

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

PLANO ESTRATÉGICO NA ÁREA DO RETALHO: ABERTURA LOJA SAMSUNG NO CENTRO COMERCIAL COLOMBO

Miguel Emanuel Cordeiro do Amaral

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**PLANO ESTRATÉGICO NA ÁREA DO RETALHO: ABERTURA LOJA
SAMSUNG NO CENTRO COMERCIAL COLOMBO**

Miguel Emanuel Cordeiro do Amaral

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro, 2020

Agradecimentos

A conclusão deste projeto empresa marca o fim de uma etapa muito importante na minha vida. Como tal, gostaria de deixar um agradecimento especial a todos aqueles que me apoiaram e que, de algum modo, contribuíram para a realização deste projeto.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família por tudo o que fizeram para que pudesse chegar até aqui. Quero agradecer à minha namorada, por toda a ajuda e apoio prestado, pelo tempo que prescindiu para me ajudar em fases menos boas e por todo o amor e carinho que sempre me deu. Sem eles, não teria sido possível alcançar este objetivo.

Um agradecimento especial à empresa Samsung Eletronics, pela confiança que depositou em mim para a gestão deste projeto, a responsabilidade de abrir uma loja sem nunca o ter feito, foi um desafio que contribui muito para o meu desenvolvimento tanto a nível pessoal, como profissional.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de deixar um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Renato Costa, ambos sabemos o quão duro isto se tornou e sem a sua ajuda não teria tido um desfecho positivo. Foi um privilégio trabalhar consigo, e por isso deixo-lhe o meu sincero agradecimento.

Resumo

Este projeto foi desenvolvido no âmbito do mestrado em Gestão, e tem como objetivo a apresentação de um Plano Estratégico na área do Retalho, que visa a abertura de uma loja no Centro Comercial Colombo em Lisboa. A empresa em questão é a Samsung Eletronics e está inserida no setor da tecnologia.

Neste sentido, o presente plano estratégico consiste em estudar o mercado em que a empresa opera, de modo a projetar estratégias de execução que possam contribuir para um aumento da quota de mercado e das suas vendas. Servirá o presente plano estratégico como um apoio para esta abertura de loja.

A fim de alcançar o principal objetivo deste plano estratégico, procede-se à realização da análise interna da empresa, externa e competitiva do mercado. Como fonte secundária para a realização deste mesmo plano foi utilizada a revisão de literatura, baseada em diferentes abordagens de gestão que, têm sido desenvolvidas por diferentes autores. A caracterização do setor, a escolha do novo local físico e o estabelecimento das variáveis do marketing mix são ainda assuntos abordados no presente plano.

Face a todos os desenvolvimentos analisados podemos concluir que é uma mais valia para a marca a abertura de uma loja num local como o Centro Comercial Colombo, que para além de ser um dos melhores centros comerciais do país é o local ideal para abrir uma loja com um conceito inovador e único em Portugal.

Palavras-chave: Plano Estratégico; Loja; Samsung Eletronics; Inovação

Classificação JEL:

M - Administração de empresas e economia da empresa; Marketing ; Contabilidade

M1 - Administração de Empresas

- M10 – Geral
- M19 – Outros

Abstract

This project was developed in the ambit of the Master's in Management and has as objective the presentation of a Strategic Plan, which allows the opening of a new shop in the Colombo Shopping Centre in Lisbon. The company in question is Samsung Electronics and is included in the technology sector.

In this context, this business plan consists in studying the market in which the company operates, in order to design execution strategies that can contribute to an increase in market share and its sales. The present business plan will serve as a support for this shop opening.

In order to achieve the main objective of this business plan, the company's internal, external and competitive market analysis is carried out. As a secondary source for the realization of this plan, the literature review has been used, based on different management approaches that have been developed by different authors. The characterization of the sector, the choice of the new physical location and the development of the new business plan.

The characterization of the sector, the choice of the new physical location and the definition of the marketing mix variables are also addressed in this plan.

In view of all the developments analysed we can conclude that it is an added value for the brand to open a shop in a location such as the Colombo Shopping Centre, which in addition to being one of the best shopping centres in the country, is also the perfect place to open a shop with an innovating and unique design concept in Portugal.

Keywords: Strategic Plan; Store; Samsung Electronics; Innovation

JEL Classification:

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration:

- M10 – General
- M19 - Other

Sumário Executivo

Atualmente, os setores de atividade recuperam da crise económica que ultrapassaram nos últimos anos, sendo que alguns indicadores económicos têm mostrado uma tendência favorável no setor da tecnologia. Um setor que está em constante inovação e desenvolvimento, onde as empresas pretendem descobrir os produtos/serviços do futuro.

Este é o ponto de partida para a elaboração deste plano estratégico, que tem como objetivo perceber a viabilidade da abertura de uma loja da marca Samsung no Centro Comercial Colombo, em Lisboa. Uma loja que irá ter todo o tipo de soluções no que toca a tecnologia, desde *smartphones*, *tablets*, *smartwatches*, equipamentos de áudio e respetivos acessórios.

O Centro Comercial Colombo em Lisboa, um dos maiores centros comerciais da Península Ibérica, é o ponto estratégico para a implementação de um conceito de loja inovador, não só por ser localizado na capital e com isso trazer uma maior densidade populacional, mas também por ser o atual centro de inovação empresarial, assim como o ponto de encontro de uma nova geração.

Consciente de que existe uma elevada procura, assim como, uma elevada oferta por parte dos concorrentes no centro comercial, a Samsung acredita que com a estratégia adequada e assegurando boas práticas de gestão aliadas à experiência da marca no setor, é a combinação perfeita para atingir o sucesso e aumentar a sua quota de mercado.

Durante a realização deste projeto, tocamos em vários pontos-chaves como a realização da análise interna, externa e competitividade do setor, de forma a definir qual a melhor estratégia a implementar para um crescimento sustentável. Com a análise do marketing-mix definimos quais os produtos a serem comercializados, como os mesmos irão ser promovidos, como chegarão ao cliente final e com que estratégia será definido o seu preço.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Sumário Executivo.....	vii
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xii
Capítulo I – Introdução	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Objetivos.....	1
Capítulo II – Marketing, Retail e Lojas Híbridas.....	3
1.1 Conceito de Marketing	3
1.2 Perfil do Consumidor.....	5
1.3 Estratégia de Marca	6
1.4 Retalho.....	6
1.4.1 Atmosfera da loja e a sua importância	7
1.4.2 Variáveis da Atmosfera de Loja.....	9
1.5 Lojas Híbridas.....	12
Capítulo III - Marketing Relacional.....	15
1.1 Satisfação do Consumidor	15
1.2 Experiência do Consumidor	15
1.3 Experiência em Loja.....	16
1.3.1 Marketing Experimental.....	17
1.3.2 Retailtainment	18
1.3.3 Lojas com Zonas Personalizadas (<i>Mood Zones</i>).....	19
Capítulo IV – Plano Estratégico.....	21

1	Apresentação da Ideia de Negócio	21
2	Análise de Mercado.....	21
2.1	Ambiente Contextual.....	21
2.1.1	Contexto Económico	22
2.1.2	Contexto Político-Legal	23
2.1.3	Contexto Sociocultural.....	24
2.1.4	Contexto Tecnológico	26
2.2	Meio Envolve Transacional.....	26
2.2.1	Stakeholders	26
2.2.2	Clientes.....	27
2.2.3	Fornecedores	27
2.2.4	Concorrentes	29
3	Caracterização do Setor da Tecnologia.....	32
4	Nova localização da Loja	32
5	Análise Interna	33
5.1	Cadeia de Valor	33
5.2	Análise VRIO	35
6	Análise Competitiva.....	36
6.1	Cinco Forças de Portes	36
6.1.1	Ameaça de Novas Entradas.....	37
6.1.2	Ameaça de Produtos Substitutos	37
6.1.3	Poder Negocial dos Fornecedores	37
6.1.4	Poder Negocial dos Clientes	38
6.1.5	Rivalidade da Indústria	38
6.2	Análise SWOT.....	39
7	Análise Estratégica.....	41

7.1	Análise do Negócio	41
7.1.1	Estratégias Genéricas de Portes.....	41
7.2	Análise Corporativa.....	42
7.2.1	Estratégias de Produtos-Mercados de Ansoff	42
7.2.2	Outsourcing	43
8	Formulação Estratégica.....	43
8.1	Missão, Visão e Valores	43
8.2	Objetivos da Empresa.....	44
8.3	Fatores críticos de Sucesso	45
9	Implementação de Estratégia	46
9.1	Marketing Mix.....	46
9.1.1	Produto	46
9.1.2	Preço.....	47
9.1.3	Distribuição	47
9.1.4	Promoção.....	48
9.2	Recursos.....	49
9.2.1	Organograma.....	49
9.2.2	Recursos Humanos.....	50
9.2.3	Recursos Materiais	50
9.2.4	Gestor do Projeto.....	51
9.2.5	Força de Vendas.....	51
9.2.6	Apoio Contabilístico e Jurídico.....	51
9.3	Plano de Implementação.....	52
10	Conclusão	53
	Bibliografia	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Estímulo - Organismo - Resposta (E-O-R) estrutura.....	9
Figura 2 - Taxa de crescimento real do PIB	22
Figura 3 - Taxa de Desemprego	23
Figura 4 - Taxa de Natalidade em Portugal.....	25
Figura 5 - Taxa de analfabetismo em Portugal.....	25
Figura 6 - Principais elementos de avaliação no registo de novos fornecedores	28
Figura 7 - Programas de colaboração de parceiros.....	28
Figura 8 - Quantidade telemóveis vendidos em 2019	30
Figura 9 - Organograma Loja Samsung	49
Figura 10 - Plano de Implementação (Gráfico de Gantt)	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fornecedores Samsung.....	29
Tabela 2 – Análise SWOT Loja Samsung.....	40
Tabela 3 - Análise SWOT Dinâmica.....	41
Tabela 4 - Objetivos da Loja Samsung.....	45

Capítulo I – Introdução

1.1 Contexto

Durante um desafio profissional na Samsung Eletrónica Ibéria, o autor esteve envolvido em diversos projetos que permitiram ter uma visão concreta de conceitos apreendidos durante o seu percurso académico e aplicados no contexto profissional. Um dos maiores desafios que autor enfrentou foi o relacionamento com o cliente e como satisfazer as suas necessidades é crucial para o crescimento e sucesso de qualquer empresa.

Hoje em dia observamos que o tráfego nas lojas é cada vez menor, os consumidores estão cada vez mais direcionados para a era do digital, então é importante saber o que leva os clientes às lojas físicas atualmente. Ao percebermos esses motivos, o que diferencia as lojas físicas das lojas virtuais e o que leva à satisfação do cliente, é possível definir estratégias e criar espaços para colmatar essa queda de tráfego em loja. Assim surge o desafio de implementar um novo conceito de loja na Samsung *Experience Store* do Centro Comercial Colombo.

A implementação deste novo conceito numa loja da marca no mercado português, foi uma decisão tomada em conjunto com os *headquartes* na Coreia do Sul. Chegou-se a conclusão que as lojas da marca existentes em Portugal, já tinham um conceito com alguns anos de existência, e a tecnologia requer que mesmo as lojas se reinventem ano após ano, com um layout completamente diferente da concorrência dentro do mesmo Centro Comercial Colombo, a marca sentiu-se na necessidade de inovar para um conceito onde o consumidor possa tirar partido de todos os produtos e tenha uma experiência única como a marca o é.

1.2 Objetivos

Esta tese terá como base um projeto interno da empresa Samsung Eletrónica Ibéria que tem como objetivo implementar um novo conceito de loja com o intuito de permitir à marca Samsung uma melhoria na sua relação com o cliente para que o tráfego em loja aumente exponencialmente, conseqüentemente irá melhorar o seu desempenho. Sabendo que a satisfação do cliente é um ponto chave para fidelizá-lo não só há loja, mas também à marca e considerando a questão da diminuição do tráfego em lojas físicas, é importante desenvolver um plano estratégico que nos permita tirar conclusões importantes relacionadas com os clientes, o que influencia a sua satisfação pessoal no atendimento em loja, como podemos melhorar a sua experiência em loja e como melhorar/aumentar o tráfego em loja.

Capítulo II – Marketing, Retail e Lojas Híbridas

1.1 Conceito de Marketing

Ao longo dos anos, o conceito de marketing foi sofrendo grandes alterações e novos conceitos, novas estratégias e adicionadas ferramentas para aumentar o reconhecimento de uma empresa. O conceito “Marketing” surgiu após a Segunda Guerra Mundial, e devido ao rápido desenvolvimento do comércio foi associado como uma ferramenta híbrida entre a microeconomia, a matemática e a psicologia. Nessa altura, era um conceito diretamente ligado a aspetos visuais como as cores e logotipo, uma forma que as empresas tinham para se distinguirem da concorrência e serem reconhecidas pelos seus clientes (Sidney & Kotler, 1969).

Assim, todas as definições e conceitos associados ao “Marketing” na sua origem eram relacionados com publicidade e comunicação. O principal objetivo do marketing era potenciar a venda, isto é, o cliente conhecia o produto de uma determinada marca através da divulgação do mesmo, adquiria o produto e encerrava a relação entre a empresa e o cliente (Vargo & Lusch, 2004).

Porém, nos anos de 1960, o conceito de marketing ganhou duas dimensões distintas. Se por um lado estava totalmente associado à componente comercial e publicitária, cujo objetivo era exclusivamente executar a venda, por outro estava relacionado com a experiência do cliente e a sua satisfação aquando escolhia um produto dessa mesma marca, de modo a que se tornasse um hábito (ato recorrente) (Levitt, 1960). Foi então, desde esta altura que as empresas começaram a trabalhar o seu marketing, era importante incentivar as vendas através de campanhas de comunicação e publicidade, mas mais importante ainda era fidelizar os clientes à marca, para que sempre que sentissem a necessidade de um determinado produto ou serviço, escolhessem a marca e se tornassem compradores habituais da mesma.

Assim, surgiram várias disciplinas relacionada com o conceito de marketing que levou com que as empresas criassem um departamento exclusivo de marketing onde se pudessem trabalhar todos conceitos. Hoje em dia existem muitos conceitos relacionados com a área como vendas, *branding*, promoções, merchandising, campanhas publicitárias, cartões de fidelidade, etc. O marketing torna-se algo maior e deixa de ser apenas um departamento que pertencia a uma empresa (Hall, 2016).

As empresas possuem uma série de ferramentas que permitem valorizar-se, aumentar as vendas e fidelizar cada vez mais clientes aos seus produtos e serviços. Mas, essas ferramentas não podem ser utilizadas separadamente, tem que ir de encontro à estratégia da empresa (Lake, 2019). Conhecer o mercado onde a empresa atua, o tipo de produtos que oferece, os preços que pratica, a forma como comunica os seus produtos ou serviços, as suas cadeias de distribuição, conhecer o ponto de venda, as pessoas envolvidas e a proximidade direta ao cliente, a empresa consegue facilmente enquadrar a sua posição face à concorrência e identificar os seus pontos de diferenciação, as melhores estratégias para atrair e fidelizar novos clientes (Dewhirst & Davis, 2005).

Assim, a evolução do marketing começou com o processo de produção em larga escala ao menor preço possível, onde o principal objetivo era convencer o cliente que tinham necessidade do produto. As empresas queriam apenas vender e estavam apenas focadas no produto. Onde surge o Marketing 2.0, onde as empresas mudam o foco do produto para o cliente onde tem como objetivo criar uma relação, isto acontece devido a uma quantidade elevada de concorrentes e o fácil acesso às informações de cada uma deles, o cliente pode facilmente fazer uma comparação (Bhasin, 2017).

Depois desta evolução e todas as mudanças sofridas ao longo dos anos, com uma grande variedade de opções e evoluções observadas no conceito de Marketing e em todo o contexto comercial envolvente, surge o Marketing 3.0. Este conceito traduz uma nova abordagem, muito menos abusiva e agressiva, mas sim uma abordagem mais participativa, as empresas deixam de ter uma visão interna e fazem uma adaptação aquilo que o cliente realmente procura e espera delas (Golosinski, 2010). Nessa nova visão, as empresas passam a trabalhar na sua estratégia de marketing junto do cliente, e este pode fazer parte do processo de criação, desenvolvimento e comunicação do produto, podendo inclusive customizá-lo.

Hoje em dia, começa a aparecer o conceito de Marketing 4.0. Consiste numa atualização do Marketing 3.0 mas com a consciência da importância das redes sociais e da internet. Posto isto, as empresas devem atuar tanto no contacto físico com o cliente, como começar a atuar pelas redes sociais, pela preocupação de estarem no topo das páginas sugeridas pelos motores de busca. A combinação das estratégias e o momento de contacto com os clientes, maximiza e potencializa a fidelização dos clientes e o contato com os mesmos (Kotler et. al, 2016).

1.2 Perfil do Consumidor

Assim, como o conceito de Marketing o consumidor também atravessou um grande período de mudança ao longo do tempo. Se retrocedermos alguns anos, o perfil do consumidor prendia-se apenas pelas suas necessidades, ou seja, os consumidores procuravam os produtos ou serviços que precisavam e quando precisavam.

Com o desenvolvimento económico e do marketing, as empresas foram criando campanhas de comunicação que tinham como objetivo não só apelar à compra do produto, mas também às necessidades do cliente. Esse desenvolvimento económico veio tornas as pessoas mais consumistas (Witt, 2017). O consumismo está diretamente ligado ao impulso em fazer uma compra, ou seja, quando os consumidores compram um produto ou um serviço quando não precisam dos mesmos, simplesmente o fazem por estar em promoção, ou porque está na moda, ou viram numa revista, daí a nossa sociedade atual também se chamar de sociedade consumista.

Outro fator que influenciou o consumidor atual foi a globalização e a evolução da tecnologia. Hoje temos um consumidor bastante conhecedor e informado, com fácil acesso a todo o tipo de informação relacionado com produtos, serviços ou empresas, podendo comparar preços e os valores da empresa. Tendo em conta este cenário, os próprios consumidores partilham experiências e recomendações sobre marcas e produtos (Scriven, 2014).

Assim, os clientes começaram a comprar apenas os produtos e serviços quando tinham necessidade dos mesmos, com o aumento do poder de compra começaram a comprar mais por impulso e sem considerar a necessidade da aquisição dos bens. Com fácil acesso à informação e através dos feedbacks de outros consumidores tornaram-se mais conscientes no processo de compra, começam a comprar os produtos e serviços que têm um melhor feedback geral e escolhem as empresas das quais mais se identificam ao nível dos valores.

Hoje em dia, observamos consumidores que escolhem as marcas e as empresas em que sentem que tem uma posição ativa. O consumidor não quer ser apenas um “peão” para as empresas alcançarem os seus lucros, quer ter um sentimento de que tem voz ativa na organização e que é importante para a mesma, sendo a sua opinião valorizada. Nesta sequência surge o conceito de cocriação, em que o cliente faz parte do processo de desenvolvimento, produção e comunicação dos produtos, e é nesta estratégia que as grandes empresas começam a trabalhar (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Finalmente, um dos fatores que define os consumidores atualmente é a apreciação que ele dá à experiência que tem com a marca. Para ele é muito importante sentir que ao adquirir um produto ou serviço de uma determinada marca tem uma experiência e um serviço único que não poderia obter em nenhuma outra empresa.

1.3 Estratégia de Marca

Uma marca é muito mais do que um simples nome, logótipo ou slogan, é toda a experiência que oferece ao cliente ao longo de todo o processo (AMA, 1960). A estratégia definida para uma marca deve ser coerente com os seus valores, a sua missão, o seu modelo de negócio, a oferta que faz aos clientes, a forma como comunica com os clientes e como tenta mantê-los, bem como a forma como tenta criar valor para a sociedade (Borg & Gratzner, 2013). É importante que todos estes componentes estejam alinhados com a mensagem que transmitem, para manter a coerência.

Uma forte estratégia de marca permite à empresa ter um desenvolvimento sustentável e uma imagem clara para se dar a conhecer e ao mesmo tempo se distinguir dos seus concorrentes, é um conjunto de regras previamente definidas que permite orientar a organização e todos os seus trabalhadores para o que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer e por quem (Borg & Gratzner, 2013). Assim, uma estratégia de marca é um plano em que a empresa se define a si própria e como quer ser reconhecida pelos seus intervenientes, este plano é o ponto de partida para a definição de todas as outras estratégias para a empresa (Filipsson & Uggla, 2009).

1.4 Retalho

No circuito de distribuição, o retalho assume a última etapa do processo, onde os retalhistas assumem um papel muito importante de ligação entre os produtores e os futuros consumidores. Então, o retalho é um conjunto de etapas que tem como finalidade a execução de uma venda de bens ou serviços, seja para uso pessoal ou profissional.

A palavra retalho deriva da língua francesa, que tinha como significado “retirar parte”, isto explica-se, pois, os retalhistas adquirem os produtos em grandes quantidades com o fim de realizarem a venda do mesmo em pequenas quantidades, ao encontro das necessidades dos consumidores finais.

Um retalhista é uma pessoa ou uma empresa, que é fundamental na aquisição dos bens ou produtos, que o consumidor final pretende, tendo assim então um papel de intermediário entre os produtores e consumidores de forma a que haja uma venda.

No entanto, a venda não precisa necessariamente de ser feita numa loja, pode ser realizada através de qualquer canal de vendas e serviços, como é o caso do online, uma tendência atual em vários segmentos de produtos.

“Berman e Evans definem a cadeia do retalho como uma organização que gere vários pontos de vendas, centralizada nas vendas e na tomada de decisão (Rousseau, 1997; Cameira, 2009)”. Estas cadeias de vendas maiores, conseguem ter um maior volume de vendas, o que lhes permite negociar e ter preços mais baixo no seu ponto de venda, o que os torna mais competitivos e consequentemente líderes de mercado, tendo como exemplo os grandes retalhistas FNAC e Worten.

1.4.1 Atmosfera da loja e a sua importância

Em marketing, a atmosfera da loja foi primeiramente desenvolvida por (Kotler, 1973) “O esforço para proporcionar ambientes que tenham um efeito emocional no comprador, que aumentem a probabilidade de compra”.

Rayburn e Voss (2013) reforçaram o conceito afirmando que os ambientes de loja deveriam ser adaptados para o seu mercado específico. Da mesma forma, (Farias, Aguiar, & Melo, 2014) sugere que a atmosfera criada numa loja se baseia não só no ponto de vista material, mas também numa perspetiva imaterial. Juntas, estas duas dimensões, vão influenciar e gerar um determinado efeito no consumidor. Todo este jogo entre produto e efeito final no consumidor é descrito ao nível de todos os sentidos básicos: começando pela visão, tendo também uma componente auditiva, olfativa e tátil.

Com a competitividade verificada no mercado atual, cada vez mais, os clientes procuram a exclusividade e a inovação no que toca a experiências e compra de novos produtos. O crescimento da paridade do produto fez com que fosse crucial para os retalhistas apresentar uma oferta o mais exclusiva possível, com o intuito final de manter os consumidores interessados e fidelizados ao produto e empresa em questão, assim como aumentar a competitividade entre empresas assim como no cerne da mesma empresa (Kumar & Kim,

2014). Este conceito de oferta exclusiva implica um foco na experiência do consumidor ao invés do produto em si (Puccinelli *et al.*, 2009 in Spence *et al.*, 2014).

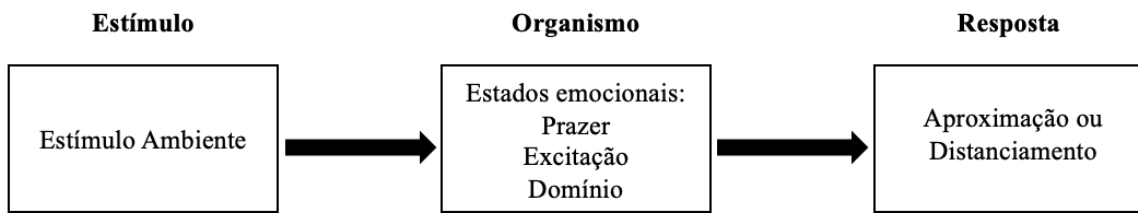
Esta descoberta é consistente com o argumento de (Babin & Attaway, 2000): “dado o ambiente instável em que muitos retalhistas atuam, os retalhistas que queiram ser bem-sucedidos terão que encontrar formas de manter a estabilidade assim como crescer com o objetivo de sobreviver e vingar neste mercado.”

Alguns autores como (Kotler, 1973; Chebat & Dube, 2000) sugerem que isto deve ser feito através da criação de uma atmosfera de loja que influencie os pensamentos e sentimentos dos consumidores.

Sugestões apresentadas por (Bitner, 1992) e revistas por (Turley & Milliman, 2000) acrescentam a importância do planejamento da atmosfera de loja como um fator diferenciador entre o sucesso e o fracasso. Apesar de tudo, a abordagem para a criação de uma atmosfera de loja não tem ainda nenhum modelo estratégico ideal a ser seguido (Farias, Aguiar, & Melo, 2014), no entanto, tratar-se-ia de um tema cuja abordagem seria potencialmente crucial na área de estratégia de marketing, assim como a presente evolução e mudança nestes conceitos (Turley & Milliman, 2000).

Na literatura de marketing, diversos tipos de investigação têm abordado os efeitos da atmosfera da loja no comportamento final do consumidor. Apesar dos resultados serem ligeiramente discrepantes, no geral os estudos vão de encontro ao modelo paradigma de Mehrabian-Russell's: Estímulo-Organismo-Resposta (E-O-R) (Kusumowidagdo, Widodo, & Sachari, 2012). Quando aplicado à área de retalho, Estímulo (E) refere-se aos sinais emitidos pelo ambiente da loja que irão influenciar o estado interno e sentimental do consumidor, o Organismo (O) é o consumidor, e a Resposta (R) é o comportamento de aproximação-distanciamento que os consumidores experienciam durante todo o processo (Kumar & Kim, 2014) (ver Figura 1).

Figura 1 - Estímulo - Organismo - Resposta (E-O-R) estrutura



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo modificado sugere que a atmosfera de loja pode influenciar a resposta emocional do consumidor em dois estados significativos, prazer e excitação. De acordo com (Donovan & Rossiter, 1982) “o simples afeto ou prazer que seja induzido pela loja, é determinante na abordagem e comportamento dentro de loja.

De facto, grande parte das pesquisas na área de retalho, focam-se em estímulos específicos, como as cores, a música ambiente, a iluminação de loja, os sons e os comportamentos de consumo, como análise da compra, seja ela impulsiva ou emocional, tempo que o cliente passa dentro da loja ou análise das vendas (Turley & Milliman, 2000).

1.4.2 Variáveis da Atmosfera de Loja

Com o aumento da concorrência no mundo do retalho, é obrigatório que os *retail managers* mudem substancialmente a estratégia atual, em vez de o foco ser apenas no produto, cada vez é mais importante dar ênfase à experiência do consumidor em loja. Com este intuito os *retail managers* estão a trabalhar nas variáveis que influenciam a atmosfera em loja, para que se consigam criar emoções nos consumidores. Isto pode influenciar, tanto os consumidores como os próprios funcionários da loja através do design da mesma.

1.4.2.1 Variáveis Externas

Turley & Milliman (2000) consideram como variáveis externas: montras, arquitetura dos edifícios, fachada frontal assim como a área adjacente que irão produzir um estímulo para a atmosfera do retalho. Uma primeira e, talvez, derradeira impressão é rapidamente criada pelo consumidor assim que este olha para a fachada do edifício da loja, para a sua montra e para todo o layout exterior. Esta impressão será crucial a influenciar o consumidor a entrar ou não na loja. Os mesmos autores afirmam que se os *retail managers* não tiverem a capacidade de

utilizar as variáveis externas para cativar o interesse do consumidor e despertar nele uma experiência agradável e aliciante, a atmosfera interior poderá não chegar a ter qualquer impacto.

As fachadas das lojas poderão ter um efeito substancial na percepção do ambiente de compra, através da criação de um impacto visual que desperta a atenção e acaba por beneficiar a imagem da loja ao mesmo que a diferencia da concorrência (Cornelius, Natter, & Faure, 2010; Pantano, 2016). Os elementos da montra, e a forma como estão dispostos que têm um maior impacto na atenção do consumidor são: as luzes, a cor, o preço e a originalidade/autenticidade do produto e do seu modo de apresentação (Pantano, 2016). O autor conclui ainda, que a desorganização, o número limitado de produtos e o facto de não exporem elementos originais resultará em emoções negativas por parte do consumidor.

Pantano (2016) também sugeriu a integração de tecnologia interativa nas montras das lojas para atrair a atenção dos consumidores e assim providenciar entretenimento e mais fontes informativas. Esta estratégia permitirá às lojas físicas competirem com o conteúdo atual e interativo das lojas online.

1.4.2.2 Variáveis Internas

Cor

Segundo Olahut, El-Murad, & Plaias (2012), as cores podem produzir respostas biológicas e emocionais, assim como chamar a atenção para um determinado ambiente. Desta forma, os *retail managers* usam as cores para criar um *mood* positivo que culminará num comportamento mais favorável por parte dos consumidores.

Os consumidores são fisicamente atraídos para ambientes com cores quentes (amarelos e vermelhos), o que os leva a aproximar-se da entrada da loja. Paradoxalmente, os consumidores consideram os ambientes em tons de vermelho como desagradáveis, negativos, tensos e menos atraentes do que os ambientes com cores frias (azuis e verdes). As cores azuis e verdes, estão diretamente associadas a elementos calmos e positivos, e aparentam encorajar uma procura mais demorada assim como promovem as intenções de compra (Bellizzi & Hite, 1992). Estes autores concluem que cores quentes, deverão estar presentes na fachada da loja, entrada e áreas que promovam comportamentos impulsivos por parte do consumidor, enquanto que cores frias deverão ser aplicadas a categorias de produto com preços mais elevados, que são atribuídos a processos de decisão de compra mais longos.

Luzes

Os aspetos visuais da atmosfera de loja, incluindo a sua iluminação são dos elementos mais importantes que os retalhistas e as marcas pretendem transmitir ao cliente. Estes podem influenciar o *mood* do cliente, o seu estado emocional e a cognição do consumidor, bem como as suas percepções espaciais (Evans, 2002). Baseado na análise do Spence et al. (2014), conclui-se que mudanças na claridade e tonalidade das luzes utilizadas irá influenciar as intenções de compra, assim como de venda.

Custers et. al (2010) concluiu que o brilho, o contraste e a claridade são os elementos de luz mais importantes a afetar a dimensão da atmosfera da loja. Os mesmos autores descobriram que uma luz periférica e em tons claros irá criar uma claridade perceptual. A percepção de espaço é conseguida através da aplicação de luminosidade periférica e uniforme com o objetivo de criar estímulos relaxantes e agradáveis, os retalhistas deverão utilizar uma iluminação periférica e não uniforme. Adicionalmente, (Summers & Hebert, 2001) descobriram que ao usar uma luz mais clara irão influenciar os consumidores a experimentar mais produtos, assim como a passar mais tempo a olhar para os mesmos.

Música

As principais conclusões do impacto da música na atmosfera de loja são um incremento positivo nas vendas, um despoletar da atenção do consumidor, um aumento do tempo físico e perceptual despendido em loja, assim como um aumento no tráfego.

O ritmo da música na atmosfera de loja (rápido ou lento) podem afetar o ritmo do fluxo do tráfego da loja. Quando os consumidores andam de uma forma mais lenta pela loja, tendem a comprar mais, pelo contrário se os consumidores passam de uma forma mais rápida a tendência de compra diminui (Milliman, 1982). Os *retail managers* devem escolher o tipo de músicas de acordo com os objetivos pretendidos (maximizar o volume de compras ou aumentar o tempo que os consumidores passam dentro da loja).

Andersson et al. (2012) concluíram após experimentação numa loja de eletrónica e num supermercado que a música afeta a excitação do consumidor. O sexo feminino prefere ambientes sem música ou com ritmos lentos e os homens preferem exatamente o oposto. Nos dois espaços analisados, os consumidores gastam mais dinheiro quando o mesmo tem música.

Em relação à atmosfera auditiva (Olahut, El-Murad, & Plaias, 2012) concluíram que a música afeta o estímulo, o *mood* e as emoções do consumidor, o que faz com que os consumidores tenham uma percepção do tempo passar mais devagar e sintam a atmosfera de loja como mais agradável. Nesta situação, os consumidores passam mais tempo dentro da loja, o que na maioria das atmosferas de loja, é um ponto positivo pois aumenta as vendas.

Os retalhistas utilizam um tipo específico de música para ajudar a transmitir o conceito da marca dentro da loja. Deste modo, a escolha da música certa torna-se num elemento crucial para criar uma impressão positiva no consumidor.

Odor

Os *retail managers* consideram a manipulação de um cheiro um desafio maior do que a introdução de outros estímulos sensoriais na atmosfera de loja. O uso de diferentes aromas dentro da loja tem efeitos positivos (melhor avaliação do produto) se for agradável e congruente com o ambiente de compras e com a imagem da marca (Bosmans, 2006). (Guéguen & Petr, 2006) revelam que aromas agradáveis afetam diretamente a avaliação dos produtos. Os autores concluíram que o aroma artificial de lavanda tem um efeito relaxante, o que influencia positivamente o tempo que os clientes passam num restaurante, quando estavam mais relaxados os clientes consumiram mais produtos, ou seja, passaram mais tempo e gastaram mais dinheiro no estabelecimento. Pelo contrário, o aroma de limão não teve o mesmo efeito positivo.

Morrison et al (2011) estudaram um ambiente mais holístico e analisaram a combinação da música com o aroma. Este estudo teve como objetivo verificar se o volume da música e a presença ou ausência de um aroma de baunilha poderia afetar os níveis de excitação e o prazer dos clientes numa atmosfera de uma loja de moda real. Este modelo revelou que a presença de um aroma de baunilha e a música com um volume elevado provocou um aumento dos níveis de excitação, especialmente em jovens do sexo feminino. Essa congruência por sua vez, resulta em níveis mais elevados de prazer, o que resulta num aumento da satisfação do cliente, do tempo que passa em loja e nas compras que efetua.

1.5 Lojas Híbridas

Malin (2014) e Retrieved (2016) consideram as lojas híbridas como uma das novas tendências que os retalhistas utilizam para criar uma experiência de loja aos clientes imersivos. Este conceito baseia-se na oferta de produtos/serviços de áreas de negócio distintas dentro da mesma

loja, podendo estes serem complementares um do outro ou não, mas quando juntos criam uma experiência que ultrapasse qualquer venda simples. Uma loja ao apresentar diversificação, pode atrair os potenciais clientes a uma compra impulsiva e assim aumentar as suas vendas (Tatum, 2016).

A loja da Dolce & Gabana Barbieri, aplicou este conceito de uma forma muito eficaz, ao aliar a melhor alfaiataria italiana com a barbearia italiana tradicional, sou seja, um cliente ia fazer as suas compras à loja e poderia usufruir do serviço de barbearia, criando assim uma experiência diferente, um serviço que atualmente podemos encontrar também na marca Sacoor em Portugal (site Sacoor, 2018).

Capítulo III - Marketing Relacional

1.1 Satisfação do Consumidor

A satisfação do consumidor pode ser definida como a forma de como um utilizador percebe determinado serviço ou produto de forma satisfatória ou insatisfatória com base no padrão ou desempenho esperado desse serviço ou produto (Kotler & Keller , 2006). De acordo com (Oliver, 1980), a satisfação do consumidor deriva da avaliação do serviço e, por sua vez, pode acabar por satisfazer o cliente em caso de avaliação positiva e insatisfatória do cliente em caso de avaliação negativa. A satisfação do consumidor é um resultado da qualidade do serviço percebido no final do cliente (Su & Huang, 2016). Em suma, pode concluir-se que a satisfação do consumidor e a excelência ou qualidade do serviço estão interligadas e associadas.

1.2 Experiência do Consumidor

Relacionado com a satisfação do cliente, emerge o tema da experiência do cliente. Como foi dito anteriormente, esta experiência é o que determinará uma maior ou menor satisfação do cliente e é neste tema que os gestores se têm concentrado.

A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contacto direto ou indireto com uma empresa. O contacto direto ocorre geralmente no decurso da compra, utilização, e serviço e é geralmente iniciado pelo cliente. O contacto indireto acontece quando o cliente tem contacto com alguma informação da marca, mas sem intenção, através de campanhas publicitárias, eventos de marca, em conversas com amigos, entre outros (Schwager & Meyer, 2007).

Assim, a experiência do consumidor é o resultado de qualquer interação entre o consumidor e a empresa, esta experiência inclui tudo desde a forma como a empresa comunica, a qualidade da comunicação, a qualidade dos produtos e serviços e a qualidade dos recursos humanos, apoio antes, durante e após o processo de venda. Esta experiência só será positiva se todos estes aspetos estiverem em consonância (Verhoef & Lemon, 2016).

A experiência do cliente inclui vários elementos que formam a perceção que um cliente tem de uma marca ou produto, desde o momento em que conheceu a marca, como interage com ela, a compra e utilização do produto ou serviço, e o serviço pós-venda. As empresas estão muito

preocupadas em desenvolver produtos de qualidade ou em reduzir custos, mas é a atenção e o cuidado que dão ao cliente que faz toda a diferença (Morgan, 2017).

Para além de termos uma experiência que é o resultado de toda a interação entre a marca e o cliente durante o processo de compra, temos também a experiência que traduz o momento da compra do bem ou serviço. Esta experiência concreta é por vezes a mais significativa, dependendo também do tipo de produtos ou serviços que a empresa oferece, e por esta razão existem muitas estratégias específicas para o local onde a compra ocorre (Verhoef & Lemon, 2016).

O cliente pode identificar-se com uma marca e pode gostar dos seus produtos ou serviços que esta oferece, no entanto, se a qualidade do serviço não for de qualidade ou não corresponder às expectativas, a marca é facilmente substituída por um concorrente e, para o cliente, será sempre associada a uma experiência negativa. A experiência do consumidor também o torna mais conhecedor e exigente. Atualmente os clientes têm várias experiências com marcas diferentes e também várias experiências com a mesma marca, pelo que não ficam satisfeitos quando a experiência do consumidor piora ou quando estagna durante muito tempo e se têm a perceção de que outras marcas têm evolução na experiência do cliente, trocam facilmente através delas.

1.3 Experiência em Loja

O shopping continua a ser um dos ambientes de retalho mais difundidos (Moss, 2007) onde os clientes podem ter vários estímulos e experiências interativas oferecidas pelo ambiente do mesmo, abrindo assim uma oportunidade para haver alguma diferenciação.

Ao longo dos anos, o shopping tem evoluído o seu conceito, anteriormente era apenas uma loja só, onde poderíamos encontrar todos os produtos que precisávamos e passou a ser um espaço com um ambiente divertido e apelativo para muitas pessoas (Bloch, 1994).

Associado ao desenvolvimento dos shoppings, está a sua evolução para espaços de lazer e sociais (Martin, 2004). “As pessoas agora podem ir ao shopping, não para comprar produtos, mas sim para sair ou ir socializar. Visitar o shopping pode ser apenas com o intuito de ter um momento de diversão (Moss, 2007).

Consumidores recreativos podem visitar os shoppings apenas por causa do seu aspeto, do seu ambiente ou até mesmo dos sons e cheiros que podem transmitir. Ou seja, estes consumidores

podem aumentar o seu bem-estar ao visitar o shopping, pois transporta os para um ambiente diferente do que estão habituados normalmente.

Uma pesquisa da Universidade de Wharthon da Pennsylvania, intitulada “Descobrir WOW”, um estudo sobre Experiência de Compras nos retalhistas na América do Norte, identifica cinco grandes áreas que contribuem para uma ótima experiência de compra:

- Experiência da Marca – consiste na excelente qualidade dos seus produtos, o seu design e ambiente de loja apelativo, fazendo com que os clientes se sintam especiais ao estarem na loja;
- Conexão – quando os empregados são simpáticos e atenciosos, sempre disponíveis para ajudar o consumidor de forma educada;
- *Problem Solver* – ajudando a resolver os problemas caso surjam, o que irá garantir a satisfação do cliente;
- Excelência – aconselhar e explicar de uma forma simples e simpática, ajudando a encontrar qual o produto que se enquadra melhor às necessidades do consumidor;
- Perspicaz – ser pró-ativo e ajudar a acelerar o processo quando o cliente está com pressa, ou quando a loja está lotada.

1.3.1 Marketing Experimental

Experiências resultam diretamente da observação e experimentação (Schmitt, 1999); as experiências não se geram sozinhas, mas sim através de estímulos, podendo estes serem derivados de experiências de produtos, da marca ou mesmo da interação com entre as pessoas.

Os especialistas em marketing aproveitam estes aspetos relacionados com a experiência, para oferecer algo exclusivo aos clientes, com a finalidade de os influenciar nas suas decisões de aquisição (Schmitt, 1999). A este conceito referido anteriormente, foi dado o nome de marketing experimental.

A experiência não é algo que acontece apenas numa etapa do processo, mas sim distribuída por um período de tempo, segundo (Arnauld et al., 2002) está dividido em 4 etapas:

- A experiência pré-compra, onde o consumidor procura, planeia, prevê ou imagina a experiência;

- A experiência no ato da compra, quando escolhe o produto, realiza o pagamento, olha para a embalagem;
- A experiência do consumo, quando fica com a sensação de satisfação ao adquirir um produto que pretendia;
- O recordar de uma experiência ótima que teve no passado, na qual irá comentar com os amigos, passando a ser uma recordação.

As experiências do consumidor irão ter impacto no processo de tomada de decisão (Hutchinson, 1983) desde que tenham um papel importante e preponderante nas suas percepções, atitudes e comportamentos (Cameira, 2009), o que leva a aumentar o valor e fidelização à marca (Malhotra, Sheth, Peterson, & Kerin, 2011).

1.3.2 Retailtainment

O conceito de *Retailtainment* prende-se com a capacidade de providenciar novas experiências de forma a cativar os consumidores através de entretenimento em ambiente de retalho (Mathur & Chhibber , 2016). É também uma estratégia para angariar novos clientes e fidelizá-los, fazendo com que passem mais tempo dentro de loja a usufruir da experiência e realizem a comprar mais rapidamente (White, 2010). *Retailtainment* é uma maneira de concorrer com a tendência das compras online, tornando a atmosfera de loja mais atraente e emocional (Coifman e Kennard, 2014). No entanto, o entretenimento em loja deve estar sempre em linha com os produtos e serviços que a loja tem para oferecer, de modo a criar curiosidade e interesse aos consumidores (Mathur & Chhibber , 2016).

Bull (2011), ao falar sobre esta tendência dá o exemplo da nova loja da Disney em Londres. A loja tem como objetivo oferecer aos clientes um ambiente interativo e uma experiência diferente daquilo que estão habituados, para isso, fornece vários recursos como casas de árvores animadas, uma música ambiente apelativa. Numa marca como a Disney, que tem como principal objetivo transmitir magia, o retalho é uma excelente maneira de o mostrar, entretendo os seus clientes fazendo-os sentir um ambiente mágico.

A loja de telecomunicações O2 em Berlim, também é um bom exemplo da aplicação deste conceito na sua loja. Devido ao cliente ter a necessidade de tocar, sentir e experimentar os seus produtos, a marca começa a inserir em loja, workshops, concertos e eventos temáticos para entreter os seus clientes. (Retail Design Blog, 2014).

1.3.3 Lojas com Zonas Personalizadas (*Mood Zones*)

A criação de zonas personalizadas em loja, tem como objetivo persuadir a que o cliente fique positivo em relação com aquilo que se depara. É uma zona que é estruturada no plano de loja, e pode ter impacto no estado de espírito do consumidor, o que fará com que se sinta mais confortável e tenha interesse em passar mais tempo dentro da loja a explorar os produtos da mesma (Novikova, 2016).

A música e o som, são elementos extremamente relevantes para apoiar esta tendência. (Yalch, 1993) argumentaram que ter a música apropriada em loja, tem impacto na disposição do cliente para realizar a compra de produtos, uma vez que se sentem num ambiente familiar, e mais confortável.

Na indústria das telecomunicações, as lojas normalmente estão divididas em várias áreas, consoante os serviços que disponibilizam. (Carulli, 2016), refere-se ao caso da Telecom Itália, como tendo diferentes abordagens perante os vários serviços que tem para oferecer, em zonas da loja pretende promover a sua marca, noutra aproveita para divulgar as suas ofertas especiais e noutra das zonas apresentar os produtos que tem para oferecer atualmente. Neste caso, e apesar de a mesma loja estar com abordagens diferentes no seu interior, deve estar sempre de acordo com a missão e estratégia que a marca pretende desenvolver.

Capítulo IV – Plano Estratégico

1 Apresentação da Ideia de Negócio

A abertura de uma loja da marca Samsung com um conceito inovador constitui a ideia de negócio que o autor vai apresentar ao longo deste trabalho. A empresa em questão é a Samsung Eletrónica, a loja está localizada no Centro Comercial Colombo, em Lisboa e tem como atividade principal o comércio de equipamentos tecnológico, mas também uma parte técnica onde pode reparar os seus equipamentos. É este o ponto de partida para a elaboração deste plano estratégico.

A proposta para abertura de loja surge em conjunto com a equipa de Retail Marketing dos *headquarters* da marca, localizados na Coreia do Sul. A marca pretende implementar um conceito de loja inovador na Europa, sendo Portugal o país escolhido para esse propósito. Numa altura em que os concorrentes apresentam cada vez mais soluções, tanto a nível de equipamentos como nos seus espaços físicos, faz todo o sentido que uma marca líder de mercado no setor inove e apresente um conceito de loja único em Portugal.

2 Análise de Mercado

De acordo com Freire (1997), a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interagir com o ambiente circundante. A evolução contínua dos mercados e indústrias gera múltiplas oportunidades e potenciais ameaças às quais as empresas têm de ser capazes de responder. Os concorrentes que forem menos rápidos e eficazes na adaptação às tendências do ambiente circundante correm, portanto, o risco de perder clientes e, em última análise, entrar em falência. Por conseguinte, o autor defende que é altamente relevante analisar o ambiente, nomeadamente o Ambiente Contextual, bem como o Ambiente Transacional.

2.1 Ambiente Contextual

Todas as organizações independentemente da indústria onde estejam inseridas, operam no âmbito de um meio envolvente contextual bastante amplo que condiciona, a médio e longo prazo, a sua atratividade, as suas estratégias, os seus objetivos e em casos extremos, a sua sobrevivência. Este pode ser desagregado em quatro contextos distintos, sendo eles (análise PEST):

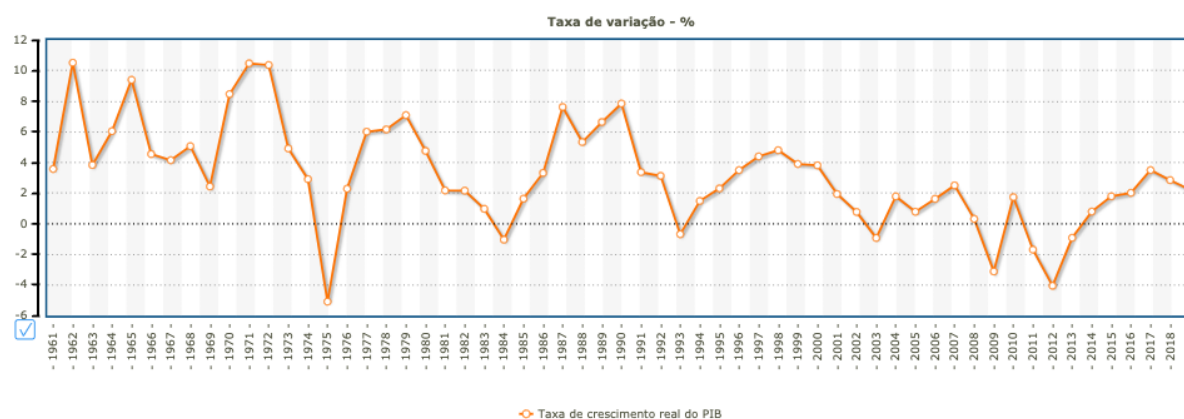
- Contexto Económico;
- Contexto Político-Legal;
- Contexto Sociocultural;
- Contexto Tecnológico.

2.1.1 Contexto Económico

A conjuntura económica verificada nos últimos anos tem dificultado o mundo empresarial, pois o país enfrenta um ambiente económico recessivo que tem impacto direto nos diversos setores de atividade.

A nível de Produto Interno Bruto (PIB), Portugal tem apresentado um crescimento ao longo dos últimos sete anos (desde 2013), tendo um crescimento económico acumulado de 11%, conseguindo alcançar os níveis que observávamos antes da crise económica internacional (2012) (ver Figura 2).

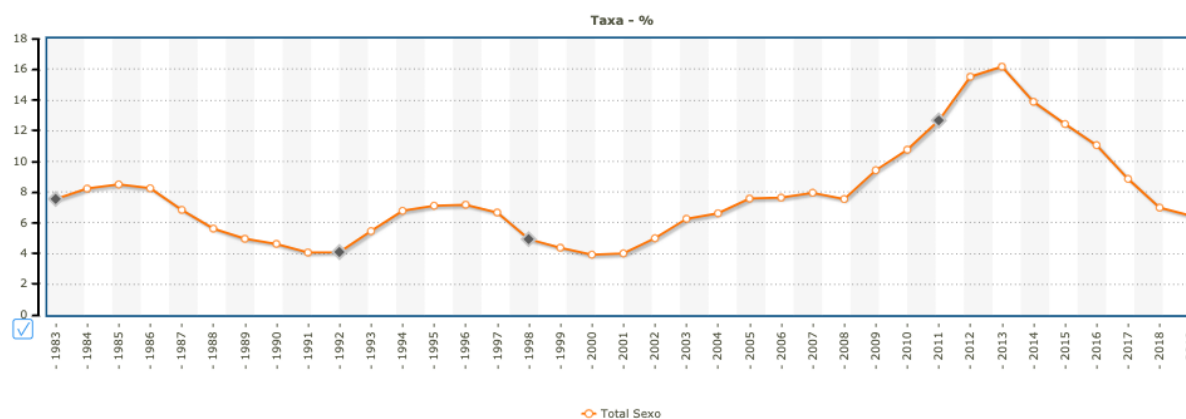
Figura 2 - Taxa de crescimento real do PIB



Fonte: PORDATA (2019)

O desemprego é outro tema fulcral para o desenvolvimento económico de cada país, este define o peso da população que está desempregada sobre o total da população ativa. Segundo as estatísticas do Pordata (2019), a taxa de desemprego no final do ano de 2019 foi de 6,5%, o valor mais baixo desde 2003, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Taxa de Desemprego



Fonte: PORDATA (2019)

Relativamente à obtenção de crédito, de acordo com o Banco de Portugal (2018) as condições de acesso ao mesmo continuam estáveis em 2018. As taxas de juro atingiram níveis baixíssimos, desde então, existe uma maior facilidade por parte de particulares e empresas de obterem um crédito bancário.

No que toca ao turismo, Portugal foi considerado o Melhor Destino da Europa nos World Travel Awards. No total, arrecadou 26 prémios. Porto, Lisboa, Algarve e Açores estão entre os galardoados. Ou seja, a ocupação das unidades hoteleiras em Portugal tem tido um crescimento bastante significativo nos últimos anos, sendo atualmente um dos destinos de excelência na Europa.

2.1.2 Contexto Político-Legal

Portugal é membro integrante da União Europeia desde 1986 e utiliza o Euro como moeda oficial desde 2002. A sua língua oficial é o Português, a quinta mais falada em todo o mundo.

Apesar dos períodos de recessão com que Portugal se deparou, a nível político tem se mantido um país estável ao longo dos anos. Isto porque se observarmos todos os líderes que já tomaram posse em Portugal percebemos que apenas variaram entre líderes do Partido Socialista (PS) e do Partido Social Democrata (PSD), partidos não extremistas.

Portugal é uma República Constitucional, atualmente tem como Presidente da República o Professor Doutor Marcelo Rebelo de Sousa, que preside o seu primeiro mandato e tomou posse em Março de 2016, com orientação de direita, Partido Social Democrata. E temos como

Primeiro-Ministro o Doutor António Costa que preside também o seu primeiro mandato, desde Novembro de 2015, com orientação de esquerda, Partido Socialista.

Portugal é dos países no mundo com menor risco político e pouco influenciado por conflitos exteriores. Para além disso ao fazer parte da União Europeia desfruta de algumas vantagens, como a possibilidade de livre circulação de pessoas e mercadorias devido à integração no espaço Schengen, inexistência de barreiras alfandegárias e apoios económicos e financeiros em caso de necessidades.

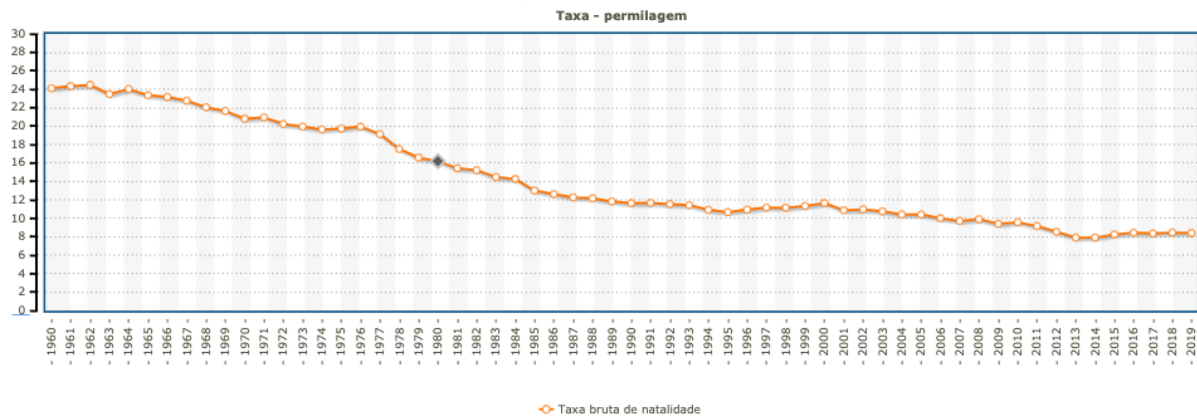
2.1.3 Contexto Sociocultural

Relativamente ao contexto sociocultural, Portugal é um país situado no sudoeste da Europa, constituindo juntamente com Espanha a Península Ibérica. Banhado pelo Oceano Atlântico, é constituído por uma parte continental e duas regiões autónomas, sendo estas o arquipélago da Madeira e dos Acores. Segundo os censos realizados em 2019, Portugal possuía 10.286.300 de habitantes.

Atualmente, a ambiguidade relativamente ao futuro condiciona a sociedade. Os hábitos, costumes e estilos de vida têm-se vindo a alterar com o avançar do tempo e existem determinados parâmetros que presenciam essas alterações, nomeadamente a taxa de natalidade, a taxa de analfabetismo, o saldo migratório, a esperança média de vida e o nível de estudos da população. Segundo a base de dados Portada (2019), por cada 100 jovens, existem 161 idosos, ou seja, existe uma baixa natalidade e a longevidade dos cidadãos aumenta, podemos afirmar então que Portugal é um exemplo de um país envelhecido.

Em 2019, a taxa bruta de natalidade foi de 8,4%, isto é um terço do que se registou no ano de 1960 (Figura 4). Uma das principais razões para esta diminuição deve-se ao facto de os jovens hoje em dia darem mais importância à sua formação académica, ou seja, tem um início tardio da vida profissional, o que consequentemente leva a que atinjam a sua autonomia e independência cada vez mais tarde.

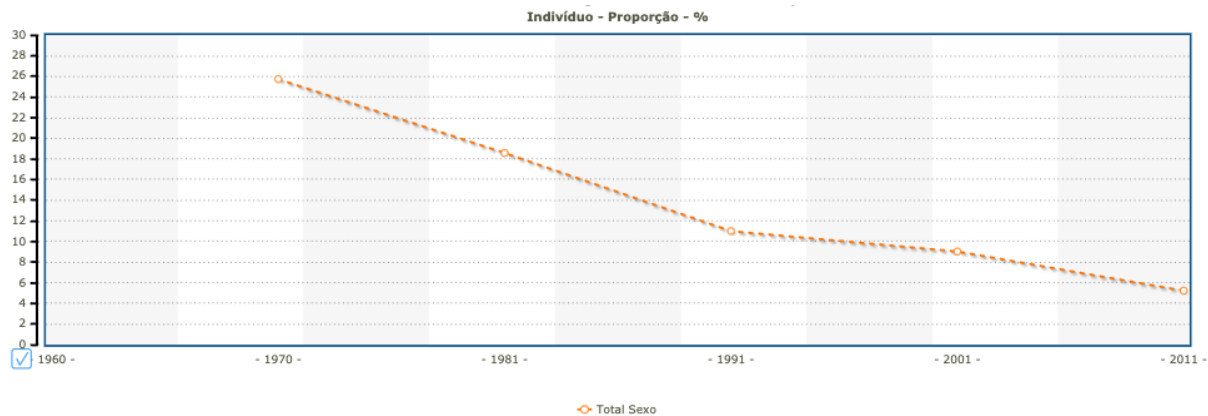
Figura 4 - Taxa de Natalidade em Portugal



Fonte: PORDATA (2019)

Na nossa sociedade, a obtenção de qualificações académicas, para garantir um futuro melhor, é de uma importância extrema. A prova disso são os dados revelados pelo Pordata (2011), que demonstram a diminuição em cerca de 50% da taxa de analfabetismo de 18,6% em 1981, para 9% em 2001, e dez anos mais tarde, em 2011, uma nova diminuição de 40% para aproximadamente 5% (ver Figura 5).

Figura 5 - Taxa de analfabetismo em Portugal



Fonte: PORDATA (2019)

Um outro assunto bastante abordado e encarado pela sociedade diz respeito à migração. Diariamente, inúmeros jovens qualificados não conseguem ter oportunidades a nível profissional em território nacional, e por isso, são obrigados a abandonar o país à procura de conseguir o seu primeiro emprego ou trabalho na sua área. O mesmo também acontece a

trabalhadores experientes, que por falta de oportunidades de crescimento dentro das suas empresas, vão em busca de novas oportunidades no estrangeiro.

2.1.4 Contexto Tecnológico

Durante os últimos anos, o mundo testemunhou o incrível e exponencial progresso tecnológico que contribuiu para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das empresas. Em geral, os padrões e hábitos de vida mudaram nos últimos anos devido ao facto de a tecnologia permitir que tudo se torne mais eficiente e produtivo. De facto, o avanço da tecnologia levou ao crescimento da produtividade, proporcionando métodos de produção mais eficientes e eficazes, resultando na redução de custos, bem como do tempo necessário para fazer um produto ou um serviço.

É crucial salientar que, associado ao contexto tecnológico, o *smartphone* é o instrumento praticamente indispensável da vida quotidiana da sociedade. Graças a este equipamento, podemos aceder à internet em qualquer lugar e a informação, uma vez criada, pode ser imediatamente partilhada por outros utilizadores em qualquer parte do mundo. Atualmente, o *smartphone* veio revolucionar a vida dos utilizadores, visto que num só equipamento conseguimos executar diversas tarefas, como por exemplo: utilizar o GPS para criar uma rota, a câmara fotográfica para capturar um momento importante, aceder à internet para ver as notícias ou até enviar um mail importante. Estamos numa era, onde a transformação digital permite aos novos operadores mergulharem no mundo empresarial com novas formas de fazer negócios e melhorar a qualidade dos seus serviços.

2.2 Meio Envoltente Transaccional

Segundo Freire (1997), o ambiente transaccional consiste em todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a indústria onde a empresa está inserida, ou seja, os elementos que estão intimamente relacionados com a empresa. Estes elementos que integram o ambiente transaccional são designados por *stakeholders*, clientes, fornecedores e concorrentes.

2.2.1 Stakeholders

Segundo Freeman (1984), os *stakeholders* são um grupo de indivíduos preocupados com a comunidade como um quadro mais amplo que tem qualquer tipo de interesse na atividade, nos métodos ou também nos resultados de uma dada empresa. Poderiam ser reguladores,

associações ambientais, fornecedores, trabalhadores, clientes, acionistas, entre outros. É vital satisfazer as necessidades dos principais interessados para criar e manter um ambiente estável que beneficie as partes envolvidas. Para Freeman, estes são elementos essenciais para o planeamento estratégico nas empresas.

2.2.2 Clientes

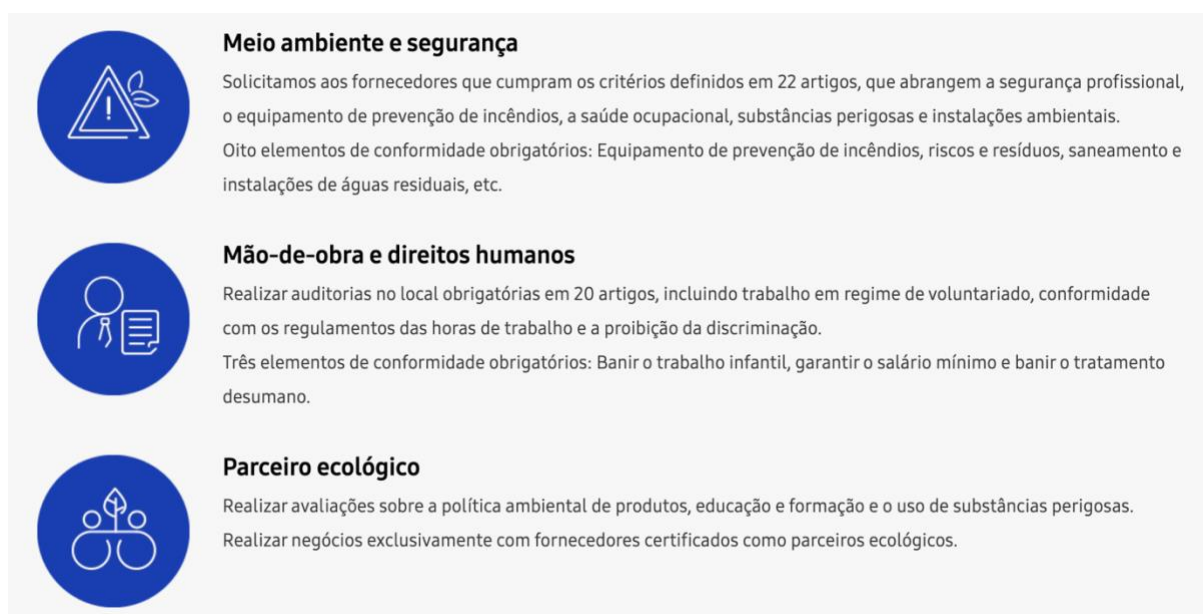
Os clientes são os atuais e potenciais consumidores dos bens e serviços oferecidos pelas empresas. É muito importante conhecer o público a que uma empresa se destina, tendo em conta que também é necessário que a mesma se adapte às necessidades dos seus clientes. Não existem duas pessoas iguais, com o mesmo tipo de interesses, gostos, estilos, necessidades e desejos, pelo que cada empresa deve definir previamente a que tipo de mercado pretendem dar resposta.

A Samsung Electronics opera num mercado Business-to-Consumer (B2C) e não se foca num grupo de clientes específicos, pelo que se destina a todo o tipo de “consumidor”, isto é, opta-se por não se realizar a segmentação de clientes, uma vez que os seus produtos e serviços são atraentes para as necessidades de uma ampla parcela de população e não discriminam entre os segmentos de clientes.

2.2.3 Fornecedores

Na Samsung, envidamos esforços para construir parcerias estratégicas com fornecedores de elevado desempenho com base na confiança mútua. É por esse motivo que adotámos um processo justo e transparente no funcionamento do nosso sistema de registo para novos fornecedores durante a realização das avaliações anuais de maneira a apoiarmos os nossos fornecedores no reforço das suas vantagens competitivas e minimizando os riscos relevantes (ver Figura 6).

Figura 6 - Principais elementos de avaliação no registo de novos fornecedores



Fonte: Samsung (2020)

A marca ao viver da filosofia comercial inculcada que “a nossa vantagem competitiva na Samsung Electronics vem da vantagem competitiva dos nossos fornecedores”, superamos o limite das nossas iniciativas de gestão de ganho mútuo para incluir fornecedores nacionais e estrangeiros. Fornecemos uma grande variedade de programas para apoiar o financiamento, a educação e a inovação para garantir que os nossos fornecedores se tornam globalmente competitivos (ver Figura 7).

Figura 7 - Programas de colaboração de parceiros



Fonte: Samsung (2020)

Por fim, os produtos e serviços Samsung resultam do esforço e dedicação dos fornecedores da cadeia de abastecimento. Esta é composta maioritariamente por fornecedores asiáticos, pois é onde a empresa tem grande parte das suas fábricas e onde fabrica os seus produtos. Na tabela 1 refiro alguns deles. A Samsung Electronics e os seus fornecedores são responsáveis pela satisfação dos consumidores e, além disso, compromete-se a assumir a responsabilidade sobre a cadeia de fornecimento, na qual confia e acredita obter o melhor valor.

Tabela 1 - Fornecedores Samsung

SUPPLIER	ADDRESS
Edwards Limited	96, 3Gongdan 1-Ro, Seobuk-Gu, Cheonan-Si, Chungcheongnam-Do, Korea
Elentec co., Ltd.	44F, Quang Minh Industrial Zone, Ha Noi, Vietnam
	B-37, Sector-80, Phase-II, Noida (Up), India
	Eou Unit, 57/1&2, Ecotech-I, Extens Ion-I, Greater Noida, India
	2247, Jalan Rajawali, Kampung Batu 9 Kebun Baru, 42500 Telok Panglima Garang, Selangor, Malaysia
EM-Tech Co., Ltd.	Yen Phong Ip Yen Phong District Bac Ninh Province, Vietnam
	Huaxian Road, Danshan Industrial Area, Chengyang District, Qingdao City, Shandong Province, China
Entegris Inc.	72, Je2Gongdan 1-Gil, Miyang-Myeon, Anseong-Si, Gyeonggi-Do, Korea
	129 Concord Road Billerica MA, USA
	117 Jonathan Blvd N Chaska MN, USA
	31 Kaki Bukit Road 3, 06-08/11 Tech Link, Singapore
GoerTek Inc.	No.268 Dongfang Road Hi-Tech Indust Ry Development District Weifang Shandong, China
	Lot L-06, Que Vo Industrial Park Nam Son Commune, Bac Ninh City, Bac Ninh Province, Vietnam
Hanyang ENG Co.,Ltd.	72, Yeongtong-Ro 26Beon-Gil, Hwaseong-Si, Gyeonggi-Do, Korea
Hitachi Ltd.	46, 2Gongdan 8-Gil, Seobuk-Gu, Cheonan-Si, Chungcheongnam-Do, Korea
	24-14, Nishi-Shimbashi, 1-Chome, Minato-Ku, Tokyo, Japan/td>
	15-12, Nishi-Shimbashi, 2-Chome, Minato-Ku, Tokyo, Japan
	Grantokyo South Tower, 9-2, Marunou Chi 1-Chome,Chiyoda-Ku, Tokyo, 100- 6606, Japan
	2150 N. 1St Street, Ste. 350 San Jose CA, USA
	1601A Room ,16F,Blk.1,No.18,Taigu Road,Waigaoqiao Free Trade Zone 2001 31, Shanghai, China
	8F Young Poong Bldg., 41 Cheonggyecheon-Ro, Chongro-Ku, Seoul, Korea
	92, Sanho-Daero, Gumi-Si, Gyeongsangbuk-Do, 730-906, Korea
2460 North First Street, Suite 290 San Jose CA, USA	
HNT Electronics Co., Ltd.	Luong Son Industrial Zone, Km 36, National Road 6, Hoa Son ward, Luong Son district, Hoa Binh province, Vietnam
Hosiden Corp.	Lot1, Quang Chau Ip, Viet Yen Dics Trict, Bac Giang Province, Vietnam
Ibiden Co., Ltd.	15#, Rongchang East Street, Bda, Beijing, China
	3-200, Gama-Cho, Ogaki, Gifu Pref, Japan

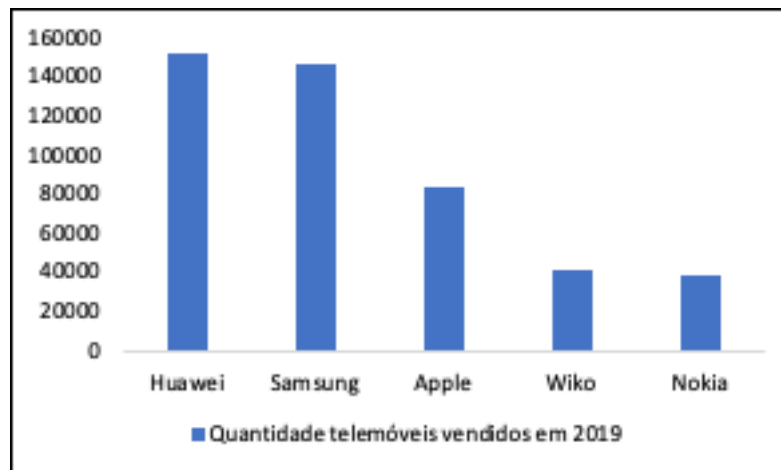
Fonte: Samsung (2020)

2.2.4 Concorrentes

Os concorrentes são aqueles que oferecem ou podem vir a oferecer os mesmos produtos ou produtos substitutos ao mesmo mercado onde a empresa opera. “Manter os amigos por perto e os inimigos ainda mais perto” é uma citação que se adequa à postura que as empresas devem

ter em relação aos seus concorrentes. É fundamental identificar e perceber quais os objetivos da concorrência, as suas estratégias e os seus métodos para ser possível dar uma resposta rápida e eficaz às necessidades e expectativas do mercado. Na Figura 8, podemos verificar a quantidade de telemóveis vendidos em 2019.

Figura 8 - Quantidade telemóveis vendidos em 2019



Fonte: Elaborado pelo autor

Os atuais concorrentes da empresa neste setor de atividade são os seguintes:

GMS Store – é um Apple Premium Reseller. Uma loja especializada em produtos Apple, onde é possível conhecer e experimentar todos os produtos e soluções inovadoras da marca num ambiente convidativo e dinâmico. Podemos encontrar a gama completa de iPad, iPhone e Apple Watch, bem como um mundo de acessórios feitos a pensar nos produtos. Sendo a Apple claramente um dos nossos principais concorrentes, não só em termos de portfólio de produto, mas até ao nível do valor da marca.

Huawei Store – é uma empresa líder de mercado no fornecimento de infraestruturas de dispositivos inteligentes de tecnologias de informação e de comunicação. Sendo um dos três grupos empresariais da Huawei a Huawei Consumer BG é responsável da gestão dos *smartphones* onde são concorrentes da Samsung. A marca dedica-se a fornecer aos consumidores as tecnologias mais avançadas, fazendo chegar a todos os mais avanços tecnológicos e respetivos benefícios a nível mundial.

Mi Store Xiaomi – marca operada pelo parceiro Select Smart, Lda., revendedor oficial autorizado da marca que opera através das Mi Store Portugal e fundado no ano 2019 com o

objetivo de aproximar os produtos oficiais da marca ao público português, acrescentando valor aos fãs e impulsionando o desenvolvimento e a notoriedade da marca em Portugal. As lojas comercializam apenas e exclusivamente produtos oficiais certificados de acordo com a legislação europeia, com garantia de marca e assistência pós-venda oficial e personalizada. No setor

Worten – inaugurou a primeira loja no ano de 1996 em Chaves, e desde então tem acumulado prémios como “Escolha do Consumidor”, “Produto do Ano” e “Marca de Confiança”. É a empresa de retalho de eletrónica da Sonae e líder de mercado nessa área de negócio especializado. Focados na sua missão que é trazer o melhor da tecnologia a todos, sem exceção, hoje e sempre.

FNAC – empresa fundada em 1954 por dois amigos que procuravam praticar um tipo de comércio diferente, que se dirigisse ao maior número de pessoas e não apenas para as elites. Em 1998 entrou no mercado português e rapidamente conquistou o mercado, a resposta dos consumidores portugueses ao conceito FNAC foi de tal forma imprevisível que se tornou num fenómeno e um caso ímpar de sucesso. Comprar na FNAC é viver uma experiência única e estar na vanguarda da tecnologia com um serviço de atendimento diferenciado, garantindo uma experiência omnicanal aos seus clientes.

Vodafone Portugal – comercializa equipamentos eletrónicos de variadas marcas, incluindo da Samsung. É também um operador global de telecomunicações, que apresenta um serviço convergente reconhecido nos vários segmentos que compõem o mercado. É líder em inovação, imagem de marca e satisfação dos Clientes, a Vodafone Portugal tem uma cobertura de rede de abrangência nacional, chegando a 3,4 milhões de lares e empresas com a sua rede de fibra de última geração e mais de 4,7M de clientes através da sua rede móvel.

MEO – é uma empresa global de telecomunicações líder em todos os segmentos em que atua. A empresa dispõe de uma oferta de produtos, entre eles equipamentos eletrónicos de diversas marcas (incluindo Samsung), serviços nas áreas de telecomunicações e multimédia. Encontra-se direcionada para os segmentos de Consumo Particular e Empresarial. Desde Junho de 2015, é uma subsidiária integral do grupo francês Altice.

NOS – surgiu na fusão de duas das maiores empresas de telecomunicações do país, a ZON e a Optimus. É um operador que oferece soluções fixas e móveis de última geração, de televisão,

internet, voz e dados para todos os segmentos do mercado. Atua também na área de venda de equipamentos eletrônicos, entre os quais os da marca Samsung. Apresenta-se como um operador com ofertas convergentes multidevice que tem como objetivo incontornável, oferecer uma boa experiência ao consumidor em Portugal.

3 Caracterização do Setor da Tecnologia

Após uma análise transacional e contextual, é importante também perceber a atual situação do setor da Tecnologia, uma vez que o volume de negócios da loja depende inteiramente da situação do referido setor. As características de qualquer que seja o setor, não são imutáveis, ou seja, ao longo do tempo os vários fatores vão influenciando as oscilações do mercado.

O setor da tecnologia, mais concretamente a venda de *smartphones*, um produto indispensável nos dias de hoje, decresceu em Portugal cerca de 5% para um total de 2.597.534 milhões de unidades vendidas em 2019, enquanto que no decorrer de 2018, as marcas tinham colocado nas mãos dos portugueses cerca de 2.744.391 unidades.

Atualmente, o consumidor revela um nível de exigência superior, e a grande oferta de produtos no setor, faz com que o consumidor tenha acesso a uma multiplicidade de opções, o que resulta numa maior exigência na escolha do produto, pois ao possuírem mais informação acerca do mesmo tornam-se mais ponderados na tomada de decisão. Com cada vez mais oferta no mercado e um consumidor mais exigente e, conseqüentemente mais informado, faz com que seja um desafio constante para as marcas que atuam no setor.

O mercado não é apenas constituído pelos *smartphones*, mas sim por uma vasta gama de equipamentos. Em 2019, os gadgets acessórios aos *smartphones* apresentaram um crescimento a rondar os 100% face ao ano prévio, isto prova que, é um mercado em crescimento e com uma variedade de opções no que toca ao tipo de produtos. Todavia, e com a implementação do 5G em Portugal nos próximos anos, o mercado deverá crescer.

4 Nova localização da Loja

A escolha do local adequado para a abertura de uma loja, pode parecer um processo simples e fácil, mas tais características não coincidem com o grau de importância desta decisão estratégica. Assim sendo, inúmeros aspetos devem ser tidos em conta, sendo que a oferta e a procura do mercado devem servir de base para a tomada de decisão. Logo, para além da escolha adequada

dos produtos a disponibilizar no mercado, a localização da loja é fundamental para o negócio ser sustentado e ter sucesso.

Desde o início da sua atividade, a Samsung abriu lojas nas zonas de Faro, Coimbra, Almada, Cascais e Porto, dado serem locais estratégicos e onde a marca entendeu haver potencial para aumentar as suas vendas e a sua carteira de clientes. Porém, Lisboa é sem dúvida o melhor ponto estratégico para a implementação de um conceito de loja inovador, não só por ser a capital e com isso trazer uma maior densidade populacional, mas também por ser o atual centro de inovação empresarial, assim como o ponto de encontro do fervilhar de uma nova geração.

Desta forma, não poderia ser noutra local que não fosse o Centro Comercial Colombo, sendo este um dos maiores centros comerciais da Península Ibérica, dispõe de cerca de 340 lojas e possui características únicas que, juntamente com a sua enorme variedade de oferta, permitem ao consumidor a melhor experiência em compras.

5 Análise Interna

Os recursos e as capacidades de uma empresa são os pontos chave da sua estratégia, ou seja, é a partir dos mesmos que uma empresa estabelece a sua identidade e estrutura a sua estratégia. É por isso, necessário entender as relações entre os recursos e as capacidades, e compreender quais são os métodos que podem contribuir para existir uma vantagem competitiva. Desta forma, torna-se essencial fazer uma análise interna à empresa (Grant, 1991).

5.1 Cadeia de Valor

Esta ferramenta permite identificar as áreas que acrescentam valor aos clientes e maximizam as margens. Assim, a empresa deve concentrar os seus recursos e capacidades nestas áreas, a fim de melhorar o seu desempenho e criar ou sustentar vantagens competitivas.

Porter (1985) considera neste modelo a existência de dois tipos de atividades: as primárias que estão relacionadas com a criação do produto, venda e entrega ao cliente e ainda com o serviço pós-venda. As atividades de suporte, como o próprio nome indica são aquelas que auxiliam e completam as atividades primárias, como a compra de *inputs*, a gestão de recursos humanos e das infraestruturas da empresa e do desenvolvimento tecnológico.

Colocando em prática o negócio em questão, apresento a sua Cadeia de Valor, começando pelas Atividades Primárias:

Logística de Entrada – engloba todas as atividades relacionadas com reservas e encomendas de clientes, assim como reservas de fornecedores.

Operações – integra todas as atividades relacionadas com a receção e armazenamento dos produtos, controlo e gestão de stocks, ou seja, todo o processo desde que os produtos chegam à loja até que são faturados ao cliente.

Logística de Saída – refere-se a todas as atividades relacionadas com a entrega dos produtos (equipamentos tecnológicos) ao cliente.

Marketing e Vendas – engloba todas as atividades relacionadas com a venda assim como com a promoção. Folhetos, campanhas em plataformas on-line, spots de rádio, ações de promoção em loja e alocação de material alusivo à loja nos espaços comuns do centro comercial.

Serviço Pós-Venda – abrange todas as atividades relacionadas com o pós-venda, os feedbacks e avaliações feitas pelos clientes relacionados com a sua satisfação ao visitar e comprar na loja, até à resolução de qualquer problema que surja com os equipamentos adquiridos na mesma.

Relativamente às Atividades de Suporte:

Infraestruturas – inclui todas as atividades relacionadas com a administração geral da empresa, contabilidade, finanças e gestão de ativos (loja e armazém).

Gestão de Recursos Humanos – reúne todas as atividades relacionadas com a contratação de novos funcionários, gestão de horários e turnos, mapas de férias, alocação de tarefas individualizadas, gestão de expectativas e motivação pessoal.

Desenvolvimento Tecnológico – incorpora todas as atividades desenvolvidas através das ferramentas tecnológicas que contribuem para a melhoria dos produtos ou processos existentes na empresa, como por exemplo software de controlo de faturação e vendas.

Compras – diz respeito à compra de produtos por parte da empresa, não só a todos os equipamentos destinados à revenda, como também todos os produtos consumíveis como

material de escritório, material de armazenamento, vestuários para os vendedores, instalações, entre outros.

Ao analisar o funcionamento da loja Samsung, através deste instrumento de gestão, é possível destacar algumas atividades que permitem acrescentar valor aos clientes. A área de marketing e vendas, pertencente às atividades primárias, desempenha um papel fundamental na criação de valor devido ao contato direto do vendedor com o cliente. Desta forma, a empresa garante uma experiência diferenciadora durante todo o processo de venda. Outra atividade primária a destacar diz respeito à área de Logística de Entrada, dado que a empresa, ao ser uma loja exclusiva da marca garante entregas e stocks dos produtos antes de todos os concorrentes, o que permite à loja responder às necessidades dos clientes criando valor para os mesmos.

No que respeita às atividades de suporte, no âmbito das infraestruturas devo salientar a organização interna e as boas práticas de gestão que permitem um funcionamento eficiente. Por último a gestão de recursos humanos constitui também um processo fulcral para o sucesso, uma vez que atuamos num mercado bastante competitivo, a excelência e profissionalismo das nossas equipas são fundamentais para atingir os resultados esperados.

5.2 Análise VRIO

Outra poderosa ferramenta que devemos incluir no plano estratégico é a análise VRIO. A sua execução serve para analisar o aspeto organizacional interno que coloca os recursos e as capacidades como fatores cruciais para criar uma vantagem competitiva. Este acrónimo é gerado pelas iniciais dos quatro aspetos a ter em conta nesta metodologia: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (Barney & Hesterly, 2006).

Relativamente ao Valor, esta variável permite avaliar se os recursos ou capacidades de uma empresa permitem explorar uma oportunidade existente no mercado ou neutralizar uma possível ameaça. Na prática, é difícil identificar os recursos e capacidades que detém valor para a empresa, contudo a empresa pode avaliar se tem impacto nas receitas e custos, caso esse permita aumentar as receitas e/ou reduzir os custos, então deve ser considerado valioso porque permite que a empresa seja mais competitiva. Neste caso concreto, os produtos da marca Samsung permitem que a empresa se torne sustentável, pois ao comercializar os mesmos, a loja oferece produtos inovadores, como tecnologia de ponta, o que acrescenta valor ao setor.

A raridade depende da escassez do recurso e da capacidade de um pequeno número de intervenientes para o controlar. Então, é importante perceber o valor dos recursos e capacidades de uma empresa, mas caso ela seja controlada por um grande número de concorrentes, então esta não terá uma vantagem competitiva sobre eles.

O conceito de Imitabilidade diz respeito à capacidade da empresa de obter ou desenvolver um determinado recurso ou capacidade que outra empresa já possui. As empresas com recursos e capacidade valiosas e raras são regularmente inovadoras, porque possuem os fatores necessários para implementar estratégias que outras não podem, isto é, considerada uma vantagem competitiva. Para colmatar este problema, a empresas têm duas escolhas possíveis, ignorar ou procurar imitar. No entanto existem recursos e capacidades que são complexas de imitar a curto prazo, nomeadamente experiência, reputação, conhecimento, relações interpessoais, confiança e cultura. No que toca ao *smartphone*, um dos produtos que atualmente têm mais oferta concorrencial, a Samsung ao ser líder de mercado, tem como estratégia o lançamento da inovação antes dos seus principais concorrentes. Posto isto, a concorrência sente-se na obrigação de apresentar um produto para fazer concorrência com o mesmo.

Por fim a Organização que é um conceito relevante em qualquer empresa. A vantagem competitiva perfeita é a combinação dos três recursos e capacidades acima mencionados, contudo, a empresa deve ser devidamente organizada de modo a tirar partido do potencial dos mesmos. A forma como está estruturada hierarquicamente e os seus métodos de funcionamento são alguns fatores que contribuem para uma boa organização interna de uma empresa.

Desde o início da sua atividade, a Loja Samsung tem desenvolvido recursos e capacidades que lhe permite possuir vantagens competitivas em relação aos seus atuais e potenciais concorrentes. A experiência e conhecimento do setor, a confiança por parte dos clientes e os relacionamentos interpessoais desenvolvidos através do processo de venda e contato direto com os clientes. Este tipo de recursos e capacidades são uma mais-valia para qualquer empresa, uma vez que são difíceis de imitar a curto prazo.

6 Análise Competitiva

6.1 Cinco Forças de Portes

As Cinco Forças de Porter (1985) são um modelo de análise de mercado que identifica as diferentes forças a operar no mercado dentro de uma indústria e analisa os fatores que

influenciam o mercado e o comportamento de compra. Os principais objetivos são compreender o ambiente competitivo onde uma empresa atua e ainda, identificar ações e estratégias que possam ser levadas a cabo para obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Segundo o autor, é importante relacionar uma empresa com o respetivo meio envolvente, quer seja contextual, quer seja transacional, pois a estratégia a seguir é definida consoante a estrutura do ambiente onde esta opera.

6.1.1 Ameaça de Novas Entradas

Esta força refere-se à ameaça que as empresas, já estabelecidas no mercado, sentem quando entram novas empresas para competir no mesmo. Se as barreiras à entrada num determinado mercado são elevadas, então a ameaça é baixa, e as empresas já estão preparadas para o aparecimento de concorrentes. Por outro lado, a ameaça é considerada elevada se não existirem grandes investimentos, subsídios do estado de fácil acesso, economias de escala baixas ou mesmo a falta de diferenciação no produto competitivo. Neste caso concreto, o mercado onde a Loja Samsung opera é bastante competitivo, visto a tecnologia ser um setor que se reinventa quase diariamente, a probabilidade de existirem tentativas de penetração no mercado é elevada.

6.1.2 Ameaça de Produtos Substitutos

Qualquer empresa que tenha a capacidade de implementar um produto no mercado é considerada uma ameaça às já existentes. Os produtos substitutos reduzem os potenciais lucros das empresas que já operam no mercado porque colocam um limite à margem de lucro. Ou seja, quanto mais atrativa for a relação *preço-performance* oferecida pelos produtos substitutos, menores serão os lucros do mercado.

No setor da tecnologia, existem várias alternativas à oferta que as empresas existentes planeiam oferecer aos seus potenciais clientes. Efetivamente, os clientes podem preferir equipamentos que não pertençam ao ecossistema da marca Samsung e optar por outra marca, pois a concorrência é elevada.

6.1.3 Poder Negocial dos Fornecedores

Todas as empresas dependem dos seus fornecedores, seja pelos produtos ou serviços, o que os coloca numa situação favorável caso possuam um reduzido número de concorrentes. Ou seja,

caso haja pouca oferta, estes podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos/serviços, de forma a reduzir os seus custos.

Relativamente à situação da Loja Samsung, os fornecedores têm um poder negocial considerado elevado, pois, os produtos vêm diretamente da fábrica da marca que está localizada na Coreia, ou seja, é o único fornecedor que fabrica este tipo de produtos, podem então assim praticar os preços que entenderem.

6.1.4 Poder Negocial dos Clientes

Atualmente, os clientes procuram a melhor relação qualidade-preço para satisfazer as suas necessidades. Desta forma, tem a capacidade de influenciar e regular o mercado, forçando as empresas a praticarem preços mais competitivos. O poder de compra de cada cliente varia consoante a situação do mercado e a importância das suas compras para o mercado. Quando o cliente efetua compras em grandes quantidades, ou quando tem informações privilegiadas sobre o mercado, como os custos de fornecedores ou ofertas da concorrência, o seu poder negocial aumenta (Porter, 1985).

No contexto da Loja Samsung, considero que o poder negocial dos clientes é médio, dado que existe um elevado número de clientes e ao facto de a qualidade dos equipamentos ser um dos fatores de diferenciação, porém, o custo de mudança de fornecedor é bastante baixo por parte do cliente.

Em suma, tendo em conta a concorrência do mercado e o poder negocial dos clientes, a Loja Samsung tem como desafio satisfazer a necessidade dos atuais clientes, angariar novos clientes e criar relações duradoras com os mesmos, de forma a ficarem fidelizados à marca e quando tiverem necessidade de adquirir algum equipamento eletrónico recorrerem à mesma.

6.1.5 Rivalidade da Indústria

A rivalidade entre concorrentes é evidente na introdução de novos produtos, no posicionamento em relação ao preço e através de melhorias na cadeia de distribuição, com o propósito de aumentar a quota de mercado da empresa. Considera-se uma rivalidade competitiva elevada quando existe uma diversificação e elevado número de concorrentes no mercado, a taxa de crescimento do mercado é reduzida e existem custos fixos elevados.

No setor da tecnologia existe uma aguerrida rivalidade, em consequência da relativa inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes, do rápido crescimento dentro do setor, das empresas conseguirem uma redução de preços possibilitadas pela redução de despesas. Em suma, a rivalidade constante entre as empresas existentes torna-se numa poderosa e impulsionadora força competitiva.

6.2 Análise SWOT

De forma a alcançar os seus objetivos, as empresas devem ter uma noção clara das suas capacidades, recursos e limitações. Parte do desempenho de uma empresa no mercado advém do conhecimento desses fatores.

A análise interna é um processo essencial, esta permite a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e, são estes fatores que ajudam a determinar a posição competitiva da mesma, onde permite estabelecer vantagens competitivas face aos seus principais concorrentes.

A distinção dos pontos fortes e fracos, juntamente com o reconhecimento das ameaças e oportunidades constituem a análise SWOT. Os pontos fortes referem-se ao que a empresa é capaz de fazer bem ou à capacidade que tem para o fazer. Em contrapartida, os pontos fracos assinalam algo em que a empresa é menos competente ou desempenha pior que a concorrência. As oportunidades e ameaças surgem através das próprias condições do meio envolvente em que a empresa está inserida (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Análise SWOT Loja Samsung

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagem de marca forte; ▪ Amplo portfólio de produtos; ▪ Os produtos são amigos do ambiente; ▪ Design dos produtos; ▪ Investe em investigação e desenvolvimento; ▪ Localização da loja; ▪ Equipa de vendas competente; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expandir a marca para outros países; ▪ Introduzir novas tecnologias em diferentes categorias de produtos; ▪ Segmento alvo de clientes ser a classe média; ▪ Abrir uma loja com um conceito futurista;
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ter uma posição clara no mercado; ▪ Loja pouco divulgada dentro do centro comercial; ▪ Tamanho da loja; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emergência e crescimento dos concorrentes chineses como a Huawei e Xiaomi; ▪ Mercado altamente dinâmico e fidelização de clientes cada vez mais difícil; ▪ Lojas de todos os concorrentes no centro comercial;

Fonte: Elaborado pelo autor

Detetados os fatores positivos e negativos existentes no meio interno e externo por parte da Loja da Samsung, é vantajoso agrupar os mesmos de maneira a maximizar as oportunidades e minimizar as possíveis ameaças para a empresa.

Importante referir que, o facto de o meio estar numa constante evolução, por vezes podem se gerar oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar essa evolução. Ou seja, não basta saber identificar as tendências e o impacto das mesmas, mas sim como as tornar num benefício próprio (Freire, 1997).

Assim, estamos perante a criação de uma análise SWOT dinâmica que confronta o paradigma atual da empresa, com a situação do passado e prevista para o futuro (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Análise SWOT Dinâmica

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar o volume de negócios com o lançamento de novos produtos; ▪ Promover a loja de forma intensiva, para que esta se torne um ponto de referência no setor da tecnologia; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não estar presente no canal on-line pode ser prejudicial para as vendas da loja;
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com um espírito de equipa jovem e dinâmico, e fidelização à marca, a loja consegue reter os seus melhores vendedores; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O crescimento de uma loja é um processo completo, e qualquer detalhe mal explorado pode ter um impacto negativo na sua implementação.

Fonte: Elaborado pelo autor

7 Análise Estratégica

7.1 Análise do Negócio

7.1.1 Estratégias Genéricas de Portes

De acordo com Porter (1991) existem três tipos de estratégias genéricas que as empresas podem adotar num determinado mercado, de modo a responder às necessidades e desejos dos clientes. Estratégias que designou como (1) Liderança de Custos, (2) Diferenciação e (3) Especialização ou Foco.

Adotar uma estratégia de Liderança de Custo significa ter como principal preocupação a prática pela redução de custos. Para que isto se torne atingível, a empresa deve ser eficiente na sua produção e nos seus métodos, reduzindo os gastos em publicidade e distribuição, a empresa deve procurar os melhores preços e descontos juntos dos fornecedores e, em por vezes, ter uma margem de lucro inferior à do mercado.

O conceito de Diferenciação pretende servir o mercado com produtos e serviços de qualidade superior, é inevitavelmente a estratégia mais dispendiosa, uma vez que a empresa investe mais na sua marca, na promoção dos seus produtos e serviços, no design do produto, na distribuição mais eficiente, na melhoria da assistência técnica, em recursos humanos mais qualificados e, em investigação e desenvolvimento para garantir um produto e serviço diferenciado e de qualidade, mesmo que o preço seja mais elevado.

Por último, a Especialização ou Foco, cujo principal objetivo é servir um segmento ou um nicho restrito, e responder de forma eficaz às necessidades e desejos de um determinado segmento de mercado cuja concorrência tenha dificuldade em atender.

No caso da Loja da Samsung, esta tem implementada uma estratégia de Diferenciação, pois comercializa produtos e serviços de qualidade superior face à concorrência e tem como foco o investimento na sua imagem, nos canais de distribuição, em formar os seus funcionários, é uma empresa que aposta no desenvolvimento de novos produtos, de modo a conseguir reinventar o mercado e oferecer aos seus clientes as melhores soluções tecnológicas.

7.2 Análise Corporativa

7.2.1 Estratégias de Produtos-Mercados de Ansoff

Neste contexto, é muito importante a conceção de uma matriz de produtos-mercados com o objetivo de relacionar todos os produtos oferecidos pela organização com os seus mercados-alvo e facilitar a identificação de novas oportunidades de negócio (necessidades que ainda estão por satisfazer e que podem dar origem a novos produtos para atuais ou novos clientes). Esta Matriz de Produtos-Mercados ou também conhecida por Matriz Clássica de Ansoff refere-se a quatro quadrantes estratégicos de análise, a Penetração de Mercado, o Desenvolvimento de Mercado, o Desenvolvimento de Produto e a Diversificação (Ansoff, 1965).

Penetração de Mercado corresponde à exploração de mercados já existentes, ou seja, a empresa mantém os mesmos clientes e os mesmos produtos, mas reúne esforços para vender em maior quantidade, enquanto que Desenvolvimento de Mercado refere-se à venda de produtos existentes em novos mercados. Em relação ao Desenvolvimento de Mercado é quando se vendem novos produtos no mercado onde a empresa já opera. Por último, é o Desenvolvimento de Produtos que é quando se introduz novos produtos para novos segmentos de mercado.

Dito isto, a Loja Samsung pode suscitar algumas dúvidas alusivas ao tipo de estratégia usada. Como qualquer empresa, a Samsung tem como objetivo principal penetrar no mercado, de modo a conseguir manter os clientes e os produtos, mas aumentar as suas vendas e a sua quota de mercado no setor. Uma vez que atua no setor da tecnologia e sendo este dinâmico e inovador, a marca tem que utilizar uma estratégia tanto de Extensão de Mercado como de Desenvolvimento de Mercado e Diversificação. Caso opte apenas por um tipo de estratégia,

consequentemente a empresa será menos competitiva face aos seus concorrentes, que procurar reinventar-se em todos segmentos de mercado.

7.2.2 Outsourcing

A intenção do outsourcing passa por remeter a terceiros as atividades que a empresa não consegue realizar de forma tão eficiente, de modo a focar todos os seus recursos nos seus principais objetivos. O conceito diz-nos que uma organização, ao não poder ou não lhe ser conveniente realizar determinada atividade, contrata outra, para a realização de determinados serviços em que esta é especialista, de forma a criar uma relação de benefício mútuo de médio ou longo prazo. Ultimamente, o outsourcing ganhou um papel importante na criação de valor para as empresas, tornando-se uma forma de obter vantagens competitivas em termos de mercado.

No caso da loja da Samsung tem um acordo com agências de marketing que realizam as implementações necessárias, realizam os planogramas e efetuam a manutenção de todos os produtos. Semanalmente, sem que seja necessário comunicar à agência, um responsável da mesma desloca-se à loja para verificar os equipamentos, fazer a sua manutenção ou o que seja necessário para que o cliente tenha uma experiência única aquando fizer uma visita à loja. Este tipo de serviço é imprescindível para que todos os equipamentos estejam atualizados e funcionais para quando a loja estiver aberta ao público.

Outro exemplo de outsourcing na loja Samsung é quando se realizam ações de promoção de marketing com promotores, ou seja, a loja contrata a uma empresa parceira promotores para efetuarem essa mesma ação.

8 Formulação Estratégica

8.1 Missão, Visão e Valores

Com o intuito de implementar a estratégia adequada num determinado mercado, as empresas devem definir os três pilares estratégicos que estabelecem os seus objetivos: missão, visão e os valores.

Drucker (1994) defende que uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto, mas sim pela sua missão. A qual deve ser clara, visto ser o núcleo central a partir do qual se irá

delinear um plano com o intuito de atingir os objetivos finais. Deste modo, a loja Samsung tem como missão “Criar uma experiência única no epicentro da tecnologia com o ecossistema de produtos Samsung”, de modo a satisfazer as necessidades dos atuais e potenciais clientes.

A visão diz respeito à criação de novos produtos que ofereçam aos clientes a melhor satisfação, e também “Ser líder de mercado no setor e uma loja de referência”. Uma vez delineada, determina qual o caminho a seguir por parte dos colaboradores para os objetivos serem atingidos.

A cultura organizacional é constituída pelo conjunto de valores e modos de conduta praticados pelos colaboradores da empresa. A empresa em estudo está comprometida em cumprir as leis e regulamentos locais, bem como aplicar um estrito código de conduta global a todos os funcionários. Acredita que a gestão ética não é apenas uma ferramenta para responder às mudanças do ambiente comercial, mas sim um veículo para o desenvolvimento da confiança com os parceiros e clientes. Além disso, é importante destacar certos valores, entre os quais: competência, eficiência, transparência, rigor, trabalho de equipa e profissionalismo, de modo a cumprir a sua missão e alcançar a sua visão.

8.2 Objetivos da Empresa

É importante que os objetivos estipulados pela Loja Samsung estejam relacionados com a missão e visão estipuladas.

É possível distinguir os denominados *big goals* (objetivos gerais) e os SMART¹ (objetivos específicos). Os *big goals* são objetivos que se pretendem alcançar a médio/longo-prazo, sendo considerados mais gerais. Os objetivos SMART têm um horizonte temporal bem definido, por norma são específicos, mensuráveis, atingíveis e orientados para os resultados. Apresentam-se de seguida os *big goals* e os objetivos SMART da Loja Samsung (ver Tabela 4).

¹ (Drucker, 1955) inventou a sigla SMART – Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented e Time-Bound. Enuncia que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, orientados para os resultados e com um período definido para serem atingidos.

Tabela 4 - Objetivos da Loja Samsung

Big Goals	
<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar a quota de mercado;▪ Ser uma loja de referência no setor;▪ Captar e fidelizar novos clientes;▪ Tornar a loja num ponto de interesse do centro comercial;▪ Aumentar o volume de negócio;	<ul style="list-style-type: none">▪ Melhorar as campanhas de marketing e publicidade;▪ Ter uma equipa totalmente especializada no ecossistema de produtos;▪ Maximizar a eficiência operacional.
SMART	
<ul style="list-style-type: none">▪ Iniciar a atividade da loja em Dezembro de 2020;▪ Atingir os objetivos estipulados na campanha do <i>Black Friday</i>;▪ Loja nº1 em vendas no mês de Dezembro vs os concorrentes;	<ul style="list-style-type: none">▪ Ter entre 600-700 visitas no mês de abertura;▪ Evento de abertura com 300 convidados;

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3 Fatores críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) correspondem às competências que mais valor proporcionam aos clientes. Grant (1991) defende que o Sucesso de uma empresa no seu setor, depende dos FCS, uma vez que possibilita à empresa a existência de vantagens competitivas.

O FCS que merece mais destaque é o espaço físico da loja, pois é um conceito novo, completamente diferente de qualquer outra loja que atue no mesmo setor, criado para que o cliente tenha uma experiência inesquecível e diferenciadora face às lojas da concorrência. Um conceito de loja desenvolvido pelos *headquarters*, sendo a segunda loja com o mesmo implementada na Europa.

Outro exemplo que pode ser considerado um fator crítico de sucesso é a o valor que a marca Samsung tem, sendo considerada a sétima marca mais valiosa do mundo e líder de mercado em inovação de tecnologia, o que faz com que haja muitos fãs da mesma.

9 Implementação de Estratégia

9.1 Marketing Mix

Nos últimos anos, o conceito de marketing cresceu exponencialmente no universo empresarial, ganhando um papel determinante entre os outros departamentos, sendo o objetivo do Marketing tornar supérfluo o esforço das vendas e concentrar-se nas necessidades e desejos dos clientes, tornando o produto ou serviço o mais apropriado para os mesmos (Kotler, 1973).

Conseguir alcançar a satisfação do cliente como ponto de partida para a obtenção de lucros é a forma de atingir o principal objetivo do Marketing Mix. Neste prisma é a tendência do mercado que guia qual o tipo de produto em que uma empresa deve apostar. A nova mentalidade a nível de marketing nas empresas passa por, estudando o seu cliente alvo, encontrar o produto que se enquadre a este, ao invés de encontrar o cliente certo para o produto.

Assim sendo, e uma vez que as empresas têm como principal objetivo aumentar a quota de mercado e assegurar a satisfação dos seus clientes dando uma resposta às necessidades dos mesmos, devem ter em conta quatro variáveis essenciais: o Produto, o Preço, a Distribuição (*Placement*) e a Promoção.

9.1.1 Produto

A existência de necessidades leva-nos ao conceito daquilo que é um produto. Segundo Kotler (1988), um produto é tudo aquilo que é capaz de satisfazer uma necessidade. Posto isto, não tem que estar obrigatoriamente relacionado com um objeto físico, mas sim que preste um serviço ou satisfaça uma necessidade para poder ser chamado de produto.

O sucesso de qualquer negócio está diretamente ligado ao tipo de produto que este comercializa. A Samsung é uma empresa que investe em investigação e no desenvolvimento com a finalidade de oferecer aos seus clientes uma vasta gama de produtos de grande qualidade em diferentes categorias.

Com o aumento do número de clientes e respetivas necessidades, a Loja Samsung teve a necessidade de se adaptar e diversificar a sua oferta para conseguir dar resposta às diferentes exigências. Como resultado, ao dia de hoje a loja comercializa *smartphones*, relógios inteligentes (*smartwatches*), *tablets*, equipamentos de áudio e todo o tipo de acessórios

relacionados com os anteriores. De salientar que o segmento dos *smartphones* é responsável por grande parte do volume de negócio anual da empresa.

9.1.2 Preço

A segunda variável do Marketing Mix é o Preço, sendo a única variável capaz de criar receita, uma vez que as restantes geram apenas custos. O preço é um fator decisivo na decisão de compra, pois representa o custo a pagar para usufruir de um determinado produto ou serviço.

Todas as empresas enfrentam a responsabilidade de determinar o custo dos produtos ou serviços que comercializam, pois, a sua determinação é fundamental para a viabilidade económica de um plano de negócios.

Existem três bases de determinação do preço, através dos custos em que se adiciona uma margem em relação ao custo, outra é determinada pelo valor, isto é, utilizam a percepção de valor que os clientes atribuem em relação ao desempenho de determinado produto e, por último, a comparação com os preços da concorrência para os produtos semelhantes.

O preço, em grande parte das vezes é o responsável pela primeira impressão do cliente relativamente à marca, ou ao próprio produto. Se for baixo fará com que o cliente entenda que a qualidade do produto oferecido é baixa, e para além disso haverá uma redução da margem bruta unitária. Por outro lado, se o preço for elevado, o cliente entenderá que tem uma qualidade acima da média, no entanto, pode afastar potenciais clientes.

A loja procura estar informada acerca dos preços dos seus concorrentes, mas visto ser uma loja exclusiva da marca, consegue ter uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência no que toca ao valor de compra dos produtos, visto a cadeia de distribuição ser mais curta, o que diretamente aumenta as suas margens quando efetua uma venda.

Ainda assim, os descontos comerciais e financeiros, e as condições de pagamento fazem também parte desta variável que é o Preço. A empresa promove o habitual desconto comercial ou de quantidade, de maneira a aumentar o volume de negócios.

9.1.3 Distribuição

A Distribuição ou Praça refere-se ao conjunto de processos necessários para disponibilizar o produto ou serviço no mercado, responsabilizando-se esta componente pela logística e pelos

canais de distribuição.

Ao longo dos anos, e devido à forte concorrência na maioria dos mercados, as empresas tem se focado em garantir uma maior acessibilidade aos seus produtos, de modo, que a procura pelo mesmo se mantenha elevada e num ritmo crescente (Kotler, 1988). Uma tendência cresce atualmente, onde muitas empresas já entregam diretamente os seus produtos em casa do cliente.

No contexto da loja, a mesma irá ter todas as infraestruturas necessárias para a realização de todas as tarefas necessárias do dia-a-dia de uma empresa, nomeadamente o armazém com os respetivos stocks, o balcão de atendimento aos clientes, os produtos expostos para experimentação, o gabinete do pós-venda onde se efetuam as reparações e o escritório onde se elaboram todo o tipo de tarefas administrativas.

9.1.4 Promoção

Por fim, a última variável é a Promoção ou Comunicação, a qual visa dar a conhecer ou promover determinados produtos aos potenciais clientes, comunicando as necessidades a satisfazer e os benefícios da sua utilização. É através das ferramentas disponíveis na Promoção que é possível persuadir e conquistar novos clientes assim como estimular a procura.

Uma vez que a Samsung é uma marca global, a sua promoção precisa de ir ao encontro disso, e ser realizada numa perspetiva o mais abrangente possível, utilizando os seguintes canais e mecanismos.

Com o progresso exponencial das novas tecnologias nos últimos anos e com o impacto que estas exercem na estimulação da procura, o canal online numa empresa que atua no setor tecnológico é um dos canais mais importantes. Quando se trata de empresas líderes de mercado têm que seguir esta tendência e utilizá-la para chegar aos seus clientes. A loja irá criar um website exclusivo onde irá ter a facilidade de divulgar todos os seus produtos, novos lançamentos e promoções de venda.

A força de vendas, realizada através dos vendedores, que entram em contacto direto com os clientes, criando e desenvolvendo relacionamentos com os mesmos, efetuam um papel fundamental para aumentar volume de negócios da empresa. Numa loja aberta ao público, sem bons profissionais a guiar os clientes para uma experiência agradável, é muito difícil atingir os objetivos de vendas.

Por fim, mas não menos importante, a Samsung rege-se por princípios e valores éticos que constituem a base da sua cultura, estes ajudam a criar valor para o cliente e tem um impacto positivo na divulgação da empresa, pois os clientes ao passarem um bom feedback aos seus amigos/conhecidos estão a contribuir para um marketing “boca a boca” que é benéfico para a empresa. Criar, promover e manter uma boa imagem da marca juntos dos clientes, é essencial para a captação de novos clientes e manutenção da confiança nos atuais.

9.2 Recursos

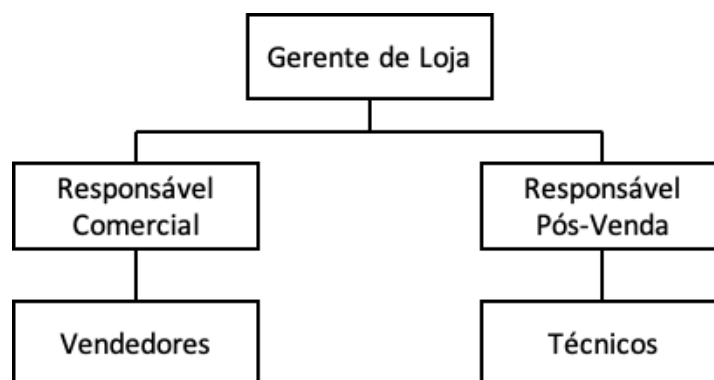
Apesar de as tendências do meio envolvente serem idênticas para todas as empresas num setor, algumas conseguem um melhor desempenho do que outras. Isto, deve-se ao facto de algumas delas disporem de uma capacidade superior de gestão, que por norma, é uma consequência da utilização de melhores recursos (Freire, 1997).

9.2.1 Organograma

A estrutura de uma organização é representada pelo seu organograma. Este qualifica como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação entre os mesmos. O organograma mais comum, é o clássico, também designado por funcional. Neste cenário, quando mais alto o órgão estiver posicionado, maior será a sua responsabilidade e autonomia.

Relativamente ao organograma da empresa em estudo, como se pode ver na Figura 9 é um organograma clássico ou funcional (apresenta as funções ao invés dos cargos), em que os cargos estão distribuídos por grau de importância, do topo até à base. Todas as decisões que sejam tomadas são de responsabilidade do Gerente de loja dada a pouca complexidade da loja.

Figura 9 - Organograma Loja Samsung



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gerente de Loja acumula a função de Responsável Comercial e tem como responsabilidade principal gerir a equipa de vendedores e encontrar soluções para satisfazer as necessidades de potenciais clientes. É também responsável pelo planeamento, organização, direção e controlo. Tem como objetivo definir metas, delegar tarefas aos colaboradores e estabelecer as normas, regras e diretrizes a seguir em loja.

Relativamente ao Responsável de Pós-Venda, este é responsável por monitorizar tudo o que esteja relacionado com: reclamações, pedidos de reparação, troca de equipamentos e manutenção dos mesmos.

9.2.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos são parte essencial para o funcionamento de qualquer empresa, independentemente da dimensão da mesma. Assim, para garantir o bom funcionamento da loja, são necessários os recursos seguidamente mencionados.

De maneira a garantir o funcionamento da loja, será necessário a contratação de nove colaboradores, isto porque, a loja está inserida num centro comercial que tem um horário de trabalho alargado, com horário de abertura às 10h e encerramento às 24h, o que implica duas equipas que sejam rotativas. Desses nove colaboradores, sete deles irão ser alocados à dinâmica das vendas como vendedores e dois colaboradores ao serviço técnico da pós-venda como técnicos. Para além desses nove colaboradores, o gerente de loja irá desempenhar todo o tipo de funções necessárias, como orientar e formar os novos colaboradores durante a fase inicial da abertura da loja.

9.2.3 Recursos Materiais

Os recursos materiais correspondem aos bens tangíveis e intangíveis necessários para a realização da atividade de uma determinada empresa. Assim sendo, para garantir um bom funcionamento da Loja Samsung serão necessários os recursos referidos abaixo.

Espaço Físico – com a abertura de nova loja no Centro Comercial pretende-se aumentar a quota de mercado tanto no setor da tecnologia, como no próprio Centro Comercial. O mobiliário a colocar no interior da loja, será fornecido pelos *headquarters* da empresa, localizados na Coreia do Sul, ou seja, não iremos ter custos na aquisição móveis, prateleiras, expositores e cadeiras.

Apenas o material eletrónico, como televisões ou monitores, computadores, softwares e produtos de experimentação serão suportados pela loja.

9.2.4 Gestor do Projeto

O gestor do projeto é responsável pelo planeamento, a coordenação, a execução e o controlo do projeto. Ou seja, qualquer tomada de decisão é da sua inteira responsabilidade, seja a nível operacional, administrativo ou estratégico.

Neste caso, o autor é o principal interessado no sucesso da loja Samsung. Apesar da pouca experiência na abertura de lojas, foi lhe proposto este desafio, e terá como função definir e acompanhar todos os procedimentos e etapas necessários para a abertura desta loja. É exigido ao gestor do projeto uma grande responsabilidade e organização para diminuir os riscos e garantir o cumprimento de todos os objetivos e prazos estipulados pelos *headquarters*. Assim, em conjunto com o responsável Coreano, cabe ao autor, controlar quais os recursos materiais necessários, os métodos de funcionamento, o *layout* do espaço físico, os equipamentos eletrónicos, as burocracias e políticas de segurança, entre outros a considerar, que melhor se adequem para o sucesso do projeto.

9.2.5 Força de Vendas

A força de vendas de empresa é composta pelos colaboradores que executam o processo de venda, ou seja, os vendedores.

No caso da Loja da Samsung, os colaboradores devem ter uma formação específica no ecossistema dos produtos da marca, de modo a conhecerem todos os produtos da melhor forma, para elucidarem qualquer dúvida que os potenciais clientes possam ter. Deve haver uma preocupação em acompanhar o cliente, para que este tenha uma experiência positiva e se torne num cliente assíduo da loja.

9.2.6 Apoio Contabilístico e Jurídico

O Apoio Contabilístico e Jurídico da Loja Samsung é realizada por uma empresa externa em regime de *outsourcing*. A empresa em questão é responsável pela elaboração e organização da contabilidade, do processamento de salários, da construção dos mapas de pessoal, do apuramento e pagamento de impostos, entre outras tarefas.

9.3 Plano de Implementação

Após identificados os recursos necessários para a abertura da nova Loja da Samsung, é importante estruturar um plano de implementação. Plano este que pretende apresentar as tarefas/atividades e o tempo estimado para a execução das mesmas. O gráfico de Gantt desenhado na Figura 10, identifica, o progresso e os intervalos de tempo necessários para cada uma das etapas até à data de abertura da loja.

Figura 10 - Plano de Implementação (Gráfico de Gantt)

Tarefas	Julho				Agosto					Setembro				Outubro				Novembro				
	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35	W36	W37	W38	W39	W40	W41	W42	W43	W44	W45	W46	W47	W48
Análise do Plano Estratégico	■	■																				
Procedimentos Legais à abertura da loja			■	■																		
Contrato de arrendamento do espaço físico					■	■																
Demolição do espaço físico atual							■	■	■													
Demolição e Reconstrução do espaço físico										■	■	■	■	■	■	■						
Aquisição do Equipamento necessário							■	■														
Montagem e instalação do espaço físico																	■	■	■			
Processo de Recrutamento e Seleção														■	■	■						
Formação aos colaboradores																	■	■	■	■		
Aquisição de Mercadorias																			■	■	■	
Abertura de Loja																						■

Fonte: Elaborado pelo autor

Numa fase inicial, o plano estratégico será analisado e corrigido, de modo a identificar e corrigir eventuais erros, e também de forma a adaptar à realidade atual. O prazo para a realização desta tarefa será de duas semanas.

Seguidamente realizar-se-ão todo o tipo de procedimentos burocráticos necessários à abertura e exploração da atividade na nova loja. Cerca de duas semanas é o prazo estimado para a execução dos mesmos.

O contrato de arrendamento e a escolha do espaço adequado para a abertura da Loja Samsung. O estabelecimento deverá estar em boas condições, possuir cerca de 100 metros quadrados e, ainda a possibilidade de não ter barreiras à entrada, isto é, ter uma entrada ampla e sem montra.

Escolhido o local, realizam-se os procedimentos inerentes ao contrato de arrendamento do mesmo cujo prazo de execução será de duas semanas.

Posto isto, durante três semanas, irão ser realizadas as demolições no interior do espaço, visto ser um conceito de loja que tem que ser efetuado de raiz, terá que se proceder a demolição de todo o interior. Nas sete semanas seguintes iremos receber os materiais encomendados à Coreia durante o processo de demolição e começar na reconstrução e montagem da loja. Após concluída a montagem e todo o trabalho de construção, segue-se a implementação dos produtos e realização dos planogramas das diferentes zonas da loja, esta atividade durará cerca de 3 semanas.

Com o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores, pretendemos contratar os candidatos com melhor potencial para desempenhar as funções pretendidas. Será exigido aos candidatos alguma experiência no âmbito de venda ao público e de preferência no setor da tecnologia. Após a seleção dos colaboradores, durante cerca de quatro semanas, os mesmos terão uma formação intensiva para conhecer todas as zonas da loja e todos os produtos que terão disponíveis para vender aos clientes. De salientar, que durante a mesma, irão ser abordados temas como a visão da marca, procedimentos, políticas internas, assim como a forma de funcionamento da empresa.

A penúltima etapa a elaborar refere-se à compra das mercadorias, onde será tomada a decisão sobre que produtos e respetivas quantidades deverão estar em stock para iniciar a atividade, serão tidos em conta os produtos com maior procura e todas as novidades que a marca tem para oferecer comercializa. Visto os produtos virem diretamente da fábrica na Coreia do Sul, serão necessárias três semanas para todo esse processo logístico.

Terminadas as tarefas mencionadas, estão reunidas todas as condições para a última etapa, que resultada no sucesso de todas as anteriores que será a abertura da Loja Samsung.

10 Conclusão

O plano estratégico foi elaborado com a intenção de estudar a viabilidade da abertura de uma loja da marca Samsung em Lisboa. Por conseguinte, foram apresentadas as ações e respetivas estratégias para o crescimento sustentável neste setor altamente competitivo. Além dos indicadores económicos a apresentar uma melhoria, por conseguinte, é necessário que a Samsung aumente o seu volume de vendas e respetiva quota de mercado.

Assim, através da abertura de uma loja, a marca pretende fornecer uma solução inovadora e abrangente ao mercado. O conhecimento e a experiência no ramo da tecnologia, as boas relações com os fornecedores, a qualidade dos produtos e a tecnologia dos mesmos, assim como, a proximidade e boa relação com o cliente representam algumas das mais valias para o crescimento da empresa.

Além disso, a análise competitiva considera este um mercado altamente dinâmico e intenso para as empresas do setor. Contudo, as capacidades e conhecimento que as empresas multinacionais têm, tornam-se numa vantagem competitiva para superar desafios como estes. As capacidades da empresa juntamente com a análise SWOT, mostra que a Samsung tem fatores relevantes para ter sucesso, como uma imagem de marca forte, um amplo portfolio de produtos, os produtos serem amigos do ambiente e terem um design inovador e apelativo, de ser uma empresa que investe em desenvolvimento de nova tecnologia e ao ter uma equipa competente no ponto de venda são aspetos chave para se conseguir bons resultados no mercado nacional.

Relativamente à implementação da estratégia em loja é crucial compreender e interiorizar os valores pelos quais a marca se rege, assim como o seu *modus operandi* no contexto deste mercado que prima pelo seu dinamismo constante. Com este intuito, a visão, missão e valores da empresa terão que estar imprescindivelmente delineados para que se atinjam os objetivos pretendidos, que por sua vez, deverão igualmente ser claros e precisos. O processo de implementação não estaria completo sem a análise do marketing mix, na qual são abordados os quatro pilares essenciais – produto, preço, promoção e praça. São estes mesmos pilares que permitem compreender a proposta de valor que a loja em causa possui com a venda de produtos Samsung. Este estudo permite ainda que seja implementada a melhor estratégia de promoção de produtos em loja para que, como objetivo final, a visibilidade da marca seja elevada ao seu potencial máximo, não apenas no pequeno universo de loja, como no universo superior de centro comercial e no mais abrangente e importante universo do mercado geral.

Bibliografia

- Ansoff, H. L. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson.
- Babin, J., & Attaway, S. (2000). *Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer*. *Journal of Business Research*, 49(2): 91-99.
- Bellizzi, A., & Hite, R. (1992). Environmental color, consumer feelings and purchase likelihood. *Psychology and Marketing*, 9(5): 347-363.
- Bitner, M. (1992). *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. *Journal of Marketing*, 56(2): 57-71.
- Bloch, P. R. (1994). *The shopping mall as consumer habitat*. *Journal of Retailing*, 70(1), 23-42.
- Borg, E., & Gratzer, K. (2013). Theories of Brands and Entrepreneurship: Conceptualising Brand Strategies. *Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour*.
- Bosmans, A. (2006). Scents and Sensibility: When Do (In)Congruent Ambient Scents Influence Product Evaluations? *Journal of Marketing*, 70(3): 32-43.
- Cameira, R. P. (2009). *Store Atmosphere: Comparing Super and Hypermarket Customer Perception*. ISCTE Business School, Portugal: (Unpublished Master Thesis).
- Carulli, L. (2016). *elecom Italia Selects YCD Multimedia's Digital Signage Platform for Its Flagship Store at Rome's International Airport*. YCD Multimedia; <http://ycdmultimedia.com/press-releases/telecom-italia-selects-ycd-multimedias-digital-signage-platform-its-flagship-store.php>.
- Chebat, J.-C., & Dube, L. (2000). *Evolution and challenges facing retail atmospherics: the apprentice sorcerer is dying*. *Journal of Business Research*, 49 (2), 89–90.

- Cornelius, B., Natter, M., & Faure, C. (2010). How storefront displays influence retail store image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2): 143-151.
- Dewhirst, T., & Davis, B. (2005). Brand strategy and integrated marketing communication. *Journal of Advertising*, 81-92.
- Donovan, R., & Rossiter, J. (1982). *Store atmosphere: an environmental psychology approach*. *Journal of retailing*, 58(1), 34-57.
- Drucker, P. F. (1955). *"Management Science" and the Manager*. Online.
- Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*.
- Evans, D. (2002). Emotion: The science of sentiment. *American Journal of Orthopsychiatry*, 72(4): 601-601.
- Farias, S., Aguiar, E., & Melo, F. V. (2014). *Store Atmospherics and Experiential Marketing: A Conceptual Framework and Research Propositions for An Extraordinary Customer Experience*. *International Business Research*, 7(2): 87-99.
- Filipsson, D., & Ugglå, H. (2009). Business and Brand Strategy: A Framework for Integration. *IUP Journal of Business Strategy*, 27-42.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Golosinski, M. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Obtido de https://www.kellogg.northwestern.edu/news_articles/2010/kotler.aspx
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Guéguen, N., & Petr, C. (2006). Odors and consumer behavior in a restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2): 335 - 339.

- Hall, J. (2016). *The Evolution Of Marketing: It's Not Limited To One Department Anymore*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2016/05/22/the-evolution-of-marketing-its-not-limited-to-one-department-anymore/#789ae45a7c29>
- Kotler, P. (1973). *Atmospherics as a Marketing Tool*. *Journal of Retailing*, 49(4): 1973-1974.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management. 12th Edition*. Prentice Hall.
- Kumar, A., & Kim, Y.-K. (2014). *The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5): 685-695.
- Kusumowidagdo, A., Widodo, P., & Sachari, A. (2012). *The Impact of Atmospheric Stimuli of Stores on Human Behavior*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 35: 564-571.
- Lake, L. (2019). *How to Develop Your Brand Strategy*. Obtido de <https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-your-brand-strategy-2295187>
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*.
- Malhotra, N., Sheth, J., Peterson, R., & Kerin, R. (2011). *Wiley International Encyclopedia of Marketing, Volume 1: Marketing Strategy, Blackwell Pub*.
- Malin, L. (21 October 2014, Retrieved at 1 June 2016.). *Green Room Design*, <http://greenroomdesign.com/blog/retail-trends-hybrid-stores/>.
- Martin, C. &. (2004). *Malls and consumption motivation: An exploratory examination of older Generation Y consumers*. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(10), 464-475.
- Mathur, A., & Chhibber, N. (2016). *To study the critical success factors of Retailtainment marketing*. *Chanakya International Journal of Business Research*, 2(2): 34-37.
- Milliman, R. (1982). *Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers*. *Journal of Marketing*, 46 (3): 86–91.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, pp. 322-341.
- Morgan, B. (20 de April de 2017). *Forbes*. Obtido de <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#5706bb3570c2>
- Moss, M. (2007). *Shopping as an entertainment experience*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Novikova, L. (2016). *Heartbeat flash insights, Shopper emotional journey: virtue or vice, happy or stressed*; . <http://www.heartbeat.marketing/cards/2015/6/13/shopper-emotional-journey- virtue-or-vice-happy-or-stressed, .>
- Olahut, M., El-Murad, J., & Plaias, I. (2012). International Conference “Marketing – from information to decision”., (pp. 317-343).
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions,. *Journal of Marketing Research* 17 (4), 460-469.
- Pantano, E. (2016). Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28: 149-154.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: *The Free Press*.
- Porter, M. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. Obtido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570410699249/full/html>
- Rousseau, J. A. (1997). *Manual de Distribuição - Uma visão global e estruturante da moderna distribuição*. Linda-a-Velha, Portugal: Biblioteca de Gestão - EXAME.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*, NY: *Free Press*.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.

- Sidney, J., & Kotler, P. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33.
- Su, S., & Huang, Y. (2016). Customized Marketing-An approach for SMEs to improve customer satisfaction: The case of firms operating in the shipping industry. *Master Thesis*, 82.
- Summers, T., & Hebert, P. (2001). Shedding some light on store atmospherics: influence of illumination on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 54(2): 145-150.
- Tatum, M. (2016). *WiseGeek, What Is a Hybrid Business?* <http://www.wisegeek.com/what-is-a-hybrid-business.htm>.
- Turley, L., & Milliman, R. (2000). *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*. *Journal of Business Research*, 49(2): 193-211.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Research Article*.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Research Article*.
- Witt, J. K. (2017). Action potential influences spatial perception: Evidence for genuine top-down effects on perception. *Psychonomic Bulletin & Review*, 999-1021.
- White, R. (2010). *Retail-tainment; the next big thing for retail and shopping centers?* White Hutchinson Leisure & Learning Group.
- Yalch, R. F. (1993). *Using Store Music For Retail Zoning: A Field Experiment*. *Advances in Consumer Research*, 20: 632 – 636. .