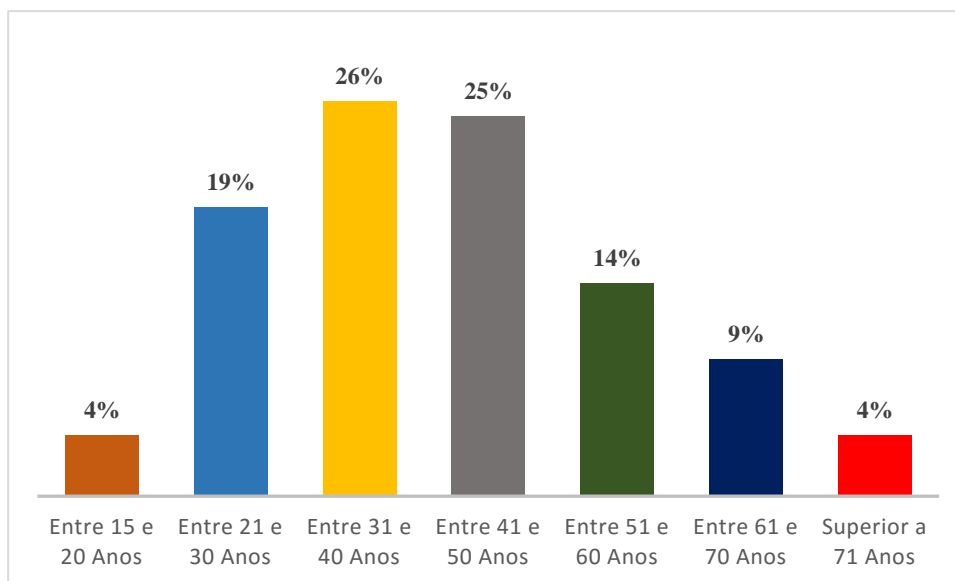


Gráfico 10 - Segmentação do Cliente Worten por Idade.

### Frequência de Compra e Gasto Médio

Para perceber qual a frequência de compra do cliente Worten, foram verificadas quantas vezes o cliente realizava uma compra durante cerca de um ano.

Mais de metade dos clientes, 55%, compram apenas uma vez ao longo do ano. A percentagem vai diminuindo até às cinco compras por ano. A partir das seis compras ao ano, a percentagem de clientes é muito baixa sendo abaixo dos 1%. A frequência média de compra encontra-se em 2.2 vezes por ano.

Relativamente ao valor que o cliente gasta em cada compra que efetua, deparamo-nos com dois picos. O pico do intervalo dos 0€ aos 50€, caracteriza-se por artigos de menor valor, tanto de primeira necessidade (e.g. micro-ondas, secadores) como de conveniência (e.g. cabos, tinteiros). O pico de maior valor, o intervalo de mais de 400€, caracteriza-se já por artigos com um PVP médio elevado. Estes poderão ser também artigos de primeira necessidade (e.g. máquina de lavar a roupa), sendo a maioria artigos de categorias de destino (e.g. televisões). Os intervalos intermédios apresentam percentagens semelhantes sendo que o gasto total médio ronda os 275€.

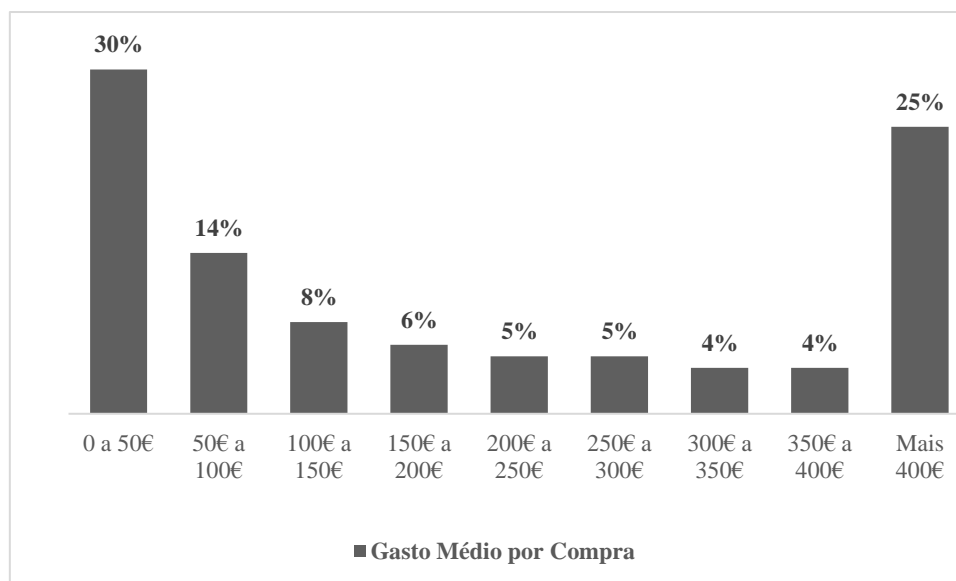


Gráfico 11 - Gasto Médio em valor por Compra efetuada na Worten.

## 2.3 O Problema

Com as alterações profundas no mercado do retalho eletrónico e na ambição de conquistar os clientes portugueses, a Worten enfrenta hoje um desafio. A necessidade de ampliar a oferta ao cliente e garantir o melhor preço do mercado é uma obrigatoriedade.

Após as várias conversas com o Administrador da Worten, Margarida Monteiro visitou várias lojas Super e Mega e pelo site Worten.pt. Abordou também vários cargos da equipa comercial como gestores comerciais, assistentes comerciais e gestores de stock. Junto da equipa do *online* entrevistou gestores de conteúdos, designers e comerciais. Após uma abrangente pesquisa do ponto de situação da empresa, Margarida apresentou o seguinte relatório ao Administrador:

### Oferta de Gama

A gama que a Worten oferece hoje ao cliente, de uma marca ou fornecedor específico, representa apenas 19% da totalidade de gama que o fornecedor ou marca têm para oferecer. A curta oferta da Worten baseia-se nos modelos de maior rotação e que devido a isso justificam a sua presença em loja. A gama total do fornecedor não está assim disponível para os clientes na Worten, quer em loja quer no *online*.

### Canal Online

A oferta do canal *online* reflete até certo ponto a oferta em loja. No entanto, existe um percentual ainda preocupante, de artigos que fazem parte da oferta da Worten, mas que não se

encontram no site. Apenas 39% da gama Worten está à venda em Worten.pt. Os principais entraves à visibilidade destes artigos no canal *online* são:

- Falta de stock em loja e/ou no entreposto (53%)
- Falta de conteúdos mínimos: Imagem do Produto e Catálogo Técnico preenchido (46%)
- Erro nos Sistemas Informáticos (1%)

### **Pedidos de Cliente Loja/Online e Lead Time de Entrega**

Em média, um pedido de cliente demora 3 semanas a chegar ao entreposto da Worten, mais 1 dia a chegar a casa do cliente se for recebido num dia útil, podendo demorar até 2 dias se for recebido durante o fim de semana. Em loja, o feedback dos colaboradores é de que o cliente hesita bastante em efetuar a compra quando o informam que receberá o artigo dentro de duas ou três semanas.

No final desta primeira análise, parece-me que alguns dos obstáculos presentes serão simples de resolver. No entanto, poderemos encontrar algumas dificuldades em termos de sistemas informáticos. O foco na abrangência de gama e na melhoria da oferta para o cliente, tanto em termos de visibilidades como em timings de entrega têm de ser para já a prioridade.

## 3. Questões

Dentro de 1 mês, Margarida Monteiro terá de apresentar ao seu Administrador uma proposta de gestão de gama, que resolva as várias problemáticas levantadas pela mesma na última reunião. Esta proposta terá de englobar uma estratégia que garanta a melhor oferta do mercado para o cliente. Coloque-se no lugar de Margarida Monteiro e, com as informações adquiridas na leitura do caso apresentado, responda às questões a seguir apresentadas:

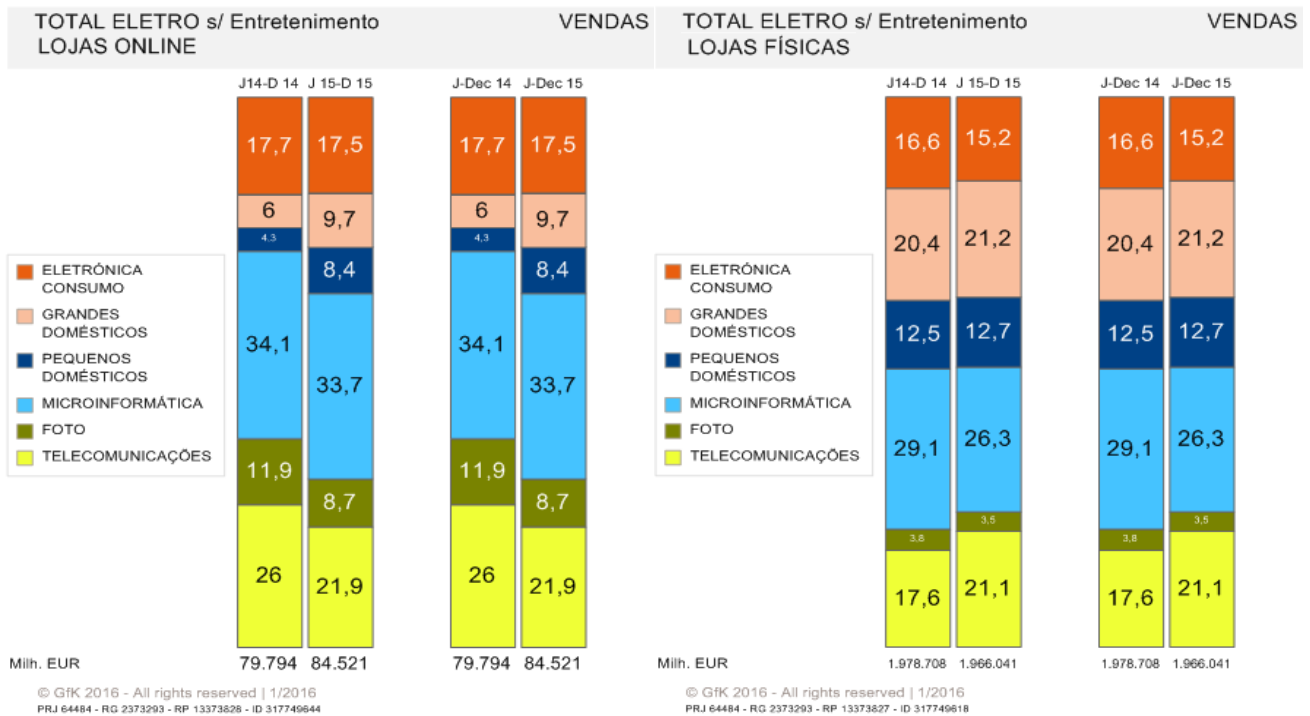
1. O Mercado do Retalho Eletrónico em Portugal tem vindo a mudar drasticamente nos últimos anos. Os desafios e também as oportunidades são hoje bastante diferentes do passado.
  - 1.1. Posto isto, elabore uma análise SWOT da Worten no Mercado Português de Eletrónica.
2. Existem diversas formas de se trabalhar produtos de baixa rotação, de diversas áreas.
  - 2.1 Especificamente para o caso apresentado, indique qual o modelo *Long Tail* que a Worten deverá seguir.

- 2.2** Segundo o modelo selecionado, justifique a sua opção.
- 2.3** Com base nesse modelo, defina a estratégia e os objetivos a atingir na aposta *Long Tail*.
- 3.** Pela leitura do caso é de notar a dificuldade em gerir a gama já trabalhada pela Worten no dia-a-dia. Com o *Long Tail*, o número de artigos trabalhados pela insígnia aumentará exponencialmente, mas nem todos serão integrados.
- 3.1** Indique quais as considerações a ter em conta na seleção de produtos para a gama *Long Tail*.
- 4.** O Omnicanal é cada vez mais uma realidade, o *online* e o *offline* devem convergir. Tendo como premissa da gama *Long Tail* trabalhar os artigos sem stock na companhia, é necessário garantir que o cliente sabe da sua existência e que conheça a oferta da Worten.
- 4.1** Indique as ferramentas necessárias para tornar visível o invisível em Loja.
- 4.2** Indique como poderão ser estes produtos potenciados no canal *online*.
- 5.** Na gama *Long Tail* o impulso do cliente levar para sua casa o produto na hora perde-se por completo. Também o facto de o produto não existir a físico na loja, limita a visibilidade real que o cliente tem do produto, tanto em termos de estética, como de funcionamento. Tendo o cliente decidido encomendar o artigo, compromete-se a esperar um número de dias limitado, o qual a Worten terá de garantir.
- 5.1** Uma vez que o cliente não vê previamente o artigo ao vivo, indique como será gerida a expectativa do cliente.
- 5.2** Tendo sido acordado um tempo limitado para a entrega do artigo, indique como será gerida a expectativa do cliente relativamente ao tempo que demorará a receber o seu artigo.



## 4. Anexos

Anexo 1 – Mercado Total Eletrónica 2014 e 2015, *Online* e *Físico*. Fonte: GfK.



## Anexo 2 – Resultados do Inquérito realizado “Tendências de Compra do Cliente Online”

Pergunta	# Respostas	Rácio
<b>Pergunta 1 - Género</b>		
a) Feminino	56	64%
b) Masculino	32	36%
<b>Pergunta 2 - Idade</b>		
a) 15 - 20 Anos	3	3%
b) 21-30 Anos	55	63%
c) 31-40 Anos	25	28%
d) 41-50 Anos	2	2%
e) 51-60 Anos	2	2%
f) 61-70 Anos	0	0%
g) Mais de 71 Anos	1	1%
<b>Pergunta 3 - Com que regularidade efetua compras online?</b>		
a) Nunca	12	14%
b) Esporadicamente 1 a 3 vezes por ano)	36	41%
c) Regularmente (4 ou mais vezes por ano)	40	45%
<b>Pergunta 4 - Qual destas opções se adequa mais ao seu perfil?</b>		
a) Pesquisa Online, Compra Online	22	25%
b) Pesquisa Online, Compra em Loja	42	48%
c) Pesquisa em Loja, Compra em Loja	22	25%
d) Pesquisa em Loja, Compra Online	2	2%
<b>Pergunta 5 - Qual a principal razão para comprar Online</b>		
a) Facilidade de compra sem necessidade de deslocação	21	24%
b) Oferta de produtos não disponíveis em lojas físicas	33	38%
c) Melhores preços de compra	34	39%
<b>Pergunta 6 - Distribua os 100 pontos de acordo com o que valoriza mais quando compra Online.</b>		
	<b>Pontos Total</b>	<b>Pontuação Média</b>
a) Tempo de Entrega	1822	20.7
b) Preço	3502	38.8
c) Descrição e Fotografias do Produto	1657	18.8
d) Facilidade de Pagamento	1819	20.7
<b>Pergunta 7 - Distribua os 100 pontos de acordo com o que valoriza mais quando compra em loja.</b>		
	<b>Pontos Total</b>	<b>Pontuação Média</b>
a) Possibilidade de compra imediata	3231	36.7
b) Preço	1915	21.8
c) Opinião do Vendedor	566	6.4
d) Possibilidade de Experimentação do Produto	3088	35.1

## Anexo 3 – Quota Mercado Sonae/TT Mercado e Worten/Cadeias 2014 e 2015.

Fonte: GFK

	SONAE TOTAL / TOTAL MERCADO	
	2014	2015
<b>Total Mercado QTY (%)</b>	37,6	38,2
<b>Total Mercado Value (%)</b>	34,3	35,0
	WORTEN / CADEIAS MULTIESP	
	2014	2015
<b>Total Mercado QTY (%)</b>	46,5	47,3
<b>Total Mercado Value (%)</b>	46,4	46,8

## II - NOTA PEDAGÓGICA

### 1. Público-Alvo do Caso

O presente caso pedagógico destina-se a dois públicos principais:

- A) Alunos de Licenciatura ou Mestrado, nas áreas de Gestão e Marketing;
- B) Profissionais da Área Comercial, Gestores no geral, com enfoque especial para Gestores de Produto/Categoria.

### 2. Objetivos Pedagógicos

O caso de estudo aqui apresentado tem como objetivo dotar os estudantes das seguintes capacidades:

- A) Gerir as principais variáveis a controlar na gestão da gama *Long Tail*:

- Nível 1 - Identificar os vários parâmetros a ter em atenção

- Nível 2 - Compreender o significado de cada um deles

- Nível 3 - Analisar o comportamento dos mesmos ao longo do tempo

- Nível 4 - Concluir causas e consequências da análise anterior

- B) Compreender a aplicação de ferramentas e técnicas necessárias à maximização de vendas;

## 4. Revisão da Literatura

### 4.1 O Mundo do Retalho

A economia global tem continuado com uma performance razoavelmente boa, aumentando as vendas e o lucro do retalho. Contudo, a preocupação que os retalhistas enfrentam é crescente relativamente à mitigação do risco. As direções corporativas das empresas de retalho, cuja agenda estava primeiramente focado nos problemas financeiros, muda hoje para o foco de preocupação nos riscos não financeiros a que as suas organizações estão expostas. (Preda 2007)

O processo de globalização contribuiu para o risco crescente da “Comonalidade”. Apesar da necessidade iminente de inovação, as estratégias de retalho começam a ser convergentes. Com a expansão contínua do retalho, os *players* do mercado travam batalhas orientadas pelo preço em muitos sectores da indústria, à procura de um aumento na quota de mercado. A falta clara de diferenciação no *merchandising*, fracos níveis de serviço e mensagens de *Marketing* semelhantes, cria um risco comercial considerável ao transmitir a imagem de muitos dos retalhistas como distribuidores de produto, ao invés de *players* com conceitos específicos e com um cliente alvo definido e segmentado. (O. Preda, 2007)

A competição entre retalhistas nunca foi tão exigente. Um retalhista sem uma vantagem competitiva clara não tem hipótese. As *superstores* debatem-se entre si em cada canto, enquanto catálogos e *sites online* estão a roubar-lhes os clientes. (O. Preda, 2007)

### 4.2. A Compra Online

O comércio *online* cresceu rapidamente nos últimos anos. Contudo, questionários a clientes *online* continuam a indicar que muitos continuam insatisfeitos com as suas experiências de compra *online*. É claramente necessária mais pesquisa para compreender melhor o que afeta as avaliações dos clientes nas suas experiências de compra *online*. (J., S., & H., 2012)

#### Seguir os passos do cliente

Comprar *online* oferece uma alternativa dominante à compra no retalho tradicional. Devido ao facto do histórico *online* do cliente poder ser seguido e gravado em detalhe, as empresas procuram o levantamento destes dados de forma a melhorar a experiência de compra do consumidor nos seus sites. Por exemplo, a [Amazon.com](https://www.amazon.com) oferece recomendações

personalizadas baseadas no *browsing* e no histórico do utilizador. O iTunes providencia sugestões de acordo com as compras anteriores. Uma típica experiência de compra *online* inclui múltiplas visitas a páginas *Web*, através das quais o cliente processa toda a informação recebida antes de, eventualmente, fazer a compra. (Mallapragada G., 2016)

Os retalhistas *online* são relativamente limitados na sua capacidade para analisar as pesquisas do consumidor e o comportamento de compra de forma compreensiva, porque apenas podem observar estes comportamentos nos seus próprios sites. Mais ainda, os produtores precisam de perceber como é que as características do *website* do retalhista ou o mix de produtos influencia os seus próprios produtos em exposição em loja, bem como perceber como é que estes efeitos podem variar nos vários sites dos retalhistas. (Mallapragada G., 2016)

### Reter o Cliente

A retenção do cliente desempenha um papel chave no sucesso da compra *online*. Contudo, tem sido alvo de pouca atenção a forma como os hábitos de compra do cliente moderam a relação entre a sua avaliação dos serviços oferecidos *online* e a sua intenção de comprar novamente. Compreender a formação da intenção de uma compra repetida *online* ajuda os retalhistas a direccionar os desafios relativos à compra *online*, o que aumenta a retenção dos clientes. Enquanto que perceber e investir na compra *online* motiva o cliente na sua própria compra, a continuidade desta depende dos seus hábitos de compra. Os retalhistas deveriam providenciar diferentes objetivos de *marketing* e priorizar esforços de retenção baseados na percepção do cliente no que toca a mecanismos de dedicação-constrangimento e ao nível dos hábitos de compra. Primeiro, para os clientes insatisfeitos, os retalhistas deveriam ajudá-los a ganhar satisfação melhorando os resultados e processos, incluindo a qualidade do produto, preço, serviço pós-venda e aliviando as preocupações com a segurança. Devido ao facto de os hábitos de compra afetarem diretamente a satisfação do cliente ou aumentarem a influência numa nova compra, perceber como alimentar o desenvolvimento dos mesmos torna-se um assunto crítico. (Chou & Hsu, 2016)

Uma especificidade do processo de compra *online* é o carrinho de compras e a taxa de desistência do mesmo por parte dos clientes. Na pesquisa de Xu e Huang (2015), um inquérito *online* a 210 pessoas foi realizado através do site de uma empresa de comunicação na China. Os resultados mostraram que o abandono do carrinho de compras era direta e positivamente influenciado pela organização e pesquisa dos produtos que estavam no carrinho bem como

pela comparação com *websites* externos. Era também direta e negativamente influenciada pela intenção de pagamento. Tanto o custo como o risco percebidos tinham um efeito indireto no abandono do carrinho de compras através da organização e pesquisa dos produtos. Os resultados implicam que o abandono do carrinho de compras está dependente do processo de compra e que a organização e pesquisa dos produtos é uma variável chave que impacta no abandono do mesmo.

### Satisfazer o Cliente

Um outro estudo, conduzido por Luo e Zhang (2012), mostra que durante as fases de pré compra, os gestores devem desenhar cuidadosamente ferramentas de IT para facilitarem o acesso à informação sobre o produto de forma a ajudar os potenciais clientes a alcançarem a qualidade de produto que necessitam. Apesar do *design* do *website* ter um efeito insignificante na satisfação do cliente para os retalhistas, torna-se muito importante para a experiência de compra. Mas, um *layout* claro e uma variedade de seleção no site podem reduzir o custo da pesquisa por informação de qualidade para o cliente. Um *site* bem desenhado pode ajudar o cliente a reduzir a perda de bem-estar que advém da não combinação entre os produtos comprados e o seu gosto pessoal. As empresas deveriam focar-se em aumentar o nível de qualidade *online* durante a fase de pós-venda também. Isto torna-se especialmente importante para as empresas ainda pouco reconhecidas. Um bom serviço ao cliente pode mitigar o impacto negativa da baixa visibilidade da empresa.

Para atrair clientes, alguns retalhistas podem recorrer a preços mais baixos. De acordo com os resultados do estudo de Luo e Zhang (2012), preços baixos podem aumentar a satisfação dos clientes mas o seu efeito não é tão significativo quanto o serviço ao cliente. Mais importante, preços baixos não aliviam o impacto negativo da pouca assertividade no produto e da baixa visibilidade do retalhista no mercado.

## **4.3 História e Caracterização do *Long Tail***

Enquanto seria simplista constatar que o advento da *Internet* no comércio eletrónico tem tido um profundo impacto na maneira como os humanos modernos vivem, trabalham e brincam, vale com certeza notar que algumas áreas foram impactadas por esta maravilha tecnológica quase tanto como os *media* e a comunicação. Especificamente, a capacidade de armazenar e transmitir literatura, áudio e vídeos tornou facilmente os ficheiros alteráveis ou altamente

modificáveis, paradigmas tradicionais em áreas como a rádio, televisão, filmes, revistas e até livros. (Garrett, 2015)

O mapeamento da lista de *top-sellers* é hoje uma obsessão. A nossa cultura é um concurso massivo de popularidade. Somos consumidos pelos êxitos – fazê-los, escolhê-los, falar sobre eles, e seguir o seu caminho para o sucesso e a queda. Definimos a nossa idade pelas nossas celebridades e pelos produtos *mass-market* – são o tecido de ligação das nossas experiências comuns. (Anderson, 2006)

Mas, olhando com mais pormenor, vemos que esta imagem, que emergiu primeiramente com o rádio e a televisão no pós-guerra, começa agora a rasgar-se nas pontas. Os êxitos começam a dissipar-se, deixando de ser a regra. O Nº 1 é ainda o número um, mas as vendas que representou em tempos, não são as vendas que hoje representa. Os êxitos não são a força económica que foram no passado. (Anderson, 2006)

Todos os anos a rede de televisão básica perde audiência para centenas de canais de televisão por cabo, canais de nicho. Esta massa de nichos sempre existiu, mas com o custo de alcançar a diminuir, os consumidores começam a encontrar estes produtos de nicho e vice-versa, começando assim a tornar-se uma força cultural e económica a explorar. Este novo mercado de nichos não está a substituir o mercado tradicional dos êxitos, está apenas a partilhar o palco pela primeira vez. (Anderson, 2006)

Durante a maioria do século passado, as empresas de todo o tipo lutaram por introduzir serviços e produtos que fossem absolutos êxitos, que pudessem capturar o *mass market*. Maior era melhor. Hoje, dezenas de mercados, desde a cerveja aos livros, da música ao cinema, dos *softwares* aos serviços de todo o tipo, estão nos estágios iniciais de uma revolução, à medida que a *Internet* se propaga e expande a variedade de artigos que podem ser produzidos, promovidos e adquiridos. (E. Brynjolfsson, 2006)

Em 2004, Chis Anderson, editor da revista *Wired*, iniciou os seus discursos sobre o *Long Tail*. Originalmente foi intitulado de “*The 98 Percent Rule*”, a empresa Rhapsody, uma companhia de música *online*, forneceu-lhe acesso a dados de padrões de compra dos clientes. Chris traduziu estes dados para um gráfico e detetou que a curva resultante, apesar de iniciar normalmente com o que era popular, começava a diminuir o número de *downloads* de músicas consecutivamente, mas nunca alcançava o zero. A curva iniciava-se em milhões de

downloads, chegando a apenas um ou dois por mês. Ultrapassou as 400 000 músicas, nenhuma loja física conseguiria disponibilizar tamanha oferta para os clientes. (Anderson, 2006)

Em Estatística, curvas deste tipo são chamadas *long-tailed distributions* porque a cauda da curva é muito longa comparada com a cabeça. Chris Anderson começou então a concentrar-se na cauda e não na cabeça, e assim nasceu o *Long Tail*. (Anderson, 2006)

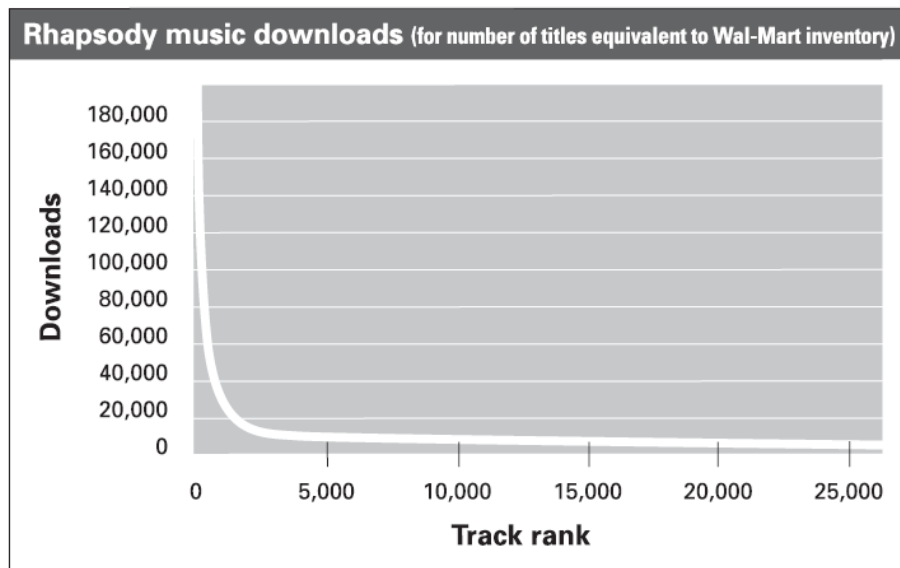


Figura 4 - Gráfico Músicas vs Número Downloads na Rhapsody. Curva *Long Tail* Visível. (Anderson 2006).

### 4.3 Agregadores: Modelo Híbrido versus Pure Digital

Agregador *Long Tail* – empresa ou serviço que compila uma enorme variedade de bens e torna-os disponíveis e fáceis de encontrar, tipicamente num único local.

Existem essencialmente 5 categorias de agregadores *online*:

1. Bens Físicos (e.g. ebay)
2. Bens Digitais (e.g. iTunes)
3. Publicidade/Serviços (e.g. Google)
4. Informação (e.g. Wikipedia)
5. Comunidades/Conteúdo criado pelo utilizador (e.g. MySpace)



Cada uma destas categorias pode variar de empresas massivas a uma operação de uma pessoa só. Muitos agregadores ocupam várias categorias. A Amazon agrega tanto bens físicos como digitais. O Google agrega informação, publicidade e bens digitais.

### Modelo Híbrido versus Pure Digital

Podemos comparar os agregadores *online* que vendem bens físicos *online* aos que vendem bens digitais *online*. Ambos exploram oportunidades *Long Tail*, sendo que os segundos podem estender-se bastante mais pela cauda que os primeiros. Chamamos ao primeiro tipo *Hybrid Retailers* porque cruzam a economia das entregas por correio (físico) e por email (digital).

As três categorias seguintes - Serviços, Informação e Conteúdo criado pelo utilizar – são maioritariamente baseadas na informação digital, pelo que partilham da vantagem de poder explorar mais a cauda longa. (Anderson 2006)

Product Category	Number of Different Products Offered	
	Large Online Retailer	Typical Large Brick-and-Mortar Store
Books	3,000,000	40,000–100,000
CDs	250,000	5,000–15,000
DVDs	18,000	500–1,500
Digital Cameras	213	36
Portable MP3 players	128	16
Flatbed scanners	171	13

Figura 5 - Comparação oferta de produto *Online* vs Loja Física (Erik Brynjolfsson 2006)

Neste caso a eficiência está centrada em baixar os custos da cadeia de abastecimento, com armazéns centralizados e a oferta de um catálogo otimizado com toda a informação de pesquisa e vantagens adicionais no Web Site. (Anderson, 2006)

## 4.4 O Conceito Omnicanal

Com o crescimento fenomenal do uso de telemóvel e das redes sociais, muitas organizações começam a aperceber-se da necessidade de estarem presentes *online* de forma a alcançarem os consumidores digitais. Mas desenvolver uma experiência de compra ao cliente sem costuras ao longo dos vários canais *offline* e *online* é altamente desafiante. (R. & S., 2015)

Grande parte das corporações tem hoje que fazer *Marketing* para um mundo digital. O consumidor “*Always on*” é capaz de pesquisar, inquirir, interagir, queixar-se, comprar e pagar através dos dispositivos móveis. Para a maioria das empresas o Marketing começa a tornar-se também “*Always on*” e interativo. Providenciar uma experiência eficiente, relevante, personalizada e envolvente para o cliente assenta num conhecimento vasto sobre o mesmo: quem é e que dispositivos usa para se conectar à empresa e aos conteúdos que quer ver. (M. D. Stone, 2014)

O ambiente tecnológico influencia rapidamente a maneira como os clientes vêm as atividades do retalho. Os “Shoppers” não estão somente a comprar *online*, estão a fundir as suas práticas de compra *online* e *offline*. O uso do retalho multicanal, onde diferentes canais de compra estão ainda a ser operacionalizados isoladamente, não será suficiente no futuro e os retalhistas serão forçados a fazer a passagem para o chamado Omnicanal. (M. Frazer, 2014)

O retalho Omnicanal refere-se a uma experiência de compra integrada que funde a loja física com a informação do ambiente digital, com o objetivo de oferecer aos clientes melhores experiências de compra em todos os *touch points*. O impacto potencial do retalho Omnicanal na experiência de compra está ainda por determinar. (M. Frazer, 2014)

Os termos “Bring Your Own Device” e “Use Your Own Application” desafiam as equipas de media das empresas. A partir do momento em que a empresa se compromete a trabalhar em Omnicanal, a maior mudança necessária no Marketing é a rapidez. Sempre necessitamos de saber se o cliente prefere o email, o telefone ou o cara-a-cara. Agora necessitamos de saber mais sobre as suas preferências e dispositivos de conexão de forma a entregar o conteúdo correto, no momento certo. (M. D. Stone, 2014)

À medida que o avanço dos canais digitais aumenta as expetativas do cliente para um casamento de ofertas onde, quando e como estiverem, a motivação para uma estratégia omnicanal bem executada vai tornar-se mais atraente. (R. & S., 2015)

O ambiente Omnicanal apresenta novos desafios e oportunidades, tanto para retalhistas tradicionais, que começaram com lojas físicas como para aqueles que começaram *online*. (D. R. Bell, 2014)

## A Experiência de Compra no Futuro do Retalho

A experiência de compra do passado e do presente é ainda muito diferente da experiência possível para o futuro. Darrell R. (2011) apresenta-nos a seguir a possível experiência de compra do futuro.

Amy, 28 anos, necessita de roupa para uma férias nas Caraíbas. Há 5 anos atrás, em 2011, ela iria direta ao centro comercial. Hoje, ela começa por a comprar a partir do seu sofá através de uma vídeo-conferência com a sua *concierge* pessoal na Danella, um retalhista onde ela comprou dois fatos no mês anterior. A *concierge* recomenda-lhe vários itens, colocando fotografias dos mesmos no avatar da Amy. Ela rejeita alguns deles de imediato passando para outro *browser* para pesquisar opiniões e preços, e acaba por comprar noutra retalhista. Compra apenas um item na loja Danella mais perto de si porque precisa de o experimentar primeiro.

Assim que Amy entra na loja Danella, uma vendedora cumprimenta-a pelo seu nome e indica-lhe o caminho até ao provador onde os seus itens previamente selecionados *online* estão já guardados para que os possa experimentar. Encontra também sapatos a condizer e alguns vestidos mais formais para completar. Ela gosta dos sapatos e rapidamente faz scan do código de barras com o seu *smartphone* encontrando o mesmo por 30€ mais barato noutra loja. A vendedora rapidamente se compromete a igualar o preço. A Amy recolhe os itens escolhidos, pesquisa na internet por cupões de desconto conseguindo poupar mais 75€ e faz o pagamento com o seu *smartphone*. Quando está a sair da porta, um ecrã *life-size* reconhece-a e sugere-lhe uma oferta especial para o verão. Ela verifica o seu orçamento *online* e efetua a compra, que será enviada para a sua casa durante a noite.

Apesar de este cenário ser fictício, não é tão futurístico ou imaginário como possamos pensar. Toda a tecnologia utilizada pela Amy é já uma realidade. Mas, aquilo que parece um sonho para o comprador – informação abundante, transparência de preços, ofertas especiais – é já sentido como um pesadelo para muitos retalhistas. (R. D. , 2011)

## 8. Resolução do Caso

**1. O Mercado do Retalho Eletrónico em Portugal tem vindo a mudar drasticamente nos últimos anos. Os desafios e também as oportunidades são hoje bastante diferentes do passado.**

**1.1. Posto isto, elabore uma análise SWOT da Worten no Mercado Português de Eletrónica.**

Factor Externo: Mercado  Factor Interno: Empresa	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedoros com menor poder de investimento em comunicação</li> <li>• Produtos de Eletrónica são um "Must have" no presente</li> <li>• Aumento da utilização de Dispositivos Eletrónicos</li> <li>• Aumento do ROPO</li> <li>• Aumento da procura de produtos personalizados, customizados</li> <li>• Maior peso do 4º Quartil de Preço</li> <li>• Aumento do peso da Economia Digital no PIB</li> <li>• Aumento da Indústria dos Bens de Consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de Crise Económica</li> <li>• Diminuição do Poder de Compra</li> <li>• Crise de Valores</li> <li>• Players mais globalizados</li> <li>• Preços mais competitivos dos Pure Players</li> <li>• Aumento da Intensidade Promocional</li> <li>• Aumento da competitividade no Mercado</li> <li>• Marcas Próprias ganham importância face às marcas de fabricante</li> </ul>
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Ações de Desenvolvimento</b>	<b>Ações de Manutenção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconhecida pelo mercado</li> <li>• Líder de Mercado: QM 47%</li> <li>• Reconhecida Preços Baixos</li> <li>• Reconhecida como tendo uma oferta de gama abrangente</li> <li>• Grande Distribuição de Lojas: Proximidade</li> <li>• Fortes Campanhas Promocionais</li> <li>• Crescimento nas Vendas</li> <li>• Crescimento do Canal Online</li> <li>• Todos os clientes são clientes Worten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar marcas de maior awareness</li> <li>• Explorar price points mais elevados</li> <li>• Explorar o canal de vendas online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar Planos de Comunicação 360º</li> <li>• Criar comunicação mais próxima do Cliente</li> <li>• Desenvolver Estratégias de Pricing Específicas</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ações de Crescimento</b>	<b>Ações de Sobrevivência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas abaixo dos objetivos previstos</li> <li>• 55% dos clientes só efetua uma compra/ano na Worten</li> <li>• 30% dos clientes gastam no máximo 50€ p/ compra</li> <li>• Dificuldade no processo de visibilidade online</li> <li>• Canalização dos investimentos para o canal tradicional</li> <li>• Fraco Ambiente de Comunicação Loja</li> <li>• Força de Vendas com pouca formação</li> <li>• Equipa de Vendas reduzida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir uma oferta mais customizada</li> <li>• Garantir otimização da montra online</li> <li>• Aumentar o investimento no canal online</li> <li>• Melhorar formação da Força de Vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir uma oferta completa para o cliente</li> <li>• Direcionar Comunicação Promocional</li> <li>• Otimização das Marcas Próprias</li> </ul>

Figura 6 - Análise SWOT Worten no Mercado Português de Eletrónica (Anexo 4)

**2. Existem diversas formas de se trabalhar produtos de baixa rotação, de diversas áreas.**

**2.1 Especificamente para o caso apresentado, indique qual o modelo Long Tail que a Worten deverá seguir.**

A Worten é o líder de mercado em Portugal no sector da eletrónica. Dispõe do maior parque de lojas a nível nacional e a sua loja *online* é a mais visitada aquando da pesquisa de equipamento eletrónico.

Tendo em conta estes fatores, o modelo de negócio que a Worten deverá explorar será o modelo das empresas híbridas. Através deste, poderá trabalhar o *Long Tail* não só pela loja virtual como também através das lojas físicas, usando assim de forma otimizada todas as ferramentas ao seu dispor.

## **2.2 Segundo o modelo selecionado, justifique a sua opção.**

Uma vez que a Worten dispõe já de um parque de 140 lojas, deverá aproveitar também esse canal de venda, pelo que tornar-se apenas um Pure Player não seria uma opção lógica. Desta forma a Worten tem a oportunidade de vender no canal *online* e no canal *offline* ao mesmo tempo, utilizando assim o modelo híbrido.

## **2.3 Com base nesse modelo, defina a estratégia e os objetivos a atingir na aposta *Long Tail*.**

Sendo o *online* a grande montra da gama *Long Tail* e uma vez que em loja esta gama apenas será visível quando sugerida pela força de vendas ou pesquisada pelos clientes, o crescimento será essencialmente no *online*. Por outro lado, a imagem que passa para o cliente através da comunicação destes produtos *online*, irá levar novos clientes às lojas e por isso potenciar as vendas do canal tradicional.

Seguindo o modelo das vendas híbridas, a estratégia da companhia na gama *Long Tail* passa por colocar em gama todo o leque de artigos do fornecedor de forma a ter a oferta mais alargada para o cliente. Trabalhando artigos sem *stock* na companhia, apenas os de maior rotatividade estarão a físico nas lojas. É sempre necessário evitar qualquer possibilidade de canibalismo entre os artigos, ou seja, evitar choques de patamar de preço ao comercializar artigos demasiado semelhantes e que criem confusão no cliente.

Considerando-se vendas incrementais, sem custos para a companhia, a estratégia passa por aumentar o máximo possível a gama trabalhada com todos os fornecedores qualificados e com todos os artigos que cumpram os critérios de gestão de gama.

A gama LT tem como objetivo primário passar a imagem de especialista para o cliente. Desdobrando este objetivo principal, salientam-se os seguintes:

- a) Criar uma oferta mais alargada e customizada ao cliente;
- b) Criar uma oferta para mercados de nicho, captando clientes especialistas em determinadas áreas que antes não olhavam para a insígnia. A longo prazo, a Worten pretende, ao ser reconhecida como especialista pelos especialistas, que esse posicionamento seja percecionado por todo o mercado;
- c) Aumento da largura e profundidade de gama sem custos para a companhia uma vez que não existe *stock* dentro da mesma e todos os artigos são trabalhados com o *stock* do fornecedor;

- d) Potenciar o canal *online* mantendo-o como o site número 1 de pesquisa eletrónica em Portugal;
- e) Aumentar as vendas no canal *online*. Ao potenciar a performance do site com mais conteúdos de qualidade, mais informação para o cliente e uma maior gama espera-se um aumento de vendas. Adicionalmente, também a melhor experiência de navegação e facilidade de encontrar o produto pretendido potencia a compra pelo cliente;
- f) Aumentar as vendas em loja. O facto de o cliente perceber a Worten como um *player* que também abrange o mercado especialista faz com que procure a insígnia não só *online* mas também a físico, nas lojas. Assim, melhorar a performance do canal *online* irá impactar os resultados das lojas uma vez que a visão do cliente sobre a Worten será omnicanal.
- g) Uniformizar a experiência de compra do cliente em todos os canais de venda, ser omnicanal. Na Worten, o cliente está no centro. Usufruindo dos vários canais de compra, pretende-se que a experiência de compra do cliente seja a mesma em qualquer canal. Desta forma, o cliente reconhece a qualidade do serviço Worten e explora o canal que mais lhe convier, ciente de que encontrará o mesmo profissionalismo.

**3. Pela leitura do caso é de notar a dificuldade em gerir a gama já trabalhada pela Worten no dia-a-dia. Com o *Long Tail*, o número de artigos trabalhados pela insígnia aumentará exponencialmente, mas nem todos serão integrados.**

**3.1 Indique quais as considerações a ter em conta na seleção de produtos para a gama *Long Tail*.**

Na altura da escolha dos artigos a colocar em gama *Long Tail* é necessário seguir alguns critérios. Sabemos, pelo descrito anteriormente, que esta gama não contém artigos de massas, ou seja, não tem como alvo toda a população mas sim tipos de clientes mais específicos.

Numa perspetiva de personalização, a gama *Long Tail* permite disponibilizar ao cliente um artigo mais customizado. Por outro lado, numa perspetiva de nichos de mercado, podem ser aqui incluídos artigos de baixa rotação que vão de encontro à procura de públicos mais especialistas em determinadas áreas.

Estes artigos podem chegar a uma quantidade vendida ao ano de 2 ou 3 unidades apenas. O objetivo não é aumentar vendas mas sim criar a imagem de especialista e mostrar ao cliente

que temos artigos especiais. Adicionalmente, ao captar o tipo de cliente que é especialista numa determinada área, fazemos com que o mesmo passe a visitar a insígnia quando necessitar de qualquer outro artigo menos especializado e assim crie o hábito de olhar para a companhia com uma visão melhorada e possa influenciar outros a partilhar da mesma visão.

### **Custo-Benefício**

Sendo estas vendas consideradas vendas incrementais, devemos pensar qual a quantidade de artigos que é necessário abrir para que comecemos a ver vendas representativas.

Presentemente, a quantidade de artigos abertos em LT é muito superior à quantidade artigos vendidos, havendo mesmo artigos que nunca geraram vendas.

Apesar de a gama LT não ter custos diretos implícitos por não ter *stock*, tem um custo administrativo grande, no que toca à criação de artigos uma vez que é um processo que consome algum tempo e recursos. Criar um artigo novo exige a avaliação prévia do Gestor Comercial e posterior validação dos preços. Seguidamente, é necessária a confirmação de toda a informação inserida pelo fornecedor, que será feita pela Assistente Comercial. A fase seguinte consiste em colocar o artigo na plataforma *online*. Para isso é necessário ter o catálogo técnico totalmente preenchido e pelo menos uma fotografia do produto com elevada resolução. O artigo tem de ser atualizado constantemente relativamente a preços e tempos de entrega.

Para justificar isto, continuamos a basearmo-nos na questão de a abertura desta gama não ter custos financeiros implícitos e adicionalmente, não ter riscos de *stock* não criando um impasse de investimento na companhia ou gerando artigos provisionados que após algum tempo sem vendas, começam a perder valor e geram uma onda de complicações para a empresa. Sucintamente, o benefício é considerado superior aos custos que acarreta.

De forma a garantir a otimização do processo, existem várias considerações a ter em conta na abertura de artigos *Long Tail*:

#### a) Opinião dos Fornecedores

O feedback dos fornecedores é essencial para a criação da gama uma vez que estes já conhecem os produtos detalhadamente, sabem qual o seu público-alvo e têm um histórico real de vendas de como o artigo se está a comportar no mercado.

O primeiro contacto que o gestor de produto tem com um novo artigo é geralmente pelo fornecedor, pois é este quem lhe apresenta a nova gama de produtos para cada ano.

O gestor comercial requisita assim ao fornecedor uma proposta de artigos a trabalhar em *Long Tail* que avalia posteriormente.

#### b) Qualificação de Fornecedores

Nem todos os fornecedores são capazes de trabalhar em *Long Tail*. Sejam eles fornecedores que já trabalhem com a companhia com artigos a físico nas lojas, ou sejam eles fornecedores novos que trabalhem apenas em *Long Tail* ou não, os requisitos para esta gama específica são os mesmos.

O fornecedor deverá possuir *stock* dos artigos no seu entreposto. Uma vez que não existe *stock* na companhia, estamos a trabalhar diretamente com o *stock* do fornecedor de forma que é indispensável que ele tenha unidades suficientes que possam ser entregues rapidamente no nosso entreposto.

Para garantir este ponto os fornecedores têm de informar semanalmente os gestores de *stocks* se têm ou não disponibilidade de *stock* dos artigos em gama *Long Tail*. Caso o fornecedor não tenha *stock* ou não informe o gestor de *stocks*, o artigo é retirado do site impedindo assim que o cliente faça uma encomenda da qual não há *stock* nem previsão de chegada do mesmo.

O fornecedor deverá ser capaz de entregar apenas uma unidade de qualquer artigo quando assim lhe for requisitado: em *Long Tail* as encomendas são na maioria das vezes de apenas uma unidade uma vez que são artigos mais específicos. O ideal aqui é o fornecedor ter pelo menos uma janela de entrega por semana de artigos físicos, sendo que, quando surge uma encomenda LT, poderá conseguir juntá-la às restantes de forma a que não tenha de se deslocar propositadamente ao entreposto. Caso o fornecedor trabalhe exclusivamente gama LT, o custo de transporte do artigo do fornecedor até ao entreposto terá de ser avaliado para que a venda do mesmo continue a ser rentável para o fornecedor.

Outro ponto de máxima importância é o cumprimento do *lead-time*, ou seja, o tempo que passa desde que a encomenda é feita até chegar a casa do cliente ou à loja onde será levantada. Quando o artigo é comunicado *online*, é dado ao cliente uma indicação de quando irá receber o artigo e uma falha neste campo origina reclamações. Assim, é necessário perceber desde início quanto tempo demora o fornecedor a entregar a encomenda no nosso



entreposto e calcular sempre uma folga de alguns dias para o caso de a entrega atrasar por qualquer razão.

c) Benchmark na Concorrência:

A pesquisa pelos produtos que a concorrência disponibiliza ao cliente é constante. Saber qual a gama que cada *player* concorrente tem disponível é uma tarefa recorrente, seja por *benchmark* em sites nacionais e internacionais, seja presencialmente nas lojas. Igualar a gama que os concorrentes nacionais têm disponível nas suas lojas é essencial, havendo exceções nos produtos exclusivos de uma determinada insígnia ou no que toca às marcas próprias de cada um.

Quanto à oferta internacional, nem todos os produtos estão disponíveis para Portugal e nem todos fazem sentido integrar em determinados momentos, seja pelo pouco interesse que despertariam, seja porque o mercado ainda não está preparado para receber algo tão inovador.

O *benchmark* não é feito somente para perceber a gama de produtos disponíveis na concorrência mas também para abrir horizontes no que toca à exposição dos produtos e experiência em loja proporcionada aos clientes, bem como cobrir os preços apresentados ao mercado de forma a manter a competitividade.

d) Opinião de Especialistas:

A opinião de especialistas é também essencial no que toca à escolha de marcas e artigos a colocar em gama pois é neles que reside a sabedoria daquilo que é pretendido pelas suas comunidades.

Os entendidos numa determinada área reconhecem o valor dos produtos, percebem facilmente a sua qualidade e conseguem prever muitas vezes se será bem aceite pelos amantes da mesma especialidade ou não. Sendo indivíduos que lidam diariamente com a área em questão, identificam facilmente as necessidades do mercado, as falhas a colmatar e as oportunidades que existam.

e) Feedback dos Clientes e Colaboradores:

Acontecem também casos de pedidos específicos de clientes por um artigo que não está aberto em gama. Anteriormente à gama *Long Tail*, estas situações eram bastante demoradas para resolver sendo que o artigo era aberto e fechado logo após a encomenda. Com a gama

*Long Tail*, o artigo é aberto no portal dos fornecedores, ficando em gama de forma constante e disponível para mais pedidos eventuais.

Também os próprios colaboradores das lojas passam muitas vezes o feedback de marcas ou produtos ainda não disponíveis em gama mas que são regularmente procurados pelo consumidor. Cabe ao gestor gerir estes *inputs* e considerar a entrada em gama destes produtos.

f) Testes de Gama:

Adicionalmente, a gama *Long Tail* pode funcionar como um teste ao produto. Se é algo inovador e pretendemos perceber como o mercado reage, experimenta-se colocar o artigo disponível *online* e seguir as vendas percebendo se tem ou não sucesso. Caso as vendas o justifiquem, o artigo pode passar a físico nas lojas após o período experimental. O contrário é também válido uma vez que um artigo que esteja em físico nas lojas mas que não tenha rotatividade suficiente para o justificar, deverá passar para *Long Tail*.

g) Análise Quantitativa – Análise do Mercado:

Qualquer decisão tomada para o negócio deve ter uma sustentação numérica. É sempre feita uma análise de mercado para perceber se a categoria correspondente ao artigo está ou não em crescimento, dentro e fora da companhia. Esta análise ajuda também o gestor a perceber se a categoria está ou não a ganhar peso, qual a evolução dos price points, qual a variação da quota de mercado da Worten, quais os produtos *top* de vendas e quais as marcas que mais se têm destacado no mercado.

A análise é sempre baseada nos dados partilhados pela GFK, a entidade que audita o mercado da eletrónica em Portugal.

h) Análise Qualitativa – Análise de Gama:

Além dos números, é também necessário perceber que tipo de artigos já estamos a trabalhar em gama física evitando abrir artigos semelhantes em características e preço. Não é vantajoso colocar artigos que choquem entre si ou roubem vendas uns aos outros, o chamado “canibalismo”. Desta forma é necessário explorar artigos diferentes, com diferentes price points posicionando-se assim em diferentes quartis de preço. É necessário também abranger vários posicionamentos de marca disponibilizando artigos de marcas A mas também B e até C em categorias que assim o justifiquem.

Como falado anteriormente, artigos de customização para o cliente terão sempre lugar nesta gama. Bem como artigos de marcas profissionais ou brand lovers que representam o high end do mercado e definem a companhia como especialista.

**4. O Omnicanal é cada vez mais uma realidade, o *online* e o *offline* devem convergir. Tendo como premissa da gama *Long Tail* trabalhar os artigos sem *stock* na companhia, é necessário garantir que o cliente sabe da sua existência e que conheça a oferta da Worten.**

**4.1 Indique as ferramentas necessárias para tornar visível o invisível em Loja.**

Partindo do princípio que as pessoas são o bem mais precioso da empresa e o grande motor de mudança dentro das organizações, é necessário ter em conta toda a sua vertente quando a empresa pretende criar novas formas de negócio ou melhorias das já existentes, pois são estes que potenciam o desenvolvimento do negócio.

Neste caso prático de aplicação do modelo de negócio *Long Tail* numa empresa tecnológica é necessário ter em conta o impacto que existirá na força de vendas nas lojas físicas, qual o seu contributo para o desenvolvimento deste modelo e como é que as mesmas conseguirão ajudar a reposicionar a empresa no mercado.

Sendo assim existiram duas bases que têm de ser desenvolvidas e adaptadas a esta nova realidade da gama *Long Tail*:

a) Formação da Força de Vendas:

No novo contexto em que a empresa se quer situar terá de desenvolver uma gestão de formação interna apostando na formação dos chefes de equipa para que exista posteriormente um desdobramento do *know-how* adquirido por toda a equipa. É necessária mais formação de produto com o próprio fornecedor de forma a que os vendedores percebam efetivamente do produto que estão a vender e dos seus vários competidores oferecidos no mercado.

b) Criar ferramentas de apoio à venda:

As competências que serão exigidas aos colaboradores da Worten com a introdução deste novo modelo de negócio é terem um elevado nível de especialização e transdisciplinaridade, desenvolvidos através de ferramentas inovadoras, conhecimentos de tecnologia e media digitais.

Esta rede de competências poderá ser utilizada apenas em momentos pontuais em que seja necessária a participação da equipa de vendas numa campanha ou lançamento ou poderá ser utilizada regularmente para permitir a associação da estratégia correta da empresa.

Com a evolução tecnológica e o acesso facilitado a informação, o consumidor passou a ser mais exigente, dispondo muitas vezes de mais informação do que o próprio vendedor, e devido a isso é necessário criar ferramentas que permitam diminuir a diferença entre o conhecimento do consumidor e do vendedor.

É necessário criar balcões de informação espalhados pelos diferentes departamentos, com acesso à internet e programados para apresentar de forma intuitiva o *site* Worten.pt, de forma a que o cliente possa fazer a sua pesquisa e encontro de forma fácil e rápida o artigo que procura.

Para os vendedores, é necessário criar programas internos de *stock* e características de produtos disponíveis na loja. O processo de pesquisa deverá ser simples e intuitivo, de forma a não ser demasiado longo para que o vendedor possa fazer a pesquisa rapidamente enquanto atende o cliente em loja. Esta ferramenta permite também à força de vendas alcançar o nível de conhecimento do cliente que hoje em dia é cada vez mais elevado uma vez que antes de se dirigir à loja para adquirir o produto, o cliente já fez uma intensa pesquisa *online* sobre o mesmo.

No limite, o vendedor deverá passear pela loja com esta ferramenta na mão, presente no seu *tablet* de atendimento ao cliente por exemplo, podendo fazer toda a demonstração do produto, características, preços e comparações sem sair do lugar inicial. Poderia assim percorrer todas as fases de venda até à compra e pagamento efetivo sem se mover.

#### **4.2 Indique como poderão ser estes produtos potenciados no canal *online*.**

O facto de toda a gama estar disponível virtualmente permite abranger mais clientes, em qualquer lugar.

Num contexto em que o *Research Online Purchase Offline (ROPO)* e o *Zero Moment of Truth (ZMOT)* são já uma realidade, é necessário que o canal *online* seja um excelente cartão de visita e que o cliente sinta prazer em navegar no mesmo.

#### Navegabilidade e Conteúdos do Site:

Com a gama *Long Tail* é ainda maior a exigência de uma qualidade extrema em termos de conteúdos disponíveis sobre os produtos, ou seja, é necessário que o cliente possa explorar o artigo que está a pensar comprar e que necessite o menos possível de fazer *benchmark* em outros sites. Fotografias com excelente resolução, vídeos explicativos, tutoriais, *How to Buy* e especificidades técnicas dos artigos são informações obrigatórias a disponibilizar ao cliente.

Adicionalmente, uma navegabilidade que não exija ao cliente demasiados cliques para alcançar o que procura é essencial. É preciso perceber qual a segmentação correta a fazer, quais os filtros a colocar e tornar a utilização do *site* a mais intuitiva possível.

#### *Cross Selling e Up Selling Online*

Sugestões de *cross selling* e *up selling* são também essenciais, não só para aumentar as vendas mas também para que o cliente veja a oferta alargada de produtos disponíveis e para que coloque no seu carrinho de compras tudo o que necessita para usufruir do potencial total das suas aquisições. Neste campo é fulcral haver uma coordenação perfeita entre o artigo a ser visto pelo cliente e as sugestões de acessórios para o *hardware* específico. Para o *up selling*, devem estar bastante explícitas as vantagens da aquisição do modelo superior, de forma a cativar o cliente.

#### Pagamento *Online* e Entrega da Encomenda

Deverá existir facilidade de pagamento da encomenda. O cliente deverá poder optar pela forma de pagamento que mais lhe convier de forma a não ser um inconveniente no processo de compra. Também no que toca à recepção da encomenda o cliente deverá poder optar se pretende receber a mesma em sua casa ou ir levantar à loja mais próxima.

No limite, poderá existir um assistente virtual que acompanhará todo o processo de compra do cliente. Dar-lhe-á *outputs* com resultados mais assertivos mediante as suas pesquisas, irá esclarecer qualquer dúvida mais específica e irá facilitar na altura de finalizar a compra.

- 5. Na gama *Long Tail* o impulso do cliente levar para sua casa o produto na hora perde-se por completo. Também o facto de o produto não existir a físico na loja, limita a visibilidade real que o cliente tem do produto, tanto em termos de estética, como de funcionamento. Tendo o cliente decidido encomendar o artigo, compromete-se a esperar um número de dias limitado, o qual a Worten terá de garantir.**

### **5.1 Uma vez que o cliente não vê previamente o artigo ao vivo, indique como será gerida a expectativa do cliente a nível do produto.**

Uma vez que o cliente não vê o produto fisicamente antes de o comprar nem é possível experimentar o mesmo previamente, o risco de este não corresponder às características exatas que o cliente tem em mente, é bastante elevado. Para mitigar este risco, é de extrema importância garantir a máxima aproximação da realidade do produto. Seja através de imagens, vídeos, fotografias de elevada resolução, é importante garantir que a estética passada ao cliente é a real. Quanto às especificidades técnicas do produto, deverão estar sempre o mais detalhas possível para que não haja enganos em termos de características técnicas gerando uma sensação de engano ao cliente.

É também essencial garantir o correto *cross selling* para o caso de o produto que o cliente está a comprar necessitar de um outro componente essencial para o seu funcionamento ou para poder usufruir do seu máximo potencial. Ao mesmo tempo é importante dar também a informação ao cliente do *up selling* possível, mesmo que não o pretenda logo, fica desde o início com a informação de que há modelos mais avançados para os quais poderá mais tarde transitar.

No que toca à satisfação com o produto adquirido, existe um tema também essencial, o serviço pós-venda. O papel do retalhista não termina quando o cliente finaliza a compra e recebe o produto em sua casa. Depois da aquisição do produto deverá haver um *follow-up* com o cliente percebendo o nível de satisfação do mesmo. Caso o cliente não fique satisfeito com a sua compra, poderá trocar o produto num prazo até 15 dias.

### **5.2 Tendo sido acordado um tempo limitado para a entrega do artigo, indique como será gerida a expectativa do cliente relativamente ao tempo que demorará a receber o seu artigo.**

Uma vez que não há *stock* na loja, o cliente terá de esperar algum tempo para levantar o artigo na loja ou receber em casa. O impulso de comprar na hora para levar logo o artigo consigo é aqui perdido, abrindo caminho para que o cliente desista da compra. Não sendo esta situação possível de ultrapassar, devemos pelo menos garantir que o cliente recebe o artigo no mínimo tempo possível. É importante negociar com os fornecedores desde o início o menor *lead time* possível, garantindo sempre que é possível de cumprir uma vez que não existe interesse em falhar este tempo acordado com o cliente, sob o risco do mesmo ficar insatisfeito e até desistir da compra e efetuar uma reclamação.

## 9. Ilações do Caso para a Gestão

Uma vez que a gama disponível para oferta ao cliente dita invariavelmente o resultado das empresas em termos de vendas anuais, descobrir a melhor otimização possível para a produtividade da gama tem sido um desafio constante para os retalhistas.

O espaço em loja é limitado e não é hoje suficiente para ir de encontro a todas as necessidades diferentes dos clientes atuais, que pretendem já produtos feitos à sua imagem, customizado ao seu gosto pessoal e único. Por ano, milhões de euros são perdidos pelos retalhistas em quebras de *stock*, em devoluções, em serviço pós-venda ineficiente. A procura por uma produtividade de gama melhorada é constante e essencial para garantir a sustentabilidade das empresas.

Com a globalização da *Internet*, a informação navega para todo o lado a uma velocidade superior àquela que os retalhistas necessitam para se atualizarem. O cliente sabe hoje mais que o vendedor que está em loja.

A aposta na gama *Long Tail* surge assim como uma estratégia essencial para a companhia, de forma não só a otimizar a produtividade da gama trabalhada, mas também para garantir melhores resultados nas vendas anuais no canal *offline* e *online*, ao mesmo tempo que reposiciona a companhia como especialista, diferenciando-a dos restantes *players* do mercado. A análise individual que se segue demonstra isso mesmo.

### Gama

É cada vez mais importante disponibilizar a maior oferta de gama para o cliente. Com esta abrangência, é necessário otimizar vários parâmetros de gestão de gama.

- a) Oferta: garantir a abertura de toda a gama dos vários fornecedores, evitando situações de canibalismo entre artigos.
- b) *Stocks*: investir na compra de unidades antes da venda efetiva ao cliente acarreta um grande investimento. Através da gama *Long Tail* não é necessário este investimento e a empresa garante que a encomenda de *stock* só é feita aquando do interesse efetivo por parte de um cliente.
- c) Rentabilidade: manter a rentabilidade saudável normal de cada categoria de produtos.
- d) Espaço: não se aplica uma vez que não existe a necessidade de dispensar espaço em loja para acumular as unidades de um certo produto. É apenas necessário atribuir

espaço específico no entreposto para fazer a ponte entre a entrega do fornecedor e o envio para casa do cliente ou para a loja de destino escolhida pelo mesmo.

### Canal Online

Para garantir a competitividade e visibilidade no mercado, a otimização do canal *online* é essencial. Para isso é necessário garantir os seguintes parâmetros.

- a) Informação disponível a toda a hora: é necessário abranger as várias plataformas *online* como o formato mobile, computador ou tablet para que o cliente possa consultar o site a partir de qualquer sistema informático.
- b) Informação completa do produto: é importante garantir que toda a informação sobre cada produto é disponibilizado ao cliente de forma a que este não sinta necessidade de pesquisar em sites externos.
- c) Fotografias do produto: é essencial demonstrar a estética do produto da forma mais aproximada possível da realidade.
- d) *Cross Selling*: o cliente deve ser informado de todos os acessórios ou produtos que funcionem em coordenação com aquele que está a comprar, de forma a poder usufruir do potencial máximo do mesmo.
- e) *Up Selling*: o cliente deverá ter a informação dos modelos superiores disponíveis de forma a poder escolher se pretende ou não optar pelo artigo acima.
- f) Facilidade de Pagamento: o cliente deverá poder escolher a forma que é para si mais cómoda para finalizar a compra.
- g) Acompanhamento do Processo de Compra: ao longo do processo de compra *online* o cliente deverá ter a possibilidade de colocar questões diretas e de resposta rápida ao retalhista, de forma a ter as suas dúvidas esclarecidas no momento.

### Cliente

O cliente tem todo o interesse em praticar um processo de pesquisa mais rápido e objetivo, chegando ao produto que procura de forma mais simples. O cliente quer sentir-se bem durante a compra, perceber que o produto que escolheu é realmente de qualidade e que conseguiu comprá-lo ao melhor preço.

A liberdade de poder escolher entre várias opções é também valorizada, pelo que uma oferta alargada é importante.



Estratégias diferentes por canal, diferentes preços, diferente oferta, diferente serviço e ofertas exclusivas por canal, causam no cliente uma desconfiança negativa, que pode colocar em risco a opinião do mesmo acerca do retalhista.

É por isso necessário garantir uma comunicação uniforme em todos os canais de forma a mostrar ao cliente que ele está no centro do negócio, uma vez que é daí que vem o maior valor e sustentabilidade para a empresa no mercado.

### Empresa

A decisão de estratégia de gama adotada bem como a forma de comunicação para o cliente têm impacto direto nos resultados económicos da empresa. É importante para a sobrevivência saudável da companhia aumentar as vendas e reduzir os custos, aumentando também assim a rentabilidade.

#### A) Fatores que aumentam as vendas:

- a. Oferta de gama assertiva: uma melhor escolha da gama a colocar em loja e a colocar em *Long Tail* garante um processo de compra mais eficiente para o cliente e assim com maior probabilidade de sucesso e nova compra.
- b. Formação da força de vendas: uma equipa de vendas mais capaz a nível de produto e a nível comercial aumenta a taxa de conversão da abordagem do cliente numa compra efetiva.
- c. Melhor comunicação 360° para o cliente: a comunicação mais direcionada para o cliente incentiva o mesmo a pesquisar e a finalizar a compra na empresa.
- d. Otimização e facilitação do processo de compra do cliente: um cliente satisfeito numa primeira compra tem maior probabilidade de repetir a compra.

#### B) Fatores que reduzem os custos:

- a. Não existe *stock* dos artigos: devido ao facto dos artigos serem trabalhados diretamente com o *stock* do fornecedor, deixa de ser necessário o investimento prévio em stock.
- b. Avaliação e controlo do processo de compra: o seguimento *online* dos passos do cliente permite à insígnia direcionar as suas sugestões para o cliente e tornar o processo de compra mais eficiente.

Em suma, os benefícios da adoção do modelo *Long Tail* são claros: a empresa aumenta o potencial das suas vendas e diminui custos, aumentando a rentabilidade e garantindo um posicionamento de especialista perante o mercado que lhe permitirá alcançar segmentos de

clientes que antes não olhavam para a insígnia, aumentando assim o mercado potencial a abranger.

## 10. Anexos

### Anexo 4 – Análise SWOT da Worten no Mercado Português de Eletrónica

<p style="text-align: center;"><b>Factor Externo: Mercado</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Factor Interno: Empresa</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marca reconhecida pelo mercado</li> <li>● Líder de Mercado: QM 47%</li> <li>● Reconhecida Preços Baixos</li> <li>● Reconhecida como tendo uma oferta de gama abrangente</li> <li>● Grande Distribuição de Lojas: Proximidade</li> <li>● Fortes Campanhas Promocionais</li> <li>● Crescimento nas Vendas</li> <li>● Crescimento do Canal Online</li> <li>● Todos os clientes são clientes Worten</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ações de Desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Explorar marcas de maior awareness</li> <li>● Explorar price points mais elevados</li> <li>● Explorar o canal de vendas online</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ações de Manutenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar Planos de Comunicação 360º</li> <li>● Criar comunicação mais próxima do Cliente</li> <li>● Desenvolver Estratégias de Pricing Específicas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vendas abaixo dos objetivos previstos</li> <li>● 55% dos clientes só efetua uma compra/ano na Worten</li> <li>● 30% dos clientes gastam no máximo 50€ p/ compra</li> <li>● Dificuldade no processo de visibilidade online</li> <li>● Canalização dos investimentos para o canal tradicional</li> <li>● Fraco Ambiente de Comunicação Loja</li> <li>● Força de Vendas com pouca formação</li> <li>● Equipa de Vendas reduzida</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ações de Crescimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantir uma oferta mais customizada</li> <li>● Garantir otimização da mostra online</li> <li>● Aumentar o investimento no canal online</li> <li>● Melhorar formação da Força de Vendas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ações de Sobrevivência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantir uma oferta completa para o cliente</li> <li>● Direcionar Comunicação Promocional</li> <li>● Otimização das Marcas Próprias</li> </ul>

## 11. Bibliografia

### Livros:

Anderson, C. (2006). *The Long Tail : why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.

### Periódicos Científicos:

Chou, S., & Hsu, C. (2016). Understanding *online* repurchase intention: social exchange theory and shopping habit. *Information Systems & e-Business Management*. 14:19-23

D. R. Bell, S. G. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*. 56:1:2

E. Brynjolfsson, Y. J. (2006). From Niches to Riches: Anatomy of the *Long Tail*. *MIT Sloan Management Review*. 47:4:2

Garrett, J. (2015). Adoption of E-book Platform by Historical New York Times Best-Sellers: An Examination of the “*Long Tail*” Theory in Action. *Springer Science+Business Media*. 31: 201

Luo, J., Ba, S., & Zhang, H. (2012). The Effectiveness of *Online* Shopping Characteristics and Well-Designed Websites on Satisfaction. *MIS Quarterly*. 36:4:A2

M. D. Stone, N. D. (2014). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 8:1:1-2

M. Frazer, B. E. (2014). Omnichannel Retailing: The Merging of the *Online* and Off-line Environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. 9:1:655-656

Mallapragada G., C. S. (2016). Exploring the Effects of “What”(Product) and “Where” (Website) Characteristics on *Online* Shopping Behavior. *Journal of Marketing*. 80:21

O. Preda, C. N. (2007). The Retail Market around the World. *Romanian Economic and Business Review*. 2:3:13-14

R., Darrel. (2011). The future of shopping: successful companies will engage customers through 'omnichannel' retailing: a mashup of digital and physical experiences. *Harvard Business Review*. 66

R., H., & S., S. (2015). Hummel’s Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*. 14:2:52

Xu, Y., & Huang, J. (2015). Factores influencing Cart Abandonment in the *Online Shopping Process*. *Social Behavior & Personality: an international journal*. 43(10):1617

### **Entidades:**

ACEPI – Associação da Economia Digital (2015) *Estudo ACEP/IDC – Economia Digital em Portugal 2009-2020*.

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Estatísticas do Comércio 2012*.

GFK. Growth from Knowledge (2016). *Dados Globais de Mercado – Serviço de Distribuição Jan-Dez 2015/2014*.

GFK Portugal – Marketing Services S.A. (2016). *Internet – SONAE*.

GFK. Growth from Knowledge (2016). *GFK\_MARKETREP\_ALLPG\_PT\_SONAE\_Dec15*.

### **Referências não publicadas tiradas da Internet:**

Sobre a Worten: <https://www.worten.pt/sobre-a-worten>

Sobre a Fnac: <http://www.fnac.pt/Localization/pt-PT/Guides/QuemSomos.aspx#bl=footerPT>

Sobre a Rádio Popular: <https://www.radiopopular.pt/paginas/?id=1>

Sobre o El Corte Ingles:

<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/cambiarIdioma.do?LANG=pt>

Sobre o Media Markt: <http://www.mediamarkt.es/es/shop/sobre-nosotros/historia.html>