

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing de um Serviço de Subscrição de Produtos Eletrónicos

Fábio Miguel Rodrigues Pinto

Mestrado em Marketing

Orientadores:

Professora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, Prof.
Auxiliar, ISCTE Business School

Setembro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing de um Serviço de Subscrição de Produtos Eletrónicos

Fábio Miguel Rodrigues Pinto

Mestrado em Marketing

Orientadores:

Professora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, Prof.
Auxiliar, ISCTE Business School

Setembro, 2020

Agradecimentos

“Sic Parvis Magna”

Percorrido um longo caminho pleno de desafios, o produto final, mais do que uma tese de Mestrado, representa o encerrar de mais um capítulo académico na minha vida. Por essa razão, não poderei deixar de agradecer à instituição que me acolheu nos últimos dois anos. Deixo, portanto, um agradecimento sincero ao ISCTE, pelas aprendizagens, amizades e conquistas.

Em segundo lugar, um agradecimento especial à Professora Doutora Susana Henriques Marques, por todo o acompanhamento e orientação que permitiram que conclusão desta tese.

Obrigado aos meus avós, por terem sido a pedra basilar de todas as minhas conquistas e acreditarem sempre em mim.

Obrigado à minha mãe, por me ter proporcionado as melhores oportunidades e pelo apoio incondicional ao longo da minha vida. Obrigado ao meu pai, por tudo, esta conquista também é tua.

Obrigado às minhas irmãs e ao Gui, por terem acreditado sempre no meu potencial, por me ensinarem a nunca baixar os braços e pelos conselhos ao longo de todos estes anos.

Obrigado às minhas sobrinhas, por serem a minha maior fonte de motivação para ser um exemplo.

À Sofia, pela perseverança e carinho, a maior testemunha dos desafios ao longo de todo o processo, que nunca me deixou desistir, algo que me passou pela cabeça por várias vezes.

Obrigado aos meus amigos, a família que escolhi, em especial ao Bruninho, que continuem a ser tão grandes como têm sido até agora.

Ao Vato, o mais fiel parceiro de estudo, que quase me deixou, mas no final, está cá para colher os frutos das longas horas de trabalho.

Aos meus colegas do ISCTE, especialmente ao Diogo, pela ajuda e espírito de camaradagem.

Aos meus colegas da Worten, os maiores, por serem a definição de equipa por excelência e pelo seu espírito superação permanente.

No fundo, a todos aqueles que me apoiaram na realização deste estudo, deixo o meu apreço e gratidão.

Obrigado!

Resumo

A presente tese de mestrado é um projeto-empresa cujo objetivo é desenvolver um plano de marketing para um serviço de subscrição de *smartphones* da Worten, empresa de retalho eletrónico do grupo Sonae.

A Worten foi criada em 1996, talhando caminho até à liderança do seu mercado de atuação, posição que ocupa há já vários anos. A empresa tem como compromisso fazer chegar aos seus clientes as melhores soluções de tecnologia ao melhor preço. Com a sua posição firmada no mercado de eletrónica, a Worten procura novas formas de satisfazer as necessidades dos seus clientes, sendo os serviços uma das maiores avenidas de crescimento da companhia. Com a criação do serviço de subscrição de *smartphones*, a Worten pretende ganhar quota num mercado que já lidera e, acima de tudo, introduzir um modelo de negócio que represente uma novidade no retalho de produtos eletrónicos e introduzir uma proposta de valor que seja realmente valorizada pelo consumidor.

Esta tese propõe o desenvolvimento de um plano de marketing para este novo serviço que esteja o mais próximo da realidade possível, analisando o contexto externo e interno da Worten, a sua concorrência, assim como a proposta de implementação do mesmo. O processo de implementação proposto passa pelo desenvolvimento de ações estratégicas inerentes ao serviço, bem como o plano operacional, de forma a que o serviço ganhe preponderância no mercado nacional de eletrónica de consumo.

De forma a compreender as características dos consumidores de eletrónica de consumo, será levado a cabo um estudo deste mercado.

Palavras chave: Plano de marketing, serviços, subscrição, retalho eletrónico, produto como um serviço, Worten

Abstract

This master's thesis is a project-company with the objective of developing a marketing plan for the new smartphone subscription service of Worten, an electronic retail company of the Sonae group.

Worten was created in 1996 and since then it has been leading the way in its market, a position it has held for several years. The company is committed to providing its customers with the best technology solutions at the best price. With its position established in the consumer electronics market, Worten has been looking for new ways to satisfy the needs of its customers, with services being one of the company's biggest growth avenues. With the creation of the smartphone subscription service, Worten intends to gain market share in a market it already leads and, above all, to introduce a business model that is an absolute novelty in the retail of electronic products and to introduce a value proposal that is truly valued by the consumer.

This thesis proposes the development of a marketing plan for this new service that is as close to reality as possible, analyzing the external and internal context of Worten, its competition, as well as the proposal for its implementation. The proposed implementation process involves the development of all the strategic actions inherent to the service, as well as the operational plan, so that the service gains preponderance in the national consumer electronics market.

In order to understand the characteristics of consumers of consumer electronics, a study of this market will be carried out.

Keywords: Marketing plan, services, subscription, electronic retail, product as a service, Worten

Índice

1.Enquadramento	1
1.1 Introdução	1
1.2 Problemática de Investigação.....	1
2.Revisão de Literatura.....	3
2.1 Marketing – Enquadramento e Evolução.....	3
2.1.1 – Definição.....	3
2.1.2 – Evolução do Marketing.....	4
2.1.3 – As Dimensões do Marketing	4
2.2 Plano de Marketing.....	5
2.2.1 Estratégia de Marketing.....	5
2.2.2 Segmentação e Targeting.....	8
2.2.3 Posicionamento.....	9
2.2.4 Marketing-mix.....	10
2.2.4.1 Produto.....	10
2.2.4.2 Preço.....	11
2.2.4.3 Distribuição.....	13
2.2.4.4 Comunicação.....	14
2.3 A Marca.....	15
2.3.1 Conceito de marca	15
2.3.2 Valor da marca	16

2.4 Comportamento do consumidor	17
2.4.1 Reconhecimento de necessidades	17
2.4.2 Processo de decisão de compra	19
2.4.3 Variáveis sociodemográficas	22
2.4.3.1 Geração baby boomer	23
2.4.3.2 Geração X	23
2.4.3.3 Geração Y ou millenials	24
2.5 Serviços	25
2.5.1 Conceito	25
2.5.2 Classificação dos serviços	26
2.5.3 A importância dos serviços	27
2.5.4 Outsourcing de serviços	29
2.5.5 Serviços de subscrição.....	30
2.6 Retalho	31
2.6.1 Retalho e os seus canais	31
2.6.2 Tecnologia móvel	33
2.6.3 Redes sociais	34
3.Contextualização	35
3.1 Análise Imediata	35
3.1.1 Análise PESTAL	35
3.2 Análise Imediata	39

3.2.1 Mercado	39
3.2.2 Concorrência direta	43
3.2.3 Concorrência indireta	45
3.2.4 Perfil do consumidor.....	46
3.2.5 <i>Costumer journey</i>	48
3.2.6 Fatores críticos de sucesso.....	49
3.2.7 Análise SWOT.....	50
3.2.8 SWOT dinâmica.....	51
3.2.9 Diretrizes estratégicas.....	52
4. Metodologia.....	53
4.1 Recolha de dados.....	54
4.1.1 Dados primários.....	54
4.1.1.1 Entrevistas semiestruturadas	54
4.1.1.2 Questionário.....	54
4.1.2 Dados Secundários.....	56
4.2 Análise de dados.....	57
4.2.1 Dados primários.....	57
4.2.1.1 Questionário.....	57
4.2.1.2 Entrevistas semiestruturadas.....	74
5. Implementação do plano de marketing.....	77
5.1 Opções estratégicas.....	77

5.1.1 Definição de objetivos.....	77
5.1.2 Segmentação.....	77
5.1.3 Target.....	78
5.1.4 Posicionamento.....	79
5.2 Definições Operacionais: Marketing-mix.....	80
5.2.1 Produto.....	80
5.2.2 Preço.....	83
5.2.3 Distribuição.....	85
5.2.3.1 Merchandising.....	85
5.2.4 Comunicação.....	86
5.2.4.1 Plano de Comunicação.....	86
5.2.4.2 Cronograma de ações.....	94
5.2.4.3 Orçamento.....	95
5.2.2.4 Monotorização e avaliação.....	95
6. Conclusões.....	97
6.1 Síntese.....	97
6.2 Limitações.....	98
6.3 Sugestões futuras.....	98
7. Bibliografia.....	99
8. Anexos.....	105
Anexo A – Análise SWOT.....	105

Anexo B – Análise SWOT dinâmica.....	107
Anexo C– Guião da entrevista.....	109
Anexo D – Questionário.....	111
Anexo E – Caraterização da amostra.....	117
Anexo F - Média características mais valorizadas num smartphone.....	119

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Definição de Serviços

Tabela 3.1 – Grau de importância dos fatores externos

Tabela 3.2 – Grau de importância dos fatores internos

Tabela 4.1 – Correlação de Spearman da avaliação de fatores de compra de smartphones face ao género

Tabela 4.2 – Correlação de Spearman da avaliação de fatores de compra de smartphones face ao rendimento líquido mensal

Tabela 5.1 – Ações para lançamento do serviço em 2021

Tabela 5.2 – Cronograma de ações 2021

Tabela 5.3 – Budget de ações 2021

Tabela 5.4 – KPI's de avaliação das ações para 2021

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Fases de um plano de marketing

Figura 2.3 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Figura 2.3 – Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra

Figura 3.1 – Análise concorrência

Figura 3.2 – *Customer journey*

Figura 3.3 – Análise SWOT

Figura 3.4 – SWOT Dinâmica

Figura 5.1 – Tabela de preços

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 – Taxa de crescimento real do PIB

Gráfico 3.2 – Taxa de inflação

Gráfico 3.3 – Taxa de desemprego

Gráfico 3.4 – Mercado total de eletrônica 2015-2019

Gráfico 3.5 – Mercado total de eletrônica evolução mensal 2019

Gráfico 3.6 – Pesos por canal do mercado total de eletrônica 2019

Gráfico 3.7 – Peso por canal mercado total de eletrônica 2019

Gráfico 3.8 – Mercado Telecom por canal mercado total de eletrônica 2019

Gráfico 4.1 – Género

Gráfico 4.2 – Faixa etária

Gráfico 4.3 – Habilitações Literárias

Gráfico 4.4 – Remuneração mensal líquida

Gráfico 4.5 – Situação profissional

Gráfico 4.6 – Zona de residência

Gráfico 4.7 – Onde costuma adquirir os seus produtos eletrônicos?

Gráfico 4.8 – Caso tenha escolhido a Worten, quais as razões que motivam a sua escolha?

Gráfico 4.9 – Com que frequência visita lojas de produtos eletrônicos?

Gráfico 4.10 – Assinale as três categorias de produtos que mais compra?

Gráfico 4.11 – Qual o motivo que o leva a trocar de *smartphone*?

Gráfico 4.12 – Qual periodicidade com que troca de *smartphone*?

Gráfico 4.13 – Qual o valor que está disposto a pagar por um *smartphone*?

Gráfico 4.14 – Qual a sua marca de *smartphones* de eleição?

Gráfico 4.15 – Costuma recorrer a créditos para comprar os seus *smartphones*?

Gráfico 4.16 – Gostaria de trocar de *smartphone* com maior frequência?

Gráfico 4.17 – Quais as características que mais valoriza num *smartphone*?

Gráfico 4.18 – Média características mais valorizadas num *smartphone*?

Gráfico 4.19 – Quais os acessórios com que complementa a compra do seu *smartphone*?

Gráfico 4.20 – Quais os serviços que mais valoriza associados à compra do seu *smartphone*?

Gráfico 4.21 – A que tipo de serviço costuma recorrer?

Gráfico 4.22 – Caso existisse um serviço de subscrição de *smartphones*, qual a modalidade de pagamento que considera mais interessante?

Gráfico 4.23 – Caso existisse um serviço de subscrição de *smartphones*, qual a sua opção no final do período contratado?

Gráfico 4.24 – Relação média de avaliação de fatores de compra de smartphones face ao género.

Lista de Abreviaturas

AMA - *American Marketing Association*

BCE – Banco Central Europeu

FMI – Fundo Monetário Internacional

PIB – Produto Interno Bruto

GFK – *Growth from knowledge*

MM – Media Markt

ECI – El Corte Inglés

RP – Rádio Popular

QM – Quota de mercado

SPSS – *Statistic Package for Social Sciences*

WOM – *Word of mouth*

SEO – *Search Engine Optimization*

LED - Light Emitting Diode

KPI – *Key Performance Indicator*

1. Enquadramento

1.1 Introdução

A Worten, insígnia do grupo Sonae atua no Mercado de retalho eletrónico desde 1996, inicialmente com o nome de Vobis acabou por realizar o *rebranding* para Worten. Líder de mercado de eletrónica de consumo desde 2002, a Worten conta atualmente com um parque de 180 lojas em Portugal Continental, Madeira e Açores. Além das lojas em território nacional, fruto da sua estratégia de internacionalização, e após a aquisição da cadeia Boulanger, a marca conta com 40 lojas em Espanha, assumindo uma posição de destaque no mercado de eletrónica de consumo na Península Ibérica.

Para além de uma gama diversificada e inovação, a Worten propõe-se a oferecer o melhor preço aos seus clientes, sob a assinatura “O nosso forte é o Preço”. Perante os novos desafios no seu mercado de atuação, a marca tem vindo a apostar numa forte dinâmica comercial, com o objetivo de superar as expectativas de um cliente cada vez mais conhecedor, exigente e ponderado no ato de compra.

Os pontos de venda Worten estão cada vez mais apelativos e dotados de uma força de vendas especializada em produtos e serviços, proporcionando aos seus clientes uma experiência de compra assistida e realmente diferenciadora.

Consciente de que o cliente escolhe como quer consumir, quando, onde e que que preço está disposto a pagar, a Worten tem demonstrado uma grande preocupação em diversificar os seus canais de distribuição e em aproximar o mundo digital ao físico, garantindo uma maior assertividade de gama.

1.2 Problemática de Investigação

Ao longo dos seus vinte anos de história e, na qualidade de retalhista de eletrónica mais antigo no mercado português, a Worten tem vindo a vincar de forma cada vez mais profunda a sua posição de líder, com uma quota de mercado a rondar, em média os 40%. A Worten tem vindo a diversificar

a sua estratégia omnicanal, de modo a responder à ameaça de *pure players* como Amazon, a companhia focou-se na oferta de uma gama diversificada, ao preço mais competitivo e sempre disponível em todos os seus canais de venda.

À medida que os produtos amadurecem e veem os seus status alterados para *commodities* e, conseqüentemente as suas margens reduzidas, empresas focadas em produto como a Worten, necessitam de desenvolver serviços que lhes permitam encontrar novas fontes de rentabilidade. Por outro lado, o consumidor está a alterar profundamente os seus padrões de consumo e, nutrindo um sentimento de posse cada vez menor, acabam por disponibilizar uma menor porção dos seus rendimentos para adquirir produtos em definitivo. Além disso, o ciclo de vida dos produtos eletrónicos está cada vez mais acelerado, tornando as tecnologias obsoletas num curto espaço de tempo ou insuficiente para as novas necessidades do utilizador, o que acentua ainda mais a necessidade de uma solução de venda que, por um lado, não exija uma taxa de esforço tão alta para o consumidor na obtenção de bens e, por outro, que garanta ao consumidor a possibilidade de usufruir de produtos à escala das suas necessidades ou até escalar no seu quartil de consumo. Pretende-se assim desenvolver um novo modelo de negócio em que o produto deverá ser vendido como serviço, recorrendo a um modelo semelhante à subscrição, que permita ao cliente usufruir dos produtos mais inovadores mediante o pagamento de uma renda mensal e com o direito à sua substituição no final do período contratado. Devido à variedade de segmentos no mercado de eletrónica, pretende-se o lançamento deste novo modelo de venda no segmento de *smartphones* devido à atratividade dos produtos e estabilidade de novos lançamentos. Assim sendo, os objetivos definidos são os seguintes: 1 – Estudar o mercado e a concorrência; 2 – Analisar a empresa e a marca; 3 – perceber as preferências do consumidor e o seu comportamento; 4 – avaliar o potencial de mercado de venda de um produto como serviço; 5 – elaboração de um plano de marketing eficiente para o produto.

2. Revisão de Literatura

Ao longo do presente capítulo será realizada a revisão de literatura sobre o plano de marketing e quais os seus componentes. Será ainda visitada a temática sobre a marca, com o propósito de relacioná-la com o seu valor e que marca pode funcionar como uma referência para os seus consumidores, criando uma imagem que se transpõem para os seus produtos e serviços. Pretende-se ainda que avaliar a importância dos serviços no retalho e o seu impacto na rentabilidade dos negócios, bem como as características da geração *Millennial*.

2.1 Marketing – Enquadramento e evolução

2.1.1 - Definição

Devido à sua elevada complexidade e extensão a outras áreas, não é fácil ministrar uma definição para o conceito de marketing. Apesar de se ter desenvolvido exponencialmente durante o século XX, estimulada pelo crescente número de empresas e consumidores, o marketing é uma pedra basilar das trocas comerciais entre os homens, devido à sua necessidade de vender o que produzem (Lindon *et al.*, 2009). Em julho de 2013, a *American Marketing Association*, aprovou a seguinte definição: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação, entrega e trocar ofertas com valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Numa perspetiva mais completa do marketing, já que “o marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais” (Kotler e Keller, 2012: 5), o mesmo é definido como “um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta e da troca livre de produtos e serviços de valor com os outros” (Kotler e Keller, 2012:5).

2.1.2 – Evolução do Marketing

O marketing esteve sempre presente desde que os homens passaram a ter a necessidade de vender os bens que produzem, porém, foi no passado século que as empresas alteraram drasticamente a

sua abordagem ao marketing, sob a influência de fatores económicos e tecnológicos. Até ao final do século XIX o foco das companhias estava na produção e na sua otimização, catalogando as vendas como uma área de “suporte ao negócio”. No início do século XX, após o predomínio da orientação das empresas para a produção, o marketing deu os seus primeiros passos, começando a antecipar as necessidades dos consumidores. Após a I Guerra Mundial, o marketing assume um papel preponderante na estrutura das empresas, na medida em que o cliente passou a estar no centro das preocupações das mesmas e o mesmo assumiu o papel de ele de ligação entre as empresas e os consumidores (Lindon *et al.*, 2009).

2.1.3 – As Dimensões do Marketing

Segundo Lindon *et al.* (2009) o marketing apresenta quatro dimensões:

- Uma atitude pessoal e uma cultura de empresa – A atitude de marketing deve ser focada no conhecimento do seu público, este é a pedra basilar para a formulação de uma ação de marketing de sucesso. Conhecer os hábitos, satisfazer as suas necessidades e comunicar da forma mais familiar são elementos chave para o sucesso de ações de marketing.

- O marketing é uma estratégia – A estratégia de marketing deve assumir um papel de destaque no próprio plano estratégico da empresa, uma vez que, aglutina parte relevante do mesmo. Uma estratégia de marketing perfeitamente elaborada deve definir claramente quais os objetivos de marketing, quais são os seus concorrentes, quais os segmentos de marketing onde atuar, qual a posição que se pretende ocupar na mente dos clientes e a definição do marketing-mix.

- Um conjunto de técnicas e de meios – A atitude mental descrita no primeiro ponto é efetivamente essencial para o marketing, no entanto, só através de técnicas e práticas científicas se pode conhecer realmente o mercado de forma minuciosa e atuar sobre o mesmo de forma eficaz.

- Uma prática feita de antecipação e de reatividade – A atitude de marketing deve ter como base o espírito crítico que permita identificar fenómenos futuros no mercado. Por outro lado, modelos científicos com bases matemáticas alienadas a soluções de software específicas devem dar corpo a previsões mais rigorosas do comportamento humano que fundamente as decisões de marketing.

2.2 Plano de Marketing

2.2.1 Estratégia de Marketing

Em termos práticos a estratégia deve ser encarada como um plano prático para a obtenção de determinadas metas. As companhias devem ter planos estratégicos que garantam a sua identidade e consistência em consonância com os seus objetivos ao longo do tempo. A estratégia pode ser confundida com a tática, porém a primeira não tem como função a correção comportamental a curto prazo, mas sim garantir a direção da companhia para si mesma e promover a coordenação da sua atividade.

Mintzberg (1987) considera que, devido ao seu grau de dificuldade e abrangência, o conceito de estratégia não deve ser definido de uma forma singular e limitativa, como tal, define a estratégia com base em cinco abordagens diferentes, ainda que existam várias relações entre elas. A estratégia pode ser vista como:

- Plano – a estratégia é abordada como um encadeamento de ações previamente formuladas, de forma a que, a companhia siga o processo ideal para alcançar os objetivos predeterminados.
- Manobra – é uma abordagem muito mais tática, entrando no domínio da concorrência direta, a sua finalidade é a ganhar vantagem competitiva recorrendo a manobras que enfraqueçam a concorrência. Neste caso específico, o processo de estratégia é transportado para um plano muito mais dinâmico, gerando reações e contrarreações;
- Padrão – a estratégia concentra-se na ação, definir uma estratégia enquanto plano não é suficiente se não se tiver em conta o comportamento. A estratégia pode ser planeada ou realizada, nesta perspectiva, um fluxo de ações consistentes no comportamento podem garantir que os objetivos são alcançados de forma produtiva;
- Posição – a estratégia incita a enquadrar as organizações no seu contexto, surge como uma força de mediação entre organização e ambiente, contexto interno e externo;
- Perspetiva – a estratégia passa para o plano coletivo e interno, levantando questões comportamentais que são comuns a todos os membros da organização. Como tal, não se

trata apenas da estratégia planeada, é fundamental garantir que a mesma se difunde uniformemente entre os membros da empresa.

Prasetyo & Lo (2016) revisitaram os conceitos de Mintzberg (1987), sugerindo nova abordagem aos seus conceitos enquadrados numa era colaborativa e propondo um novo modelo de 5P's da estratégia:

- Plano - o plano deverá combinar o resultado entre uma avaliação interna e externa, de forma a produzir uma consideração para a formulação de metas de curto e médio prazo e métodos para as atingir;
- Paradigma – após a definição da estratégia anual, a segunda etapa consiste na comunicação do mesmo a todos os níveis da organização, de modo a reduzir o gap entre os objetivos propostos e efetivamente alcançados.
- Plataforma – disseminada a estratégia pela organização, a mesma deverá funcionar como uma base de trabalho que sirva como um pilar para todas as ações e comportamentos de todos os membros da organização;
- Proventos – a administração das empresas deve dar mais importância aos resultados não financeiros das organizações. Os investimentos no futuro poderão trazer retornos de maior grandeza à companhia, justificando o *trade off* pelo entre a obtenção de lucros a curto prazo por maiores lucros a longo prazo;
- Parcerias – numa era conectada e de redes, o termo de parcerias surge como uma possibilidade de maximização de retornos de uma empresa ou obter maior eficiência entre parcerias.

O marketing estratégico tem como função garantir que a empresa conseguirá reunir importantes vantagens competitivas, principalmente a longo prazo (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

O processo estratégico deve ser definido à medida das necessidades de cada organização, de modo a que, seja capaz de responder aos desafios inerentes ao contexto em que se insere e à sua estratégia geral de marketing. Segundo Varadarjan e Clarck (1994), o marketing estratégico assume um papel preponderante na estratégia das organizações, na medida em que fornece um conjunto de decisões integradas através das quais serão atingidos os objetivos de marketing e que vão de encontro com as necessidades dos clientes que se inserem nos seus mercados-alvo.

O marketing e a estratégia de marketing visam o estímulo da procura que, por sua vez, deverá gerar vendas e lucros para determinada companhia, o que poderá consolidar a sua posição no mercado ou o seu valor financeiro. Este encadeamento de ideias é denominado por “cadeia de produtividade de marketing” (Rust *et al.*, 2004) este modelo mostra a relação entre as ações de marketing da empresa e o impacto na sua posição geral.

Em qualquer negócio, um bom planeamento de marketing é sempre uma vantagem. No retalho eletrónico, onde existe uma necessidade enorme de garantir que as companhias estão em linha com as tendências dos consumidores que mudam a um ritmo alucinante e ainda salvaguardar vantagens competitivas face à concorrência, esta necessidade ganha ainda mais força.

O plano de marketing é termo utilizado para descrever o processo complexo de métodos a aplicar para atingir os objetivos de marketing. As fontes de um plano de marketing e os seus objetivos alteram-se consoante a empresa e o espaço temporal. O plano de marketing deve ser utilizado para obter respostas em relação às características e segmentos do mercado, dimensionar o mercado e estabelecer um correto planeamento para cada um dos segmentos do mesmo (Westwood, 2006: 7).

Segundo Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong (2005) existe uma abordagem específica ao plano de marketing que deve ter em contas as seguintes etapas:

Em primeiro lugar, o sumário executivo, que deve providenciar uma visão geral do plano de marketing. De seguida, a situação atual de marketing, fornece dados acerca do mercado, concorrência, produto e distribuição, com a vista a criar uma real base de suporte à decisão. Deve ainda ser realizada uma análise SWOT, diagnosticando os principais pontos fortes e fracos da companhia, bem como oportunidades e ameaças que o produto enfrenta. Após a definição dos objetivos da companhia e os eventuais entraves ao seu cumprimento, deve ser definida qual a abordagem de marketing a utilizar e um plano de ação que a materialize para a obtenção dos objetivos propostos. Por último, um planeamento de marketing deve contemplar uma projeção dos resultados financeiros e um processo de monitorização que assegure que as etapas do plano estão a ser executadas dentro dos prazos previstos.



Figura 2.1 – Fases de um plano de marketing (Fonte: própria, adaptado de Westwood,2006)

Conclusivamente, é importante salientar que o plano de marketing não é uma atividade estática, antes pelo contrário, é um processo em constante atualização, tendo em que conta a reunião de dados adquiridos e a minimização do risco, culminando numa base de informação valiosa para a tomada de decisão.

2.2.2 Segmentação e *Targeting*

Os consumidores apresentam características e atributos que, consoante a sua variação, permitem criar clusters de consumidores que acabam por funcionar como pilar basilar para a formulação de programas de marketing. A aferição das características dos consumidores e a aglutinação da informação possibilita a definição de estratégias de comunicação de marketing mais eficazes.

Segundo Kotler e Keller (2012) a avaliação das características dos consumidores acabam por permitir criar clusters de consumidores que partilhem as mesmas necessidades, permitindo às companhias definirem claramente quais e quantos segmentos pretendem atuar.

De forma a que se possa fazer uma correta avaliação da dimensão e do potencial de um mercado, Kotler e Keller (2012) definiram cinco critérios chave: Em primeiro lugar, é crucial que seja possível determinar a dimensão do mercado e as principais características dos seus segmentos, ou seja, deve ser mensurável. O segundo critério diz respeito à substância, os segmentos devem ser tão homogéneos quanto possível e ter uma dimensão que garanta a sua rentabilidade. Em terceiro lugar, os segmentos devem ser acessíveis, sendo realmente possível alcançá-los. O quarto critério diz respeito à distinção, os segmentos devem ser distintos uns dos outros e dar respostas

diferentes consoante os estímulos dos programas de marketing, o mercado é diferenciável. Por último, o mercado deve ser acionável, os programas de marketing devem surtir efeito, atraindo e respondendo às necessidades de cada segmento.

De acordo com Romaniuk (2012) as marcas competem diariamente pela atenção dos consumidores, como tal, é indiscutível a necessidade de conhecer o processo de decisão de compra e os elementos que o diferenciam de segmento para segmento. O *targeting* é um processo de alta complexidade e absolutamente crucial para o marketing.

2.2.3 Posicionamento

“O posicionamento é o ato de desenhar a oferta e imagem de uma companhia de forma a ocupar um lugar distinto na mente dos consumidores” (Kotler e Keller, 2012).

Uma boa estratégia de posicionamento auxilia a projeção de toda a estratégia de marketing, definindo o carácter da marca e identificando os seus objetivos, ao mesmo tempo que serve de suporte para a tomada de decisões de gestão, de modo a que as mesmas não desvirtuem a imagem previamente definida.

Segundo Kotler e Keller (2012), a estratégia de posicionamento deverá estar orientada não apenas para o presente, mas também para o futuro, encontrando o equilíbrio perfeito, a marca deverá estar orientada para o presente mercado e, ao mesmo tempo, assumir um carácter aspiracional, de forma a que a marca possa projetar a sua imagem e oferta.

Uma marca não poderá ter sucesso se a sua proposta de valor em nada se diferenciar da concorrência. A proposta de valor de uma companhia deverá ter uma formulação que se diferencie de todas as outras no mercado e que responda de forma certa às necessidades do consumidor, preservando a imagem pela qual quer ser reconhecida no mercado.

De forma a garantir que a marca é corretamente identificada e distinguida das restantes no mercado, uma estratégia de posicionamento deverá identificar claramente às seguintes questões: Identificar o seu público alvo e a concorrência revelante a operar no mesmo, quais os pontos de semelhança e diferenciação entre a sua proposta de valor e a da concorrência e, como resultados

dos dois pontos anteriores, construir uma identidade de marca que sumarie o posicionamento da marca.

Segundo Fuchs e Diamantopoulos (2010), as estratégias de posicionamento podem revelar-se pouco eficazes, na medida em que estão dependentes da subjetividade da interpretação das mesmas por parte dos consumidores, como tal definiram um conjunto de formas pelas quais uma marca se pode diferenciar:

- Através das características (atributos concretos) – Características mensuráveis, são vantagens da marca face à concorrência;
- Através dos atributos abstratos – Características intangíveis comparáveis entre produtos da mesma tipologia;
- Através dos benefícios diretos (atributos funcionais) – Vantagens que o consumidor retira de uma marca e da sua utilização;
- Através os benefícios indiretos (simbólicos) – Perceção do benefício obtido pelo utilizador ou status que advém da marca ou produto;
- Através de posicionamento substituto – Aspectos intangíveis da marca.

2.2.4 Marketing-mix

2.2.4.1. Produto

O produto é dos elementos que compõe o marketing-mix, em conjunto com o preço, distribuição e comunicação. “A política de produto consiste em conceber, organizar e renovar aquilo que a empresa vende – ou apresenta – aos seus clientes, quer seja um bem ou serviço” (Lindon *et al.*, 2009).

Segundo Kotler e Keller (2012), o produto é o elemento chave para uma marca, funcionando como o dínamo para o alcance da liderança de mercado, fornecendo aos seus consumidores um valor insuperável.

Apesar de haver uma associação do produto a bens tangíveis, Kotler e Keller (2012), definem o produto como qualquer oferta que seja colocada no mercado com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou desejo, sejam produtos físicos, serviços, experiências, eventos, propriedades, informações ou ideias. Segundo os autores, existem cinco níveis constituintes do produto que acrescentam valor ao consumidor:

- **Benefício Principal** – Trata-se do nível fundamental do produto, representa o benefício ou serviço que o cliente está realmente a adquirir;
- **Produto Básico** – No segundo nível, o produto deverá ser composto pelo benefício principal pelo qual foi adquirido e as características dos componentes esperados produto. Por exemplo, um cliente de um hotel está a adquirir descanso e acomodação, no entanto, o quarto de hotel deverá ter uma cama, casa de banho, entre outros...;
- **Produto Esperado** – No terceiro nível, estão representadas as condições mínimas que o cliente espera que advenham da sua compra. Regressando ao exemplo do hotel, um cliente espera ter um quarto confortável e com uma cama limpa e toalhas limpas.
- **Produto Aumentado** – Tal como abordado anteriormente, o produto deverá acrescentar o maior valor possível ao consumidor em ordem a destacar-se da concorrência. Tendo como base a diferenciação, o objetivo será exceder a expectativa que o consumidor formulou para o produto adquirido;
- **Produto Potencial** – Por último, tal como o nome indica, o nível potencial diz respeito a todas as alterações e adições que o produto possa sofrer com o objetivo de acrescentar ainda mais valor ao consumidor e de se distinguir da concorrência.

2.2.4.2 Preço

A variável preço trata toda a formulação de estratégia de preço ao longo de todo o ciclo de vida do produto, tendo em conta todos os custos inerentes ao produto, transformação, produção, recursos humanos, mas também tendo em conta os custos compreendidos pelo consumidor. A estratégia de *pricing* é especialmente difícil de definir devido à subjetividade compreensão do preço por parte do consumidor, devendo garantir o maior lucro possível para a empresa ao mesmo tempo que não

inibe a intenção de compra do cliente devido à taxa de esforço que poderá representar para o orçamento do mesmo.

“As três grandes outras grandes variáveis do marketing-mix (produto, distribuição e comunicação) criam valor de utilização e imagem, enquanto a variável preço, para além de poder contribuir para a imagem, pretende transformar esse valor em lucro para a empresa” (Lindon *et al.*, 2009).

Segundo Kotler *et al.* (2005), a estratégia de *pricing* de uma companhia deverá estar em perfeita sincronia com as restantes variáveis do marketing-mix, uma vez que, as decisões tomadas para as outras variáveis poderão implicar a estratégia de *pricing* definida, caso contrário, poderão surgir inconsistências no plano geral de marketing.

Sempre que uma companhia lança um novo produto, adicionar um canal à distribuição do mesmo ou decide alongar a sua oferta a uma nova área geográfica, deve definir o posicionamento dos seus produtos em termos de qualidade e preço. Kotler e Keller (2012), sugerem seis etapas na definição da estratégia de preço:

- Definição de objetivos de preço – A empresa deverá ter claro quais os objetivos que pretende alcançar e com base nos mesmos definir os preços com que se irá posicionar no mercado. Os objetivos mais comuns pelas empresas são a sobrevivência, maximização de lucro, maximização de quota de mercado, desnatação, liderança produto-qualidade;
- Determinação da procura – A definição dos preços está implicitamente ligada à procura, existindo uma relação inversa, em que quanto mais alto for preço, mais baixa será a procura. No entanto, esta relação estará sempre dependente da categoria de produtos abordados, sendo que, no caso dos bens de luxo, a procura poderá seguir a tendência do preço, com base na premissa que quanto mais caro o produto, mais qualidade ou exclusividade acrescentará;
- Estimativa de custos – O ponto de partida para a definição do preço de um produto deverá ser sempre a soma de todos os custos inerentes ao desenvolvimento, produção e distribuição do mesmo. Com base nos seus custos e objetivos, a companhia deverá definir o preço dos seus produtos;

- Análise da concorrência – As companhias devem ter em consideração a sua concorrência aquando a definição de preços dos seus produtos. Caso a oferta da companhia e diferencie da concorrência, poderá ser adicionado ao preço da concorrência o valor que a companhia considere justo, dentro dos limites da elasticidade, pelas características que o seu produto oferece. Caso contrário, as companhias deverão valorizar as valências que distinguem o produto da concorrência e subtrai-lo a preço do seu produto. Quaisquer alterações ao preço aos produtos de determinada categoria, poderão desencadear uma resposta por parte da concorrência, sendo que quanto mais homogêneos forem os artigos, mais suscetíveis serão a respostas.
- Definir o modelo de preço – Analisados os todos os custos inerentes ao produto, dimensionada a procura e avaliada a os preços dos produtos substitutos, a companhia poderá definir linhas orientativas para a definição da sua estratégia de preços, sendo que a avaliação do consumidor e disponibilidade para pagar por determinadas características do produto, fixará o teto de preço.

2.2.4.3 Distribuição

“Distribuir produtos é entrega-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessário à sua venda, consumo e, nalguns casos, manutenção” (Lindon *et al.*, 2009).

Apesar de ser uma variável do marketing-mix que foi descuidada por vários anos, a distribuição tem um papel tão importante como as outras variáveis. Na realidade, a qualidade da rede de distribuição de uma empresa poderá limitar gravemente o desempenho total da mesma, uma vez que, quanto maior for a amplitude da distribuição dos seus produtos, maior serão os consumidores com acesso ao produto e maiores serão as vendas.

Os canais de distribuição de poderão ser diretos, ou seja, a venda ou entrega é feita diretamente da marca ao consumidor. Por exemplo, através da internet, correio ou telefone. Ou poderão ser indiretos, em que existe um intermediário entre o produtor e o consumidor, como por exemplo, grossistas ou retalhistas. De acordo com (Kotler e Keller, 2012), existem três estratégias de distribuição tendo em conta o número de intermediários:

- Distribuição exclusiva – pressupõe um número altamente limitado de intermediários, proporcionando ao promotor grande controlo sobre toda a cadeia;
- Distribuição seletiva – Opção que valida a distribuição dos produtos através de um número de intermediários;
- Distribuição Intensiva – Este tipo de estratégia consiste na colocação dos produtos à venda em tantos pontos quanto possível e é comum em categorias de produtos de elevado rotação. Por exemplo, produtos alimentares perecíveis.

2.2.4.4 Comunicação

A variável de comunicação está responsável por todas as ferramentas de divulgação e interação, com o objetivo de promover os produtos e os seus benefícios junto do público-alvo.

“Entendemos por “comunicação” o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos, internos e externos” (Lindon *et al.*, 2009).

As companhias não se podem limitar a desenvolver um bom produto, definir o seu preço e garantir uma distribuição eficaz. Os profissionais de marketing devem garantir que as valências dos seus artigos são comunicadas de forma eficaz ao público em geral, em especial ao seu público-alvo. A comunicação funciona como a “voz” da empresa e a forma de diálogo com os seus clientes. Como tal, Kotler e Keller (2012), definiram um mix de comunicação assente em oito pilares:

- Publicidade – Qualquer forma paga e impessoal de promoção de produtos, serviços ou ideias por um patrocinador identificado;
- Promoção de vendas – Uma variedade de incentivos a curto prazo que encoraje a compra ou julgamento de um bem ou serviço;
- Eventos e experiências – Atividades e programas patrocinados pela empresa de forma a promover a interação com o consumidor;
- Relações públicas e publicidade – Planos direcionados aos colaboradores da companhia ou ao público em geral com a finalidade de proteger a imagem da companhia;

- Marketing direto – Diálogo direto com os consumidores ou potenciais clientes. Podem ocorrer através de telefone, internet, e-mail ou correio.
- Marketing interativo – Atividades e programas online com a finalidade de envolver os consumidores ou potenciais consumidores com a marca;
- *Word of mouth* – Diálogo entre pessoas que se relacionam com a experiência de compra ou utilização de bens ou serviços;
- Venda pessoal – Contato pessoal com potenciais clientes com o objetivo de prescrever o produto ou serviço, prestar esclarecimentos e obter encomendas.

A comunicação é um forte elemento contributivo para a formulação de uma identidade de marca e potencializar vendas, criando reconhecimento de marca, provocando avaliações positivas da marca na mente dos consumidores e potencializando a sua fidelização á mesma.

2.3 A Marca

2.3.1 – Conceito de marca

A palavra marca tem como origem, no antigo escandinavo, *bandr*. O termo significa literalmente queimar, o conceito de marca tem como origem o processo de marcação das cabeças de gado pelos agricultores, permitindo aos mesmos distinguir os seus animais e, por outro lado, valorizar os animais dos criadores mais conhecidos, funcionando com um selo de qualidade nas trocas comerciais. A finalidade primária da marca permanece até aos dias de hoje, identificar e distinguir os produtos (Sarkar e Singh, 2005).

De acordo com Lindon *et al.*, (2009), as marcas existem desde sempre. Nasceram com as trocas comerciais, surgindo inicialmente sob a forma de sinais rudimentares sobre os produtos, cuja finalidade seria a autenticar a origem dos mesmos.

Os estudos em torno do conceito de marca têm aumentado nos últimos anos, o que implica que vários autores tenham uma opinião sobre o tema. A AMA define marca como sendo um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou uma combinação destes, de forma a identificar os produtos

ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Já Kotler e Keller (2012), definem marca como um produto ou serviço que se diferencia dos outros produtos ou serviços que satisfazem a mesma necessidade do consumidor, podendo estas diferenças ser tangíveis ou intangíveis. A nível tangível tratam-se de diferenças de desempenho de marca, são funcionais. A nível intangível, trata-se do que a marca representa, são diferenças emocionais.

2.3.2 Valor da Marca

Segundo Aaker (2002) o valor da marca relaciona-se com o seu valor de mercado, ou seja, quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelos seus produtos ou serviços e com valor que a marca tem na mente dos consumidores. Define ainda quais as quatro dimensões mais importantes para o valor de marca:

- **Reconhecimento** – funciona como uma âncora para outras associações à marca, já que o reconhecimento é o primeiro passo dado pelas marcas em termos de comunicação, será o primeiro contacto a ditar as restantes associações à marca;
- **Qualidade Percebida** – uma vez que a qualidade percebida é formada na mente de cada consumidor, tem um carácter parcialmente subjetivo e intangível. No entanto, está mais relacionada com aspetos tangíveis relacionados com a performance de produto. Esta dimensão relaciona-se com a experiência individual de cada indivíduo para criar associações positivas ou negativas em relação à marca. Esta fortemente relacionada com o lucro de uma marca, uma vez que, os consumidores estão dispostos a pagar mais quanto maior for a sua perceção de qualidade;
- **Associações** – são a base para a perceção que os consumidores terão da marca quando a comparam ou posicionam face à concorrência, vincam a diferenciação. Além disso, são extensivas, ou seja, refletem-se a todos os produtos do no portfólio da marca;
- **Fidelidade** – é o cerne do valor de uma marca, o aspeto fundamental para qualquer marca, a lealdade a uma marca traduz-se em vendas que acabam por ser transformar em lucros. Por outro lado, uma massa de clientes fidelizados e com confiança numa marca, aumenta

o tempo de resposta a ameaças competitivas já que os clientes estão mais relutantes a comprar produtos da concorrência, permitindo à marca ter mais tempo para se adaptar.

2.4 Comportamento do Consumidor

A concepção de que a produção e o mercado estavam diretamente dependentes do comportamento do consumidor, motivou análises mais complexas do mesmo, visto que conhecimento obtido aborda a relação direta, numa ótica demasiado simplista. Inicialmente, o comportamento do consumidor era abordado apenas com base nas necessidades de consumo, segundo uma perspectiva racional. No entanto, constatou-se que o comportamento do consumidor se estende para além da decisão racional, sendo que nem todas as transações ocorrem por se tratarem de bens ou serviços necessários, mas por conferirem um determinado estatuto individual ou social, justificando que motivos emocionais podem funcionar como elemento decisor de compra (Cardoso, 2009).

O comportamento do consumidor pode classificar-se como um processo e uma decisão do momento, quando acontece a transação em si, a troca de dinheiro por determinado produto ou serviço. O comportamento do consumidor envolve mais do que uma figura, na medida em que, a compra poderá ser realizada por uma pessoa por prescrição de outra ou o produto ou serviço poderá ser utilizado por uma pessoa diferente daquela que efetuou a compra.

Devido à preponderância que consumidor tem no mercado, a segmentação do mesmo ocorre com base no seu comportamento. A resposta do consumidor face aos estímulos das estratégias de marketing são o principal elemento de mensuração do sucesso das mesmas, sendo que estas deverão através das suas ferramentas garantir que o consumidor reconhece a necessidade de obter determinados produtos ou serviços.

2.4.1 Reconhecimento de Necessidades

A partir momento em que um determinado individuo percebe que exista uma diferença entre a sua realidade atual e um estado desejado, que pode ser colmatada através da aquisição de um produto ou serviço, o consumidor reconhece a sua necessidade, sendo o necessário para ativar todo

o processo de decisão de compra. O reconhecimento da necessidade poderá decorrer de vários estímulos: interno, externo, físico ou psicológico.

Existem várias teorias que procuram explicar as motivações humanas, no entanto, torna-se incontornável abordar a teoria da “hierarquia de necessidades” de Abraham Maslow. A teoria de Maslow abordou o comportamento humano de forma geral, defendendo que os humanos são animais e que possuem incessantemente necessidades, acabando esta teoria por se tornar uma das principais bases explicativas para o estudo do comportamento do consumidor. Maslow defende que devido à genética e aos métodos de relacionamento humano, existe um leque de necessidades semelhantes que são comuns a todos os indivíduos. As necessidades básicas surgem em primeiro lugar e deverão encontrar-se no parâmetro mínimo necessário de satisfação para que outras necessidades sejam reconhecidas, funcionando como a condição para o surgimento de necessidades avançadas.



Figura 2.2 – Pirâmide das necessidades de Maslow (Fonte: Própria)

Na base da pirâmide, encontram-se as necessidades mais básicas, dizem respeito às necessidades fisiológicas, como por exemplo, alimentação, água ou sexo. Aplicadas ao consumo, estas necessidades podem surgir como a aquisição de bens alimentares ou medicamentos.

Após o suprimento das necessidades básicas à sobrevivência, os humanos tendem a procurar soluções que lhe transmitam segurança e estabilidade, procurando precaver-se de potenciais

ameaças. As pessoas tendem a adquirir alarmes, habitação própria e a planos de poupança para suplantarem as suas necessidades de segurança.

No terceiro nível, surgem as necessidades sociais, nesta etapa o ser humano procura satisfazer as suas necessidades sociais, compondo o seu círculo de amizades, e procurando a afetividade e o amor. Relacionam-se com esta etapa a aquisição de produtos e serviços de entretenimento, vestuário e hotelaria.

No nível seguinte, após definida a sua estrutura social, o ser humano procura o reconhecimento, respeito, prestígio e atenção por parte dos seus pares, ou seja, pretendo posicionar-se. Transpondo para o consumo, existe uma procura por artigos que confirmem um determinado status ao seu comprador, como por exemplo, telemóveis ou automóveis.

Por último, na etapa de realização pessoal, surgem necessidades focadas no indivíduo, tal como o nome indica, o ser humano reconhece necessidades de foco no potencial próprio, tentando alcançar a perfeição pessoal dentro dos seus próprios parâmetros. Produtos ou serviços na área da formação ou viagens poderão funcionar como resposta a este tipo de necessidades.

Conclusivamente, apesar de o modelo hierárquico de necessidades de Maslow estar dividido por níveis e sugerir que as necessidades do nível anterior tenham de ser satisfeitas para a passagem ao próximo nível, a mitigação de um determinado nível de necessidades não tem de ser total para que um indivíduo reconheça as seguintes. Se um indivíduo compreender que o seu grau de satisfação foi atingido, avançará para a próxima necessidade e para a sua resolução.

2.4.2 Processo de decisão de compra

Segundo Kotler e Keller (2012), o consumidor passa por cinco etapas durante o processo de compra: Reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Na primeira fase, *reconhecimento da necessidade*, citando Kotler e Keller (2012), “o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos.” A identificação das

circunstâncias do consumidor é essencial, visto que, as necessidades poderão ter origem em estímulos internos, têm origem nas próprias necessidades da pessoa ou externos, são provocados pelo ambiente envolvente do consumidor. De acordo com Churchill (2003), é crucial que os profissionais de marketing tenham a capacidade de identificar quais os *triggers* que ativam determinadas necessidades no consumidor, podendo os mesmos ser influenciados por fatores sociais, situacionais e de marketing.

À etapa que antecede a compra dá-se o nome de *busca de informações*, e ocorre a partir do momento que o consumidor percebe determinada necessidade e reconhece que poderá ser colmata através da aquisição de determinado produto ou serviço. Segundo Kotler e Keller (2012), após o reconhecimento da necessidade, o consumidor está mais propenso à absorção de informação sobre os produtos a comprar e esta poderá chegar de duas formas distintas: o consumidor está mais permeável aos dados que recebe sobre algo para o qual já está desperto ou o próprio consumidor pode procurar obter as informações que necessita através de variadas fontes. As informações que o consumidor receber não têm o mesmo peso na decisão de compra para todos, na realidade, apresentam pesos relativos diferentes com base na categoria dos produtos nas características dos próprios consumidores. Para Kotler e Keller (2012), as fontes de informação dividem-se nas seguintes tipologias:

- Fontes Pessoais: tratam-se de estímulos que podem chegar através do círculo social do consumidor. Por exemplo, família, amigos, colegas de trabalho ou conhecidos;
- Fontes comerciais: nesta categoria enquadra-se toda a informação que chega ao consumidor por iniciativa da marca ou distribuidores. Poderá surgir na forma de publicidade geral, Sites de marca ou distribuidores, embalagens de produto ou promotores de produto;
- Fontes públicas: A informação pública tem como chega com o objetivo de disseminar determinada mensagem ao maior número de pessoas possível, logo chega de forma massiva e sem discriminação de público. Por exemplo, meios de comunicação em massa ou plataformas de classificação de consumo;
- Fontes Experimentais: pressupõe a experimentação do produto que o suscita o interesse do consumidor para que o próprio possa retirar ilações relativas às características do produto. Por exemplo, num *test-drive* de um automóvel.

Já para Blackwell (2000) o processo de procura de informação trata-se de um método de recolha de dados armazenado na memória dos clientes. Com base nas decisões tomadas no passado, o consumidor procura informações relevantes com intuito de replicar as atitudes tomadas no passado a situações novas situações.

A terceira fase do processo de decisão de compra é a *avaliação de alternativas*, nesta fase o consumidor tenta encontrar o produto que melhor satisfaz as suas necessidades tendo em conta os atributos que mais valoriza. De acordo com Kotler e Keller (2012), não existe um processo de avaliação que seja comum a todos os consumidores, o consumidor forma processos de avaliação racionais e próprios, com base nas suas crenças e atitudes. Como tal, com base no processo de avaliação pessoal que monta, o consumidor determina as suas alternativas viáveis e submete-as aos critérios que definiu. Após a definição das alternativas que poderão colmatar a sua necessidade, o consumidor chega à etapa de *Decisão de compra*. Assim que o consumidor identifica as suas alternativas e revela real intenção de compra, passa para um processo de cinco sub decisões, segundo Kotler e Keller (2012): decisão por marca, decisão por revendedor, decisão por quantidade, decisão por ocasião e decisão por método de pagamento.

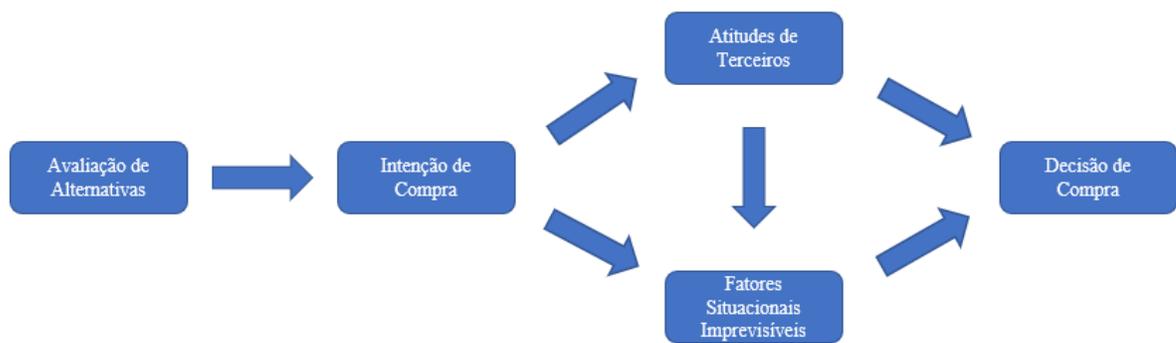


Figura 2.3 – Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra (Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012))

Ainda que o consumidor tenha exposto as suas alternativas ao seu modelo de decisão e chegado com sucesso a uma decisão, existem elementos externos que podem influenciar a decisão do consumidor no momento da compra. “Os dois fatores de interferência são as atitudes dos outros e fatores situacionais imprevistos” (Kotler e Keller, 2012). No primeiro caso, tratam-se de

estímulos de terceiros que possam influenciar a decisão de compra do consumidor, podem aumentar ou diminuir a sua intenção de compra. O segundo fator diz respeito a situações imprevisíveis que podem alterar profundamente a intenção de compra do consumidor, como por exemplo, a perda de emprego. Segundo os autores, o consumidor poderá alterar a sua decisão de compra com base no risco percebido inerente à mesma. Este risco poderá ter maior representatividade conforme o valor dos produtos ou ainda a nível de confiança que o consumidor tem na sua escolha.

Por último, o *comportamento pós-compra*, fecha o processo de decisão de compra. Após a aquisição dos produtos ou serviço, o consumidor faz a avaliação do mesmo face às suas expectativas iniciais. Este processo poderá terminar de duas maneiras distintas, na primeira hipótese, o consumidor encontra-se satisfeito com a sua compra e poderá repeti-la e ainda funcionar como um prescritor do mesmo no seu círculo social. Por outro lado, caso o consumidor veja as suas expectativas defraudadas, tentará encontrar uma solução como a devolução do artigo e ainda funcionar como um detrator de marca, dando a conhecer a sua má experiência através de redes sociais e junto dos seus amigos e familiares (Kotler e Keller, 2012).

2.4.3 Variáveis sociodemográficas

Consumidores da mesma faixa etária tendem a partilhar preferências e necessidades, nas mesmas circunstâncias, é mais provável que consumidores tenham mais ou menos em comum, consoante a sua idade (Solomon, 2009). De forma a adaptar a sua proposta de valor às diferentes tipologias de consumidores, é essencial que os retalhistas conheçam o melhor possível as suas necessidades e preferências.

Segundo Solomon (2009) as diferentes gerações de consumidores podem dividir-se segundo três grupos que diferem entre si nos seus comportamentos e motivações:

- *Baby Boomer* – nascidos entre 1946 e 1964
- Geração X – nascidos entre 1965 e 1985
- Geração Y ou *Millennials* – nascidos entre 1986 e 2002

2.4.3.1 Geração *Baby Boomer*

Existe um marco histórico que acaba por ter um peso enorme nas atitudes e características desta geração, a 2ª Guerra Mundial. Após a guerra, estabeleceram-se condições económicas e de paz social, criando condições para um aumento exponencial da taxa de natalidade.

Esta é uma geração que nasce num período de pleno crescimento económico do após guerra e que possui um enorme desejo de reconstrução do um novo mundo, o que acaba por resultar numa geração educada para se manter motivada, competitiva e focada na carreira. No entanto, esta é também uma geração que vive sua adolescência durante as décadas de sessenta e setenta, estando sujeitos a diversos estímulos culturais, como os *Hippies* e os *Yuppies*, que se posicionam no extremo oposto à sua educação, resultado em indivíduos que fazem escolhas de vida absolutamente extremadas.

Num estado mais maduro, é uma geração instruída e que dispõe de altos rendimentos e que procura durante a sua reforma ocupar o seu tempo de forma produtiva, procurando atividades de enriquecimento pessoal (Kanaame, 1999).

A geração *Baby Boomer* é uma geração que se caracteriza pela sua frugalidade, de modo geral, atribui pouco valor aos bens materiais e que procura satisfazer as suas necessidades da forma mais económica possível, em benefício de poupanças pessoais que permitam realizar objetivos a longo prazo e que representem uma base de segurança face a acontecimentos inesperados.

2.4.3.2 Geração X

Esta é uma geração que cresce ao mesmo tempo que grandes mudanças tecnológicas se vão sucedendo, ficando marcada pela democratização da utilização dos computadores e suportes outros audiovisuais. Além disso, os padrões sociais sofrem também grandes alterações, principalmente nas estruturas familiares, com um número crescente de mulheres a entrar no mercado de trabalho. Estas alterações no padrão familiar, fez com que esta se tornasse uma geração mais independente, sendo que, as crianças passaram a permanecer em infantários e creches, desenvolvendo estruturas sociais próprias cada vez mais cedo (Mitchell, Mclean & Turner, 2005).

Ao invés da geração antecessora, os indivíduos da geração X atingiram a idade adulta num período de crescimento económico manifestamente lento, com o número de postos de trabalho reduzido e impossibilitando a sua emancipação dentro do período desejado. Como tal, as expectativas desta geração na sua carreira enquanto fator contributivo para a sua qualidade de vida é bastante baixo.

Apesar de ser uma geração com níveis de educação superior aos *baby boomers*, os seus rendimentos são mais baixos do que o esperado. Relativamente aos padrões de consumo, esta geração surge como a antítese da anterior, caracterizando-se pelo seu comportamento bastante materialista e descrença na poupança. Esta postura consumista poderá surgir como um reflexo de procura felicidade e sucesso que advém da aquisição de produtos e serviços acima da sua real necessidade.

2.4.3.3 Geração Y ou *Millennials*

Nas últimas décadas os consumidores alteraram de forma profunda os seus hábitos de consumo, pensar e agir. As alterações são justificas por uma alteração geracional, denominada *millennials* esta nova geração prima por consumidores “mais inovadores, conscientes da sua imagem, conhecedores das marcas, altamente sociais, digitalmente sofisticados e sensíveis aos problemas ambientais” (Brown, Mckay e Skalberg, 2015).

O avanço do mundo digital acabou por ter impactos profundos na relação dos consumidores com as marcas, principalmente na forma como se relacionam e se envolvem e nas atitudes dos consumidores em relação às marcas e, como produto, o método pelos quais os consumidores tomam as decisões de compra (Brown, Mckay e Skalberg, 2015). O consumidor está de tal forma envolvido com as estratégias de marketing das empresas que acabam por fazer parte delas, através da enorme força e alcance da sua comunicação. Em suma, os *millennials* são consumidores ansiosos por partilhar o seu conhecimento e experiências com outros consumidores, considerando a opinião dos seus pares como uma fonte de informação altamente credível. Como tal, esta é uma geração de consumidores capaz de persuadir multidões num curto espaço de tempo e influenciar a notoriedade de uma marca facilmente, através das suas redes sociais ou *word of mouth*.

A exigência desta nova geração é também superior, sendo mais difíceis de satisfazer, a criação de valor é um processo mais complexo. Existe uma necessidade de personalização no relacionamento e de cocriação, através de comunicação contínua, com o objetivo de criação de valor para todas as partes envolvidas (Vlasic e Kesic, 2007). A proximidade desta relação poderá ser altamente benéfica a longo prazo, sendo que o consumidor passa a ter acesso a produtos e serviços à medida das suas necessidades, ao passo que, as empresas não desperdiçam meios para apostar em produtos ou serviços não valorizados no mercado.

Segundo Taylor e Keeter (2002), existiam cerca de setenta e sete milhões de *millennials* em todo o mundo, o que faz com a que força de trabalho mundial estará a cabo desta nova geração. Como tal, é imperativo que as organizações se adaptem a um novo mercado, um mercado que requer altos níveis de adaptabilidade, um mercado liderado pela geração Y.

2.5 Serviços

2.5.1 Conceito

A classificação e definição de serviços ainda não é consensual, no âmbito da literatura académica, a multiplicidade de definições e conceitos propostos, tem gerado naturalmente controvérsia. A maioria dos conceitos e sistemas económicos estão pensados para produtos, matéria facilmente mensurável, categoria onde os serviços não se enquadraram.

Segundo a AMA, um serviço pode qualificar-se como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, sendo essencialmente intangível e não resultando na posse ou propriedade de alguma coisa. Do conceito proposto resultam dois elementos estruturais resultantes que são transversais às principais definições propostas para os serviços: Em primeiro lugar, o pressuposto de intangibilidade e, em segundo, o relacionamento entre as partes envolvidas no negócio, ou seja, fornecedor e cliente. Na tabela abaixo podemos verificar como estes elementos estão implícitos às principais conceptualizações de serviços conhecidas:

Autor	Definição
Grönroos (1979)	Um serviço é um processo de que tem como objetivo responder à necessidade de um clientes, traduzindo-se num conjunto de atividades que ocorrem ao longo de um processo interativo entre o cliente e o prestador do serviço.
Gümmesson (1987)	Um serviço é algo que pode ser comprado ou vendido, mas que que o cliente não pode deixar cair sobre os seus pés.
Lindgreen & Wynstra (2005)	Um serviço é um conjunto de atividades que são enriquecidas ao longo do processo interativo entre cliente e fornecedor.
Lusch & Vargo (2008)	Os serviços não são mais que uma utilização dos recursos humanos para benefício mútuo (vendedor e cliente).

Tabela 2.1 – Definição de Serviços (Fonte: Própria)

Para além das características partilhadas nas várias definições propostas acima, de acordo com Kotler (2012), o setor dos serviços distingue-se através de quatro características comuns:

- Intangibilidade, os produtos são imateriais, não possuem características físicas. Os serviços não podem ser utilizados, observados, sentidos ou até avaliados na mesma medida que um bem físico. O consumo passa a funcionar como a origem da transação, sendo que o cliente não adquire um objeto, adquire uma prestação.
- Perecibilidade, a produção e consumo realizam-se aos mesmo tempo. Não é possível fazer armazenamento de serviços, sendo complexo sincronizar a oferta com a procura dos clientes.
- Heterogeneidade, o cliente participa no processo da prestação e produção do serviço e estes não podem ser separados das pessoas que o fornecem. Assim sendo, o desempenho do serviço fica em larga escala dependente da relação entre fornecedor e cliente.
- Inseparabilidade, não é possível isolar a produção do serviço da sua prestação. Ao contrário dos produtos que seguem um fluxo de produção, venda e consumo, no caso dos serviços, a produção e consumo acontecem em simultâneo.

2.5.2 Classificação de Serviços

Os serviços podem enquadrar-se num diverso número de atividades, o que pode explicar a dificuldade em encontrar uma concordância na sua definição. Segundo Zeithaml (2008), os serviços subdividem-se em quatro tipologias essenciais:

- Em primeiro lugar, serviços como indústria, na qual se enquadra a prestação de serviços especializados, prestados por empresas classificadas como prestadoras de serviços e cujo a sua principal atividade é a sua prestação. Por exemplo, serviços de saúde ou consultoria de gestão.
- Serviços como produtos intangíveis, são compostos por uma quantidade de ofertas intangíveis valorizadas no mercado. Estes tipos de serviços podem ser prestados por empresas cuja a sua oferta é totalmente focada na prestação de serviços ou por empresas cujo a sua atividade principal se foca em produto físico. A Microsoft pode surgir como um fornecedor de um software e paralelamente prestar consultoria do mesmo.
- De seguida, o serviço de apoio ao cliente trata-se de uma tipologia de serviço que ocorre a jusante de uma transação de um serviço ou produto. Esta tipologia de serviço é normalmente prestada de forma gratuita ao cliente, podendo ocorrer presencialmente ou através linha telefónica e internet.
- Por último, enquanto tipologia mais vasta, os serviços como valor, em que existe a transposição do valor de um produto ou bem físico para o serviço que se pode retirar da sua funcionalidade. Por exemplo, um automóvel oferece um serviço de transporte.

2.5.3 A importância dos Serviços

Com a atividade económica maioritariamente focada na transação de produtos tangíveis, Vargo e Lusch (2008) defendem um novo paradigma com foco nos recursos intangíveis e à co-criação de valor. Em alternativa à *goods dominant logic* (GDL), os autores defendem a *service dominant logic* (SDL), tese que reconhece o serviço como um processo que recorre aos *inputs* de todos os intervenientes da transação culminando num *output* que beneficie todas as partes envolvidas na mesma. Nesta lógica dissipam-se as diferenças entre os serviços e os produtos, sendo mesmo essencial a sua coexistência e associação. No entanto, os produtos passam para segundo plano, sendo a base de qualquer transação os serviços e os produtos elementos que justifiquem esses mesmos serviços, permitindo a criação de valor através do relacionamento de todos os elementos da cadeia. Enquanto que a lógica GDL aborda os serviços como uma subcategoria dos produtos, segundo a lógica SDL, os serviços são um processo contínuo e encadeado de aplicação de competências de todos os elementos da cadeia de valor que resulta no benefício das outras partes.

Nas economias mais desenvolvidas, os serviços representam, em média, 75% da economia (Bryson *et al.*, 2004), com tendência a aumentar no futuro. À medida que os mercados e os produtos amadurecem, torna-se natural o desenvolvimento da sua oferta de serviços por parte das empresas. As margens dos produtos que veem o seu status alterado para *commodity* são manifestamente baixas, tornando os serviços como uma séria alternativa para a garantia da rentabilidade do negócio (Oliva and Kallenger, 2003). Em alguns casos, como por exemplo no retalho, as empresas podem mesmo necessitar dos serviços para implementar ou financiar determinada categoria de produtos. No caso de algumas das maiores companhias do mundo, como a Ford e General Motors, a maioria dos seus lucros são, neste momento, provenientes de serviços como empréstimos e locações financeiras (Cusumano, *et al.*, 2008).

Segundo Oliva and Kallenger (2003), há pelo menos três razões pelas quais as empresas-produto deverão integrar os serviços nas suas atividades:

- Benefícios económicos – os serviços podem gerar fluxos de receitas mais longos e estáveis com mais maiores margens do que os produtos que complementam os substituem;
- Os serviços acabam por ter estruturas mais complexas, tornando-os difíceis de replicar pela concorrência, como tal, acabam por criar uma vantagem competitiva que os produtos per si não teriam a capacidade;
- Os consumidores acabam por exigir serviços inerentes a produtos mais complexos e esperam que empresas mais focadas os prescrevam quando necessário.

Conclusivamente, existe um claro elo entre o produto e o serviço, como tal, parece óbvio que empresas focadas em produto devolvam e executem estratégias que as aproximem dos serviços. Quer pelas vantagens competitivas, quer pelo retorno económica quando comparados com os produtos no seu plano individual. Caso contrário, estarão a abdicar de uma importante fonte de rentabilidade que acabará por compensar a margem que algumas categorias de produtos está a perder. Quando apresentados de forma complementar, produto e serviço, além de conferirem às empresas um estatuto de especialista na rua área de atuação, revelam-se soluções que acabam por alavancar vendas e revelar-se importantes fontes de receita.

2.5.4 Outsourcing de Serviços

Sempre que uma organização recorre a outra para executar determinado trabalho, ao invés de o desenvolver internamente, estamos perante uma situação de outsourcing de serviços. Uma vez que, não existe qualquer tipo de partilha de conhecimentos e soluções, não poderá ser encarada com uma parceria ou joint-venture (Belcourt, 2006).

O crescimento dos serviços está implicitamente ligado ao grande crescimento do outsourcing dos mesmos. O canal business to business (B2B) assume um papel preponderante para o crescimento acentuado do outsourcing dos serviços devido à preferência manifestada pelas companhias em recorrer a outras de forma a oferecerem soluções aos seus clientes, em vez de as desenvolverem recorrendo aos seus próprios recursos (Möller, 2006).

O outsourcing de serviços surge como uma ferramenta no controlo de custos das empresas, num contexto em que esse mesmo controlo é visto como uma vantagem competitiva. Por outro lado, permite às companhias garantir todos os elementos que, não fazendo parte do seu *core business*, são indispensáveis para o mesmo e que acabam por enriquecer a sua proposta de valor ao cliente. A título de exemplo, para o caso, um retalhista eletrónico subcontrata serviços financeiros que permitem aos seus clientes adquirir produtos a crédito.

O maior benefício do outsourcing dos serviços é naturalmente a possibilidade que as empresas que os contratam têm em enriquecer o seu leque de soluções sem que tenha de abdicar dos seus recursos próprios, com a garantia que pode obter o mesmo know-how das empresas especialistas com os seus custos controlados. No extremo oposto, a subcontratação de serviços incorre também em alguns riscos como, por exemplo, alterações ao próprio serviço por parte do fornecedor, causando um desencontro entre as necessidades que a companhia que o contrata e as soluções inerentes ao próprio serviço ou que a partilha informações com o fornecedor sobre o negócio culmine com a entrada do fornecedor no mesmo mercado e se torne num concorrente. Como tal, é de extrema relevância que a contratação dos serviços esteja devidamente contratualizada, protegendo os interesses e negócio da parte de os contrata e salvaguardando as especificidades dos serviços contratados inicialmente. De notar que, o relacionamento entre as partes, fornecedor e cliente, deverá funcionar como a principal variável para o aferimento do real risco inerente à subcontratação de serviços (Möller e Törrönen, 2003).

2.5.5 Serviços de Subscrição

Devido à falta de pesquisas académicas associadas aos modelos de subscrição de serviços, até à data, não existe uma definição clara e amplamente aceite relativamente a este modelo de negócio. Segundo Lumpkin & Kess (2004), um modelo de negócio baseado na assinatura como um serviço associado ao canal *online* e que pressupõe a cobrança de uma taxa fixa ao utilizador por acesso a determinado serviço ou conteúdo. No entanto, a definição anterior é redutora, aplicando-se apenas à subscrição de um número limitado de serviços, deixando de fora a aplicação do modelo de negócio a sectores mais conservadores como o retalho, por exemplo.

Os modelos de negócio com base na subscrição de serviços poderão representar para o retalho uma ferramenta importante na obtenção de receita, aumento do cabaz médio, controlo de quota de mercado e criação de especialização no mercado de atuação. Porém, negócios cujo o pilar basilar é a subscrição, estão altamente dependentes da conveniência, curadoria e a frequência de uso (Whang, Zhang, Ye & Nguyen, 2005). A conveniência desempenha um papel importante para modelos de subscrição de serviços, os clientes não querem perder o seu tempo a pensar em compras de *commodities* ou outras compras repetitivas. A curadoria ou especialização do negócio torna-se importante na medida em que os consumidores desejam explorar novos produtos ou querem ser surpreendidos a cada compra. Por exemplo, tratando-se da subscrição de um *pack* de cosméticos mensal, com base nos dados recolhidos junto do consumidor, as companhias deverão tomar proceder a alterações na composição da sua proposta de valor, tornando-a cada vez mais personalizável e à imagem do subscritor. Por último, como ponto culminante dos dois pontos anteriores, sendo os serviços de subscrição altamente dependentes da compra repetida, o *driver* de vendas mais importante é garantir a lealdade do consumidor, garantido o *lock-in* do cliente.

2.6 Retalho

2.6.1 Retalho e os seus canais

Segundo Kotler e Armstrong (2004), o conceito de retalho define-se como “todas as atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor para uso pessoal e não comercial”.

“O retalho é um conjunto de atividades de negócio que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para sua seu uso pessoal ou da sua família.” Associado à venda dos produtos em lojas físicas, o retalho caracteriza-se por não se limitar ao canal tradicional, podendo desenvolver-se através de lojas online, vendas diretas, por catálogo ou outras opções que surjam (Levy e Weitz, 2009).

Recorrendo a duas definições diferentes para o conceito de retalho, pode verificar-se que existe uma linha que é comum a ambas, à exceção das transações B2B, qualquer tipo de transação que seja realizada com destino ao uso pessoal é considerada retalho. Para uma melhor compreensão do conceito, é importante clarificar o conceito de retalho tradicional face ao retalho multicanal e eletrónico. O retalho tradicional assenta num modelo de venda de produtos e serviços em lojas físicas (monocanal). No extremo oposto, o retalho eletrónico “é um formato em que o retalhista comunica e vende os seus produtos e serviços através da internet” (Levy and Weitz, 2009). Existe ainda a combinação de vários canais de vendas (omnicanal), físicos ou digitais, formando um modelo híbrido, que aumente as opções de escolha do consumidor (Burke, 2002; Verhoef *et al.*, 2007).

Segundo Geyskens, Gielens e Dekimpe (2002), a adoção de uma estratégia omnical terá impactos importantes nos resultados económicos dos retalhistas através de três pilares basilares: entrada em novos mercados de satisfação, lealdade dos seus consumidores e satisfação das suas necessidades e a criação de novas vantagens competitivas.

A evolução da internet, tecnologia dos dispositivos e o comércio online impactou profundamente os padrões de consumo dos consumidores e a distribuição, forçando os retalhistas a diversificar os seus canais de vendas, de forma a satisfazer o consumidor ao longo de todo o

processo de compra. Apresentando padrões que valorizam a qualidade sobre a quantidade, uma relação entre ofertas personalizadas e uma utilização das ferramentas digitais intensivas, as empresas não podem estar presentes apenas através das suas lojas tradicionais. Apesar de, inicialmente, a estratégia omnicanal ter gerado alguma apreensão junto dos retalhistas devido ao receio de canibalização das vendas físicas, os retalhistas compreenderam que este tipo de estratégia possibilitava a presença em todo o processo de compra, sendo perfeitamente possível que o consumidor utilize um canal para preceder à compra e outro para recolher a informação (Hobb, Khaleeli e Stone, 2002).

Como tal, os retalhistas adotam estratégias multicanal, chegando ao consumidor da maneira que lhe for mais cómoda, físico ou digital. O consumidor não deseja optar por um canal de venda em detrimento do outro, pretende usufruir das vantagens de cada um, por exemplo, combinando o atendimento e a experiência de compra de uma loja física com o acesso à informação mais detalhada e ao sortido mais alargado da loja online.

A informação recolhida por uma empresa omnicanal sobre os seus consumidores não é, per se, suficiente para obter uma vantagem competitiva sobre a sua concorrência, é necessário utilizar esse recurso como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, de forma a construir estratégias de marketing bem definidas, criando clusters de consumidores em consonância com o seu canal de abordagem e definir-se estratégias claras em função da sua categorização (Nicholson, Clarke, & Blakemore, 2002; Zhang *et al.*, 2010).

Os retalhistas que optem por uma estratégia de vendas omnicanal deparam-se com enorme desafio à sua laboração, uma vez que na sua maioria, fazem a gestão dos seus canais de forma descentralizada. Cada canal de vendas é composto por equipas independentes, tornando árdua a integração de todos os canais de venda na mesma estratégia (Oh, Teo e Sambamurtgym, 2012). Este tipo de ineficiências pode resultar em conflitos internos que afetem o a estratégia do retail mix e, conseqüentemente, gerem insatisfação e falta de clareza de propósito, na perspectiva do consumidor.

Conclusivamente, os retalhistas que não tenham a capacidade de explorar todos os pontos de contacto e preencher as expectativas do consumidor através de propostas de valor diferenciadoras, terão enormes dificuldades para sobreviver a médio prazo num mercado cada vez mais omnicanal.

2.6.2 Tecnologia móvel

A tecnologia móvel tem sido um dos principais alvos de investimento em tecnologia por parte dos retalhistas. Este tipo de soluções permite aos retalhistas, por um lado, reduzir os seus custos operacionais e, por outro, proporcionar aos consumidores uma melhor experiência de compra, tonando a visita às suas lojas mais eficiente e envolvente (Pantano e Naccarato, 2010). Existe uma tendência para que o consumidor se torne “*Always on*”, procurando informação adicional aquando a sua visita a lojas físicas, suportado pelos seus dispositivos móveis, o que se traduz num novo comportamento de compra. Devido à interatividade que caracteriza este tipo de consumidores, os retalhistas estão cada vez mais pressionados no sentido de recolher informação sobre os conteúdos que o cliente quer ver e que dispositivos utilizados, de forma a que, a experiência de compra seja a mais relevante e personalizada para o cliente em todos os *touch points* (Stone, 2014).

O acesso à informação como suporte permite aos colaboradores nas lojas prestar um melhor atendimento personalizado e que dê resposta às necessidades específicas de cada cliente, como tal, os retalhistas optam por disponibilizar dispositivos móveis aos seus vendedores, permitindo obter informação adicional sobre produtos, localizar artigos e fazer recomendações com base na informação disponibilizada pelo suporte.

Fruto da evolução deste novo comportamento de compra, os retalhistas têm investido em novas tecnologias que integram na intenção de compra através de dispositivos móveis. De destacar os *beacons*, através de pequenos dispositivos que identificam dispositivos nas proximidades das lojas, os retalhistas podem comunicar com o consumidor em tempo real e personalizar a sua proposta de valor de acordo com o perfil do consumidor. As app de realidade aumentada, permitem ao cliente identificar artigos através de uma simples fotografia do mesmo ou acedendo ao código de barras do produto. Uma das maiores tendências no retalho moderno é o pagamento através de *smartphone*, permitindo ao dispositivo aceder à conta bancária do cliente, utilizando tecnologia NFC ou leitura de código QR, completando o pagamento através da confirmação da mesma por código secreto ou leitura de impressão digital. Este tipo de tecnologia, além da comodidade para o cliente, permite aos retalhistas a eliminação de intermediação de pagamentos por cartão, resultando numa redução custos de transação. Existem, no entanto, algumas limitações devido à dependência de parcerias de terceiros e incompatibilidades técnicas.

2.6.3. Redes sociais no retalho

As redes sociais alteraram por completo a forma como nos relacionamos e como a informação flui entre nós. Abordado o canal mobile, torna-se impossível não abordar as redes sociais, sendo que o número de utilizadores deste tipo de plataformas e o acesso via *smartphone* tendo vindo a aumentar exponencialmente, os retalhistas recorrem a este canal como o principal para a interação com o seu público alvo. Apesar de os consumidores despenderem de grande parte do seu tempo a navegar em redes sociais, a quantidade de informação que prolifera neste tipo de redes é de tal forma elevada que se torna excessiva para o consumidor, tornando a taxa de conversão para as empresas consideravelmente baixa. Por outro lado, as redes sociais são uma enorme fonte de informação, recorrendo à “pegada digital” dos consumidores, como os “gostos” e informações de perfil, por exemplo, torna-se possível personalizar os conteúdos por tipologia de cliente e personalizar os conteúdos a que cada consumidor tem acesso, sendo expectável que a taxa de conversão aumente. Alicerçadas noutro tipo de tecnologias, como a geolocalização, as redes sociais permitem a personalização dos conteúdos aos quais os consumidores têm acesso, recorrendo ao GPS dos dispositivos.

O investimento das companhias nas redes sociais culmina em mais um canal de vendas disponível, integrando a sua loja online nas suas páginas nessas mesmas redes. A grande vantagem do *social commerce* (s-commerce) é a possibilidade de o consumidor adquirir os artigos que está a visualizar sem que tenha de sair do seu ambiente social. Por outro lado, pode ainda partilhar, em tempo real, a sua compra com os seus amigos, o que poderá beneficiar o retalhista, uma vez que, a compra poderá vir a ser repetida entre comunidades (Turban *et al.*, 2015).

3. Contextualização

3.1 Análise Mediata

3.1.1 Análise PESTAL

A análise do meio envolvente contextual recorrendo à análise PESTAL é fulcral para o entendimento da dinâmica macroeconómica de uma determinada organização. A análise PESTAL respeita as condicionantes do meio externo envolvendo o contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal. No âmbito desta análise, pretende-se compreender de que forma os fatores externos às empresas podem afetar a sua laboração.

- **Fatores Político-Legais**

As eleições legislativas de 2019 reforçam um contexto político bastante estável em Portugal, cimentando o posicionamento ideológico de esquerda vivido no país. No entanto, apesar da reeleição do anterior governo, não alcançada a maioria absoluta, tornando o poder governamental mais dependente da oposição.

Após o período de grande crise económica vivido no país, desencontros entre as previsões de crescimento económico partilhadas pelo governo e pelo FMI, são observadas com grande preocupação pela sociedade portuguesa, num cenário de carga fiscal em níveis máximos.

Apesar de as tensões políticas proliferarem por toda a Europa, Portugal melhorou o seu *rating* no índice de risco político da Marsh. O Brexit representa naturalmente o maior foco de tensão na situação geopolítica da comunidade europeia, apesar de as tensões políticas em Espanha e o confronto armado na Península da Crimeia contribuírem largamente para um cenário de instabilidade na Europa.

- **Fatores Socioculturais**

Apesar do ligeiro aumento da taxa de natalidade em 2018 para 8,5% (Pordata), continua abaixo da média da comunidade europeia em um ponto percentual. Relativamente à esperança média de vida dos portugueses, em 2018 diminuí ligeiramente, fixando-se nos 80,5 anos, ainda assim encontrando-se acima da média da União Europeia. Analisados os dados acima, será inevitável concluir que a população portuguesa está cada vez mais envelhecida e não existem ainda medidas no sentido de inverter a tendência que prevalece há vários anos.

Em termos de estilo de vida, a carreira assume um papel cada vez mais preponderante na vida dos portugueses, combinado com um ritmo de vida agitado. No extremo oposto, a saúde e cuidados com a alimentação estão também no topo das preocupações dos portugueses, sendo notório o aumento de atividade físico de modo geral.

Para o retalho eletrónico, importa salientar que, face aos hábitos de vida dos consumidores, os produtos têm vindo a alterar as suas características, tornando-se mais conectados e adaptados a consumidores com padrões de consumo mais exigentes.

- Fatores Económicos

Globalmente a economia portuguesa foi severamente afetado pela crise económico que se iniciou em 2008, voltando a dar sinais de recuperação somente em 2014. Durante o período de crise os níveis de desemprego aumentaram exponencialmente, fruto de inúmeras empresas que acabaram por falir ou que foram forçadas a diminuir o seu número de colaboradores, refletindo-se numa instabilidade transversal a todos os setores da economia. De forma a fazer face à crise, à semelhança de outros países da união europeia, Portugal recorreu a planos de reestruturação financeira através de fundo do BCE e FMI.

No ano de 2019, a economia continua a evidenciar sinais de recuperação, que se deverão manter nos próximos anos. No entanto, começam a apontar para uma trajetória de desaceleração da atividade económico, principalmente devido ao enquadramento externo da economia portuguesa aliadas ao contexto de maturação do ciclo económico mundial.

O crescimento económico está dependente da manutenção do equilíbrio de determinados indicadores macroeconómicos, nomeadamente, variação do PIB, taxa de inflação, taxa de desemprego.

Relativamente à taxa de crescimento do PIB, em 2019 a economia continua a dar sinais de recuperação económica, crescendo até acima dos 2% inicialmente previstos, fixando-se nos 2,16%. No entanto, após o pico de crescimento de 2017 (3,15%), a economia portuguesa tem vindo a abrandar a sua taxa de crescimento, prevendo-se que o ritmo continue a abrandar nos próximos anos. Em termos nominais, o Produto Interno Bruto fixou-se nos 212 302,7 milhões de euros.

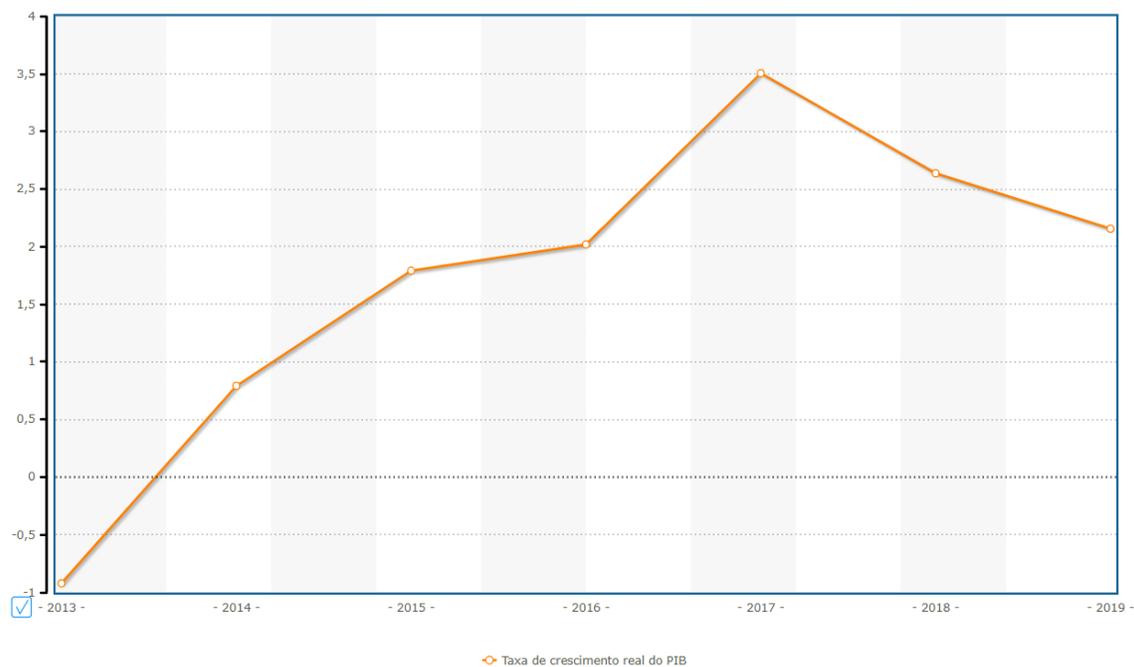


Gráfico 3.1 – Taxa de crescimento real do PIB (Fonte: Pordata; INE, 2019)

A taxa de inflação em 2019, baixou significativamente, ficando nos 0,3%, após de em 2018 já ter apresentado uma descida face ao período homólogo. Esta desaceleração é explicada por um conjunto de alterações legislativas que se refletiram em quedas significativas nos preços de alguns bens e serviços, tais como, aumento da comparticipação dos transportes públicos, redução do valor das propinas, entre outros... Especificamente no caso dos acessórios para o lar e equipamento doméstico, tal como se pode verificar pelo gráfico 2, apesar de ter apresentado uma ligeira variação positiva, a taxa de variação dos índices de preços no consumidor permanece negativa (-0,3%).

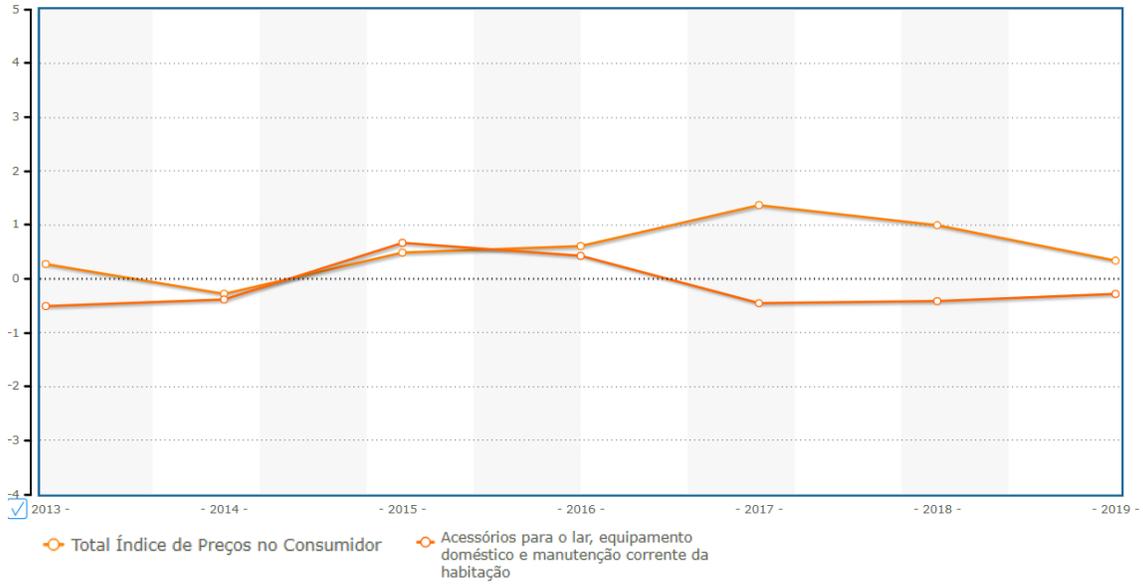


Gráfico 3.2 – Taxa de inflação (Fonte: Pordata;INE, 2019)

A taxa de desemprego em Portugal tem vindo a decrescer fortemente desde o ano de 2013, fixando-se nos 6,5% em 2019, o que representa uma queda de 0,5% face ao período homólogo, o nível mínimo desde que a economia portuguesa apresenta sinais de melhoria. Face à taxa de desemprego da União Europeia, Portugal encontra-se 1% abaixo do valor da restante zona euro.

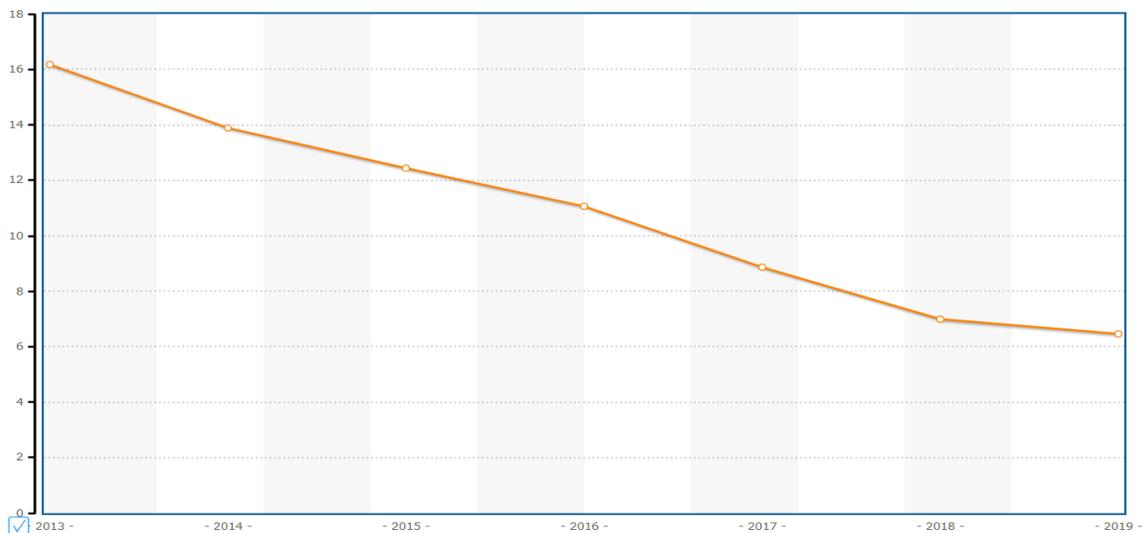


Gráfico 3.3 – Taxa de desemprego (Fonte: Pordata;INE, 2019)

- Fatores Tecnológicos

A tecnologia está em constante evolução e, nos últimos anos, aumentou severamente o seu ritmo evolutivo, impactando altamente as populações e as empresas. As pessoas estão constantemente conectadas, ligadas a tudo o que os rodeia, desde os seus pares, aos próprios objetos. Existe uma circulação de informação em tempo real e útil para o dia-a-dia do consumidor, criando oportunidades e desafios para as empresas. Se por um lado, a internet representa um canal de vendas ágil, com vastas oportunidades de exploração e no qual cada vez mais pessoas confiam, por outro lado, é também um canal onde a concorrência é mais feroz, com *players* de mercado com estruturas de custos reduzidas e onde o consumidor acede a toda a informação de forma clara e imediata.

A tecnologia está também a fazer-se sentir nos processos de produção, armazenamento, cadeias de abastecimento e métodos de pagamento, tornando a distribuição de produtos e serviços mais ágil e eficaz.

- Fatores Ambientais

As preocupações do foro ambiental estão cada vez mais presentes no dia-a-dia dos portugueses. Sustentabilidade, ecologia e poluição são temas de elevado destaque na cultura das organizações, em primeiro lugar porque são valorizadas pelo consumidor enquanto valores de marca, em segundo porque os consumidores alteraram os seus hábitos de consumo, procurando produtos que minimizem a sua pegada ecológica. Existem áreas onde as alterações são bastante profundas, como por exemplo a mobilidade, com alterações profundas tanto na indústria, como nos métodos de locomoção.

3.2 Análise Imediata

3.2.1 Mercado

Em Portugal o sector de retalho de eletrónica é auditado pela GFK. Os dados analisados dizem respeito aos valores do ano 2019 em acumulado, bem como a comparação dos mesmos face ao período homólogo.

A auditoria do sector de retalho eletrónico encontra-se subdividido em sete setores distintos: eletrónica de consumo, grandes domésticos, informática, telecom, fotografia e entretenimento. Os valores reais do retalho eletrónico podem, na verdade, ser ligeiramente diferentes dos reais, existindo algumas categorias que não ainda não constam no painel de auditoria, ou pelo que pouco peso relativo que apresentam ou por serem categorias emergentes. Como tal, é expectável que o mercado tenha um valor real consideravelmente superior ao auditado.

Relativamente aos canais auditados, subdividem-se em cadeias multiespecialistas, independentes e associados, grandes armazéns, especialistas de fotografias, instaladores de car-áudio, *pureplayers*, *click & mortars online*, lojas de informática, informática profissional, lojas de equipamentos de escritório, *do it yourself*, especialistas de cozinhas e especialista de mobiliário.

Analisando o ano de 2019, acumulado de Janeiro a Dezembro, o mercado total de eletrónica permanece a dar bons sinais de crescimento, mantendo a tendência de crescimento dos últimos quatro anos, apesar de ter abrandado face aos últimos dois anos, fixando-se o crescimento em 3,6%.

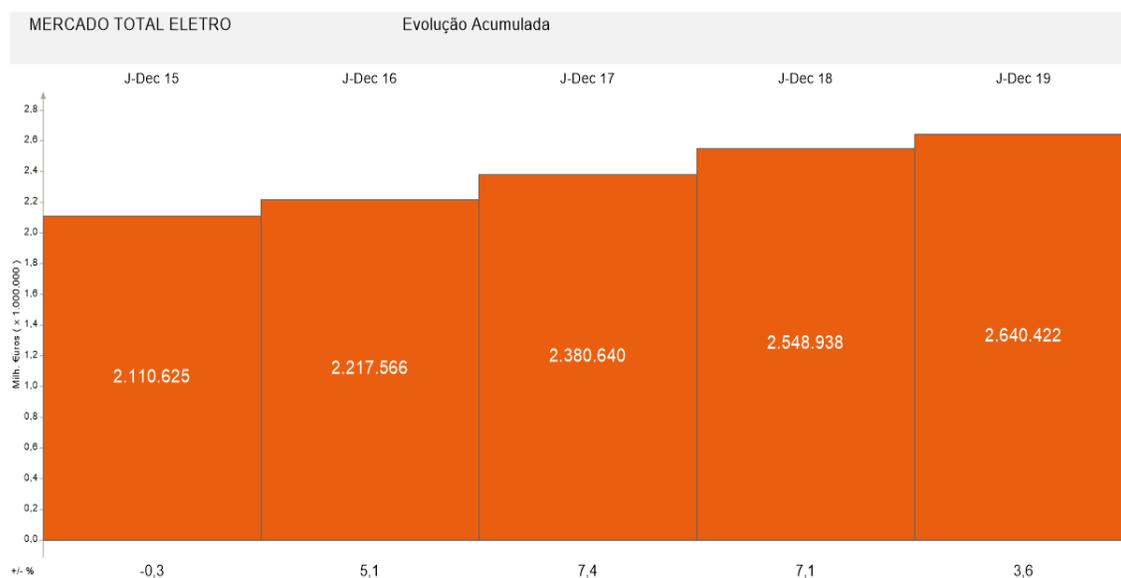


Gráfico 3.4 – Mercado total de eletrónica 2015-2019. Fonte: GFK

Realizando uma análise ao detalhe mensal do ano 2019, pode concluir-se que a tendência positiva é transversal a todos os meses, à exceção do mês de Fevereiro, em que o mercado permaneceu *flat* quando comparado com o período homólogo. De destacar o último trimestre, em que o crescimento foi substancialmente superior ao restante ano, revelando uma performance de mercado superior, na fase de maior procura, com destaque para o *black friday* e Natal.

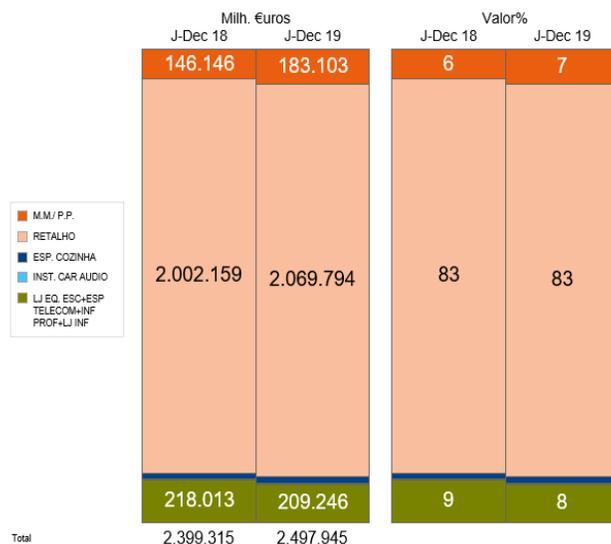


Gráfico 3.5 – Mercado total de eletrónica evolução mensal 2019. Fonte: GFK

Relativamente ao desempenho dos canais auditados, o retalho mantém o seu papel como o principal driver de vendas, representando 83% das transações realizadas no mercado total, à semelhança do ano de 2018. A evolução do peso de cada canal permaneceu praticamente inalterada, com exceção para a eletrónica de consumo que passou a ter um peso relativo de 7%, face aos 6% cifrados no ano anterior. No extremo oposto, o canal de especialistas perdeu um ponto percentual, face ao período homólogo, fixando-se nos 8%.

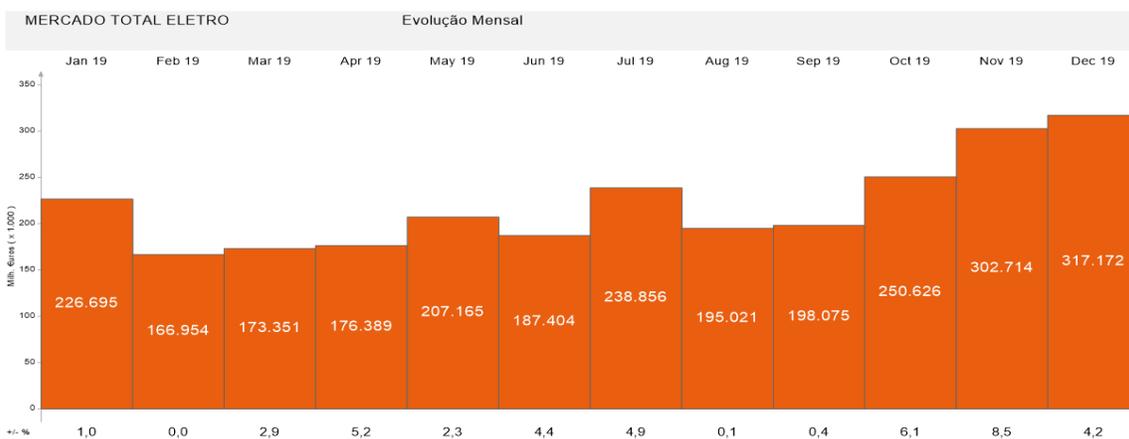


Gráfico 3.6 – Pesos por canal do mercado total de eletrónica 2019 – Fonte: GFK

No gráfico 7, será analisado o peso relativo de cada painel auditado. Destacam-se os grandes domésticos e telecom, representado quase 50% do mercado e a mostrar sinais de consolidação do seu peso, ganhando ambos um ponto percentual quando comparado com o ano de 2018. Por outro lado, a eletrónica de consumo, entretenimento e foto perdem peso no mercado face ao ano anterior, cifrando-se em 13%, 5% e 1,5%, respetivamente. Microinformática e pequenos domésticos mantêm o seu peso relativo no mercado total, apesar do crescimento absoluto de ambos os painéis.

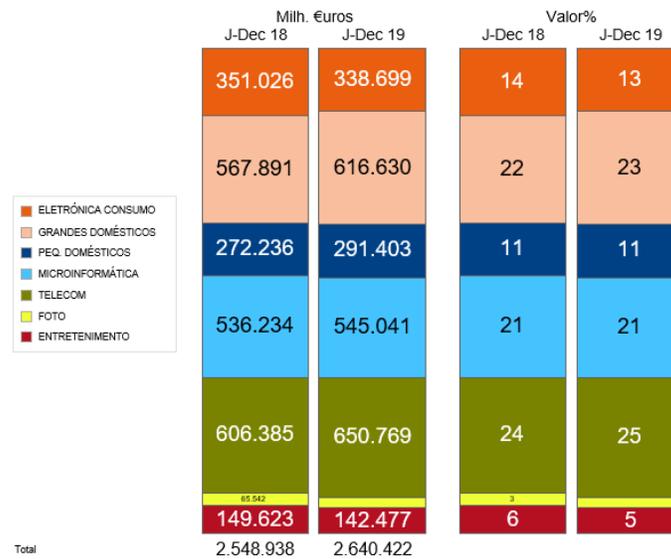


Gráfico 3.7 – Peso por canal mercado total de eletrónica 2019. Fonte: GFK

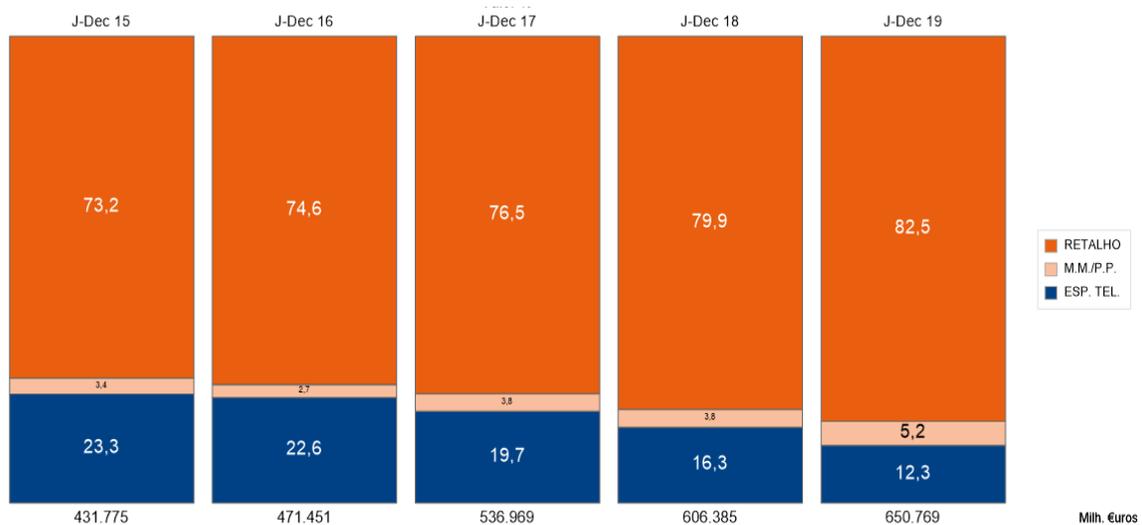


Gráfico 3.8 – Mercado Telecom por canal mercado total de eletrónica 2019. Fonte: GFK

Realizando uma análise detalhada ao mercado de telecom, cuja participação do segmento de smartphones é de 87%, verifica-se que o mercado tem crescido ao longo dos últimos cinco anos a um ritmo muito acelerado. No ano de 2019, o mercado de telecom cresceu mais de 7 pp, confirmando a tendência dos últimos anos, porém com sinais de abrandamento face ao ano homólogo. Por outro lado, o retalho continua a firmar a sua posição enquanto canal de venda predileto dos consumidores portugueses, apresentando um peso de 82,5% nas vendas totais do mercado nacional.

3.2.2 – Concorrência Direta

Para melhor compreendermos o mercado, será necessária uma análise à concorrência, identificando os principais *players*, quais os painéis onde assumem maior preponderância e o posicionamento que assumem para o cliente. Destacam-se no retalho eletrónico como principais concorrentes da Worten: Media Markt, FNAC, Rádio Popular e El Corte Inglés.

Media Markt

A Media Markt tem origem em 1979, na cidade de Munique, pela mão de Leopold Stiefel e os seus sócios, com o objetivo de oferecer aos seus clientes uma vasta oferta de produtos e marcas em lojas de grande dimensão, a preços muito competitivos. A Media Markt labora em quinze países, entre os quais Portugal, onde se estabeleceu no ano de 2004, com a sua loja de Benfica. No presente a insígnia está presente no mercado nacional com dez lojas físicas e uma loja *online*.

FNAC

A FNAC foi fundada em França, no ano de 1954, por Max Théret e André Essel, com o objetivo de democratizar o retalho eletrónico. Acaba por chegar ao mercado português em 1998, abrindo a sua primeira loja no Centro Comercial Colombo. Atualmente conta com vinte e nove lojas físicas em território nacional e uma loja *online*, através das quais oferece um variado número de produtos e serviços aos seus consumidores, como o laboratório FNAC, *click in store* e a sua oferta *marketplace*.

Rádio Popular

A Rádio Popular, à semelhança da Worten, é uma empresa de capital nacional. Fundada em 1977, em Valongo, a insígnia distribui os seus produtos e serviços através de quarenta e cinco lojas físicas, dispersas pelo território português e uma loja *online*.

El Corte Inglés

O El Corte Inglés nasce em Madrid, em 1946, exatamente com o mesmo modelo de armazém dividido em departamentos, que se mantém até aos dias de hoje. Deu início à sua atividade em Portugal no ano de 2001, abrindo a sua primeira loja em Lisboa e mais tarde no Porto, além da sua loja *online*.

Analisando cada um dos *players* detalhadamente, no quadro abaixo, está demonstrada uma comparação entre os mesmos, numa lógica de quatro parâmetros essenciais: gama, intensidade promocional, preço e *merchandising* de loja.

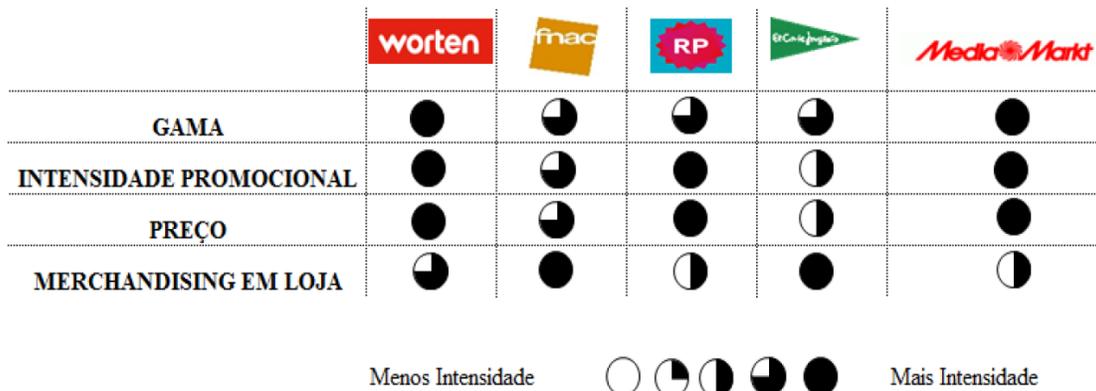


Figura 3.1 – Análise concorrência (Fonte: Worten)

Começando pela gama, a Worten e a MM são equiparáveis, oferecendo aos seus clientes uma vasta oferta de marcas e tipos de produtos. A FNAC não dispõe de uma oferta tão diversificada, principalmente devido ao facto de a sua oferta não contar com o sector de grandes domésticos e a sua gama de pequenos domésticos ser bastante curta. A Rádio Popular não conta com uma oferta tão abrangente como os restantes *players*, sendo o que seu foco os eletrodomésticos. O ECI, por outro lado, tem uma oferta distinta dos seus concorrentes, oferecendo marcas provenientes do mercado espanhol.

A atividade promocional tem vindo a tornar-se mais intensa nos últimos anos, resultando em guerras de preços entre as empresas no mercado. A Worten, MM e RP são os *players* com maior atividade promocional, apostando em ações de grande impacto. No extremo oposto, FNAC e ECI não fomentam uma atividade promocional tão intensa, apesar de a FNAC sentir mais necessidade de recorrer à mesma, no entanto, de forma mais distinta, recorrendo a campanhas exclusivas para os seus clientes fidelizados. O ECI aponta a um target com maior poder de compra, como tal, distancia-se deste tipo de estratégia comercial.

No que toca à marcação de preços, para produtos iguais, os *players* estão, na verdade, muito próximos, tal como abordado anteriormente, o avanço tecnológico permite às empresas recorrer a ferramentas avançadas de comparação e marcação de preços tendo em conta a concorrência. Worten, MM e RP são mais agressivos na resposta aos preços da concorrência, enquanto que FNAC e ECI tendem a posicionar os seus preços acima da concorrência, principalmente no caso do ECI, devido ao seu posicionamento.

Por último, analisando o *merchandising* de loja, a FNAC e o ECI assumem parâmetros de ambiente de loja mais altos que a concorrência, apostando num ambiente mais envolvente. No extremo oposto, a MM e RP continuam a assumir o seu papel de armazenistas, apostado em ambientes de loja simplistas e focados na exposição de produto em consonância com o seu plano promocional. A Worten tem desenvolvido um novo conceito de loja, recorrendo a *merchandising* das principais marcas, passando uma imagem de especialista e proporcionando uma experiência de compra em loja mais envolvente, afastando-se do conceito de armazenista.

3.2.3 – Concorrência Indireta

Amazon

A Amazon é uma companhia americana de comércio eletrónico e serviços fundada em 1997, em Seattle. A sua operação está totalmente focada no canal online, utilizando desde serviços próprios, à distribuição de produtos de quase todas as áreas. Em Portugal, estão presentes através da sua operação em Espanha, enviando os seus produtos de forma gratuita para compras superiores a 30€, multiplicando o valor no mercado online nacional por dois.

FNAC Marketplace

Após a abertura da sua primeira loja em 1998, 23 de Setembro de 2013, a FNAC Portugal lançou o seu *Marketplace* no mercado nacional, sendo pioneiros no conceito no retalho eletrónico. O lançamento do *marketplace*, permitiu à companhia a introdução de seis milhões de artigos na sua gama, nas áreas mais variadas, através de quinhentos *sellers*.

3.2.4 Perfil Consumidor

A Worten tem solidificado o papel de líder no seu mercado de atuação ao longo dos últimos anos. Neste momento, conta com cento e oitenta lojas abertas dispersas pelo país que recebem mais de duzentos mil clientes diariamente e o site de *e-commerce* mais visitado em Portugal assegurando uma cobertura quase total do território nacional e uma presença muitíssimo forte no canal *online*, o que faz com que grande parte da população portuguesa seja ou já tenha sido cliente da Worten.

A Worten solicita um cartão de fidelização aos clientes com o nome de Worten Resolver, recorrendo às informações na base de dados do mesmo, é possível traçar o perfil de consumidor da companhia. Analisando os dados de comportamento de consumidor, é possível segmentar os mesmo em cinco grupos distintos: *onliners*, funcionais, *price seekers*, *brand seekers* e relacionais.

- *Onliners* – Representam 11,8% dos clientes da Worten, tratam-se de indivíduos que se interessam por tecnologia e recorrem constantemente aos seus dispositivos com acesso à internet para obter informações e comprar os seus artigos. Caso não optem pela compra totalmente *online*, quando visitam as lojas reúnem um nível de informação acerca dos artigos bastante acima da média. Normalmente trata-se de um tipo de cliente mais jovem e com um poder de compra superior.
- Funcionais – Com um peso de 28,2%, este grupo de clientes valoriza todo o tipo de informação que consiga acerca do seu foco que são as características do produto, tanto a que recolhe *online*, como a informação que obtém dos colaboradores de loja. Tratam-se maioritariamente de casais jovens, com formação superior e de classe média.
- *Price Seekers* – Este grupo de clientes tem um peso de 17,5% nas vendas totais da Worten. São bastante sensíveis às promoções e consultam com atenção os folhetos disponibilizados

em busca das melhores oportunidades de compra. Recorrem ainda a artigos de marca própria para satisfazer as suas necessidades ao menor custo. Este segmento é composto por indivíduos mais séniores, com habilitações secundárias e de classe média baixa.

- *Brand Seekers* – O grupo representa 18,4% do peso total das vendas da companhia. Caracterizam-se pelo seu alto nível de fidelização a determinadas marcas e são altamente sensíveis à inovação de novos produtos, recorrendo à experiência em loja e comprando por impulso. Os *brand seekers* são compostos por casais de meia idade, com habilitações secundárias ou superiores e de classe média alta.
- Relacionais – O grupo apresenta um peso de 24,1% dos clientes da Worten. Distinguem-se pelo baixo conhecimento de tecnologia que possuem. A sua opinião e intenção de compra depende fortemente do colaborador de loja, necessitando de um maior acompanhamento que os demais clientes. Este tipo de clientes são geralmente mais séniores, com nível de educação mais inferior e pertencente à classe média.

Relativamente à caracterização demográfica, é possível segmentar o cliente da Worten por género e idade. Começando pelo género, as compras são bastante equilibradas, no entanto, as mulheres representam um maior peso nas vendas da Worten, representando 55%, enquanto que os homens representam 45%. Analisando o cliente pela sua idade, o cliente Worten encontra-se no intervalo compreendido entre os 31 e 50 anos de idade. Os clientes mais jovens, grupo entre os 15 e 20 anos, representam o peso diminuto nas vendas, sendo que poderão funcionar como o iniciador, influenciador ou utilizador, no entanto, a efetivação da compra encontra-se a cargo das suas famílias. À semelhança do grupo mais jovem, os clientes mais maduros têm pouca expressão, com uma representação de 4% nas vendas totais, uma vez que, de modo geral, são os utilizadores do produto, mas não são os compradores devido às suas limitações de mobilidade.

Quando analisada a frequência de compra do cliente Worten, a compra única domina a tendência, sendo que 60% dos clientes realizam apenas uma compra por ano. No entanto, a frequência de compra média por ano cifra-se nas 2,5.

Relativamente ao cabaz médio de compra anual, existem duas tendências ambíguas, existe um grande número de compras realizadas num intervalo de produtos até cinquenta euros e outro nos artigos com valor superior a 400€. Esta tendência é facilmente explicada pelo facto, por um lado, de a Worten ter grande dispersão geográfica e representar a alternativa mais próxima para a

aquisição de produtos de primeira necessidade e conveniência. Por outro lado, a Worten tem uma proposta de valor bastante forte e competitiva na área de grande doméstico e *mobile*, tratando-se de tipologias de artigo com preços médios mais altos.

3.2.5 Customer Journey

Devido à enorme quantidade de informação disponível e ao facilitismo com que o consumidor tem acesso à mesma, o processo de decisão de compra tornou-se mais minucioso, tornando os produtos alvo de grandes processos de avaliação por parte dos consumidores. No caso do mercado de eletrônica, o consumidor tenta perceber se as características do produto irão estar a par das suas expectativas, como se comparam com a concorrência direta, se a marca lhes trará o status pretendido ou se será a *smartchoice* que ambicionam.

A era digital contribuiu fortemente para este no processo de decisão, sendo que o canal de comunicação com as marcas ou distribuidores é agora muito mais curto e recorrente, recorrendo a variadas plataformas e canais. Os produtos tecnológicos são bastante homogêneos quanto as suas características, a tecnologia base é normalmente transversal à maioria das marcas principais, como tal, a abordagem ao consumidor é crucial, obrigando as marcas a interagir com os consumidores recorrendo a todos os *touch points* disponíveis, assegurando que a informação chega a todos os consumidores independentemente da forma como procuram a sua informação.

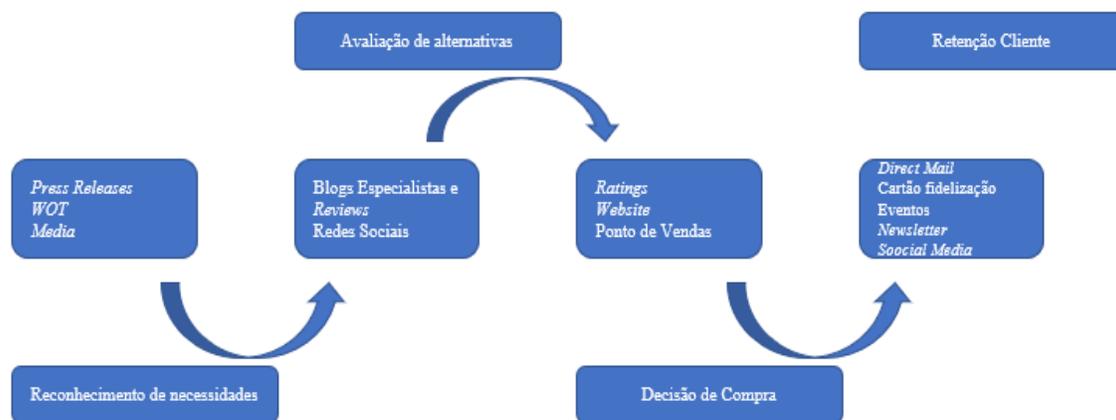


Figura 3.2 – Customer journey (Fonte: Própria)

3.2.6 – Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são elementos chave que devem estar reunidos para que uma empresa consiga garantir o crescimento e desenvolvimento em determinado mercado. No caso da Worten, os fatores determinam o seu sucesso no mercado de eletrónica nacional são os seguintes:

Conhecimento do mercado: o conhecimento detalhado que a Worten possui do mercado de eletrónica, na qualidade de líder do mesmo, permite à Worten um conhecimento detalhado do comportamento do consumidor, adaptando a sua estratégia ao longo do tempo;

Diversidade: Na qualidade de multiespecialista e com cada vez mais negócios a integrar a oferta da Worten, a proposta de valor da companhia é cada mais diversificada, o que acaba por representar uma vantagem competitiva valorizada pelos consumidores;

Integração de novas tendências: O mercado de eletrónica de consumo é especialmente permeável à introdução de novos produtos, sendo que, os consumidores pretendem adquirir produtos inovadores que introduzam novas soluções tecnológicas. Na qualidade de líder de mercado de eletrónica de consumo, a Worten introduz no mercado nacional os produtos que se encontram na vanguarda, o que acaba por satisfazer ou até superar as exigências dos consumidores;

Dispersão geográfica: A Worten conta com mais de duzentas lojas ao longo de todo o país, além da sua competitividade da sua proposta de valor, o facto de representar a alternativa mais próxima ao cliente representa um atributo chave, uma vez que a acaba por ser a alternativa mais conveniente;

Tráfego Online: O site da Worten é a loja online mais visitada em todo o país. Mesmo quando comparada com *pure players*, como a *Amazon*, *Gearbest* ou *Aliexpress*, a Worten continua a ser a loja *online* mais visitada pelos portugueses. Com o canal *online* a assumir um papel cada vez mais importante no negócio, este é um elemento que contribui para o sucesso da operação da Worten;

Presença de Marcas: Devido ao peso nas vendas que a Worten tem no seu mercado de atuação, as principais marcas mundiais privilegiam uma relação próxima e saudável com a companhia, o que acaba por se traduzir em vantagens face à concorrência, tais como: gamas exclusivas, pré vendas exclusivas ou merchandising qualitativo que apele à experimentação do produto e assegure a sua visibilidade em loja;

Distribuição: uma rede de distribuição eficiente é essencial para garantir o fornecimento dos produtos nos canais onde os consumidores os procuram, fazendo-os chegar ao público alvo.

Clientes: A relação com toda a cadeia de valor deve ser saudável, no entanto, os clientes devem ser o centro de todas as preocupações e opções estratégicas da companhia, de forma a garantir a confiança dos seus clientes, de forma a que a sua intenção de compra não seja afetada negativamente pela mesma.

3.2.7 Análise SWOT

De forma a avaliar a o mercado onde se encontra inserida a Worten é essencial a realização de um diagnóstico estratégico que irá identificar os pontos fortes e fracos da companhia, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado (McDonald e Wilson, 2016).

I n t e r n o	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Líder de mercado com QM superior a 45%; - Integração num dos maiores grupos económicos dos país; - Marca reconhecida no mercado nacional; - Crescimento do volume de negócios da companhia de 11%; - Elevada Cobertura Geográfica pelo parque de lojas; - Loja <i>online</i> com maior tráfego do mercado; - Preço mínimo garantido e elevado volume de comunicação; - Oferta de gama abrangente; - QM superior a 50% no segmento de <i>smartphones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de fidelização ineficiente; - Inexistência de app Worten; - Equipas de lojas reduzidas e com carências de formação; - Dificuldade no processo de visibilidade da oferta <i>online</i>; - Fraco ambiente e comunicação de loja; - Possibilidade de dependência de ações promocionais para realizar picos de vendas; - Cabaz médio de valor reduzido
E x t e r n o	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do poder de compra e da procura interna; - Aumento do orçamento familiar dos portugueses; - Diminuição da taxa de inflação; - Diminuição da taxa de desemprego; - Democratização da utilização de dispositivos eletrónicos no dia-a-dia; - Aumento da procura de produtos personalizados ou customizados; - Consumidores prevelegiam o retalho na aquisição de produtos tecnológicos; - Consumidores valorizam a relação com as marcas e esperam por estratégias de fidelização; - Ambiente da loja física funciona como um agente da imagem de marca e potencia a fidelização de clientes; - Canal <i>online</i> funciona como um gerador de tráfego em loja 	<ul style="list-style-type: none"> - Comércio <i>online</i> com baixa penetração no mercado português; - Aumento da intensidade promocional; - Concorrência com maior foco no atendimento personalizado e experiência de loja; - Proposta de valor muito competitiva por parte dos <i>pure players</i>; - Entrada da Amazon no mercado nacional; - Aumento da competitividade geral do mercado

Figura 3.3 – Análise SWOT (Fonte: Própria)

3.2.8 SWOT Dinâmica

Tendo em conta os fatores externos e internos nomeados na figura 6, nas figuras 7 e 8 evidenciará a avaliação dos seus graus de importância e a sua probabilidade de ocorrência no futuro. Os fatores que se considerem mais relevantes serão utilizados na construção da análise SWOT dinâmica.

A SWOT dinâmica tem como principal objetivo a associação dos fatores externos e internos identificados e encontrar soluções para a sua potenciação ou mitigação.

	Impacto no negócio			Prob. de ocorrência no futuro		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraco	Médio	Elevado
Forças						
Líder de mercado com QM superior a 45%			x			x
Integração num dos maiores grupos económicos dos país			x			x
Marca reconhecida no mercado nacional			x			x
Crescimento do volume de negócios da companhia de 11%			x			x
Elevada Cobertura Geográfica pelo parque de lojas;			x			x
Loja online com maior tráfego do mercado			x			x
Preço mínimo garantido e elevado volume de comunicação			x			x
Oferta de gama abrangente		x				x
QM superior a 50% no segmento de smartphones			x		x	
Fraquezas						
Programa de fidelização ineficiente			x			x
Inexistência de app Worten		x			x	
Equipas de lojas reduzidas e com carências de formação			x			x
Dificuldade no processo de visibilidade da oferta online			x			x
Fraco ambiente e comunicação de loja		x			x	
Possibilidade de dependência de ações promocionais para realizar picos de vendas		x			x	
Cabaz médio de valor reduzido			x			x

Tabela 3.1 – Grau de importância dos fatores externos (Fonte: Própria)

	Impacto no negócio			Prob. de ocorrência no futuro		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraco	Médio	Elevado
Oportunidades						
Aumento do poder de compra e da procura interna			x			x
Aumento do orçamento familiar dos portugueses			x			x
Diminuição da taxa de inflação		x				x
Diminuição da taxa de desemprego			x			x
Democratização da utilização de dispositivos eletrónicos no dia-a-dia			x			x
Aumento da procura de produtos personalizados ou customizados		x			x	
Consumidores prevelegiam o retalho na aquisição de produtos tecnológicos			x			x
Consumidores valorizam a relação com as marcas e esperam por estratégias de fidelização			x			x
Ambiente da loja física funciona como um agente da imagem de marca e potencia a fidelização de clientes		x				x
Canal online funciona como um gerador de tráfego em loja			x			x
Ameaças						
Comércio online com baixa penetração no mercado português			x			x
Aumento da intensidade promocional			x		x	
Concorrência com maior foco no atendimento personalizado e experiência de loja			x			x
Proposta de valor muito competitiva por parte dos pure players			x			x
Entrada da Amazon no mercado nacional			x			x
Aumento da competitividade geral do mercado		x				x

Tabela 3.2 – Grau de importância dos fatores internos (Fonte: Própria)

Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
Fatores Internos	1 - Aumento do poder de compra e da procura interna; 2 - Democratização da utilização de dispositivos eletrónicos no dia-a-dia; 3 - Consumidores prevelegiam o retalho na aquisição de produtos tecnológicos; 4 - Consumidores valorizam a relação com as marcas e esperam por estratégias de fidelização; 5 - Canal <i>online</i> funciona como um gerador de tráfego em loja	1 - Comércio <i>online</i> com baixa penetração no mercado português; 2 - Concorrência com maior foco no atendimento personalizado e experiência de loja; 3 - Proposta de valor muito competitiva por parte dos <i>pure players</i> ;
	Forças	Oportunidades vs Forças
A - Líder de mercado com QM superior a 45%; B - Marca reconhecida no mercado nacional; C - Elevada Cobertura Geográfica pelo parque de lojas; D - Loja <i>online</i> com maior tráfego do mercado; F - QM superior a 50% no segmento de <i>smartphones</i>	- Orientar ações de comunicação para consumidores interessados por tecnologia e que valorizem a utilização dos mesmo no seu dia-a-dia (1:A), (1:B), (2:A), (2:B); - Aposta em segmentos de produtos de preço médio mais elevado (1:A), (1:B); - Aposta numa estratégia de proximidade ao consumidor (3:C) - Captar consumidor que valorizem as novas tendências tecnológicas através de acesso a lançamentos exclusivos, pré-vendas e workshops (4:A), (4:C), (4:D), (4:F); - Aposta em campanhas personalizadas e exclusivas no canal <i>online</i> (4:D), (5:D); - Aposta em gamas especialista mobile, tais como, fotografia ou gaming - transposição de categorias (2:F)	- Transposição da carga promocional convencional para o canal <i>online</i> (1:A);(1:B); - Aposta na presença em redes sociais de forma a dar visibilidade às proposta de valor da companhia (1:D), (2:B), (2:D) - Retirar partido da cobertura geográfica das lojas para estabelecer uma rede de pick up eficiente (1:C) - Desenvolvimento de ferramentas de pricing dinâmicas (3:B), (3:D)
Fraquezas	Oportunidade vs Fraquezas	Ameaças vs Fraquezas
A - Programa de fidelização ineficiente; B - Equipas de lojas reduzidas e com carências de formação; C - Dificuldade no processo de visibilidade da oferta <i>online</i> ; D - Cabaz médio de valor reduzido	- Criação de um programa de fidelização com recurso a suporte em cartão e app mobile (1:A), (2:A), (4:A) - Formação à equipa de vendas de forma a potenciar o upselling e cross selling (1:D), (2:D) - Optimização da visibilidade das gamas no site da companhia (5:C) - Realização de estudo concorrencial e avaliar quais os pontos mais valorizados na experiência de loja dos outros players pelos consumidores (4:B)	- Programa de retenção e formação da equipa de vendas (2:B) - Optimização de campanhas elencadas no programa de fidelização da companhia de forma a garantir o lock in do consumidor (3:A) - Foco em campanhas de crédito isentas de taxas de juro (3:D)

Figura 3.4 – SWOT Dinâmica (Fonte: Própria)

3.2.9 Diretrizes Estratégicas

Após o cruzamento dos fatores externos e internos, podem estabelecer-se algumas orientações estratégicas, destacando-se as seguintes:

- **Potenciação do canal *online*:** A companhia apresenta algumas limitações e processos ineficientes no que toca à sua operação no canal *online*. No entanto, o seu *site* representa a loja *online* com o maior tráfego do país, mesmo tendo em conta *pure players* internacionais. Como tal, é essencial que seja levado a cabo um planeamento específico para a mitigar as suas ineficiências com o objetivo de aumentar a sua taxa de conversão e aproximar a sua QM do canal físico, de forma a proteger a sua posição no mercado nacional, caso se confirme a entrada da Amazon.
- **Relação com os clientes:** A Worten é uma marca sobejamente conhecida no mercado nacional e associada a um dos maiores grupos económicos portugueses com vasta

experiência na área da distribuição, sector onde introduziu várias soluções inovadoras ao longo das últimas décadas. Como tal, os seus clientes esperam receber estímulos por parte da companhia, sejam propostas de valor personalizadas ou comunicações mais generalistas que poderiam fluir de forma mais natural, caso a companhia desenvolvesse um programa de fidelização mais eficiente que estreitasse a relação entre a companhia e os clientes. Além disso, alguns dos seus concorrentes possuem programas de fidelização mais desenvolvidos o que poderá acabar por garantir o *lock-in* dos consumidores, mesmo em casos em que a proposta de valor não é a mais competitiva, sobrepondo-se a relação com a marca.

- Fortalecimento da capacidade instalada: A Worten tem uma presença de dominância incontestável no mercado nacional de eletrónica de consumo, chegando a valor de QM de 50% e contando com mais de duzentas lojas dispersas pelo território português. No entanto, apesar dos consumidores preferirem o retalho para comprar produtos eletrónicos, o canal *online* encontra-se em grande crescimento e com perspetivas de continuar a crescer ainda com mais força. Como tal, de forma a proteger o seu mercado, a companhia deverá estabelecer estratégias comerciais e operacionais numa lógica omnicanal, que possam reunir proposta competitivas face aos *pure players* e que sejam mais convenientes para os seus clientes.

4. Metodologia

O principal objetivo deste projeto é a criação de um plano de marketing para o lançamento de um serviço de subscrição de produtos eletrónicos e compreender qual a melhor estratégia a adotar, de forma a garantir uma boa aceitação no mercado e a sua manutenção a longo prazo. Como finalidade principal, pretende-se que o resultado final deste projeto tenha aplicabilidade real.

De forma a garantir o alcance dos objetivos proposto recorreu-se a métodos quantitativos e qualitativos:

- Métodos qualitativos – Entrevista semiestruturadas aos colaboradores da companhia;
- Métodos quantitativos – Questionário aos consumidores

Nos próximos capítulos, em primeiro lugar, será realizada uma descrição de quais os métodos de recolha utilizados, que irão ajudar a realizar uma implementação eficiente do plano de marketing.

Em segundo lugar, serão tratados os dados recolhidos e será realizado o seu cruzamento com a revisão de literatura.

4.1 Recolha de Dados

4.1.1 Dados primários

4.1.1.1 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas a colaboradores da Worten que estão diretamente implicadas com a gestão comercial e gestão dos serviços para o mercado Ibérico: Diretor de Unidade de Negócio, Director de Serviços e Diretor Comercial.

Pretende-se com estas entrevistas a obtenção de perspetivas individuais sobre o potencial do novo modelo de negócio híbrido no mercado nacional e quais os principais desafios à sua operacionalização na companhia.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma Microsoft Teams, durante o mês de Julho e foram disponibilizadas as mesmas perguntas a cada um dos entrevistados.

4.1.1.2 Questionário

De forma a aprofundar o conhecimento sobre o mercado de eletrónica de consumo e a diagnosticar o comportamento do consumidor, tendo em conta a revisão de literatura e análise ao mercado de eletrónica realizados anteriormente, considerou-se fundamental a realização de um questionário. O objetivo principal deste questionário será obter respostas mais exatas quanto aos hábitos de

consumo dos consumidores de produtos eletrônicos e reunir informação que permita obter a sua caracterização em maior detalhe.

A recolha de dados *online* pareceu ser a escolha mais eficaz para garantir um volume de dados considerável. Como tal, o questionário foi disponibilizado através da plataforma Google Docs e partilhado recorrendo a várias alternativas: WhatsApp, Instagram, Facebook, Facebook Messenger.

Trata-se de um estudo descritivo transversal, uma vez que, a amostra foi extraída de um universo de entrevistados e obtida de uma só vez. Adicionalmente, foi feito recurso a técnicas padronizadas de recolha.

No que concerne às técnicas utilizadas para a recolha de informação, procedeu-se à realização de um questionário composto por perguntas de contingência, questões fechadas, sim ou não, questões de escala, escolha múltipla e ainda abertas, no caso de resposta “outros” às questões fechadas.

Antes da disponibilização do questionário, foi pedida a colaboração de dez participantes de forma a aferir a qualidade das questões face à informação que se pretende obter e despistar dificuldades de interpretação das mesmas por parte dos inquiridos.

O questionário foi disponibilizado *online* entre os dias 31 de Julho e 21 de Agosto, tendo sido divulgado através das redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* e por e-mail. Responderam ao questionário 163 indivíduos com ligação à *internet*.

O universo do questionário é composto por indivíduos do género masculino e feminino que sejam compradores de produtos eletrónicos, com residência em Portugal Continental e Ilhas e maiores de dezoito anos. Classifica-se o universo deste estudo como não finito, uma vez que não é possível quantificar a totalidade do mesmo.

Devido à sua maior flexibilidade operacional e baixo custo na recolha de respostas, recorreu-se ao método de amostragem não probabilístico por conveniência. Dado ao método de amostragem escolhido, existe o risco de desvio sistémico em relação à população total, produzindo resultados distorcidos. Recorreu-se ainda ao método *snowball*, uma vez que foi proposto a alguns dos inquiridos a partilha do mesmo (Malhotra & Birks, 2006).

A amostra será interpretada assumindo que se trata de uma população não finita, de forma a aferir qual o erro amostral que se irá assumir. Com um intervalo de confiança de 95%, e a realização de 163 questionários, assume-se um erro amostrar de 5,05%.

A técnica de amostragem utilizada é do tipo não probabilístico

Conclusivamente, é essencial referir que foram consideradas as respostas de compradores e consumidores de produtos eletrónicos, visto que a informação que é realmente válida advém de pessoa que efetivamente compram este tipo de artigos. Logo, os dados do inquérito possuem um carácter meramente indicativo e não representativos do universo.

4.1.2 Dados secundários

Além dos dados primários que foram obtidos, surgiu a necessidade de utilizar todos os dados secundários recolhidos, de forma a obter uma base de informação o mais completa e pormenorizada possível. Os dados secundários recolhidos são qualitativos e quantitativos, sendo as suas principais fontes de recolha as seguintes: INE, Pordata, GFK, Banco de Portugal, *website* da Worten e dos seus concorrentes e ainda documentos internos da companhia.

De forma a garantir as metas propostas, será necessário garantir as seguintes iniciativas metodológicas:

Estudo do mercado:

- Análise de todos os dados secundários sobre o mercado de atuação da companhia, de forma a garantir uma compreensão das suas características e comportamento ao longo dos últimos anos;

Análise Concorrencial:

- Após a análise do mercado de atuação da companhia, é de extrema importância identificar quais os restantes *players* a atuar nesse mercado, identificar quais as suas vantagens competitivas e quais os seus pontos de melhoria;

Análise ao enquadramento do novo serviço com a oferta da companhia:

- Realização de entrevista semi-estruturadas a elementos da companhia com interveniência direta na definição da proposta de valor e estratégia da mesma;
- Levantamento de informação sobre os métodos de atuação da companhia no seu mercado de atuação;

Conhecimento do consumidor e do seu processo de decisão de compra:

- Realização de questionários que permitam identificar claramente o consumidor e quais os elementos que motivam a sua compra

Criação de um plano de marketing eficiente para o lançamento do serviço:

- Elaboração de um mix de marketing para o lançamento do serviço no mercado
- Definição de um plano de ações e orientações estratégicas

Gestão do serviço a médio/longo prazo

- Avaliação de extensão a ou categorias de produto
- Identificação de pontos de melhoria
- Identificar elementos de mensuração e efetuar a sua análise

4.2 Análise de dados

4.2.1 Dados primários

4.2.1.1 Questionário

O questionário foi disponibilizado *online* e foi respondido por 163 indivíduos. Após a recolha de dados, recorreu-se ao programa de tratamento estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science), versão 27, para proceder à análise dos mesmos.

Análise descritiva da amostra

Tal como referido anteriormente, a amostra soma 163 indivíduos e é essencialmente proceder à sua caracterização demográfica.

Perfil do consumidor

Pergunta 1 – Género

A amostra é maioritariamente do género feminino, com um peso de aproximadamente 64% (104 indivíduos), enquanto que o sexo masculino apresenta um peso de 36% (59 indivíduos) tal como se pode observar pelo gráfico abaixo.

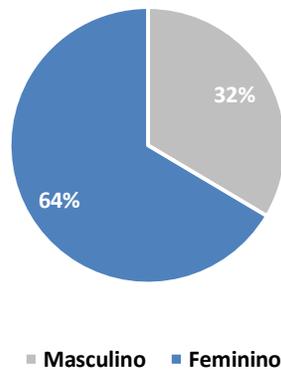


Gráfico 4.1 – Género *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 2 – Faixa Etária

Tal como se pode verificar no gráfico 10, as faixas etárias com maior representatividade na amostra são entre 25 – 34 anos (37,4%; 61 indivíduos) e 35 – 49 anos (36,8%; 60 indivíduos), com ligeira vantagem para o primeiro intervalo.

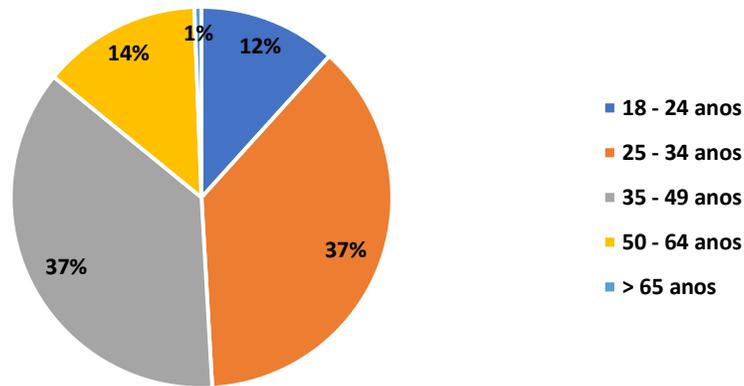


Gráfico 4.2 – Faixa etária *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 3 – Habilitações Literárias

Relativamente às habilitações literárias, pode concluir-se que a maior parte dos inquiridos possui formação ao nível de licenciatura (52%; 85 indivíduos). Os níveis de formação a nível do ensino secundário e mestrado apresentam pesos semelhantes, com 20% e 23%, respetivamente.

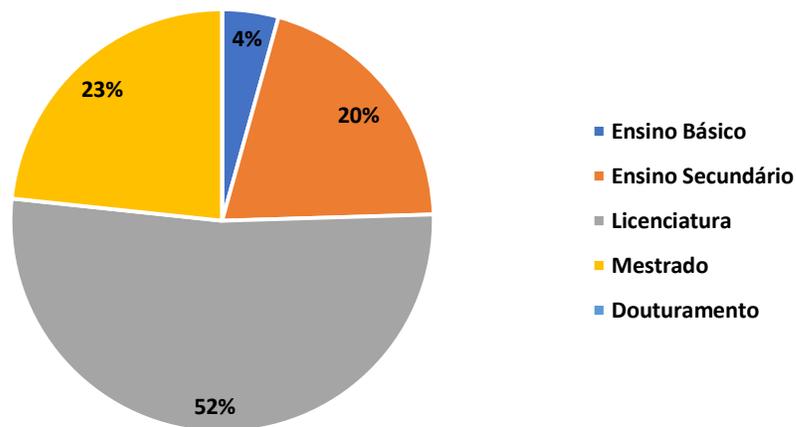


Gráfico 4.3 – Habilitações Literárias *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 4 – Remuneração mensal líquida

Ao analisar o gráfico 12, é perceptível que o intervalo de rendimento com maior peso na amostra é entre 636€ - 1000€, com um peso relativo de 33% (54 indivíduos), seguido do intervalo que se situa entre 1001€ - 1500€, com um peso aproximado de 29% (47 indivíduos).

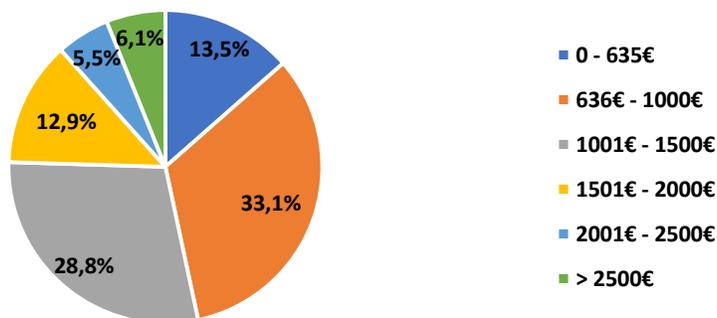


Gráfico 4.4 – Remuneração mensal líquida *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 5 – Situação profissional

Relativamente à situação profissional, a grande maioria dos inquiridos encontra-se empregado (79%; 129 indivíduos). Ao analisar o gráfico 13, constata-se ainda que uma parte considerável dos inquiridos ainda se encontra a estudar, situação que se pode explica pela amostra consideravelmente jovem.

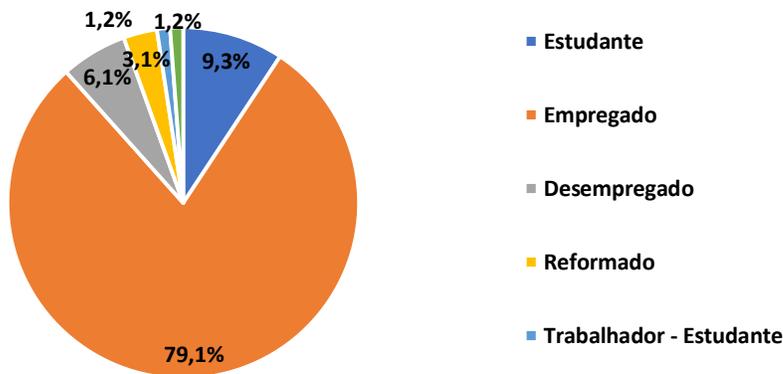


Gráfico 4.5 – Situação profissional *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 6 – Zona de residência

Ao analisar o gráfico 14 é facilmente perceptível que a zona do país com maior expressão na amostra é a zona centro, com um peso próximo de 75% (122 indivíduos). No entanto a zona sul apresenta ainda um peso considerável, próximo dos 23% (37 indivíduos), enquanto que o norte e ilhas apresentam um peso bastante baixo.

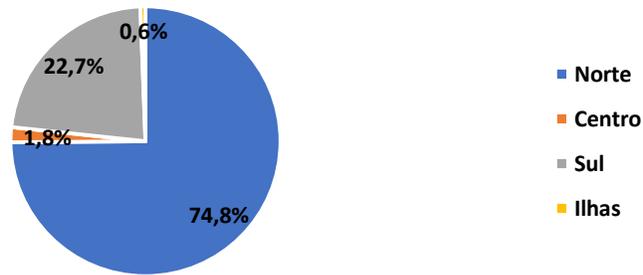


Gráfico 4.6 – Zona de residência *Variable Distribution* (elaboração própria)

Caracterização da amostra

A amostra caracteriza-se por pertencer maioritariamente do género feminino, com uma idade compreendida entre os 35 e os 49 anos, residente na zona centro do país e com formação ao nível da licenciatura. O rendimento mensal líquido fixa-se num intervalo entre os 636 e os 1000€ e estão, na sua maioria, numa situação profissional de empregados por conta de outrem. Após a caracterização da amostra, serão analisados os dados relativamente ao comportamento do consumidor.

Comportamento do consumidor

Pergunta 1 – Onde costuma adquirir os seus produtos eletrónicos?

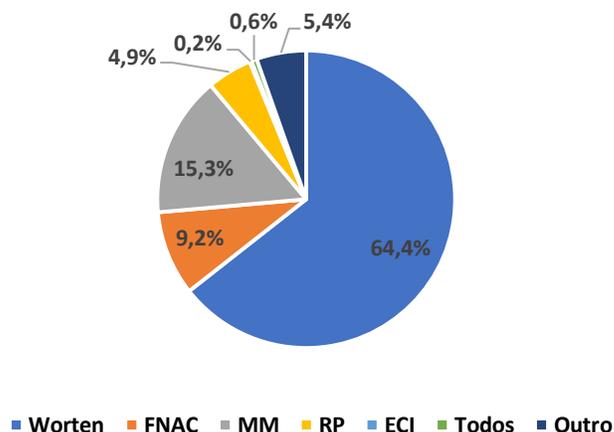


Gráfico 4.7 – Onde costuma adquirir os seus produtos eletrônicos? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Com a pergunta cima, pretende-se aferir qual a preponderância da Worten no seu mercado de atuação. Ao analisar o gráfico 15, verifica-se que a Worten tem um peso esmagador na amostra, sendo a loja de eleição de 64,4% dos inquiridos (105 indivíduos), sendo que a segunda loja com maior peso é a MM, com um peso relativo de apenas 15,3% (25 indivíduos).

Pergunta 2 – Caso tenha escolhido a Worten, quais as razões que motivam a sua escolha?

Esta pergunta ajuda a perceber quais os motivos que levam os clientes a optar pela Worten e não pela sua concorrência. Na amostra, de forma global, as razões mais valorizadas pelo cliente são a localização (71 indivíduos), o preço (63 indivíduos) e as promoções (46 indivíduos).

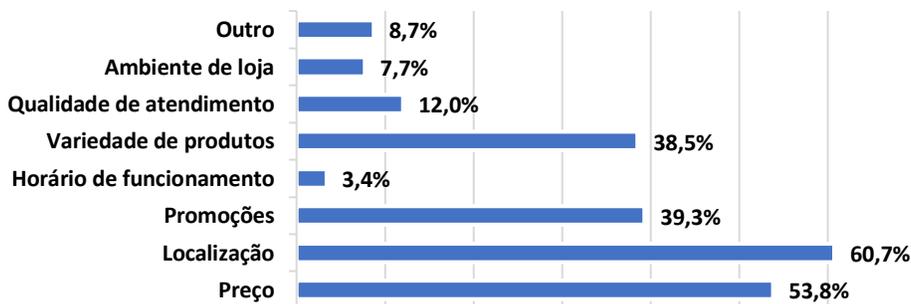


Gráfico 4.8 – Caso tenha escolhido a Worten, quais as razões que motivam a sua escolha? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 3 – Com que frequência visita lojas de produtos eletrônicos?

Recorrendo à análise do gráfico 17, é perceptível que as lojas de retalho eletrónica contam com uma visita pouco recorrente por parte dos seus clientes. Na amostra, 61,3% dos inquiridos reconhece que visita lojas de produtos (100 indivíduos) e outros 25,2% reconhece que o faz apenas uma vez por mês (41 indivíduos). Os inquiridos que visitam lojas de produtos eletrónicos com maior frequência têm um peso relativo inferior a 15%.

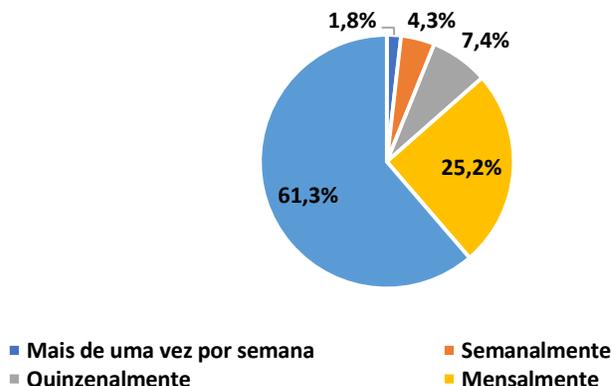


Gráfico 4.9 – Com que frequência visita lojas de produtos eletrônicos? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 4 – Assinale as três categorias de produtos que mais compra?

A pergunta acima é importante para a compreensão das categorias com maior intenção de compra e avaliar a categoria de telecomunicações é alvo de interesse dos inquiridos, de forma a sustentar a sua escolha para o arranque do serviço. Avaliando globalmente, tal como está representado no gráfico 18, as categorias com maior intenção de compra são informática (65%;106 indivíduos), telecomunicações (60,7%; 99 indivíduos) e eletrodomésticos (60,1%; 98 indivíduos).

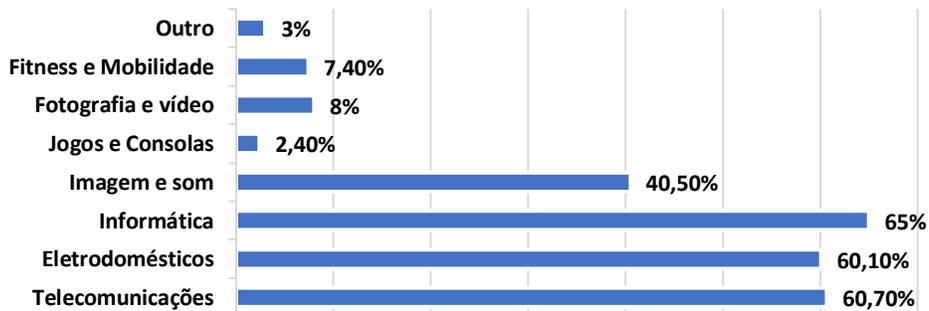


Gráfico 4.10 – Assinale as três categorias de produtos que mais compra? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Critérios de compra de smartphones

Pergunta 1 – Qual o motivo que o leva a trocar de *smartphone*?

Com esta pergunta pretende-se compreender quais os fatores motivamos os clientes a trocar o seu *smartphone*. Analisando o gráfico 19, é fácil concluir que os motivos mais referidos na amostra são a avaria (55,2%; 90 indivíduos) e a obsolescência (41,7%; 68 indivíduos). Por outro lado, o lançamento de novos produtos tem um peso relativo com alguma expressão, sendo referido por 15,2% dos inquiridos (23 indivíduos).

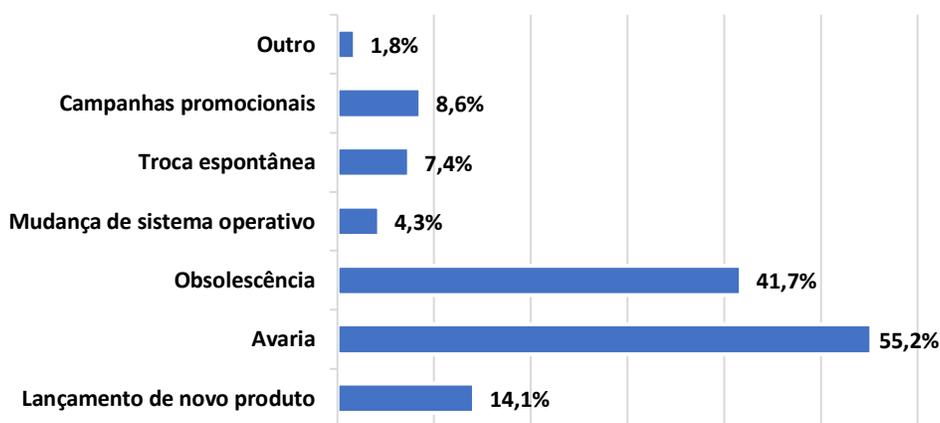


Gráfico 4.11 – Qual o motivo que o leva a trocar de *smartphone*? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 2 – Qual periodicidade com que troca de *smartphone*?

Sendo o período de subscrição do serviço um dos fatores mais importantes a definir, de modo a que o mesmo rentável para a Worten, perceber qual a frequência com que os inquiridos trocam o seu *smartphone* é absolutamente crucial. Fazendo a análise do gráfico 20, a maioria dos inquiridos troca o seu *smartphone* de dois em dois anos (69,3%; 113 indivíduos), seguidos dos que apenas o fazem quando deixa de funcionar (18,2%; 30 indivíduos).

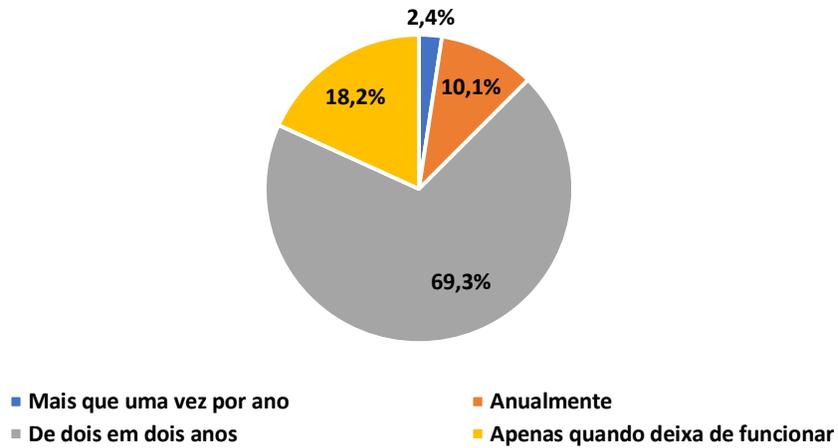


Gráfico 4.12 – Qual periodicidade com que troca de *smartphone*? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 3 – Qual o valor que está disposto a pagar por um *smartphone*?

O preço é uma variável importantíssima de modo a verificar qual o quartil de preço sobre o qual o serviço deverá incidir. Analisando o gráfico 21, é perceptível que a maioria dos inquiridos não estão dispostos a despendar grandes somas na compra de *smartphones*, optando pelo intervalo dos 150 aos 300€ (49,1%; 80 indivíduos), no entanto a pergunta refere-se à compra direta. Seguem-se os intervalos dos 301 aos 500€ (20,9%; 34 indivíduos) e dos 501 aos 800€ (19,6%; 32 indivíduos). Os intervalos de maior valor, apresentam um peso relativo baixo, apresentando uma soma ligeiramente superior a 10% (17 indivíduos).

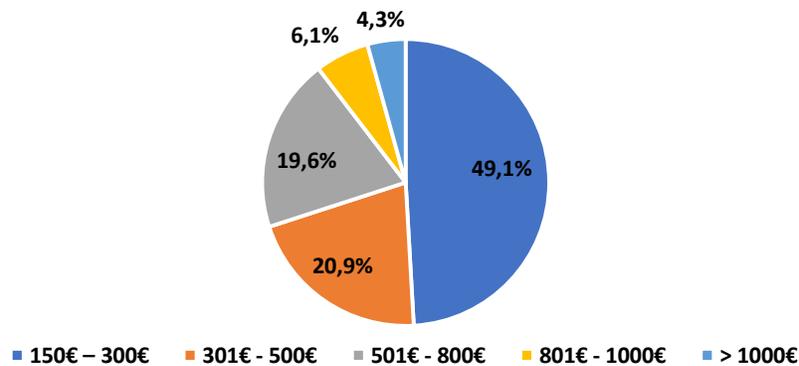


Gráfico 4.13 – Qual o valor que está disposto a pagar por um *smartphone*? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 4 – Qual a sua marca de *smartphones* de eleição?

A pergunta acima tem o objetivo de ajudar a compreender quais as marcas de maior interesse para os consumidores de *smartphones*. Em termos globais, recorrendo aos dados no gráfico 22, na amostra as marcas com maior interesse são Apple (39,3%; 64 indivíduos), Huawei (25,5%; 40 indivíduos) e Samsung (20,2%; 33 indivíduos).

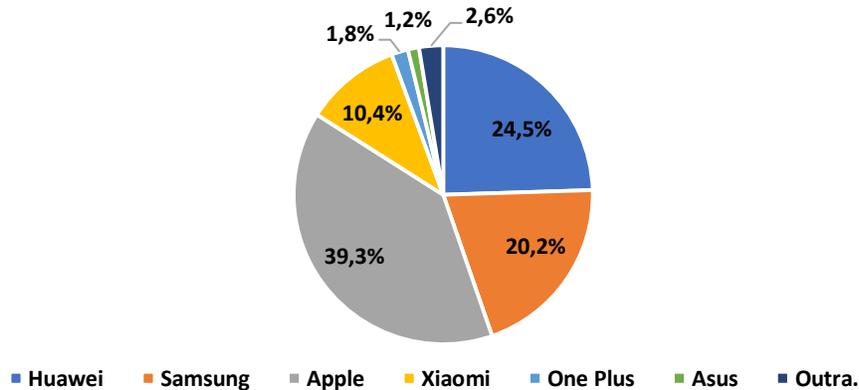


Gráfico 4.14 – Qual a sua marca de *smartphones* de eleição? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 5 – Costuma recorrer a créditos para comprar os seus *smartphones*?

É importante compreender se o consumidor deste tipo de produtos recorre a créditos para consumir a sua compra, podendo estes assemelhar-se ao serviço proposto e canibalizar vendas. Analisando as respostas, mais de 75,5% dos inquiridos afirmam que não recorrem a créditos (123 indivíduos), 9,2% recorrem ao crédito (15 indivíduos) e 15,3% recorrem ao crédito, caso seja sem juros (25 indivíduos).

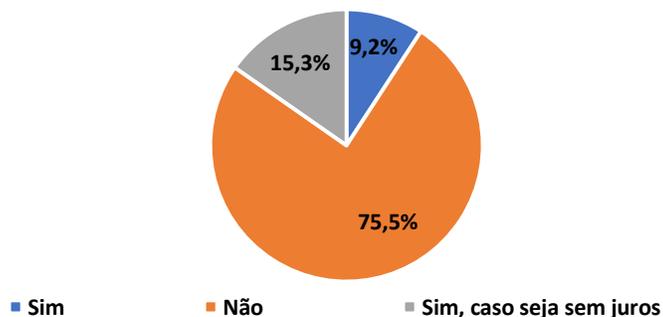


Gráfico 4.15 – Costuma recorrer a créditos para comprar os seus *smartphones*? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 6 – Gostaria de trocar de *smartphone* com maior frequência?

Quando inquiridos sobre a possibilidade sobre o seu desejo de trocar de *smartphone* com maior frequência, 60,7% dos indivíduos respondeu positivamente (99 indivíduos) e 39,3% respondeu negativamente (64 indivíduos).

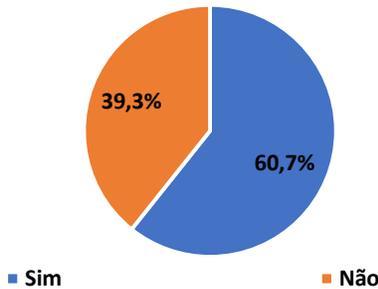


Gráfico 4.16 – Gostaria de trocar de *smartphone* com maior frequência? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 7 – Quais as características que mais valoriza num *smartphone*?

Com base na análise do gráfico 25, compreende-se que as características que estão no extremo de valorização pelos inquiridos são a capacidade de bateria (58 indivíduos), o espaço de armazenamento (55 indivíduos) e a capacidade do processador (52 indivíduos).

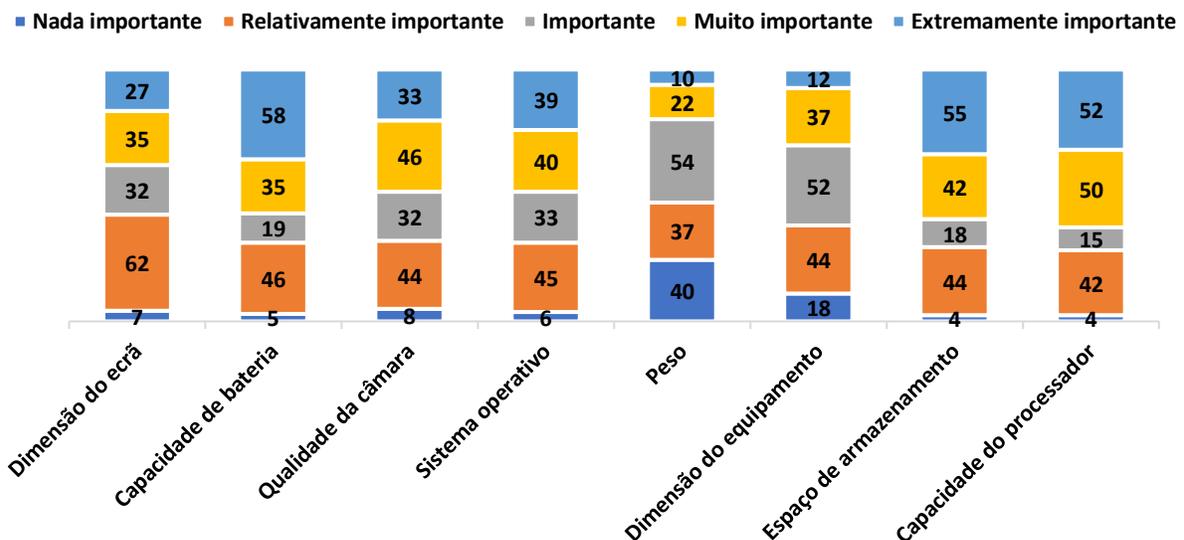


Gráfico 4.17 – Quais as características que mais valoriza num *smartphone*? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Recorrendo a uma escala de Likert para avaliar quais as características de produto que podem influenciar a compra de *smartphones*, em que 1 significa que a característica se classifica como “Nada importante” e 5 “Extremamente importante”, é possível fazer uma média ponderada das pontuações atribuídas e estabelecer um ranking:

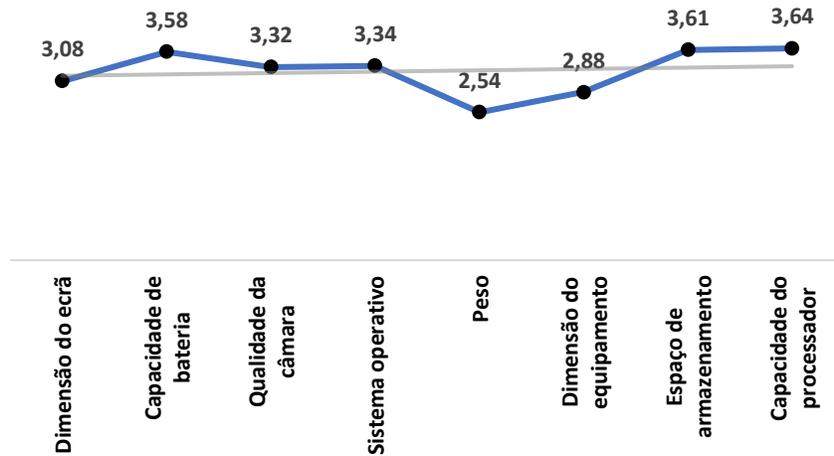


Gráfico 4.18 – Média características mais valorizadas num *smartphone Variable Distribution* (elaboração própria)

1 – Capacidade do processador; 2 – Espaço de armazenamento; 3 – Capacidade da bateria; 4 – Sistema Operativo; 5 – Qualidade da câmara; 6 – Dimensão do ecrã; 7 – Dimensão do equipamento; 8 - Peso

Pergunta 8 – Quais os acessórios com que complementa a compra do seu *smartphone*?

A maior parte dos inquiridos, tal como se pode verificar no gráfico 27, afirma que acaba por juntar à compra do seu *smartphone* capas de proteção (87,1%; 142 indivíduos) e películas de proteção (81,6%; 133 indivíduos) de ecrã do mesmo.

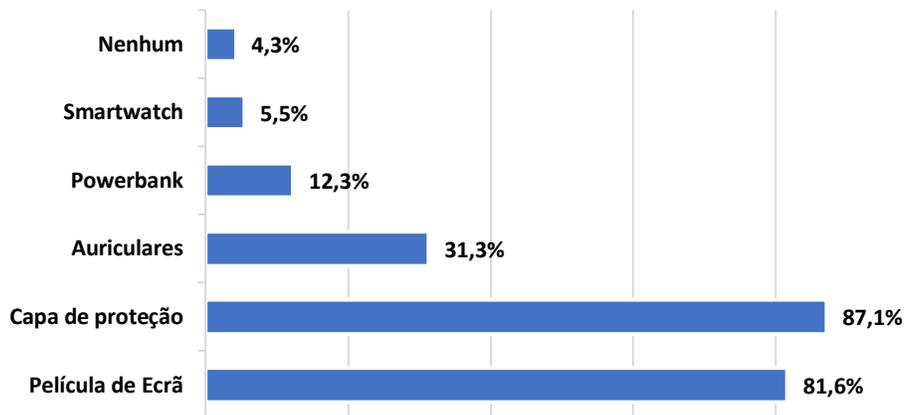


Gráfico 4.19 – Quais os acessórios com que complementa a compra do seu *smartphone*? Variable Distribution (elaboração própria)

Pergunta 9 – Quais os serviços que mais valoriza associados à compra do seu *smartphone*?

Quando questionados sobre a subscrição de serviços associada à compra do seus *smartphones*, a maioria dos inquiridos afirmam que não optam por nenhum (46,6%; 76 indivíduos). Na amostra, os serviços que foram referenciados mais vezes foram o seguro de dano e roubo (38,7%; 63 indivíduos) e a extensão de garantia (23,9%; 39 indivíduos).

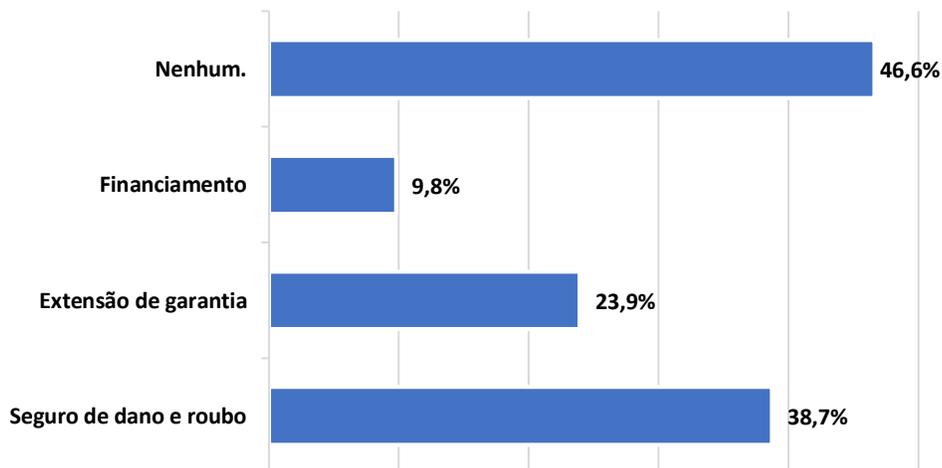


Gráfico 4.20 – Quais os serviços que mais valoriza associados à compra do seu *smartphone*? Variable Distribution (elaboração própria)

Critérios de subscrição de serviços

Pergunta 1 – A que tipo de serviço costuma recorrer?

Analisando o gráfico 29, é perceptível que cerca de metade dos inquiridos não recorrer a qualquer serviço nas lojas (52,1%.; 85 indivíduos). Relativamente aos indivíduos que reconhecem a subscrição de serviços, referiram principalmente a reparação (20,9%; 34 indivíduos), os seguros (17,2%; 28 indivíduos) e o crédito (15,3%; 25 indivíduos).

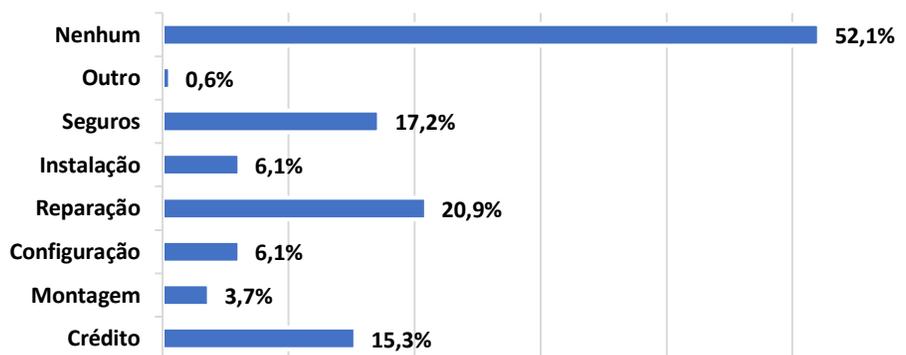
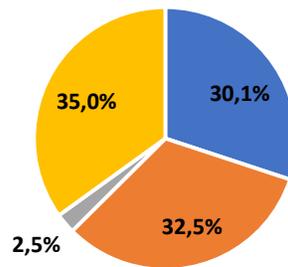


Gráfico 4.21 – A que tipo de serviço costuma recorrer? Variable Distribution (elaboração própria)

Pergunta 2 – Caso existisse um serviço de subscrição de smartphones, qual a modalidade de pagamento que considera mais interessante?

Importa para a construção do modelo financeiro do serviço, quais as modalidades que poderiam ser mais interessantes na ótica do cliente: apenas um valor fixo mensal perante um período de permanência ou um valor fixo mensal mais baixo, com uma renda inicial ou final. Ao analisar o gráfico 30, percebe-se que opinião dos inquiridos está um pouco dispersa entre a renda mensal (32,5%; 53 indivíduos), o pagamento um valor inicial a somar à renda mensal (30,1%; 49 indivíduos) ou nenhuma das soluções propostas (35%; 57 indivíduos).

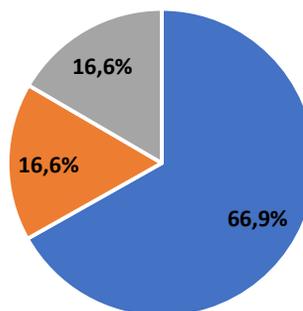


■ Valor inicial + Renda mensal ■ Renda mensal ■ Renda mensal + Renda Final ■ Nenhum

Gráfico 4.22 – Caso existisse um serviço de subscrição de smartphones, qual a modalidade de pagamento que considera mais interessante? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Pergunta 3 – Caso existisse um serviço de subscrição de smartphones, qual a sua opção no final do período contratado?

Quando inquiridos sobre a solução de maior interesse no final do contrato, a solução com maior peso seria a renovação do serviço (66,9%; 109 indivíduos), enquanto que as opções de manutenção do equipamento mediante o pagamento de uma renda final e entrega do mesmo (sem renovação de subscrição), apresentam o mesmo peso relativo de 16,6% (27 indivíduos).



■ Renovação da Subscrição ■ Manutenção do equipamento ■ Entrega do equipamento

Gráfico 4.23 – Caso existisse um serviço de subscrição de *smartphones*, qual a sua opção no final do período contratado? *Variable Distribution* (elaboração própria)

Análise Bivariada

Para a realização das análises estatísticas seguintes, assumiu-se o pressuposto que a amostra segue uma distribuição normal. De forma a avaliar o relacionamento entre duas variáveis, irá recorrer-se a uma análise estatística bivariada (métodos de análise de duas variáveis).

1. Existe alguma alteração significativa quando avaliados os fatores de influência de compra face ao género?

Recorrendo a uma escala de Likert para avaliar quais as características de produto que podem influenciar a compra de smartphones, em que 1 significa que a característica se classifica como “Nada importante” e 5 “Extremamente importante”, analisando o gráfico 32, compreende-se que não existe grandes variações face ao género dos inquiridos. Pode constatar-se apenas uma alteração significativa, sendo que, o peso dos *smartphones* representam um fator de maior influência que para os indivíduos do sexo masculino. Recorrendo à tabela 4, os valores sugerem que não existe nenhuma relação estatisticamente relevante, no entanto, o peso face ao género, aproxima-se de uma relação estatisticamente relevante e positiva.

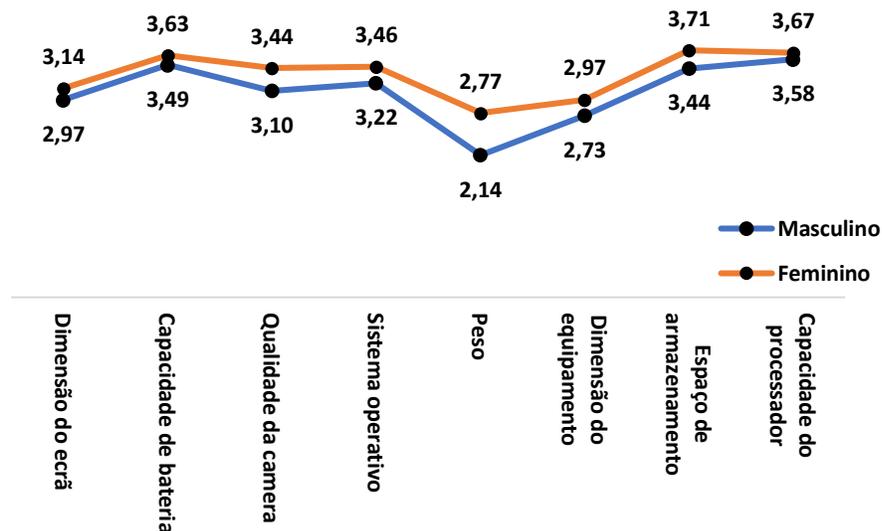


Gráfico 4.24 – Relação média de avaliação de fatores de compra de *smartphones* face ao género *Variable Distribution* (elaboração própria)

Variável	Género		
	Rô de Spearman	Sig	N
Dimensão do ecrã	0,060	0,445	163
Capacidade de bateria	0,070	0,376	
Qualidade da camera	0,136	0,084	
Sistema operativo	0,090	0,252	
Peso	0,246	0,002	
Dimensão do equipamento	0,096	0,224	
Espaço de armazenamento	0,120	0,126	
Capacidade do processador	0,038	0,626	

Tabela 4.1 – Correlação de Spearman da avaliação de fatores de compra de *smartphones* face ao género (elaboração própria)

2. Existe alguma alteração significativa quando avaliados os fatores de influência de compra face ao nível de rendimento líquido individual?

Analisando as variáveis, obteve-se os seguintes valores de correlação de Spearman, indicados na tabela 5. Os valores sugerem que não existe qualquer relação estatisticamente relevante entre o rendimento líquido mensal dos inquiridos e os seus fatores que influenciam a sua compra de *smartphones*.

Variável	Rendimento Mensal Líquido		
	Rô de Spearman	Sig	N
Dimensão do ecrã	0,076	0,336	163
Capacidade de bateria	-0,089	0,259	
Qualidade da camera	-0,014	0,885	
Sistema operativo	-0,074	0,347	
Peso	0,142	0,07	
Dimensão do equipamento	-0,005	0,946	
Espaço de armazenamento	-0,116	0,141	
Capacidade do processador	-0,075	0,342	

Tabela 4.2 – Correlação de Spearman da avaliação de fatores de compra de *smartphones* face ao rendimento líquido mensal (elaboração própria)

4.2.1.2 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas realizaram-se durante o mês de Julho de 2020, a colaboradores da companhia com intervenção direta na estratégia comercial da companhia e desenvolvimento da marca no mercado nacional (anexo III). As entrevistas foram realizadas com o propósito de compreender se o serviço proposto reúne condições para integrar a proposta de valor geral da Worten e que ações de melhoria poderão ser levadas a cabo, de forma a ter um plano de lançamento com a melhor performance possível.

Questionados sobre a influência da Worten no mercado de eletrónica português e quais as suas principais vantagens competitivas face à concorrência, é unanime que a capilaridade das lojas da Worten pelo território nacional se consubstancia numa enorme vantagem competitiva, não só pelo seu carácter de conveniência, mas devido a todos os serviços disponíveis nas mesmas, assumindo um conceito *all solution* e não de um simples espaço de venda de produto. A cobertura do território nacional aliada à preponderância que a companhia assumiu no seu mercado de atuação, garantiram as condições para que a Worten se tenha assumido como um *player* de mercado com a capacidade de introdução de novos produtos e marcas e aumentar as suas hipóteses de sucesso, tornando-se um parceiro de negócio aliciante para os seus parceiros de negócio.

Relativamente à oferta de serviços da Worten, apesar da mesma se poder classificar como robusta, principalmente quando comparada com a concorrência, os inquiridos consideram que existe ainda uma quantidade de serviços com adjacência ao negócio da companhia e que podem ser explorados, sendo esta mesma uma das maiores oportunidades de crescimento da companhia, tornando a oferta companhia única no seu mercado de atuação.

Quando questionados sobre a capacidade do serviço em angariar mais clientes para a companhia e sobre o seu impacto positivo no cabaz médio da mesma, os inquiridos consideram que o serviço irá indubitavelmente trazer mais clientes à Worten. Quanto ao aumento do cabaz médio da companhia, existem algumas reservas que se prendem com a construção da proposta de valor, considerando que os artigos *flagship* deverão ser o alvo da construção da oferta deste serviço, tornando-os acessíveis a clientes que não teriam a capacidade de os adquirir e consequentemente aumentar a *ticket* médio da Worten.

Num contexto em que o cliente parece menos focado na posse artigos, aferiu-se qual a importância que serviço proposto poderia ganhar para a companhia. A Worten assumiu uma posição no mercado português de eletrónica de consumo de enorme preponderância, com uma oferta focado na posse e no cliente final, como tal, o serviço proposto poderá representar uma ameaça, caso não seja utilizado com base numa segmentação rigorosa e garantindo alguns pressupostos. Tal como referido anteriormente, poderia ser danosa a utilização a aplicação do serviço a artigos de valor baixo ou médio. Por outro lado, é essencial a garantia de um período mínimo de permanência, de forma a garantir a rentabilidade da venda e avaliação do processo de pós-venda consoante a tipologia de produto.

Inquiridos sobre a possibilidade de o serviço ter um impacto danoso na relação com os principais parceiros de negócio, a opinião geral dos entrevistados aponta para um impacto positivo do mesmo. Apesar de se tratar de um serviço, o núcleo da proposta de valor continua a ser um produto e, face a possibilidade de existir um aumento da venda de produtos de valor acrescentado através do mesmo, os parceiros poderiam olhar para o serviço com uma solução *win-win* e até potenciar a sua democratização.

Quanto às categorias que melhor de poderiam adaptar ao serviço, as opiniões convergem nas categorias de informática e telecomunicações. Tratando-se de artigos de desgaste rápido e de acelerado progresso tecnológico, é expectável que o cliente esteja mais disposto a utilizar o serviço neste tipo de artigos, sendo que se tornam obsoletos num curto espaço de tempo. Adicionalmente, recorrendo ao seu centro de serviço técnico, a companhia tem a capacidade de recondicionar os artigos provenientes de contratos finalizados e vende-los no seu canal de reconicionados, percorrendo todas as fases do ciclo de valor do produto e chegar a um segmento de clientes completamente diferente da subscrição ou da venda direta.

A extensão do serviço a outras categorias teria sempre de ser avaliado de forma minuciosa, podendo o risco ser maior que a oportunidade, mesmo quando enfocados em produtos de elevado valor.

Questionados sobre o protecionismo que o serviço poderá representar face à ameaça dos *pure players*, a resposta é unânime, considerando que um serviço de subscrição poderá funcionar como um dos melhores métodos de fidelização e até de captação de novos clientes. No entanto, poderá

ser também ineficiente face à estratégia de *pure players* mais maduros e com soluções mais complexas, como a *Amazon*, que possui uma grande variedade de serviços e de programas de fidelização. Porém, vários estudos revelam que um dos elementos mais valorizados pelo cliente no momento de compra é a prescrição por parte dos colaboradores das lojas, o que aliado a um serviço com as características propostas, poderá funcionar como uma *game changer*, materializando-se numa das melhores soluções para os retalhistas combaterem os preços agressivos das propostas dos seus concorrentes *online* e tirar partido das suas estruturas de custo mais pesadas.

5. Implementação do plano de marketing

5.1 Opções estratégicas

5.1.1 Definição de objetivos

O principal objetivo é criar um modelo de negócio em que os produtos possam adquiridos com base num modelo de subscrição e vendido ao cliente enquanto um serviço. A intenção da marca é a criação de um modelo de negócio que surja como alternativa à compra direta, num contexto em que os consumidores nutrem um menor sentido de posse e que canalizam os seus rendimentos para outro tipo de bens ou serviços, ao mesmo tempo que se tornam cada vez exigentes no que toca à aquisição dos mesmos. O compromisso será a criação de um modelo de subscrição para a categoria de *smartphones* que permita aos seus clientes adquirir os produtos das suas marcas de eleição com a menor taxa de esforço possível e firmar a sua posição enquanto líder de mercado, introduzindo modelos de negócio inovadores.

Pretende-se atingir as seguintes metas a curto prazo:

- Aumentar a QM no segmento de *smartphones*;
- Aumentar a rentabilidade da categoria;
- Reforçar a notoriedade da Worten, associado à construção de uma imagem mais inovadora e versátil no retalho;
- Criar diferenciação face à concorrência.

5.1.2 Segmentação

Os critérios de segmentação foram definidos consoante a sua pertinência e possibilidade de mensuração. Com foco em compreender o melhor possível quem efetivamente compra e consome os nossos produtos, foram tidos em conta os resultados do questionário previamente realizado. Como tal, os critérios de segmentação selecionados são os seguintes:

- Demográficos: idade e sexo;
- Económicos: rendimento líquido mensal individual;
- Geográficos: Zona de residência;
- Psicográficos: Status Social
- Comportamental: sensibilidade ao preço, motivo de compra e benefícios procurados

5.1.3 Target

Num contexto geral cada vez mais digital e constantemente conectado, o papel do *smartphone* assumiu um lugar de destaque pela sua praticidade, concentrando um rol enorme de funções num só dispositivo de pequena dimensão. Apesar de haver alguma preocupação com a exposição à radiação de dispositivos, pode afirmar-se que a utilização deste tipo de dispositivos é transversal a quase toda a população portuguesa, desde crianças a idosos, por iniciativa própria ou por prescrição dos familiares responsáveis que sentem a necessidade de assegurar a comunicação com os mesmos.

Tendo por base o processo de decisão de compra e o quartil de preço ao qual se destina o serviço, não existe evidência para se realizar uma distinção entre comprador e consumidor, assumindo apenas uma estratégia de marketing destinada a um único público alvo.

A democratização da utilização do *smartphone* tornou-o um dispositivo quase essencial no nosso quotidiano, recendo variadíssimos estímulos à sua utilização ao longo do dia. Posto isto, existe uma combinação de benefícios procurados nestes produtos, por um lado, as suas características técnicas que permitam uma *performance* elevada e que respondam a todas as necessidades do utilizador e, por outro lado, o *status* que determinada marca confere. Desta forma, o objetivo passa pela criação de uma solução que garanta a todos os seus clientes a possibilidade de obter um *smartphone* que esteja ao nível das suas exigências enquanto *hardware* e que lhe confira o status que pretende, sem que esteja limitado pelo poder de compra necessário exigido pela compra efetiva ou pelo pagamento de juros associados ao crédito.

Por outro lado, estabeleceu-se ainda como objetivo a consolidação da posição da Worten no mercado de telecomunicações e desenvolver a sua oferta de serviços de loja, assumindo-se como

um retalhista inovador, com lojas onde o seu cliente sabe que pode encontrar uma proposta de valor muito para lá do produto-preço.

Após o cruzamento dos inquéritos realizados com os critérios de segmentação definidos anteriormente, pode concluir-se que target da Worten para o serviço proposto consiste em toda a população portuguesa com uma idade igual ou superior a 19 anos, pertencente à classe média, desperta para a tecnologia e que valorize a qualidade e perceção de determinadas marcas de eletrónica de consumo.

5.1.4 Posicionamento

Aaker (2002) descreve o posicionamento da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Para estabelecer o posicionamento de uma marca, importa a definição dos pontos que estabelecem a diferença entre essa mesma marca e a sua concorrência direta. A definição de pontos de distinção, sendo únicos e válidos, permitem a uma marca sinalizar a razão pela qual os compradores devem adquirir os seus produtos, acabando por representar uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, elementos de associação à sua concorrência, poderão ser tão favoráveis quanto a perceção que os consumidores tenham dessa mesma marca concorrente.

A Worten tem apostado em distinguir-se da sua concorrência pelos melhores preços praticados no mercado de eletrónica de consumo e, ao mesmo tempo, assumir-se como o derradeiro especialista em tecnologia no mercado nacional, não só pelos menos interessados em tecnologia, como pelos especialistas em produtos tecnológicos. A marca pretende afirmar-se como especialista em tecnologia com a maior oferta de produtos e serviços no mercado português, ao melhor preço.

Triângulo de ouro de posicionamento

- Expectativas do consumidor: os consumidores pretendem adquirir os *smartphones* das marcas com maior destaque do mercado e com as melhores características, de última geração, sem que tenham de despende grande parte do seu orçamento para os adquirir.

- Posicionamento dos concorrentes: a concorrência aposta numa gama mais curta, focada em *best-sellers* e com promoções agressivas pontuais ou recorrendo a programas de fidelização.
- Trunfos potenciais do produto: a imagem de marca traduz-se em qualidade ao melhor preço. Este é um ponto de alguma controvérsia, do ponto de vista em que não se trata de um produto e sim de um serviço que incide diretamente sobre produtos físicos. Sendo este um modelo de negócio que atualmente não faz parte da oferta de nenhum retalhista, o principal trunfo é o facto de esta ser uma oferta única, exclusiva e inovadora no mercado nacional.

5.2 Definições Operacionais: Marketing-mix

5.2.1 Produto

Importa frisar que o objetivo deste estudo é precisamente apresentar um modelo de negócio que se assuma como uma real alternativa à compra direta, numa ótica de subscrição de determinado serviço que permita ao cliente ter acesso a determinado artigo mediante o pagamento de um valor fixo mensal, um modelo *product as a service*. O produto assume um papel de enorme preponderância na estratégia de uma companhia. No caso da Worten, já existe uma estratégia de marketing muito alavancada nos serviços que disponibiliza ao seu cliente, com enorme foco no seu *hub* de serviços Worten Resolve. Na qualidade de líder de mercado incontestável no mercado de telecomunicações e com uma estratégia de marketing focada em serviços, estão reunidas as condições ideais para o lançamento deste novo serviço que irá beneficiar de toda o foco da companhia neste tipo de negócio e, por outro lado, irá enriquecer exponencialmente a oferta da Worten numa área identificada com uma avenida de crescimento da companhia.

A Worten pretende assumir-se como o parceiro de tecnologia do seu cliente, disponibilizando a melhor tecnologia ao melhor preço. Apesar de a base do estudo tratar de um serviço que se classifica como uma subscrição, importa salientar que os produtos sobre os quais o serviço irá

incidir se tratam de bens tecnológicos duráveis, porém de desgaste rápido, pela sua utilização intensiva e facilidade de obsolescência tecnológica.

Com base nos resultados obtidos no inquérito realizado anteriormente, propõe-se a apresentação de dois serviços de subscrição:

- Subscrição mensal: estará disponível para a subscrição dos artigos que estejam abrangidos pelo serviço. O consumidor poderá ter acesso aos produtos através de um pagamento fixo mensal, sem qualquer outro valor associado. Esta modalidade de subscrição destina-se principalmente a clientes que não tenham como objetivo a manutenção do produto no final do período contratado.
- Entrada inicial + subscrição mensal: estará disponível para a subscrição de artigos ao abrigo do serviço. O consumidor terá a possibilidade de pagar uma entrada inicial e usufruir de uma mensalidade inferior. Apesar de esta modalidade se destinar a clientes que tenham como objetivo a manutenção do equipamento, não é impeditivo à renovação do serviço para outro equipamento.

Ciclo de vida do serviço

Uma vez que esta é uma proposta de valor inexistente no mercado nacional, a fase seria sempre introdutória. Por outro lado, é importante referir que os *smartphones* se encontram num estágio de crescimento, próximo da maturidade. O mercado de telecomunicações é absolutamente dominado pela Worten, como tal, o objetivo passa por encontrar outras formas de firmar a posição da companhia na categoria e assumir-se ainda mais como especialista, através da introdução de modelos de compra inovadores. A distribuição, à semelhança do que acontece com os *smartphones*, será intensiva, com presença no maior número de lojas possível e todos os canais de distribuição da companhia.

Penetração dos serviços

A maior parte do mercado de *smartphones* está concentrado no terceiro e quarto quartis de preço, informação que cubica com a dados obtidos no inquérito, relativamente ao valor a que o cliente está disposto a gastar num *smartphone*. Além disso, e com base nas conclusões retiradas das

respostas ao questionário, existe uma vontade dos consumidores em trocar o seu equipamento com maior frequência, como tal, o objetivo desta distância entre as gamas prende-se com o facto de o cliente poder optar por uma entrada inicial, com uma mensalidade mais baixa e com maior intenção de retenção do equipamento ou por uma subscrição simples do equipamento, sem qualquer valor adicional e com vista a renovar o mesmo.

A escolha de se associar o serviço apenas aos produtos de gama alta prende-se com o facto de toda a comunicação e *merchandising* das marcas se focar exatamente neste segmento de mercado, o que representa uma oportunidade única para vincular o serviço ao plano de comunicação destes produtos. Além disso, para efeitos de rentabilidade para a companhia e proposta de valor para o cliente, este o segmento ao qual melhor se pode associar um serviço deste tipo, sendo complexa a construção de uma oferta equilibrada tendo em conta o período mínimo de permanência e renda mensal para produtos de média e baixa gamas.

A marca

Em 1996, a Worten abriu a sua primeira loja em Chaves. Desde então, a marca tem focado todos os seus esforços em democratizar a tecnologia no mercado nacional, fazendo chegar aos seus clientes a maior oferta no mercado aos melhores preços, estratégia que conferiu à marca o papel de líder de mercado.

Nos últimos anos, a marca focou-se na omnicanalidade, estratégia que combina o canal físico com o digital, através do qual os seus clientes podem tirar partido da comodidade da experiência de compra *online* através do *site* da Worten ou recorrer às lojas tracionais e usufruir de uma compra assistida e analisar todas as características dos produtos fisicamente. Recentemente, a marca fez uma grande aposta na sua plataforma *Marketplace*, modelo de negócio que assenta no *third party sale*, ou seja, através de outros retalhistas parceiros, a Worten coloca a disposição dos seus clientes produtos que não fazem parte do seu *core business*, catapultando a companhia para novas dimensões do retalho.

Nos últimos anos a marca foi alvo de um *rebranding*, de modo a reforçar o seu posicionamento como marca líder, assumindo uma imagem mais atual, com um novo logotipo e com um novo conceito de lojas, sem desvalorizar a manutenção do seu *slogan* que remete para a proximidade

aos seus clientes “Worten sempre”, citando Inês Drummond, diretora de marketing da Worten: “Não queremos ser apenas a sua Worten hoje, queremos ser a sua Worten sempre”.

5.2.2 Preço

A estratégia de *pricing* é um dos elementos de maior importância na fase lançamento de um produto ou serviço, uma vez que, o preço influencia o seu posicionamento e imagem e, finalmente o resultado económico das empresas. A definição da estratégia de preço deve ter em consideração três elementos fulcrais: o custo total para a companhia ao longo de toda a cadeia de valor, o preço praticado pelos seus concorrentes e o valor para o consumidor.

O preço é talvez a componente mais importante na marca Worten. A companhia assume uma atividade de alta intensidade e assume o compromisso de ter os melhores preços do mercado. Prova disso, é a política de preço mínimo garantido, em que a empresa assegura igualar o preço da sua concorrência, caso este se encontre mais baixo que o da Worten.

É importante recorrer aos resultados obtidos no inquérito realizado previamente, já que é essencial perceber quanto o cliente está disposto a pagar por um determinado bem ou serviço, de forma a posicioná-lo corretamente. No entanto, o objetivo deste serviço será reduzir em larga escala a taxa de esforço do cliente ao adquirir o seu *smartphone* e, conseqüentemente, aliciá-lo a recorrer à subscrição de serviço como alternativa à compra direta.

A categoria de *smartphones* caracteriza-se por apresentar margens *front office* normalmente negativas. Isto não significa que o não seja um negócio rentável, significa antes que o preço de custo dos produtos está normalmente marcado acima daquela que é a intensidade promocional da categoria e a agressividade deste mercado. A rentabilidade desta categoria é assegurada pelas marcas aos retalhistas através de *rappel*, outros descontos e condições extra contrato. Como tal, o serviço proposto nunca poderá ser um serviço com margens diretas muito altas, estando também dependentes de condições abordadas acima. Posto isto, a estratégia *pricing* para a entrada do serviço no mercado é a de preço com base no custo, ou seja, o preço do serviço é estabelecido com base em todos os custos associados ao mesmo (incluindo o próprio produto) e margem objetivo definida. Tratando-se de uma subscrição, de forma a evitar rendas mensais demasiado altas que

acabam por retirar a principal vantagem competitiva ao serviço, é necessário estabelecer um período mínimo de permanência.

Para o lançamento do serviço, assumiu-se que estaria associado a um produto de cada uma das três marcas mais mencionadas como marca predileta no questionário realizado anteriormente, Apple (39,4%), Huawei (24,8%) e Samsung (20%):

Smartphone	PVP Gama	Subscrição Mensal	Entrada Inicial + subscrição mensal
Iphone 11 PRO Max	1.279,99 €	49,99 €	35,99 €
Samsung Galaxy S20 +	1.029,99 €	39,99 €	29,99 €
Huawei P40 PRO	979,99 €	39,99 €	29,99 €

Figura 5.1 – Tabela de preço (elaboração própria)

O valor na figura 8 foram calculados para um período mínimo de permanência de 24 meses. No caso da subscrição com entrada inicial, assumiu-se um valor próximo de um terço do PVP inicial do artigo.

No caso da subscrição mensal simples, quando analisada a rendas mensal face ao PVP do artigo, pode constatar-se que a soma das rendas não perfaz o valor total, no entanto, a companhia optou por marcar o preço abaixo por dois motivos: em primeiro lugar, caso o valor fosse o mesmo, a proposta de valor associada ao serviço seria muito semelhante à crédito sem juros, sendo que o cliente nem sequer ficaria na posse do mesmo no final do contrato, retirando validade à proposta de valor. Em segundo lugar, a Worten dispõe de um centro de serviço técnico dedicado ao acondicionamento de produtos, como tal, após terminado o contrato a companhia poderá recondicionar o artigo e coloca-lo à venda no seu canal de reconicionados, aumentando a cadeia de valor do artigo e chegar a níveis de rentabilidade mais altos.

Para a subscrição mensal com entrada inicial, uma vez que, o produto ficará na posse do cliente, a estratégia passa por manter o PVP do artigo, estando toda a proposta de valor focada na diminuição da taxa de esforço do cliente para adquirir um artigo de valor acrescentado.

Nota para o facto de o cliente poder interromper o seu contrato a qualquer altura com o intuito de renovar a sua subscrição e troca por um produto mais recente. No entanto, dependendo do artigo em questão, o modelo financeiro terá obviamente de ser cumprido, ou seja, o cliente terá de pagar

a renda igual valor mínimo até ao ponto em o que, após recondiçãoamento, o produto ainda possa ser rentável para a companhia.

5.2.3 Distribuição

A categoria de *smartphones* está presente em todas as lojas da Worten e existe ainda um segmento de lojas especializado em telecomunicações, a Worten *Mobile*. O objetivo é que o serviço esteja disponível para subscrição em todas as lojas Worten, Worten *Mobile* e *online*, como tal, pelo número de lojas envolvido e cobertura geográfica, assume-se que a estratégia de distribuição do serviço é intensiva.

Tal como observado pelos resultados do inquérito, uma das razões mais valorizadas pelo cliente é a proximidade das lojas Worten, posto isto, é de extrema importância que o serviço esteja disponível em cada uma delas.

5.2.3.1 Merchandising

Uma vez que o serviço se destina aos *smartphones*, a posição primária do serviço terá sempre que ser no espaço alocado a essa mesma categoria. Tratando-se da categoria com maior relevância do mercado de eletrónica de consumo, contando com a presença algumas das maiores marcas do mundo, os espaços desta categoria posicionam-se nas “zonas quentes” das lojas Worten e com uma exposição de altíssimo valor e destaque. A estratégia será colocar todos os materiais de promoção na área de telecomunicações, principalmente nos espaços de marca dos maiores produtores, zona onde todos os *shoppers* acabam por visitar para conhecerem os produtos mais qualitativos do mercado e conhecer quais as novidades no mercado, reunindo as condições perfeitas para a colocação de *stoppers* e *flyers* que deem a conhecer o serviço ao cliente e que ajudem os vendedores a recomendar o serviço. Por outro lado, a própria tela das unidades de exposição representa uma oportunidade única para a colocação de materiais digitais de promoção do serviço, sendo que, os clientes tendem a experimentar os produtos na sua mão e a inserção destes conteúdos acabará por fazer chegar a informação pretendida a cada cliente que decidir analisar o produto em maior detalhe.

Para além de todos os materiais, o plano promocional desta categoria conta com uma forte presença de promotores de marca que, envolvendo as marcas no processo e explicando o potencial que o serviço tem para aumentar o *sell out* de produtos de valor acrescentado, poderão funcionar como prescritores de grande relevância do serviço.

Idealmente, o serviço deverá contar com localizações múltiplas, por exemplo, junto às linhas de caixa e na zona de serviços Worten Resolve. Estas são zonas onde o cliente tem normalmente tempos de espera e, como tal, estará mais sujeito aos estímulos dos materiais de promoção do serviço.

5.2.4 Comunicação

As empresas recorrem a diversas ferramentas com o objetivo de promover os seus produtos ou serviços, de forma a cumprir as metas promocionais e organizacionais estabelecidas. Como tal, é necessário identificar quais as ferramentas a utilizar em função de cada meta delineada. Citando Kotler e Keller, segundo Sitorus (2017), existem oito tipologias de mix de comunicação: publicidade, promoção de vendas, eventos experiência, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, *WOM* e força de vendas.

A comunicação revela-se uma das variáveis mais importantes do marketing-mix, uma vez que, é através desta que as marcas interagem com o seu público, mais precisamente com o seu *target*. No caso da Worten, a comunicação é essencialmente *above the line*, recorrendo a várias vagas em TV e rádio, de forma comunicar de forma massiva o seu plano promocional.

5.2.4.1 Plano de Comunicação

Os consumidores enfrentam uma realidade de estimulação praticamente constante, como tal, o paradigma de comunicação mudou em função do consumidor, estes assumem uma postura de distanciamento de tudo o que não lhes é relevante, o que se consubstancia num enorme desafio para as marcas conseguirem criar conteúdos realmente credíveis. Os consumidores são cada vez mais tecnológicos e informados relativamente aos seus pontos de interesse, procedendo a buscas

intensivas e fazendo comparações antes de efetuarem as suas compras. Além disso, estão conectados, em constante comunicação e com um espírito de co-criação, recorrendo aos seus pares de forma a obterem *feedbacks* em que realmente confiam, sendo o endorsement dos seus pares o elemento que pode ou não conduzir à compra.

O mercado está efetivamente muitíssimo mais digital, no entanto, marcas que decidam seguir apenas pelo caminho digital ou, por outro lado, o caminho tradicional, irão encontrar grandes obstáculos no seu caminho. A abordagem mais correta será uma abordagem *blended*, comunicando de forma eficaz nos dois universos. A Worten tem feito um esforço importante neste campo, seguindo esta estratégia *blended* na sua forma de comunicar, assegurando que está presente em todos os meios com os conteúdos certos, assegurando a comunicação que uma companhia com uma oferta omnicanal necessita.

De forma a assegurar um plano de comunicação coeso e eficaz, há que definir claramente os alvos e objetivos da comunicação. Para o lançamento do seu novo serviço, foram definidos seguintes *targets*.

- Alvos de Marketing – consumidores (Adultos interessados em tecnologia);
- Alvos de Comunicação – todas as pessoas que possam assumir o papel de influenciador ou prescritor, bem como os consumidores.

Os principais objetivos de comunicação da Worten são:

- Dar a conhecer o seu novo serviço;
- Aumentar a notoriedade da marca no mercado de telecomunicações e serviços;
- Criar reconhecimento da marca enquanto insígnia inovadora;
- Despertar a atenção e curiosidade acerca de um serviço que é novo no retalho de produtos eletrónicos;
- Criar um novo *target* para a categoria.

É essencial que todos os conteúdos do plano de comunicação sejam relevantes e distintos, ou seja, diferentes do que já existe e ir de encontro ao que o *target* procura. Por outro lado, deverá fazer sentido para o posicionamento da marca e corresponder às expectativas dos consumidores.

Métrico	Ação	Descrição	Recursos Envolvidos	Objetivos	Estratégia	Público-alvo
1 Televisão	5 spots TV	Anúncio de TV (compradores)	MKT; Agência de meios	Dar a conhecer o serviço; comunicar um alternativa à compra direta. Criar notoriedade	Above the line	Consumidores
2 Rádio	5 spots Rádio	Anúncio de Rádio (compradores)	MKT; Agência de meios	Dar a conhecer o serviço; comunicar um alternativa à compra direta. Criar notoriedade	Above the line	Consumidores
3 Espaço Digital	5 spots Youtube	Anúncio no Youtube (compradores)	MKT; Agência de meios	Dar a conhecer o serviço; comunicar um alternativa à compra direta. Criar notoriedade	Above the line	Consumidores
4 Espaço Digital	Criação de Espaço Digital	Formatos de comunicação digital: introdução de banner alusivo ao serviço na Homepage do site	MKT; Equipa de conteúdos	Dar a conhecer o serviço; despertar o interesse no serviço	Above the Line	Consumidores/Influenciadores
5 Espaço Digital	Criação Landing Page	Desenvolvimento landing page do serviço no site da Worten	MKT; Equipa de conteúdos	Dar a conhecer o serviço; Explicação do serviço, as suas características e condições	Above the Line	Consumidores/Influenciadores
6 Espaço Digital	Compra de Espaço Digital	Formatos de comunicação digital: introdução de banners em páginas especializadas	MKT; Agência de meios	Dar a conhecer o serviço; Despertar o interesse no serviço	Above the Line	Consumidores/Influenciadores
7 Espaço Físico	Colocação Outdoor e Miris	Colocação Outdoors em centros urbanos (100)	MKT; Agência de meios	Dar a conhecer o serviço; Despertar o interesse no serviço	Above the Line	Consumidores/Influenciadores
8 Imprensa	3 Inserções da Revista Exame Informática	Comunicação do serviço (uma página inteira) - Momentos de lançamentos dos smartphones flagship em 2021	MKT; Agência de meios; Agência Criativa	Divulgar o serviço e os seus benefícios	Above the Line	Consumidores/Influenciadores
9 Força de Vendas	Formação Equipa de Vendas	Formação de equipa de vendas sobre as características e vantagens do mesmo para o cliente	MKT; Trade MKT; Equipas de vendas	Divulgar o novo serviço; Formar as equipas de vendas; Criar argumentos sólidos de venda	Below the line	Equipas de vendas
10 Promoções	Oferta 1ª mensalidade subscrição do serviço	Oferta de 1ª renda da subscrição do serviço	MKT; Equipa comercial; Força de vendas; Supply Chain	Promover o lançamento do serviço; aumentar a compra média; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Consumidores
11 Promoções	20% desconto em acessórios	Atribuição de 20% nos acessórios na subscrição do serviço	MKT; Equipa comercial; Força de vendas; Supply Chain	Promover o lançamento do serviço; aumentar a compra média; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Consumidores
12 Promoções	Oferta 20% desconto na subscrição de seguro	Oferta de 1ª renda na subscrição de seguro de dano e roubo	MKT; Equipa comercial; Força de vendas; Supply Chain	Promover o lançamento do serviço; aumentar a compra média; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Consumidores
13 Marketing Digital	Vaga de Influenciadores (3 vagas)	Campanha de influenciadores no IG e Youtube	MKT; Agência de influenciadores	Dinamizar as redes sociais; despertar interesse no serviço	Below the line	Consumidores/Influenciadores
14 Merchandising	Implementação materiais do serviço em loja	Colocação material do serviço no espaço de categoria de smartphones	MKT; Trade MKT; Equipas de vendas	Fazer mancha do serviço nas lojas; Material de apoio à venda	Below the line	Consumidores/Equipas de Venda
15 Merchandising	Conteúdos Digitais em Loja	Colocação de conteúdos alusivos ao serviço nas telas dos smartphones de exposição e murais LED	MKT; Trade MKT; Equipas de vendas	Fazer mancha do serviço nas lojas	Below the line	Consumidores
16 Marketing Digital	Sorteio FB e IG	Sorteio de um Smartphone	MKT; Equipa de E-Commerce	Divulgar serviço; divulgar as ações promocionais; aumentar a subscrição do serviço	Below the line	Consumidores
17 Marketing Digital	SEO e Adwords	Melhoria da acessibilidade, arquitetura e keyword research, targeting e link building	MKT	Melhoria da experiência do user; criação de conteúdos relevantes; geração de tráfego no site da Worten	Below the line	Consumidores
18 Marketing Directo	Newsletter	Envio de newsletter para a base de dados de clientes Worten	MKT	Promover o lançamento do serviço; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Consumidores
19 Marketing Directo	SMS	Envio de SMS para base de dados de clientes Worten	MKT	Promover o lançamento do serviço; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Consumidores
20 Marketing Directo	Formação equipas de apoio ao cliente	Formação as equipas de apoio ao cliente (call center)	MKT	Promover o lançamento do serviço; fidelizar o consumidor/comprador	Below the line	Equipas de Apoio ao cliente/Consumidores

Tabela 5.1 – Ações para lançamento do serviço em

De forma a que seja mais perceptível em que consiste cada uma das ações propostas, segue-se uma explicação detalhada de cada uma delas:

Ação 1: Vagas de TV

Ambiciona-se colocar “no ar” cinco anúncios ao longo do ano de 2021. Terá início em Fevereiro, no momento de arranque do serviço e deverá acompanhar os grandes lançamentos do ano das três principais marcas de *smartphones*: Apple, Samsung e Huawei (irão assumir-se as datas de lançamento do último ano). A última vaga ficará disponível durante o mês de Dezembro. O grande objetivo destes anúncios será a dar a conhecer o serviço e explicar como poderá ser uma alternativa à compra direta, principalmente para os consumidores que não têm a capacidade de despender tanto dinheiro de uma só vez. O anúncio irá passar nos seguintes canais: RTP, SIC, TVI, FOX e AXN.

Ação 2: Vagas de Rádio

As vagas de rádio irão realizar-se exatamente no mesmo momento das ações TV, de forma a assegurar uma força de comunicação massificada e presente em vários meios. De uma forma ainda mais breve, o objetivo destas vagas de rádio é explicar os benefícios do serviço face à compra direta. O anúncio irá passar nas seguintes rádios: Comercial, RFM, M80, Antena 3 e Megahits.

Ação 3: Anúncio no Youtube

Os anúncios no Youtube terão o mesmo planeamento temporal que os anúncios na TV e rádio, o objetivo será comunicar as vantagens do serviço a consumidores mais digitais, assegurando a presença nos principais meios de comunicação.

Ação 4: Criação de Espaço Digital

O *site* da Worten é o site de *E-commerce* com o maior tráfego em Portugal, mesmo tendo em conta grandes *pure players* como a Amazon ou Aliexpress. Como tal, é importantíssimo aproveitar esse tráfego e criar um *banner* alusivo ao serviço e colocá-lo na *homepage* do site de forma a despertar o interesse dos visitantes. O *banner* estará *online* no momento de lançamento do serviço e permanecer *always on*.

Ação 5: Criação de Landing Page

Com uma ligação ao *banner* a colocar na *homepage* será criada uma *landingpage* onde os visitantes do *site* poderão consultar ao detalhe como funciona toda a estrutura de funcionamento do serviço, quais as condições e ainda verificar quais os modelos disponíveis e quanto será a renda mensal a pagar por cada um. Tratando-se de um serviço que requer a assinatura de documentos em loja, o cliente poderá ainda preencher um breve formulário de forma a ser contactado pelo serviço a cliente da Worten de forma a garantir todo acompanhamento até à subscrição em loja. À semelhança do *banner*, a *landingpage* estará disponível logo no lançamento do serviço, em Fevereiro e ficará disponível ao longo de todo o ano.

Ação 6: Compra de Espaço Digital

De forma a acompanhar os momentos promocionais mais importantes, será comprado espaço digital para os comunicar. Estes formatos de anúncio deverão estar disponíveis em formato *mobile* e *desktop*, durante os meses de Fevereiro, Maio e Setembro. Estes anúncios deverão estar disponíveis em plataformas de comparação de preço e *sites* de especialistas de tecnologia. Este tipo de formatos de comunicação ajudará a criar um plano de comunicação *blended*, adaptado a cada tipo de consumidor.

Ação 7: Colocação de *Outdoors* e *Mupis*

O objetivo será recorrer a suportes de comunicação *Out of Home*, através da colocação de *outdoors* ao longo das vias de comunicação mais movimentadas das principais cidades do país e *mupis* nas principais zonas comerciais. A colocação deste tipo de suporte deverá ocorrer em Fevereiro, aquando o lançamento do serviço, com objetivo de colocar o novo serviço no *top of mind* dos consumidores.

Ação 8: Inserções na Revista Exame Informática

Tratando-se de uma revista com periodicidade mensal, as inserções deverão constar nas edições de Fevereiro, Maio e Setembro. Esta ação assumirá um papel de grande importância na estratégia de comunicação, visto que, funcionará como suporte às campanhas promocionais. Por outro lado, será importante ter formatos que expliquem um serviço que é uma novidade no mercado numa revista especialista em tecnologia.

Ação 9: Formação da Equipa de Vendas

A subscrição de um serviço tende a ter alguma complexidade e a exigir o acompanhamento do cliente, nem que seja pelo facto de existir a necessidade de recolha de informação do cliente. No caso serviço de subscrição de *smartphones*, tratando-se de um serviço que não é do conhecimento do consumidor, será necessário dar formação à equipa de vendas com intuito de os capacitar em termos de argumentos de venda e garantir que têm a capacidade de retirar todas as dúvidas que possam surgir ao consumidor.

Ação 10: Oferta 1ª mensalidade subscrição do serviço

Para o arranque do serviço, em Fevereiro, será necessário um plano promocional bastante forte. A oferta da primeira mensalidade do serviço, a juntar a toda a carga de comunicação no seu arranque, tem como principal objetivo tornar o serviço ainda mais relevante para o consumidor e uma alternativa ainda mais forte à compra direta.

Ação 11: 20% desconto em acessórios

Tal como verificado através do inquérito efetuado anteriormente, os consumidores tendem a juntar à compra do seu *smartphone* alguns acessórios, maioritariamente de proteção ao dispositivo. Como tal, um desconto em acessórios associada à subscrição do serviço irá tornar a proposta de valor mais forte e ainda ajudar a ganhar QM em acessórios de *mobile*. A ação deverá ocorrer no mês de Maio e com inserção em folheto.

Ação 12: Oferta 20% desconto na subscrição de seguro

No mês de Setembro, com inserção em folheto genérico, o plano promocional do serviço irá estar focado no *cross selling* com outros serviços já existentes nas lojas Worten. O seguro contra danos e roubo é o serviço mais subscrito aquando a compra de um *smartphone*, como tal, uma proposta de valor que conjugue os dois serviços deverá dar maior visibilidade a este modelo de negócio.

Ação 13: Vaga de Influenciadores (3 vagas)

Para a Worten é extrema importância que exista uma comunicação de enorme força em trono do serviço, seguindo uma estratégia *blended*. De forma a criar *engagement* e aumentar o número de conteúdos relevantes acerca do serviço *online*, serão realizadas três vagas de *influencers*: a

primeira será em Fevereiro, quando o serviço for lançado, a segunda em Junho e a terceira no mês de Dezembro. O conteúdo deverá remeter para as redes sociais da Worten e explicar como funciona o serviço e quais as suas vantagens. Relativamente à escolha dos influenciadores, deverão ter indivíduos que direcionam o conteúdo para tecnologia e reconhecidos pela qualidade do seu *endorsement*.

Ação 14: Implementação materiais do serviço em loja

Para o lançamento do serviço, os pontos de venda serão decorados com todo o material de *merchandising* do serviço, de forma a que desperte a atenção de todos os clientes que entrem nas lojas Worten e, por outro lado, servir de suporte à equipa de vendas.

Ação 15: Conteúdos Digitais em Loja

As telas dos *smartphones* em exposição representam uma oportunidade para comunicar com os consumidores de forma extremamente eficaz, no sentido em que, os clientes procuram experimentar os produtos e avaliar as suas características, acabando eventualmente por receber a mensagem de forma eficaz. Por outro lado, nas lojas *flagship* Worten, à entrada, existem grandes murais LED onde passam conteúdos das principais propostas de valor da companhia e onde passarão conteúdos do novo serviço.

Ação 16: Sorteio FB e IG

Seguir uma estratégia digital eficaz é cada vez mais importante para as empresas. A Worten já tem uma presença bastante forte e assídua nas redes sociais e, por isso, deve aproveitar estes meios para disseminar este novo serviço e criar iniciativas de interação com os seus clientes. No mês de Fevereiro e Junho, a companhia irá sortear dois *smartphones* mediante a partilha dos conteúdos alusivos ao serviço, identificação de três amigos e a subscrição das páginas das redes sociais da companhia.

Investimento em brindes: 1500€

Ação 17: SEO e Adwords

É essencial garantir que os conteúdos criados em torno do serviço chegam ao *target* pretendido. Como tal, será realizado um trabalho de otimização do SEO e *Adwords* com objetivo de garantir

que os conteúdos surgem em posições de destaque nas buscas dos clientes certo, aumentado o nível de visitas qualificadas ao *site*. Adicionalmente, uma boa experiência de navegação para o consumidor irá aumentar o tempo de permanência da sua visita e a assiduidade das mesmas. Para além do retorno da otimização destas ferramentas ter um retorno rápido, não pressupõe um investimento avultado.

Ações 18/19: Envio NL e SMS

A Worten conta com uma base de dados de clientes com bastante robustez e já segmentada por hábitos de consumo e dados dos clientes. Como tal, o recurso a estratégias de marketing direto irá fazer chegar ao *target* pretendido a informação sobre o lançamento do serviço e ainda comunicar as campanhas promocionais planeadas.

Ação 20: Formação equipas de apoio ao cliente

Tratando-se de uma tipologia de serviço absolutamente nova no mercado e de natureza algo complexa, o consumidor irá esperar que a Worten tenha uma linha de cliente qualificada para o esclarecimento de todas as questões acerca do serviço e de forma rápida. A Worten irá dar formação à sua linha de apoio ao cliente, além da formação às equipas de vendas.

Linha de apoio ao cliente: 210155222 (nº para Portugal e estrangeiro – de segunda-feira a domingo das 8h às 24h).

5.2.4.2 Cronograma de ações

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<i>Above the line</i>												
TV + Rádio + Digital												
5 vagas TV												
5 vagas Rádio												
5 vagas Youtube												
Criação de Espaço Digital												
Criação Landing Page												
Compra de Espaço Digital												
Colocação Outdoors e Mupis												
3 Inserções da Revista Exame Informática												
Imprensa												
<i>Below the line</i>												
Força de Vendas												
Formação Equipa de Vendas												
Oferta 1ª mensalidade subscrição do serviço												
20% desconto em acessórios												
Oferta 20% desconto na subscrição de seguro												
Promoções												
Implementação materiais do serviço em loja												
Conteúdos Digitais em Loja												
Merchandising												
Vaga de Influenciadores (3 vagas)												
Marketing Digital												
Sorteio FB e IG												
SEO e Adwords												
Marketing Directo												
Newsletter												
SMS												
Formação equipas de apoio ao cliente												

Tabela 5.2 – Cronograma de ações 2021 (elaboração própria)

5.2.4.3 Orçamento

O orçamento alocado ao plano de comunicação do serviço de subscrição de *smartphones* ronda os 277K€. Na tabela 8 encontra-se representado o investimento em cada uma das ações.

Plano de Ações		Investimento (K€)
TV + Rádio + Digital	5 vagas TV	150
	5 vagas Rádio	15
	5 vagas Youtube	8
	Criação de Espaço Digital	0
	Criação Landing Page	0
	Compra de Espaço Digital	5
	Colocação Outdoors e Mupis	45
Imprensa	3 Inserções da Revista Exame Informática	4
Total Above the line		227
Força de Vendas	Formação Equipa de Vendas	2
Promoções	Oferta 1ª mensalidade subscrição do serviço	10
	20% desconto em acessórios	5
	Oferta 20% desconto na subscrição de seguro	8
Merchandising	Implementação materiais do serviço em loja	10
	Conteúdos Digitais em Loja	0
Marketing Digital	Vaga de Influenciadores (3 vagas)	10
	Sorteio FB e IG	1,5
	SEO e Adwords	0
Marketing Directo	Newsletter	0
	SMS	1
	Formação equipas de apoio ao cliente	2
Total Below the line		49,5
Total Plano de Comunicação		276,5

Tabela 5.3 – *Budget* de ações 2021 (elaboração própria)

5.2.2.4 Monotorização e avaliação

A implementação do plano de comunicação pressupõe com um plano de monotorização e de indicadores de *performance*. Só através da definição de KPI's será possível proceder a mensuração de cada uma das ações e avaliar necessidades de revisão e ajuste ao plano definido inicialmente.

Meios	Ação	KPI's
TV + Rádio + Digital	5 vagas TV	Pressão Publicitária (GRP's); Cobertura total; Frequência; Taxa de repetição (OTS); Duração; Índice afinidade
	5 vagas Rádio	Audiência Geral; Alcance da transmissão; Taxa de repetição (OTS)
	5 vagas Youtube	Taxa de visualização; Taxa de exibição; Visualizações de taxas de cliques (CTRv); Custo por clique; Taxa de repetição (OTS)
	Criação de Espaço Digital	Custo por clique; Taxa de cliques; Alcance
	Criação Landing Page	Custo por clique; Taxa de cliques; Alcance
	Compra de Espaço Digital	Custo por clique; Taxa de cliques; Alcance; Taxa de repetição (OTS)
	Colocação Outdoors e Mupis	Tráfego lojas da mesma zona geográfica; N° de subscrições nas lojas da mesma área geográfica
Imprensa	3 Inserções da Revista Exame Informática	N° de revistas em circulação
Força de Vendas	Formação Equipa de Vendas	N° de subscrições do serviço; n° de reclamações
Promoções	Oferta 1ª mensalidade subscrição do serviço	N° de subscrições do serviço; QM Smartphones; N° pedidos de informações
	20% desconto em acessórios	N° de subscrições do serviço; QM Smartphones; N° pedidos de informações; <i>Sell Out Acessórios mobile</i>
	Oferta 20% desconto na subscrição de seguro	N° de subscrições do serviço; QM Smartphones; N° pedidos de informações; N° subscrições de seguros <i>mobile</i>
Merchandising	Implementação materiais do serviço em loja	Tráfego no espaço da categoria; N° pedidos de informações; N° de subscrições
	Conteúdos Digitais em Loja	Tráfego no espaço da categoria; N° pedidos de informações; N° de subscrições
Marketing Digital	Vaga de Influenciadores (3 vagas)	N° de conteúdos; Taxa de interação; N° de cliques; <i>Likes</i> ; Comentários; Aumento da comunidade FB e IG; Taxa de visualização; Taxa de exibição
	Sorteio FB e IG	N° de conteúdos; Taxa de interação; N° de cliques; <i>Likes</i> ; Comentários; Aumento da comunidade FB e IG; Taxa de visualização; Taxa de exibição
	SEO e Adwords	Tráfego <i>site</i> (orgânico vs. pago); Tráfego nas redes sociais; <i>Ranking Keywords</i> ; Duração média de sessão
Marketing Directo	Newsletter	N° de envios; <i>Bounce</i> ; N° de aberturas; N° de cliques; N° de cancelamento de subscrições
	SMS	N° de envios; N° de cliques
	Formação equipas de apoio ao cliente	N° de subscrições do serviço; N° de reclamações

Tabela 5.4 – KPI's de avaliação das ações para 2021 (elaboração própria)

6. Conclusões

6.1 Síntese

O presente estudo tem como finalidade a produção de plano de marketing que garanta o sucesso do lançamento de um serviço de subscrição de *smartphones* na Worten. Como tal, foram analisadas as envolventes externas e internas da companhia, de forma a compreender o mercado onde se insere, a sua concorrência e a sua capacidade de adaptação a uma proposta de valor completamente inovadora no retalho de produtos eletrónicos.

Em função das recentes alterações de consumo de produtos de eletrónica, com um cliente, por um lado, cada vez mais exigente quanto à eficiência dos produtos e à tecnologia utilizada e, por outro lado, cada vez menos disposto a abdicar grandes somas do seu rendimento para os obter, o serviço de subscrição de *smartphones* representa uma alternativa à compra direta dos produtos, sem que os mesmo tenham de se manter na posse do cliente, evitando que detenham produtos tecnologicamente obsoletos ou que já não dão respostas às suas necessidades. Tratando-se de uma proposta de valor inexistente no mercado, foi desenvolvido um plano estratégico com ações relativas ao modelo de serviço, ao seu preço e à sua comunicação.

Do plano de marketing definido para o lançamento do serviço, destacam-se a estrutura de *pricing* do mesmo, dada a complexidade do modelo financeiro necessário para operacionalizar o serviço, distinguindo-o de um crédito convencional. Por outro lado, destaca-se a definição do plano de comunicação, uma vez que se está a tratar de uma proposta de valor desconhecida para o mercado, exigindo ações que clarifiquem o serviço para o cliente, que esteja devidamente massificado e que os conteúdos corretos chegam ao target identificado.

Com base no plano proposto, espera-se que a Worten consiga diferenciar a sua proposta de valor por um modelo inovador, ganhar QM no mercado de *smartphones*, aumentar o seu *ticket* médio na categoria, a sua faturação total e a rentabilidade da companhia.

6.2 Limitações

As limitações do estudo predem-se principalmente com o a recolha dos dados primários, especificamente as entrevistas. Foi feito um esforço para a amostra fosse o mais representativa possível, no entanto, a limitação de tempo acabou por tornar o estudo meramente indicativo. Quando analisados os dados recolhidos, é fácil perceber-se que a maioria dos inquiridos residem na zona centro, o que se explica pelo facto da minha abrangência ser maior na área metropolitana de Lisboa e Vale do Tejo, o que pode enviesar ligeiramente o estudo.

Tratando-se de um serviço que não existe no mercado ao qual é proposto, existem algumas abordagens que são discutíveis, no entanto, toda a estratégia foi definida com o objetivo de ser o mais realista possível e com visão à sua aplicabilidade.

6.3 Sugestões futuras

Após a implementação do serviço, será mais fácil proceder à aferição da rentabilidade para a companhia e desenvolver modelos financeiros mais flexíveis que possam ser aplicados a outras categorias de produtos eletrónicos. Devido às alterações nos padrões de consumo dos consumidores, cada vez mais preocupados com a eficiência energética dos seus aparelhos e a viver em economias de partilha, o segmento de grandes domésticos deveria ser o foco de desenvolvimento de uma solução semelhante à proposta para *smartphones*. Existe uma oportunidade clara para desenvolver uma proposta de valor para artigos de qualidade superior que correspondam às expectativas dos consumidores e que possam estar à sua disponibilidade através de um modelo de negócio flexível, isento de obrigação de propriedade e sem necessidade de grandes esforços financeiros por parte do cliente.

7. Bibliografia

Aaker, D. 2002. **O ABC do valor da marca**. HSM Management.

Belcourt, M. 2006. Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 269-279.

Brown, G., McKay, A., e Skalberg, N. 2015. *Brand Activation - Implementing the Real Drivers of Sales and Profit*, Australia: Vivid Publishing.

Bryson J.R., Daniels P.W. 2007. *The handbook of service industries*, Cheltenham: Edward Elgar.

Burke, Raymond, R. (2002), Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 411-432.

Cardoso, A. (2009), O comportamento do consumidor – Porque é que os consumidores compram?, Lisboa: Lidel

Churchill, G. & Petter, J. P. (2000). **Marketing: Criando valor para os clientes**, São Paulo: Saraiva.

Cusumano M., Kahl S., Suarez F. 2008. *A Theory of Services in Product Industries*, MIT Sloan School of Management Working Paper.

Engel, J.F.; Blackwell, R. D.; Miniard, P. W. (2000). **Comportamento do consumidor**, 8ed., Rio de Janeiro: LTC.

Fuchs, G., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44 NO. 11/12, 1763-1786.

Geyskens I., Gielens, K., Dekimpe M. (2002), The Market Valuation of Internet Channel Additions, *Journal of Marketing*, 66, 102-119.

Grönroos, C. 1979. *An applied theory for marketing industrial services*. *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 45-50.

Gümnesson, E. 1987. *The new marketing – Developing long-term interactive relationships*. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.

Henry, Mintzberg. 1987. *The Strategy Concept: Five Ps for Strategy*, California Management Review.

Kanaame, R. 1999. Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI (2ª Ed.), São Paulo: ATLAS, 36-55.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., e Keller, K. L. 2012. *Marketing Management*, 14ª. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. 2005. *Principles of Marketing*, 4th England: Pearson Education Limited.

Lindgreen, A. & Winstra F. (2005). *Value in Business markets: What do we know? Where are we going? Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732-748.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues J. (2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*, (12ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Levy, M. & Weitz, B. 2009. *Retailing management*. New York: Mcgraw-Hill/Irwin.

Lovelock, C. & Wirz, J. (2007). *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. (6th Ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lumpkin, G., & Dess, G. (2004). E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. *Organizational Dynamics* , 161-173.

Malhotra , N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*.

McDonald, M., Wilson H. (2016). **Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them** (8th ed.). Hokoben: Wiley.

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

Mitchell, M. A., Mclean, P., & Turner, G. B. (2005). *Understanding generation X...* Boom or Bust Introduction. *Business Forum*, 27 (1), 26-30.

Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913-924.

Möller, K., & Törrönen, P. 2003. Business suppliers value creation potential; A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 109-118.

Nicholson, M., Clarke, I., & Blakemore, M. 2002. "One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour" *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer* 131–148.

Oliva R., Kallenberg R. 2003. "Managing the transition from products to services". *International Journal of Service Industry Management*, 160-172.

Oh, Lih-Bin, Teo, Hock-Tai, Sambamurthy (2012), The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance, *Journal of Operations Management*, 30, 368-381.

Pantano, Eleonora, Naccarato, Giuseppe (2010), Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 200-204.

Prasetyo, A.H., & Lo, W. (2016). Towards Strategic Mix 5P. *International Journal of Business and Economics Research*, 7, 654-661.

Romaniuk, J. (2012). Five Steps to Smarter Targeting. *Journal of Advertising Research*, 288-290.

Rust, R. T., Carpenter, G. S., & Srivastava, R. K. 2004. "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions." *Journal of Marketing*, 68: 76-89.

Sarkar, A. N., e Singh, J. (2005). New paradigm in evolving brand management strategy. *Journal of Management Research*, 5, 80-90.

Sitorus S. A. (2017). Marketing Communication Mix and Innovation on Customer Retention and Sustainable Competitive Advantages in Culinary Tourism Business Environment in the City of Medan, *Journal of Environment Management and Tourism*. 8 (24): 1479-1590.

Solomon, M. 2009. *Consumer behavior: buying, having and being* (8th ed.) Upper Saddle River: Prentice Hall.

Stone, M., Hobbs, M. e Khaleeli, M. (2002), Multichannel customer management: The benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10 (1), 39–52.

Taylor, P. & Keeter, S. 2010. *The Millennial Count*, Pew Research Center.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.

Turban. E., King. D., Lee. J. K., Liang, T. P., Turban, D.C. (2015). *Electronic commerce: A managerial and social networks perspective* (8th ed.). London: Springer.

Varadarajan, P., & Clark, T. 1994. " Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy." *Journal of Business Research*, 31(2/3): 93—105.

Vargo, S.L. & Lusch R.F. 2008, *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. Industrial Marketing Management*, 37 (3), 254-259.

Vlasic, G., e Kesic, T. 2007. "Analysis of Consumers' Attitudes toward Interactivity and Relationship Personalization as Contemporary Developments in Interactive Marketing Communication." *Journal of Marketing Communications (Journal of Marketing Communications)*, 109-129.

Wang, C. L., Zhang, Y., Ye, L. R., & Nguyen, D. D. (2005). **Subscription to fee-based online services: what makes consumers pay for online content?** *Journal of Electronic Commerce Research*, 6 (4), 304-311.

West Westwood, J. 2006. *How to Write a Marketing Plan*. 3rd. London and Philadelphia: Kogan Page.

Zeithaml, V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. (2008). *Services Marketing: Integrating Costumer Focus Across the Firm*. NY: McGraw-Hill

Zhang, Jie, Farris, Paul, Irvin, John, Kushwaha, Tarun, Steenburgh, Thomas, Weitz, Barton (2010), Crafting integrated multichannel retailing strategies, *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 168-180.

Referências Internet

Marsh. (Fevereiro de 2019). *Mapa de Risco Político de 2019*. Obtido de

<https://www.marsh.com/br/campaigns/mapa-risco-politico-2019.html>

Pordata. *Taxa de Natalidade Bruta*. Obtido em Março de 2019, de www.pordata.pt:

<https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+bruta+de+natalidade-1605>

Pordata. *Esperança Média de Vida*. Obtido em Março de 2019, de www.pordata.pt:

<https://www.pordata.pt/Europa/Esperan%C3%A7a+de+vida+%C3%A0+nascen%C3%A7a+tota+e+por+sexo-1260>

Pordata. Taxa de crescimento real do PIB. Obtido em Janeiro de 2020, de www.pordata.pt;

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

Pordata. Taxa de inflação. Obtido em Janeiro de 2020, de www.pordata.pt;

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

Pordata. Taxa de desemprego. Obtido em Janeiro de 2020, de www.pordata.pt;

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

GFK. Mercado de eletrónica. Obtido em Abril de 2020, de www.gfk.com.pt;

<https://www.gfk.com/pt/insights/>

Media Markt. Obtido em Abril de 2020, de <https://mediamarkt.pt/pages/historia-de-media-markt>

FNAC. Obtido em Abril de 2020, de <https://www.fnac.pt/quemSomos>

Rádio Popular. Obtido em Abril de 2020, de <https://www.radiopopular.pt/pagina/quem-somos>

El Corte Inglés. Obtido em Abril de 2020, de <https://www.elcorteingles.pt/?level=10>

8. Anexos

Anexo A – Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
I n t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> - Líder de mercado com QM superior a 45%; - Integração num dos maiores grupos económicos dos país; - Marca reconhecida no mercado nacional; - Crescimento do volume de negócios da companhia de 11%; - Elevada Cobertura Geográfica pelo parque de lojas; - Loja <i>online</i> com maior tráfego do mercado; - Preço mínimo garantido e elevado volume de comunicação; - Oferta de gama abrangente; - QM superior a 50% no segmento de <i>smartphones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de fidelização ineficiente; - Inexistência de app Worten; - Equipas de lojas reduzidas e com carências de formação; - Dificuldade no processo de visibilidade da oferta <i>online</i>; - Fraco ambiente e comunicação de loja; - Possibilidade de dependência de ações promocionais para realizar picos de vendas; - Cabaz médio de valor reduzido
	Oportunidades	Ameaças
E x t e r n o	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do poder de compra e da procura interna; - Aumento do orçamento familiar dos portugueses; - Diminuição da taxa de inflação; - Diminuição da taxa de desemprego; - Democratização da utilização de dispositivos eletrónicos no dia-a-dia; - Aumento da procura de produtos personalizados ou customizados; - Consumidores preveem o retail na aquisição de produtos tecnológicos; - Consumidores valorizam a relação com as marcas e esperam por estratégias de fidelização; - Ambiente da loja física funciona como um agente da imagem de marca e potencia a fidelização de clientes; - Canal <i>online</i> funciona como um gerador de tráfego em loja 	<ul style="list-style-type: none"> - Comércio <i>online</i> com baixa penetração no mercado português; - Aumento da intensidade promocional; - Concorrência com maior foco no atendimento personalizado e experiência de loja; - Proposta de valor muito competitiva por parte dos <i>pure players</i>; - Entrada da Amazon no mercado nacional; - Aumento da competitividade geral do mercado

Anexo B – SWOT dinâmica

Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
<p>Fatores Internos</p> <p>Forças</p> <p>A - Líder de mercado com QM superior a 45%;</p> <p>B - Marca reconhecida no mercado nacional;</p> <p>C - Elevada Cobertura Geográfica pelo parque de lojas;</p> <p>D - Loja <i>online</i> com maior tráfego do mercado;</p> <p>F - QM superior a 50% no segmento de <i>smartphones</i></p>	<p>Oportunidades vs Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientar ações de comunicação para consumidores interessados por tecnologia e que valorizam a utilização dos mesmo no seu dia-a-dia (1:A), (1:B), (2:A), (2:B); - Apostar em segmentos de produtos de preço médio mais elevado (1:A), (1:B); - Apostar numa estratégia de proximidade ao consumidor (3:C) - Captar consumidor que valorizam as novas tendências tecnológicas através de acesso a lançamentos exclusivos, pré-vendas e workshops (4:A), (4:C), (4:D), (4:F); - Apostar em campanhas personalizadas e exclusivas no canal online (4:D), (5:D); - Apostar em gamas especialista mobile, tais como, fotografia ou gaming - transposição de categorias (2:F) 	<p>Ameaças vs Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transposição da carga promocional convencional para o canal online (1:A);(1:B); - Apostar na presença em redes sociais de forma a dar visibilidade às proposta de valor da companhia (1:D), (2:B), (2,D) - Retirar partido da cobertura geográfica das lojas para estabelecer uma rede de pick up eficiente (1:C) - Desenvolvimento de ferramentas de pricing dinâmicas (3:B), (3:D)
<p>Fraquezas</p> <p>A - Programa de fidelização ineficiente;</p> <p>B - Equipas de lojas reduzidas e com carências de formação;</p> <p>C - Dificuldade no processo de visibilidade da oferta <i>online</i>;</p> <p>D - Cabaz médio de valor reduzido</p>	<p>Oportunidade vs Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de um programa de fidelização com recurso a suporte em cartão e app mobile (1:A), (2:A), (4:A) - Formação à equipa de vendas de forma a potenciar o upselling e cross selling (1:D), (2:D) - Optimização da visibilidade das gamas no site da companhia (5:C) - Realização de estudo concorrencial e avaliar quais os pontos mais valorizados na experiência de loja dos outros players pelos consumidores (4:B) 	<p>Ameaças vs Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de retenção e formação da equipa de vendas (2:B) - Optimização de campanhas elencadas no programa de fidelização da companhia de forma a garantir o lock in do consumidor (3:A) - Foco em campanhas de crédito isentas de taxas de juro (3,D)

Anexo C – Guião da entrevista

1. Na sua opinião, qual a influência da Worten no mercado nacional de eletrónica de consumo e quais as principais vantagens competitivas face à concorrência?
2. Como avalia a oferta de serviços da Worten atualmente?
3. De que maneira julga que os serviços enriquecem a proposta de valor da Worten?
4. Acredita que um modelo de negócio assente numa base de subscrição poderia, por um lado, aumentar o valor médio de compra da companhia e, por outro, trazer novos clientes para a Worten?
5. Com um de cliente cada vez menos focados na posse e com tendência a gastar o seu dinheiro em experiências pessoais, de que forma acha que um modelo de subscrição poderia ser importante para a companhia?
6. Como pensa que os parceiros avaliariam um modelo de negócio em que a venda direta do produto passa para segundo plano e assume o tratamento de um serviço?
7. Quais os principais obstáculos que identifica ao lançamento do serviço?
8. Quais as categorias de produtos que acredita que poderão fazer mais *fit* com o modelo de negócio proposto?
9. Os *smartphones* são uns dos produtos com maior procura no mercado de eletrónica de consumo. Acredita que o interesse que os produtos despertam e os curtos ciclos de vida dos mesmo criam as condições ideais para o lançamento do serviço?
10. Os *pure players* representam uma ameaça cada mais maior para os retalhistas, na medida que as suas estruturas de custo tendencialmente mais baixas, permitem propostas de valor mais agressivas. O modelo de negócio proposto poderá funcionar como um método de captação e fidelização de clientes?

Anexo D - Questionário

I – Comportamento do Consumidor

Para fins de análise estatística, pedimos a sua colaboração na obtenção de alguns dados comportamentais. Relembra-se que os dados se destinam apenas a efeitos de pesquisa e será garantido o absoluto anonimato.

1. Onde costuma adquirir os seus produtos eletrónicos?

Selecionar apenas uma das opções.

- Worten
- FNAC
- Media Markt
- Rádio Popular
- El Corte Inglés
- Outro? Qual?

2. Caso tenha escolhido a Worten, quais as razões que motivam a sua escolha?

- Preço
- Localização
- Promoções
- Horário de funcionamento
- Variedade de produtos
- Qualidade de atendimento
- Ambiente de loja
- Outro. Qual?

3. Com que frequência visita lojas de produtos eletrónicos?

- Mais de uma vez por semana
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Menos de uma vez por mês

4. Assinale as três categorias de produtos que mais compra.

- Telecomunicações
- Eletrodomésticos
- Informática
- Imagem e som
- Jogos e Consolas
- Fotografia e vídeo
- Fitness e Mobilidade
- Outro. Qual?

7. Quais as características que mais valoriza num smartphone (marcar apenas um espaço por característica)?

	Nada Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Dimensão do ecrã	<input type="checkbox"/>				
Capacidade bateria	<input type="checkbox"/>				
Qualidade da camera	<input type="checkbox"/>				
Sistema Operativo	<input type="checkbox"/>				
Peso	<input type="checkbox"/>				
Dimensão do equipamento	<input type="checkbox"/>				
Espaço de armazenamento	<input type="checkbox"/>				
Capacidade do processador	<input type="checkbox"/>				

8. Quais os acessórios com que complementa a compra do seu *smartphone*?

<u>Película de Ecrã</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Capa de proteção</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Auriculares</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Powerbank</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Smartwatch</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Outro. Qual?</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Nenhum.</u>	<input type="checkbox"/>

9. Quais os serviços que mais valoriza associados à compra do seu *smartphone*?

<u>Seguro de dano e roubo</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Extensão de garantia</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Financiamento</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Nenhum.</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Outro. Qual?</u>	<input type="checkbox"/>

Plano de marketing para um serviço de subscrição de produtos eletrónicos

II – Critérios de compra de *smartphones*

Para fins de análise estatística, pedimos a sua colaboração na obtenção de alguns dados relativamente aos padrões de consumo de *smartphones*. Relembra-se que os dados se destinam apenas a efeitos de pesquisa e será garantido o absoluto anonimato.

1. Qual o motivo que o leva a trocar de *smartphone*?

- Lançamento de novo produto
- Avaria
- Obsolescência
- Mudança de sistema operativo
- Troca espontânea
- Campanhas promocionais
- Outro. Qual?

2. Qual a periodicidade com que troca de *smartphone*?

- Mais que uma vez por ano
- Anualmente
- De dois em dois anos
- Apenas quando deixa de funcionar

3. Qual o valor que está disposto a pagar por um *smartphone*?

- 150€ – 300€
- 301€ - 500€
- 501€ - 800€
- 801€ - 1000€
- > 1000€

4. Qual a sua marca de *smartphones* de eleição?

- Huawei
- Samsung
- Apple
- Xiaomi
- One Plus
- Asus
- LG
- Oppo
- Outra. Qual?

5. Costuma recorrer a créditos para comprar os seus *smartphones*?

- Sim
- Não
- Sim, caso seja sem juros.

6. Gostaria de trocar de *smartphone* com maior frequência?

- Sim.
- Não

II – Critérios de subscrição de serviços

Para fins de análise estatística, pedimos a sua colaboração na obtenção de alguns dados relativamente aos padrões de subscrição de serviços. Relembra-se que os dados se destinam apenas a efeitos de pesquisa e será garantido o absoluto anonimato.

1. A que tipo de serviço costuma recorrer?

- Crédito
- Montagem
- Configuração
- Reparação
- Instalação
- Seguros
- Outro. Qual?
- Nenhum

2. Caso existisse um serviço de subscrição de smartphones, qual a modalidade de pagamento que considera mais interessante?

- Valor inicial + Renda mensal
- Renda mensal
- Renda mensal + Renda Final
- Nenhum

3. Caso existisse um serviço de subscrição de smartphones, qual a sua opção no final do período contratado?

- Renovação da Subscrição (troca de equipamento)
- Manutenção do equipamento (pagamento de renda final)
- Entrega do equipamento (sem renovação)

Plano de marketing para um serviço de subscrição de produtos eletrónicos

IV – Perfil do Consumidor

Para fins de análise estatística, pedimos a sua colaboração na obtenção de alguns dados demográficos. Lembra-se que os dados se destinam apenas a efeitos de pesquisa e será garantido o absoluto anonimato.

1. Sexo

Selecionar apenas uma das opções.

Masculino

Feminino

2. Idade

Selecionar apenas uma das opções.

18 - 24

25 - 34

35 - 49

50 - 64

≥ 65

3. Habilitações Literárias

Selecionar apenas uma das opções.

Ensino Básico (até ao 9º ano)

Ensino Secundário (até ao 12ºano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Remuneração mensal líquida individual

Selecionar apenas uma das opções.

0 – 635€

636€ - 1000€

1001€ - 1500€

1501€ - 2000€

2001€ - 2500€

> 2500€

5. Situação Atual

Selecionar apenas uma das opções.

Estudante

Empregado

Desempregado

Reformado

Outro? Qual?

Plano de marketing para um serviço de subscrição de produtos eletrónicos

Anexo E – Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	104	63,4%
	Feminino	59	36,4%
Grupo Etário	18 - 24	19	11,7%
	25 - 34	61	37,4%
	35 - 49	60	36,8%
	50 - 64	22	13,5%
	> 65	1	0,6%
Habilitações Literárias	Ensino Básico (até ao 9º ano)	7	4,6%
	Ensino Secundário (até ao 12ºano)	33	20,1%
	Licenciatura	85	51,8%
	Mestrado	38	23,2%
Zona de Residência	Norte	3	1,8%
	Centro	122	75,0%
	Sul	37	22,6%
	Ilhas	1	0,6%
Remuneração mensal líquida individual	0€ – 635€	22	14,0%
	636€ - 1000€	54	32,9%
	1001€ - 1500€	47	28,7%
	1501€ - 2000€	21	12,8%
	2001€ - 2500€	9	5,5%
	> 2500€	10	6,1%
Situação Atual	Empregado	129	78,7%
	Estudante	15	9,1%
	Desempregado	10	6,1%
	Trabalhador/estudante	2	1,8%
	Reformado	5	3,0%
	Empresário nome individual	2	1,2%

Fonte: Adaptado de IBM SPSS Statistics 27 (Elaboração própria)

Plano de marketing para um serviço de subscrição de produtos eletrónicos

Anexo F - Média características mais valorizadas num *smartphone*

Estatística Descritiva			
	Média	Erro Desvio	N
Género	1,64	0,482	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Dimensão do ecrã]	3,08	1,197	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Capacidade bateria]	3,58	1,309	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Capacidade bateria]	3,32	1,211	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Sistema Operativo]	3,37	1,223	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Peso]	2,54	1,177	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Dimensão do equipamento]	2,88	1,108	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Espaço de armazenamento]	3,61	1,268	163
Quais as características que mais valoriza num <i>smartphone</i> (marcar apenas um espaço por característica)? [Capacidade do processador]	3,64	1,241	163

Fonte: IBM SPSS *Statistics 27*