

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

O caso Moteespa

José Manuel Miranda Bastos

Projeto de Mestrado em
Gestão de Empresas

Orientador

Professor Vítor Santos, Prof. Convidado, ISCTE Business School

Março 2013

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

“Indivíduos e empresas estão a adotar a revolução digital. As redes sociais e dispositivos digitais estão a ser usados para envolver o governo, empresas, sociedade civil bem como amigos e familiares. As pessoas estão a usar ferramentas interativas móveis para determinar em quem confiar, para onde ir e o que comprar. Ao mesmo tempo, as empresas estão a realizar as suas transformações digitais, repensando o que os clientes valorizam mais e a criar modelos operacionais que aproveitam o que há de novo e lhes possibilita a diferenciação competitiva. O desafio para as empresas é tão rápido e tão longo como a transformação digital” (Saul J. Berman e Bell Ragna, Vice Presidente e Responsável Estratégica da IBM).

Agradecimentos

Este trabalho foi feito na sequência da concretização do Executive MBA no ISCTE Business School, onde tive a felicidade de passar dois anos intensos da minha vida pessoal, profissional e académica sempre acompanhado por um grupo de docentes de excelência, colegas que jamais esquecerei. Estes dois anos contribuíram em muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, a todos muito obrigado.

À minha família, Bela e Rafaela pelo apoio irrepreensível.

Ao meu Grupo do EMBA, por serem quem são.

A todos os meus colegas que sempre me apoiaram em todos estes anos de vida académica.

Ao Professor Vitor Santos por ter aceitado esta orientação, pelo apoio incondicional, pelo profissionalismo sempre demonstrado, pela amizade e todo o respeito que lhe tenho.

Índice

Agradecimentos	I
Índice.....	II
Índice de Figuras	V
Índice de Quadros	VI
Índice de Gráficos.....	VII
Glossário.....	VIII
Sumário	IX
Abstract	X
1. Sumário Executivo	1
2. Definição do Contexto do problema	3
3. Revisão da Literatura	4
3.1 Visão.....	7
3.2 Missão	7
3.3 Estratégia.....	8
3.3.1 Tipos e conceitos de Estratégia	9
3.3.1.1 Estratégia de Diversificação.....	11
3.4 Canais de Distribuição	14
3.4.1 Retalho	15
3.4.2 E-Business	17
3.4.3 E-commerce	17
3.5 Tipos de Comércio Eletrónico.....	19
3.5.1 B2B.....	19
3.5.2 B2C.....	19
3.5.3 Portais.....	20
3.6 Multi-Channel	22

3.7	Omni-Channel	23
4.	Análise Externa do mercado	25
4.1	Envolvente Mediata.....	25
4.1.1	Envolvente Política	25
4.1.2	Envolvente Económica.....	25
4.1.3	Envolvente Social.....	27
4.1.4	Envolvente Tecnológica.....	29
4.1.5	Envolvente Legal.....	30
4.2	Envolvente Imediata.....	31
4.2.1	Poder negocial dos fornecedores.....	32
4.2.2	Barreiras à entrada de novos concorrentes.....	32
4.2.3	Ameaça de produtos substitutos.....	32
4.2.4	Poder negocial dos clientes	33
4.2.5	Rivalidade entre concorrentes	33
4.3	Atratividade do Mercado (Matriz McKinsey).....	34
5.	Análise Interna do Mercado.....	36
5.1	Sector.....	36
5.2	Mercado.....	41
5.3	Empresa.....	46
5.3.1	Evolução das Vendas	47
5.3.2	Serviços	48
5.3.3	Canais de Distribuição	50
5.4	Cadeia de Valor.....	51
5.5	Matriz BCG.....	58
6.	Análise Estratégica.....	62
6.1	Swot.....	62
6.1.1	Oportunidades e Ameaças.....	62
6.1.2	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	63
7.	Proposta.....	64
8.	Conclusão	73

9.	Limitações e Dificuldades	75
10.	Bibliografia	76
10.1	Artigos de revistas especialidade	76
10.2	Artigos científicos	77
10.3	Livros	78
10.4	Netgrafia.....	79
10.5	Teses.....	79
10.6	Imprensa	79
11.	Anexos	81

Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz Ansoff.....	13
Figura 2 - O que é o Omni Channel?	24
Figura 3 – Forças competitivas de Porter.....	31
Figura 4 - Matriz McKinsey.....	35
Figura 5 - O Mercado da papelaria e material de escritório (M€).....	41
Figura 6 - Cadeia de Valor de Porter.....	52
Figura 7 - Matriz Bidimensional (Categorias)	61
Figura 8 - Matriz Bidimensional (Canais de Distribuição)	62
Figura 9 - Análise Swot (Oportunidades e Ameaças)	62
Figura 10 - Análise Swot (Pontos Fortes e Pontos Fracos).....	63

Índice de Quadros

Quadro 1 - Diferentes Conceitos de Estratégia	10
Quadro 2 - Peso das 5 forças de Porter	34
Quadro 3 - Posição da Mottespa no mercado.....	35
Quadro 4- Volume de Vendas do Retalho Alimentar e Não Alimentar.....	37
Quadro 5 - Vendas do Retalho não Alimentar (Milhões €)	40
Quadro 6 - Evolução da repartição das compras, por tipo de artigo, em valor	45
Quadro 7 - Cronograma Centralização Moteespa	55
Quadro 8 - Participação da Moteespa no mercado.....	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Produto Interno Bruto	26
Gráfico 2 - Défice Orçamental	27
Gráfico 3 – Taxa de Desemprego.....	29
Gráfico 4 - Quotas de Mercado por Canal de Distribuição	38
Gráfico 5 - Quota de mercado da Marca Própria	39
Gráfico 6 - Vendas do retalho não Alimentar (Milhões €)	39
Gráfico 7- Mercado Total Electro	42
Gráfico 8 - Mercado Total Electro com produtos comercializados pela Moteespa (M€).....	43
Gráfico 9 - Mercado do Mobiliário de Escritório (Milhões €).....	44
Gráfico 10 - Vendas a Retalho	47
Gráfico 11 - Vendas Grandes Contas (Advantage).....	47
Gráfico 12 - Vendas On Line	48

Glossário

WMS – Warehouse Management System

JIT – Just In Time

CRM - Customer Relationship Management

PME´s- Pequenas e médias empresas

PIB – Produto Interno Bruto

KPI – Key Performance Indicators

CAPEX – Capital Expenditure

TI- Tecnologias de Informação

DM – District Manager

PVP- Preço de venda ao público

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ERP – Enterprise Resource Planning

Sumário

O presente trabalho de mestrado consiste na elaboração de um projeto empresa e tem como objetivo central a definição de uma ou mais estratégias que possam vir a ser aplicadas na Moteespa, antecipando um futuro que se adivinha.

A empresa em questão, está presente no nosso mercado em vários canais de distribuição, não deixando no entanto, de ser um retalhista por excelência, especializado numa área de negócios, com um lema bem definido “temos tudo para o seu escritório”.

No entanto, os tempos mudam, vários fatores convergem em simultâneo, obrigando ao reposicionamento da estratégia inicial, da maior empresa de retalho em Portugal de papelaria e material de escritório.

A desaceleração da economia no nosso país e na Europa, a diminuição do tecido empresarial, a mudança de hábitos de compra dos Portugueses, a euforia da sustentabilidade, a cópia de algumas das nossas especializações por parte das grandes superfícies, leva-nos a ter que reagir rapidamente.

O futuro passará pela transformação de um puro operador de retalho especializado focado num target muito específico, o cliente profissional, num retalhista Omni-Channel, presente em todos os canais de distribuição, pela oferta sustentável e alargada nos serviços, pela aposta em novas gamas de produtos que permitam fidelizar os clientes existentes e alargar horizontes na conquista de novos targets.

Palavras-Chave:

- Canais de Distribuição
- Retalhista Omni-Channel
- Serviços
- Gama

JEL Classification System L81, L84

Abstract

This master thesis consists in the development of a company project and has as its central objective the definition of one or more strategies that can be applied in Moteespa, anticipating the near future.

The company is present at our market in several distribution channels, but it is still a retailer by excellence, specialized in one business area, with the slogan “We have everything for your office”.

However, time is changing and several factors converge simultaneously, forcing the reposition of the initial strategy of the largest retail company in Portugal, namely, in stationery and office supplies.

The slowdown of our economy and in Europe, the decrease of business activity, the change of Portuguese buying habits, the sustainability euphoria, the copy of some of our specializations by large surfaces, require/impose us to react quickly.

The future will be the transformation of a pure specialized retail operator focused in a very specific target - the professional customer - in an Omni-Channel retailer, present in all distribution channels, with a sustainable offer and extended services, investing in new product ranges that will allow to create customer loyalty and expand horizons to conquer new targets.

Keywords:

- Distribution Channels
- Omni-Channel Retailer
- Services
- Assortment

JEL Classification System L81, L84

1. Sumário Executivo

O ano de 2011 foi assinalado por um decréscimo acentuado da atividade económica nos países do sul da Europa com especial relevância em Portugal, este fenómeno originou uma diminuição do rendimento disponível dos Portugueses, o aumento da taxa de desemprego e um êxodo de emigração de muita população, essencialmente população jovem. Este fenómeno teve impactos significativos na distribuição Portuguesa, com um decréscimo na expansão prevista por algumas insígnias, o fecho de algumas lojas e um impacto negativo nas vendas principalmente em insígnias de retalho especializado (-5,8% do volume de vendas relativamente ao período homólogo do ano anterior) onde o produto vendável não é um bem essencial de primeira necessidade.

A exemplo do que acontece com as famílias, também as empresas independentemente da sua envergadura sofrem com todo este contexto económico, tendo fechado 33.758 empresas durante o ano de 2011. Embora em simultâneo também tenham aberto muitas, a realidade é que os valores do desemprego e da emigração mostram claramente um défice no emprego e por consequência no poder de compra e no dinheiro disponível.

A empresa que vamos abordar nesta tese de mestrado denomina-se Moteespa, insere-se no denominado retalho especializado ou retalho não alimentar, é uma multinacional de origem Americana, com uma história de 25 anos de retalho, multicanal com presença nos cinco continentes, em 26 países cujo core business assenta em quatro grandes áreas, Office Supplies, Tecnologia, Mobiliário e Centro de Cópias.

Em Portugal tem 35 lojas com cobertura nacional, uma forte implementação no retalho e nos últimos anos a apostar também em outros canais como o Advantage e Mid-Market.

A Moteespa tem lojas com cerca de 2000m², fora dos grandes centros comerciais, com forte posicionamento junto das áreas industriais, inicialmente com uma gama direcionada para o cliente profissional, mas ao longo dos anos a apostar cada vez mais no cliente particular sobretudo através da forte aposta na tecnologia.

O contexto atual, a concorrência, o decréscimo do volume de vendas, a necessidade de reposicionamento e a procura de novos targets, elementos que constituem o seu atual

problema, levou-nos à execução desta tese de mestrado que nos permitiu chegar a uma conclusão, a empresa tem que mudar de estratégia em Portugal para se manter competitiva.

A Moteespa, fruto do seu Know-how proveniente sobretudo da forte implantação em todo o mundo, o poder de negociação, o desenvolvimento de novos produtos, a facilidade de implementar ou desenvolver ferramentas ao nível das TI, da sua condição de líder de mercado, da maturidade dos seus quadros, tem condições para rapidamente se repositonar e proporcionar aos seus clientes experiências de compra que os cativem e se tornem um ativo importante da empresa.

Após a análise de vários autores que defendem diferentes tipos de estratégia, optamos pelo Modelo de I.Ansoff, uma estratégia de diversificação assente na conquista de novos mercados através do desenvolvimento dos canais existentes e na clara aposta de produtos e serviços diferenciadores.

A aposta assenta sobretudo na transição do conceito Multi-Channel para Omni-Channel através do uso e interação com as tecnologias existentes, aliadas a um CRM de excelência, proporcionando e surpreendendo o cliente com experiências de compra marcantes.

A extensão de gama, uma aposta clara no Long Tail, ir ao encontro das necessidades do cliente e assumir um compromisso de serviço de excelência, atrair o cliente à loja através de campanhas inovadoras em parceria com as marcas a preços competitivos, maior enfoque no cliente particular e aposta clara nos serviços personalizados que possam marcar a diferenciação perante a concorrência.

Em síntese, trata-se de revitalizar a Moteespa e torná-la uma referência no conceito Omni-Channel no seio do grupo e do mercado.

2. Definição do Contexto do problema

Mudança, Mobilidade, Flexibilidade, Resiliência, Produtividade, Rentabilidade são os adjetivos mais ouvidos e lidos nos últimos anos no mundo do retalho. O mundo mudou e continua a mudar consideravelmente, nenhum sector ficou imune a esta mudança.

Se olharmos para trás, ainda está presente na nossa memória, os escritórios com máquinas de escrever, montanhas de papéis, quadros com os memorandos expostos, cinzeiros com beatas, secretárias individuais entre armários e pastas de arquivos, desktop's, monitores, impressoras e destruidoras individuais.

Entretanto, as paredes que simbolizavam hierarquias, deram lugar ao open space socializando assim o local de trabalho, dando lugar não só a partilha de informação, mas também já a uma intenção clara de redução de custos, otimização de espaços e meios.

Estamos também a assistir a uma deslocalização de tarefas para países onde a mão-de-obra é mais acessível ao nível do custo, ao recurso a freelancers para tarefas específicas e uma clara intenção das organizações, principalmente multinacionais, de se afirmarem como empresas green, com impacto direto no consumo de materiais até aqui considerados imprescindíveis no escritório.

De momento, estamos perante vários fenómenos que certamente irão revolucionar tudo o que temos visto até aqui: Home Office, onde o profissional desempenha regularmente parte das suas tarefas profissionais em casa e apenas se desloca esporadicamente ao escritório, com grandes vantagens do ponto de vista social e financeiro para o funcionário e para a empresa.

Tem-se também verificado o fenómeno do Home Based, onde o funcionário executa as suas funções em casa com material colocado à disposição pela empresa, mas sem qualquer ligação física ao nível de espaço com a empresa.

Por último outro dos modelos em voga é o Coworking, que se caracteriza por uma infraestrutura que serve profissionais de várias empresas e freelancers em regime de aluguer temporário.

Pode parecer que não estamos preparados para estes modelos, mas quem diria que a internet, o telemóvel, o Black Berry, o iPad, o Tablet, o Smart Phone seriam tão importantes do ponto de vista profissional neste momento?

Perante este contexto de mudança, como serão os nossos escritórios de futuro, terão secretárias? Serão físicos? Farão arquivo? As máquinas se existirem, serão alimentadas de que energia?

As empresas que têm como seu cliente principal, o cliente profissional seja uma grande empresa, PME's, micro empresas ou profissionais liberais terão se reinventar e que alterar a sua estratégia. Por um lado terão que se adaptar a esta nova realidade na perspectiva de oferta de produtos e serviços, por outro procurar novos clientes, nos targets de mercado, produtos, serviços e uma abordagem que lhe permita ser competitiva em todos os canais.

3. Revisão da Literatura

Nas próximas páginas, apresentamos um conjunto de temas considerados fundamentais para a abordagem que se pretende dar a este projeto.

Estamos perante uma mudança radical do conceito escritório, a contenção de custos aliados ao avanço da tecnologia e o mind set que se vai alterando, por um lado o trabalhador valoriza cada vez mais a vida familiar e a otimização do tempo, face não só à disponibilidade que pretende para a família mas também a uma emancipação da mulher que obriga a uma divisão de tarefas do casal, por outro lado o empregador vai encontrando formas de controlo que permitem um trabalho à distância com a mesma qualidade que o presencial.

Para sustentar esta argumentação consultamos vários artigos e estudos de revistas referenciadas sobre esta temática, procurando não só a sustentação do tema em questão mas também uma ajuda no sentido de definir a estratégia futura da Moteespa.

Segundo Paul (2009), os “Home Office” (escritórios em casa) são cada vez mais, não uma exceção, mas sim a regra. Mais importante, pelo menos 15% dos trabalhadores nos EUA passam pelo menos 1 dia por semana a trabalhar em casa, quer em teletrabalho quer apenas a

fazer horas extra. É por isso que em algumas partes dos EUA o número de escritórios em casa duplicou na década passada.

Paralelamente os avanços na tecnologia tornam ainda mais fácil trabalhar em casa.

O avanço da tecnologia (Videoconferência e Skype, por exemplo) permite uma partilha de acesso a documentos, apresentações e em simultâneo quase a um controlo do avanço ou estado do trabalho que está a ser elaborado pelo colaborador, o controlo presencial é neste momento em muitas profissões um “tabu”.

Segundo Bolton (2009), os avanços na tecnologia devem oferecer novas oportunidades às empresas de acrescentarem valor aos seus clientes criando desde logo uma vantagem que a concorrência dificilmente imitaria.

Também Rown (2009), defende que mesmo com a tecnologia a continuar a avançar e a ficarmos mais automatizados, a melhor forma de melhorar a eficiência é através dos colaboradores. *”Se conseguir aumentar a eficiência dos seus colaboradores, aumentará a produtividade do seu escritório”*

Estamos num mundo altamente competitivo, onde tudo o que é suscetível de medir se mede, com o objetivo claro de avaliar a performance e tomar medidas no sentido de fomentar os índices de produtividade. O grau de aplicabilidade dessas medidas será tão mais facilitado quanto maior for o percentual de custos variáveis na empresa, em função disto a transformação dos custos fixos em variáveis é um objetivo constante das organizações,

De acordo com Gunn (1996), a transformação dos custos fixos em variáveis é um fator que contribui fortemente para o surgimento de um mundo virtual.

Os colaboradores estarão “virtualmente presentes” no escritório enquanto estão fisicamente noutros locais, ligados através de computador, telecomunicando e com a mala do computador. Outra vertente da organização virtual é o desaparecimento dos tradicionais colaboradores em full-time a favor dos trabalhadores temporários, consultores, subcontratados, em Outsourcing, part time, ao dia, suplementares ou periféricos.

Quando falamos em pessoas, espaços físicos, tecnologia, repositórios virtuais, afetamos diretamente o consumo de todo o material de escritório, com especial incidência no papel, consumíveis, e outros. Todo este “economato” que era adquirido por um responsável de compras com base em forecasts e regra geral sem grande controlo individual, começa a ser adquirido e alocado a uma pessoa, um trabalhador, um centro de custo.

Segundo Robles (2009), esta transformação no mundo do escritório afeta diretamente as empresas cujo core é a venda de produtos de material de escritório, estamos a viver o paradigma da substituição do papel e material de arquivo pelo arquivo virtual.

O escritório eletrónico é a componente administrativa de uma organização centralizada virtualmente, onde os dados, informação e comunicações estão sediados e são disseminados através de várias formas de telecomunicação.

Por outro lado assistimos a uma redução drástica do espaço utilizado, estamos a assistir a transformação do espaço estático para uma otimização e reutilização do mesmo, mais uma vez uma parcela de negócio, mobiliário e produtos de decoração sofrem um revés com esta realidade.

Um elemento de design de escritórios que muitos peritos preveem vir a ser muito comum são os escritórios partilhados. Os escritórios partilhados são excelentes para os que trabalham em vendas, auditoria e recrutamento que podem passar a maior parte do tempo fora do escritório e cuja necessidade de uma secretária e espaço para reuniões é improvável.

De acordo com Macknight (1993), perante este cenário a empresa terá que forçosamente alterar a sua estratégia, e adaptar-se a uma nova realidade, um mercado em declínio que afeta diretamente os produtos que comercializa, mas em simultâneo uma oportunidade, é um mundo que conhece, é o seu core, terá que rapidamente ir de encontro às necessidades desta nova realidade.

Segundo Freire (2006), quando um dado segmento onde a empresa opera entra inexoravelmente em declínio, deve ser ponderada a hipótese de eliminar os produtos aí comercializados, qualquer que seja a posição competitiva da empresa.

3.1 Visão

A visão, como o próprio nome indica é o caminho que a empresa tem que percorrer para atingir os seus objetivos futuros. A visão é a bússola orientadora do futuro da empresa, inspira a definição da estratégia a seguir pela organização, inspirando e alinhando também os seus dirigentes, funcionários e parceiros.

“A visão de uma empresa traduz de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Desta maneira, a visão tem um papel especialmente motivador, procurando servir de inspiração para os elementos da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional” (Freire, 2006).

Segundo Freire (2006), *“a explicação de uma visão dá geralmente origem à missão da empresa, declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro”*

3.2 Missão

A missão é a razão da existência da empresa, a sua identidade. A empresa tem que ter bem clarificado a sua missão porque é através dela que todos os seus stakeholder's compreendem a razão de ser da sua existência, e o que a caracteriza.

Será seguramente um trabalho árduo a definição da missão de uma empresa, definir o seu papel no mundo empresarial, dar uma imagem clara a todos os seus stakeholder's daquilo que é a razão da sua existência requer muito trabalho, conhecimento e alinhamento de ideias.

“Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo” (Drucker, 1980).

A missão deve ser a bíblia da organização para os seus funcionários e só com a interiorização da mesma pode sair um produto ou serviço de qualidade que será facilmente percebida pelos clientes. Uma missão mal difundida desvirtua por completo o objetivo da empresa. *"Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa"* (Kotler, 2004).

"A criação de uma missão visa, em última análise, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais" (Freire, 2006).

"A missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa" (Freire, 2006).

3.3 Estratégia

O tema desta tese sugere uma mudança de estratégia mais ou menos profunda para que se possam implementar as mudanças necessárias ao desenvolvimento/envolvimento de toda a organização na mudança de cultura que se pretende.

Segundo Freire (2006), *"todas as empresas procuram alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas."* A empresa em questão, não foge à regra e nessa perspetiva procura encontrar um caminho que permita a sua adaptabilidade ao presente e sustentabilidade no futuro. *"Para esse efeito as empresas procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição"* (Freire, 2006).

A palavra estratégia, vem do grego *"startegos"* e tem na sua génese uma componente estritamente militar. Quando falamos de estratégia mesmo na componente militar, falamos de

algo que vai para além da vitória em batalhas, a isso chamamos tática. A estratégia usa-se para vencer uma guerra.

No entanto as empresas necessitam desta componente para que possam traçar o seu caminho e fazer todo um planeamento necessário para a implementação da mesma.

A estratégia pode ser definida como um conjunto de ações, metas, diretrizes fundamentais para a organização e os planos de ação acordados e alinhados com a organização para que se defina onde estamos e para onde queremos ir.

A gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma corporação. Ela inclui a sensibilidade ambiental (externa e interna) a formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo alcance), a implementação estratégica, avaliação e controle.

O estudo da gestão estratégica enfatiza a monitorização e avaliação de oportunidades e ameaças externas assim como pontos fortes e fracos. A gestão de políticas que originalmente se apelidavam de negócio estratégico incorporam temas como planeamento estratégico, monitorização ambiental e análise da indústria.

Segundo Mintzberg (1987), a estratégia é necessária para reduzir a incerteza, promover consistência, definir uma organização, ultrapassar a concorrência, focar e envolver os indivíduos que colaboram na empresa e para definir uma direção. A estratégia é a escolha do caminho para a criação de valor.

3.3.1 Tipos e conceitos de Estratégia

O quadro que apresentamos de seguida faz referência a vários tipos e conceitos de estratégia defendidos pelos autores mais conceituados nesta matéria. Com base nesta informação definimos qual a estratégia que achamos mais adequada para implementar na Moteespa.

Quadro 1 - Diferentes Conceitos de Estratégia

Autor	Definição Estratégica	Palavra Chave	Classificação	Descrição	Principais conceitos
Michael Porter (1980)	Estratégia, sob o ponto de vista organizacional, é a formulação de um plano interado de objectivos, políticas e acções da organização, com vista a alcançar o sucesso, isto é, a criação de uma vantagem competitiva sustentável.	Vantagem competitiva	Custos	Aumento dos volumes para garantir custos baixos e por consequência preços baixos	Dumping; Guarda Chuva; Dominação; Recuperação; Abandono
			Diferenciação	Aumentar ou diminuir o binómio Valor/preço	Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação
			Focalização	Simultaneamente custo e elevado grau de diferenciação	Nicho; Especilaização; Alta rentabilidade
Wheelen&Hunger (2005)	Definem gestão estratégica como sendo o conjunto de acções e decisões de gestão que determina o desempenho da empresa a longo prazo	Velocidade	Crescimento	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (Core business; No Core business)	Concentração; Diversificação
			Estabilidade	Estabilidade de resultados	Pausa; Não mudar; Resultados
			Defensiva (Redutora)	Mudança ou saída do negócio	Turnaround; Venda/ Desinvestimento/ Falência/Liquidação
Igor Ansoff (1968)	A estratégia de negócio é um conjunto vasto de regras de decisão e linhas de orientação que definem o âmbito do negócio e as directrizes de crescimento-	Áreas de negócio	Penetração	Fidelização	Produtos já lançados em mercado já existente
			Desenvolvimento de mercado	Novas marcas; Novos mercados; Destronar a concorrência	Produtos já existentes a serem lançados em novos mercados
			Desenvolvimento de produto	Intensificação dos canais existentes	Produtos novos em mercados existentes
			Diversificação	Foco na comunicação	Novos mercados com novos produtos

Fonte : Adaptado da Tese, Dias,A,P (2009), *Reposicionamento estratégico no retalho, Aplicação a um caso de estudo.*

A Moteespa, fruto do Know-how existente nos seus quadros, no apoio existente da casa mãe sob o ponto de vista quer financeiro, networking, desenvolvimento de produtos, e outros, tem na nossa opinião a capacidade de evoluir para um patamar superior ao nível da oferta e penetração de mercado, considerando o estado atual da economia, que por um lado obriga a uma retração na compra mas por outro inibe muitos dos players existentes no mercado de

acompanharem ou responderem a ações devidamente orientadas numa perspetiva estratégica, quer ao nível do produto, mercado ou preço.

Na nossa perspetiva a estratégia de diversificação será a estratégia a adotar pela Moteespa. Num futuro próximo, urge conquistar mercado e fazer o reposicionamento estratégico através da entrada de novos produtos e novos canais que permitam a fragilização da concorrência e fidelização de clientes.

Passamos a definir Estratégia de diversificação.

3.3.1.1 Estratégia de Diversificação

Perante os factos e tendências atuais, pensamos que esta empresa terá que optar por uma estratégia de diversificação, não só em relação ao produto, mas aos canais e ao posicionamento estratégico. Urge a conquista de novos mercados e comercialização de novos produtos e serviços.

Segundo Freire (1997), o processo de diversificação envolve a entrada em novas indústrias com uma natureza competitiva diferente do negócio base da empresa. As empresas diversificam para capitalizar as suas competências centrais, aumentar o poder negocial, partilhar custos, balancear recursos financeiros, manter o crescimento e/ou reduzir o risco.

Ainda segundo Freire (1997), existem seis razões para as empresas diversificarem as suas atividades:

- Capitalizar as suas competências centrais: explorar as fontes de vantagem competitiva da empresa em mais de um negócio.
- Aumentar o poder negocial: impor condições menos favoráveis aos fornecedores ou clientes da empresa ou limitar a atuação dos concorrentes em virtude da presença em mais de um negócio.
- Partilhar custos: utilizar ativos tangíveis e intangíveis comuns como instalações fabris ou patentes tecnológicas para atividades de mais de uma indústria, alcançando economias de escala.
- Balancear recursos financeiros: entrar em negócios com padrões de fluxos de caixa diferentes.

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

- Manter o crescimento: entrar em novos negócios de elevado potencial de crescimento para compensar a estagnação do negócio base.
- Reduzir o risco: diminuir a variabilidade das receitas através da atuação em negócios contra cíclicos.

As modalidades de diversificação podem ser enquadradas de acordo com o uso da tecnologia adotada e o uso de produtos ou serviços (Freire, 1997).

Na perspetiva de Ansoff (1997), a estratégia competitiva irá explicar o foco que a empresa tem para ter sucesso nas suas áreas estratégicas de negócio. Ainda em Ansoff (1977), defende que o processo de reconhecimento de uma empresa pode ser conseguido analisando o binómio produto e mercado.

O posicionamento da empresa nestas duas componentes é um indicador do comportamento da empresa no seu meio envolvente, o seu posicionamento presente e futuro permite a perceção do caminho que a empresa está a tomar e ajudar na tomada de decisão em relação ao que se pretende em termos de estratégia.

Ainda segundo Ansoff (1977), é na estratégia de penetração de mercado que se observa a direção que a empresa está a tomar no que diz respeito à sua participação relativa em termos de mercado e produto.

Na perspetiva do Desenvolvimento de Mercados, "*a empresa procura novas oportunidades para os seus produtos*" (Ansoff, 1977, p. 92). O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão atual, para substituição dos produtos existentes, é característica principal do desenvolvimento de produtos.

Ansoff retrata a posição que defende na matriz (matriz de Ansoff) que é considerada um dos clássicos da estratégia. Esta ferramenta é considerada essencial para quem pretende tomar decisões sobre a abordagem aos mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Como podemos observar no quadro seguinte, a matriz divide esta abordagem em dois grandes eixos, produtos e mercados.

Figura 1 – Matriz Ansoff



Fonte: Igor Ansoff, Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, 1965

- (1) **Estratégia da penetração de mercados**, o primeiro quadrante mostra um produto já existente num mercado já existente. Esta estratégia é utilizada quando a empresa tem uma penetração baixa e tem que fazer crescer as vendas, através da venda de mais produtos aos clientes atuais ou ganhando quota de mercado à concorrência.
- (2) **Estratégia de desenvolvimento de produtos**, esta estratégia tem como objetivo o desenvolvimento ou a aposta de um produto novo a um mercado já existente onde a empresa pretende uma maior participação. As empresas lançam produtos para atingirem maiores vendas numa primeira análise, mas são várias as vantagens deste tipo de acções, a reputação de um a empresa inovadora, a quota de mercado, a posição perante a concorrência, o posicionamento, o alcance de outros targets. Esta estratégia observa-se mais nas empresas tecnológicas, onde a inovação, é uma arma fortíssima de conquista de mercado.

(3) Estratégia de desenvolvimento de mercados, esta estratégia tem como objetivo a venda de um produto ou serviço noutros mercados até então inexplorados pela empresa. A exportação é um bom exemplo. As empresas utilizam esta estratégia quando os seus mercados estão saturados e já possuem um estrutura e know-how suficiente que lhes permita arriscar noutros mercados ou segmentos.

(4) Estratégia de diversificação, esta estratégia implica uma aposta em produtos e mercados novos para a empresa. Existem vários tipos de Diversificação:

Diversificação Vertical, ocorre quando a empresa se integra para diante, adquire um cliente ou para trás quando adquire um fornecedor, em qualquer das situações pode integrar esse mercado.

Diversificação Horizontal, ocorre quando a empresa adquire outra que opera no mesmo target, ou opta por desenvolver produtos e serviços que embora operem no mesmo target servem outro tipo de necessidades. A empresa aproveita o balanço da marca e otimiza o seu portfólio de oferta.

Diversificação Concêntrica, ocorre quando a empresa adquire empresas ou entra noutros mercados em que podem absorver sinergias ao nível tecnológico, produção, etc..mas com uma panóplia de clientes, produtos ou serviços diferentes.

Diversificação Conglomerada, neste caso podemos assistir à compra de ativos por vezes fora do core da empresa mas fundamentais do ponto de vista estratégico.

3.4 Canais de Distribuição

Podemos definir canais de distribuição como o conjunto de meios utilizados para fazer chegar o produto ou serviço do produtor ao consumidor/utilizador final. A empresa que utiliza o canal deve contudo ter sempre uma visão global de montante a jusante do processo, ou seja do fabricante ao consumidor final. Raramente o produtor vende diretamente ao consumidor final, são normalmente os intermediários que têm essa função. Os canais de distribuição podem ser longos ou curtos em função dos intermediários (fabricantes, armazenistas, grossistas, retalhistas) existentes ao longo ao canal.

Outra definição para canais de distribuição, todas as atividades para as quais o vendedor com a finalidade de realizar o intercambio de mercadorias e serviços com o comprador, dirige os seus esforços para um mercado-alvo usando um ou mais meios (venda direta, mailing, telemarketing, publicidade de ação direta, venda por catálogo, etc..) com o propósito de solicitar uma resposta, por telefone, carta, mail ou visita pessoal de cliente em potencial. (Cobra, 2011).

Segundo outra perspectiva, Novais (2004) que cita Stern et al. (1996) “*como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo*”.

O canal de distribuição em que a empresa decide operar tem implicações transversais a toda a organização ao nível estratégico, sobretudo nos departamentos comercial, marketing, financeiro e Supply Chain. A decisão de optar por um canal mais longo ou mais curto está intrinsecamente ligada a maiores ou menores custos sobretudo de marketing e a um maior ou menor controlo do processo.

3.4.1 Retalho

Na perspectiva de Kotler (2000), podemos definir o retalho como todas as atividades que impliquem venda de bens ou serviços a um consumidor final, o local, meio de pagamento ou fisionomia do espaço não tem qualquer influência nesta definição.

Ao definirmos retalho numa perspectiva de Marketing, para além dos quatro P's (Product, Price, People e Place) existem dois fatores fundamentais, o atendimento e a exposição.

Os retalhistas têm ao longo dos anos evoluído de uma forma interessante fruto da exigência do cliente, mas também da concorrência que os obriga a inovar constantemente.

São disso exemplo as ações de marketing sob as mais variadas formas, reposicionamento, alterações de gama, pricing ativo, constante inovação ao nível dos layouts, formação do pessoal, alargamento de horários de abertura. Na verdade tudo isto é o dia-a-dia dos retalhistas, porém a realidade é que o crescimento de dois dígitos que se verificava há

relativamente pouco tempo rapidamente se está a transformar num decréscimo constante de vendas e margem. Urge fazer algo que inverta esta situação.

Entre Janeiro de 2011 e Março de 2012 foram encerradas 37 lojas da distribuição moderna em Portugal, uma realidade claramente em contraciclo com a expansão do sector nos últimos anos. Das 37 lojas que encerraram portas, 21 pertenciam ao mercado não alimentar, revela a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED).

Estes encerramentos contribuíram fortemente para a quebra de emprego que se registou em 2011, com menos 6.593 postos de trabalho, 4.222 dos quais na área alimentar e 2.371 na área não alimentar. Em 2010, a realidade foi bem diferente, com a criação de 5.195 empregos, revela Ana Isabel Trigo Morais, diretora geral da APED, na Revismarket, Julho, (2012).

É esta a situação do retalho atualmente e acreditamos que este será só o princípio de um ciclo extremamente negativo que se avizinha no decorrer deste ano.

“Em termos de retalho, 2011 foi um ano inesquecível para muitos operadores, grandes e pequenos na Europa. Até mesmo os gigantes da Europa como o Carrefour, Grupo Metro ou a Tesco não cresceram, apesar de uma campanha forte época de descontos na época festiva. Por país Portugal teve em Novembro a maior descida de vendas da zona Euro, ao contrário de Malta que teve a maior subida” (Dieckmann, 2012).

Segundo Dawson (2009), uma característica da "revolução retalho" nos últimos 20 anos tem sido um forte aumento na internacionalização do retalho. O retalho foi considerado por muito tempo como o comércio "doméstico" sendo que a única atividade substantiva internacional de retalhistas eram as suas atividades de sourcing. Historicamente, houve casos isolados de tentativas de abertura de outras empresas fora do país no entanto salvo raras exceções o grande volume de negócios das empresas retalhistas continuam a ser feitas no país de origem.

De acordo com Malhotra, et al (2002), o *“ Retalho no século 21 significa fazer negócios com clientes nos seus termos. Trata-se de venda não só em lojas, mas também através da Web, catálogos, call centers, interativo televisão, e dispositivos móveis. A preocupação precoce sobre o rápido crescimento do retalho sem alternativas é dar lentamente lugar a uma*

compreensão mais madura de como diferentes canais de retalho pode aumentar o valor em condições comerciais diferentes”.

Segundo Hart et al, (2000), os retalhistas podem optar por desenvolver uma estratégia “híbrida”, alternando ou por vezes comunicar em comum o mix da loja com a Internet em itens de preço apelativo para atrair clientes à loja procurando assim, satisfazer a necessidade do consumidor de ver, tocar e sentir os produtos.

Alternativamente, os retalhistas podem agregar valor às suas operações já existentes usando o Internet para alargar a sua gama de produtos tradicionais, ou por ligação com outros serviços correlacionados, produtos, fornecedores e até mesmo retalhistas para oferecer o máximo ponto one-stop-shop/collection.

Urge que os retalhistas consigam diferenciar, acrescentar valor, *“para diferenciar as suas ofertas de retalho, fidelizar os clientes e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, os retalhistas têm que fornecer um excelente serviço ao cliente”* (Grewal, et al 2007).

3.4.2 E-Business

Segundo Crespo de Carvalho (2010), podemos caracterizar o E-business como a transformação e integração dos processos de uma organização, gerando modelos de negócios que aproveitam o potencial da Internet como suporte comum dos sistemas de informação. Redefinir processos, automatizar procedimentos e gerar valor, acrescentando eficiência aos sistemas empresariais e em simultâneo assumir um novo paradigma de gestão empresarial é sem dúvida percecionado como consequência/objetivo.

3.4.3 E-commerce

“O e-commerce ou comércio eletrónico é uma estratégia mais simples de implementar no processo organizacional da empresa e deve entender-se como um conceito mais específico que o e-business” Clegg (2001). O conceito de e-commerce traduz uma combinação entre o

negócio tradicional e a automatização trazida pela Internet que permite às empresas realizar transações comerciais, entrega e venda de bens e serviços, de forma automatizada sobre um protocolo de comunicação seguro e inovador (Dalera, 2004).

Acrescenta ainda o autor que *“Todavia é frequente encontrar ainda o conceito de comércio eletrônico usado com um sentido mais amplo, correspondendo à noção de negócio eletrônico”* Dalera (2004).

No entanto o grau de maturidade deste canal de distribuição não é igual em todos os países. Na verdade situações como o nível de escolaridade, a cultura, o nível de desenvolvimento do país, o avanço tecnológico, têm muita influência na penetração desta forma de negócio.

Segundo Casaló et al (2011), *“nem todos os países têm o mesmo nível de penetração e-commerce. Isto pode ser devido à influência de fatores culturais na confiança do consumidor no que diz respeito a compras On-line”*.

Segundo Fox et al (2008), inicialmente, o foco estava na venda de produtos duráveis, itens não alimentares como livros, mas hoje qualquer produto pode ser comercializado. Não é portanto de estranhar que os grandes retalhistas tenham capitalizado este formato de venda.

O fato de poder constituir um poderoso indutor de tráfego nas lojas físicas, sendo crítico do lado das empresas ter a capacidade para medir esse efeito e perceber qual o valor de um visitante ao seu site, computando tanto o valor que se materializa On-line, mas também e sem dúvida mais importante, dado o volume envolvido, o que se materializa nas lojas físicas ou em qualquer outro canal, Marketeer (29 Mar 2012).

Para além de todo um processo de compra, podemos verificar que o mundo virtual atua como subterfúgio de algumas pessoas muito preocupadas com o Status. Brengman et al (2011), afirma que *“no mundo virtual, as pessoas encontram-se livres para comprar os produtos que sempre desejaram, mas que não podiam ter no mundo real. Restrições da vida real (como o papel social, uma vida conservadora, corpo/aparência, restrições, etc..) estão ausentes no mundo virtual.”* Zwass (2003) defende que servir o mercado e oferecer uma articulação da cadeia de valor universal são valias de alto nível do e-commerce.

3.5 Tipos de Comércio Eletrónico

3.5.1 B2B

Os negócios B2B estão frequentemente estruturados por intermédio de portais facilitadores de encontros internos da empresa consigo própria (instituição com colaboradores e colaboradores consigo próprios), facilitadores de encontros oferta-procura, e vice-versa, e, porque não, facilitadores de encontros entre potenciais concorrentes. Estes portais podem ter diversas formas, assumir diferentes estruturas e propostas e disponibilizar um conjunto de serviços variado às empresas que os estruturam e/ou a eles queiram recorrer. As relações que se estabelecem entre empresas também são variadas e estão, na base, condicionadas à estrutura dos próprios portais.

Consequentemente, identificam-se, de entre vários, três grupos principais de portais B2B, a saber:

- Portais para colaboradores (*intranet*) – são portais em que a empresa promove a comunicação interna, *i. e.*, para com os seus colaboradores e entre colaboradores, (Carvalho, et al 2006).
- Portais para parceiros (*extranet*) – são portais em que se promovem as relações entre empresas (B2B) ou entre uma dada empresa e as empresas com quem ela pretende manter relações (Carvalho, et al 2006).
- Portais de terceiros ou *e-markeplaces* – são plataformas de intermediação que promovem a união de várias organizações compradoras e vendedoras, (Carvalho, et al 2006).

3.5.2 B2C

Num portal Internet do tipo B2C (empresa ao cliente final), os retalhistas podem construir a sua loja virtual, beneficiando da promoção acrescida das marcas e, ao mesmo tempo, obtendo mais receitas junto dos consumidores que privilegiam a Internet. Com o desenvolvimento das ferramentas da Internet, surgem novas formas de comercializar produtos. A loja virtual

oferece ainda a opção de comércio eletrônico dirigido a negócios de qualquer dimensão, sejam pequenos, médios ou grandes negócios.

“As oportunidades de interação e de comunicação com o cliente permitem, não obstante, começar a conhecer em detalhe as suas características, preocupações e as variáveis a que dá mais importância, o que, nas vias tradicionais, é praticamente impossível”, (Carvalho, et al 2006).

3.5.3 Portais

O termo portal é de uma abrangência extrema. Podemos estar a fazer referência a um simples catálogo , a um motor de pesquisa ou uma plataforma de negociação, a realidade é que será sempre o ponto de partida para um possível negócio. No contexto em que queremos inseri-lo, fazemos referência ao portal enquanto ferramenta de comunicação, plataforma de transação de orçamentos, visualização de propostas e veículo de comunicação com um potencial cliente, podemos dar como exemplo os: Portal Gov e E Constroi, entre outros.

Por outro lado e já na sequência do negócio concretizado, podemos fazer referência a um portal da intranet onde se realizam várias transações durante a vigência de um contrato, notas de encomenda, faturas, notas de crédito, pedidos de cotação, notas de devolução, entre outros documentos.

Modelos de Canal Eletrónico

Existem vários modelos de negócio eletrónico que podem ser implementados pelas empresas, de acordo com a sua estratégia de relacionamento com os diferentes parceiros e/ou clientes.

Conforme se discrimina:

- **Modelo de negociação** – este modelo privilegia a relação direta entre o cliente e o fornecedor, e permite negociar, por via eletrónica, o preço, as condições de aquisição (data de entrega, condições de pagamento), entre outros, (Carvalho, et al 2006).

- **Modelo de catálogo** – trata-se de um modelo em que o fornecedor elabora um catálogo com os seus produtos e serviços e o coloca no mercado eletrónico. Os compradores podem consultar os produtos disponíveis nos catálogos dos fornecedores, estabelecendo comparações e avaliando potenciais negócios (Carvalho, et al 2006).

A elaboração destes catálogos será tanto mais difícil quanto mais complexos forem os bens e/ou serviços a transacionar (Carvalho, et al 2006).

A informação descritiva dos produtos deverá ser detalhada e alvo de manutenção frequente, para que a qualidade se mantenha e a decisão de compra se concretize, (Carvalho, et al 2006).

- **Modelo de pedidos de cotação** – Refere-se a um modelo em que o comprador coloca uma consulta ao mercado ou seleciona potenciais fornecedores para o produto ou serviço que pretende adquirir. Os fornecedores, ao receberem os pedidos de cotação do potencial comprador, respondem nos mesmos termos que o comprador definiu, normalmente preço, tipo e data de entrega, e restantes condições comerciais. Este procedimento (caderno de encargos *On-line*) facilita as comparações, especialmente em produtos difíceis de catalogar, (Carvalho, et al 2006).

- **Modelos de leilões** – os leilões são uma das funcionalidades dos sistemas de compras eletrónicas. Neste cenário os leilões de venda são promovidos pelos fornecedores numa dada quantidade e os possíveis compradores apresentam a sua proposta de compra, sendo a proposta ganhadora a que apresenta o valor mais elevado. O leilão invertido também pode acontecer, (Carvalho, et al 2006).

- **Modelo de agregação** – neste modelo, a iniciativa pode partir por exemplo de um comprador, que tenta agregar o seu pedido de compra aos de outros compradores que tenham feito pedidos do mesmo produto, formando um grupo e aumentando assim o seu poder negocial. O mesmo pode acontecer com um fornecedor, que, ao agregar a sua oferta com os demais fornecedores, pode satisfazer as solicitações do mercado para as quais, sozinho, não teria capacidade de resposta, (Carvalho, et al 2006).

- **Modelo de *e-marketplace*** – este modelo permite que se transacione numa lógica de «muitos-para-muitos», verificando-se vários clientes e vários fornecedores e uma terceira entidade, externa e intermediária, que explora as soluções, cobrando um valor de subscrição e taxas aplicadas às transações, (Carvalho, et al 2006).

3.6 Multi-Channel

A mudança de paradigma da compra, na sequência por um lado do desenvolvimento tecnológico dos canais à distância e por outro lado da confiança que se vai adquirindo nos produtos, meios de pagamento, entre outras funcionalidades veio trazer aos retalhistas um problema e em simultâneo uma oportunidade. Na sequência destas alterações, Stephanie et al (2005) defendem que as mudanças no ambiente do retalho têm estimulado os retalhistas a desenvolver estratégias que visem sincronizar vários canais complementares para atender um mercado consumidor cada vez mais diversificado.

Os retalhistas têm uma oportunidade única de acrescentar valor, fruto do conhecimento que têm do seu cliente, adquirido através das estratégias de CRM. Nesta perspetiva, Schoenbachler et al (2002), defende que o processo de decisão e implementação de uma estratégia multicanal poderia ser simplificado se do ponto de vista do negócio se entender o que leva os consumidores a um único canal, a vários canais e quais os canais preferidos. Acrescenta Berman et al (2004), que o retalho multicanal oferece sinergias, uma vez que pode resultar numa base de clientes maior, acrescentar receitas e permitir uma maior participação no mercado.

Esta mudança gerou competitividade entre os retalhistas e é salutar quando isso acontece, pois é geralmente o cliente o principal beneficiado desta situação, Wallacea et al (2004) defende que com um ambiente cada vez mais competitivo no retalho e a facilidade que os clientes mudam muitas vezes reduzindo custos, a lealdade do cliente do retalho é um objetivo importante para os comerciantes de todos os tipos.

3.7 Omni-Channel

“Omni” provém do latim e quer dizer todos, logo Omni-Channel significa em termos práticos todos os canais.

O consumidor de hoje é um consumidor Multi-Canal. Na verdade, pesquisa e compra em diversos canais, nas horas que mais lhe convém, recebe onde quer, cruza informação em ambientes físicos e virtuais, sites, catálogos, lojas, porta a porta e a oferta é a mais variada possível.

O retalho começa a olhar para este consumidor como único, mas a satisfazer os seus pedidos em cada canal. O conceito Omni-Channel é um passo à frente do Multi-Channel, a grande diferença é que o retalhista começa a olhar para o cliente como um consumidor de uma experiência e não de um produto, para que isso aconteça cabe ao retalhista a presença e integração de todos os canais, suportados por uma ferramenta de CRM transversal e com todos os processos ao nível da Supply Chain integrados. Para Bodhani, A. (2012), o E-commerce transformou o retalho nos últimos 15 anos, mas a ideia generalizada de que a compra seria o fim da compra física já foi suplantada por uma visão mais alargada do que será o futuro shopping. Os desenvolvimentos recentes da tecnologia interativa permitem aos retalhistas mais astutos explorar a ideia que as compras - off-line não são uma proposição e que há novas formas de envolver os clientes dentro das lojas. É nesta perspetiva que os retalhistas vão ter de atuar, isto é prestar um serviço com foco no cliente, e através do conhecimento profundo dos seus hábitos de compra de produtos e serviços. Na verdade trata-se de aproveitar esse Know-how para desenvolver o formato de lojas e mix de oferta e na criação de uma proposta de valor forte para as marcas com impacto direto no cliente. Outro grande desafio passa pelo desenvolvimento/interligação dos seus sistemas de informação, da sua Supply Chain, do Marketing e todo um mind set que obrigará a empresa a oferecer aos seus clientes todo um atendimento e serviço uniforme em todos os canais. O cliente deixará de se relacionar com uma loja e passa a relacionar-se com uma marca.

Figura 2 - O que é o Omni Channel?



FONTE: [HTTP://BIT.LY/QJMPZ1](http://bit.ly/qjmpz1)

A figura acima pretende exemplificar graficamente o significado do Omni Channel, o Retalhista deve conseguir interagir com o cliente a partir dos mais variados formatos, tais como : Catálogos On-line, Redes Sociais, Tablets, Smartphones, consolas de Jogos, Blogs, Lojas Físicas, é na nossa opinião o futuro do retalhista.

Os Retalhistas que não consigam aproveitar todos estes pontos de contacto, supreender o cliente e proporcionar-lhe experiências de produtos e serviços inovadores dificilmente sobreviverão no médio prazo.

4. Análise Externa do mercado

4.1 Envoltente Mediata

4.1.1 Envoltente Política

O país vive uma estabilidade política, resultado de uma maioria absoluta no governo. Aspetos como a continuidade governativa e o perfeito alinhamento com aqueles que são os princípios e objetivos da União Europeia incentivam o investimento, considerando apenas a perspetiva política desta análise.

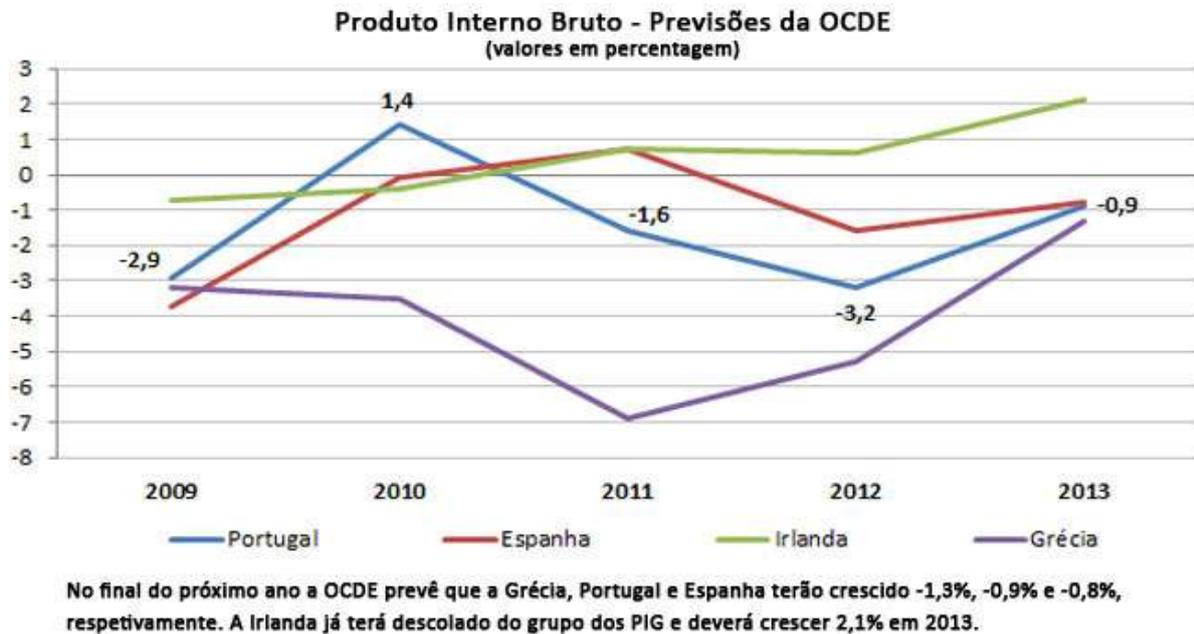
A política económica está muito dependente da situação económica do país e do contexto onde está inserido, a União Europeia. Estamos perante uma crise financeira na Europa, fruto de um endividamento exacerbado de alguns países, com incidência acentuada nos países do Sul, gerando desconfiança nos mercados financeiros e por consequência a não abertura ao crédito que se reflete no acesso das empresas e particulares ao crédito bancário. Este fenómeno limita a implementação de uma política financeira que ajude a manutenção, o acesso ao crédito, o surgimento de novos negócios e por consequência o fecho de algumas unidades.

4.1.2 Envoltente Económica

Na vertente económica, Portugal apresenta de momento vários indicadores que nos classificam como uma das economias mais frágeis e vulneráveis da União Europeia. As expectativas criadas ao longo dos últimos anos no que diz respeito ao crescimento económico, estabilização do emprego, controlo das contas públicas e equilíbrio da balança comercial goraram-se fruto da ineficácia interna e, em simultâneo, também devido à crise que varre a Europa. O posicionamento de Portugal nos principais indicadores da União Europeia espelha bem a fragilidade da nossa economia.

As previsões apontadas por especialistas com alta credibilidade junto dos mercados e investidores não são animadoras conforme se pode verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 1- Produto Interno Bruto



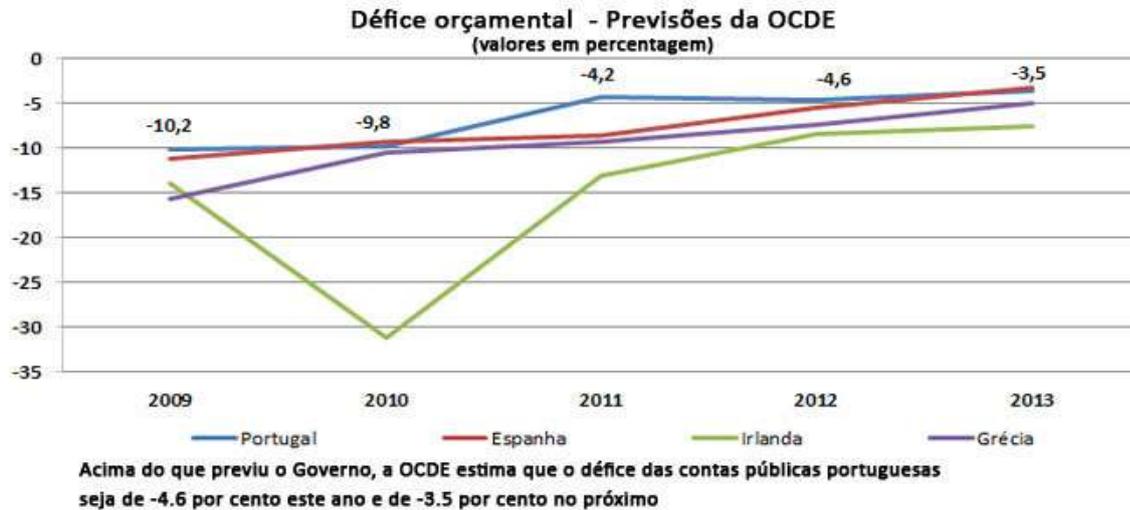
Fonte: Diário Económico, Relatório OCDE (23Mar2012)

Segundo palavras do próprio primeiro ministro de Portugal Pedro Passos Coelho na apresentação do orçamento de 2013 na Assembleia da Republica, o país irá manter-se em recessão pelo menos até 2014.

Estas palavras associadas à conjuntura europeia e aos sinais que nos enviam os mercados geram uma onda negativista que afeta sobretudo o consumo, principalmente no que se refere a produtos não considerados bens de primeira necessidade.

O gráfico seguinte mostra-nos o défice orçamental. Segundo as estimativas da OCDE será não de -3,5% conforme orçado pelo governo mas de -4,6%, mais um indicador que representa o estado da economia portuguesa, neste caso as contas públicas.

Gráfico 2 - Défice Orçamental



Fonte: Diário Económico, Relatório OCDE (23Mar2012)

Todos estes indicadores nos levam a crer que o cenário nos próximos anos não será animador, mas como em todas as situações do mundo empresarial, a crise poderá ser uma oportunidade, principalmente para quem estiver “mais enxuto” ao nível do controlo de custos, mais estruturado, e melhor posicionado.

4.1.3 Envolvente Social

De acordo com os relatórios do Eurostat, 2009, Portugal surge no topo da tabela dos países da União Europeia com maior disparidade no que diz respeito à repartição de rendimentos. Este indicador espelha bem os desequilíbrios sociais existentes, com tendência a agravar a consequência da diminuição do poder de compra da classe média e do flagelo do desemprego. Esse mesmo estudo mostra-nos que quanto melhor for a repartição de rendimentos, melhor será a situação económica e social do país. Os países nórdicos são bom exemplo disso.

No entanto a situação de 2009 a 2011 agravou-se drasticamente devido ao flagelo do desemprego, com influência direta no aumento do nº de famílias a viver abaixo do limiar da

pobreza, famílias cujo nível de vida de momento não permite a educação e o acompanhamento que seria desejável para os seus filhos.

A escassez de recursos financeiros acaba também por contagiar toda a envolvente cultural de um país com influência direta nos valores passados de geração em geração. Na verdade sem dinheiro não há público, sem público não há espetáculos, com a agravante de esta ser uma das áreas de eleição para cortes no orçamento.

Ao nível da criminalidade o país ainda é percebido como estável e seguro, não deixando no entanto de ser visível um acréscimo notório nos últimos meses de assaltos ficando a ideia de alguma incapacidade das forças de segurança pública para face a este flagelo. Estas situações são noticiadas com frequência nos órgãos de comunicação social, tendo uma influência negativa ao nível do turismo.

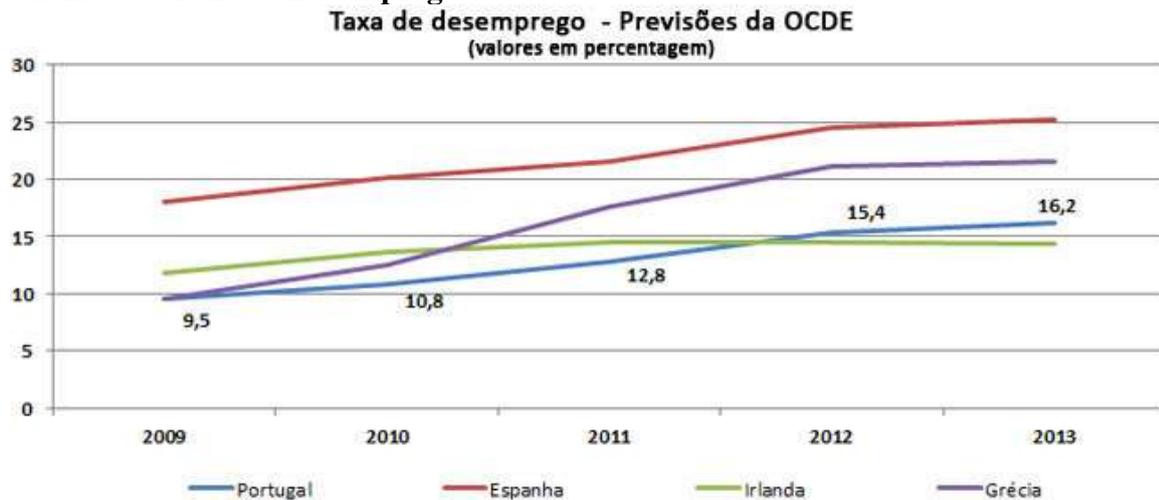
O aumento de desemprego é um indicador normalmente associado a um aumento de criminalidade e os próximos tempos serão cruciais a este nível.

A criminalidade e o descontentamento social serão com certeza um cocktail explosivo que terá que ser controlado sobre o risco de interferir diretamente na decisão de investimento e desenvolvimento empresarial.

Um país seguro, sem contestação social será um fator relevante na decisão de um investimento a realizar.

O desemprego é um indicador da situação económica do país, o aumento da taxa de desemprego está normalmente indexada a um decréscimo da economia do país, com as consequências naturais de uma situação em que o poder de compra baixa.

Gráfico 3 – Taxa de Desemprego



A taxa de desemprego em Portugal vai continuar a bater recordes e atingirá os 16,2 por cento em 2013, naquela que é a previsão mais pessimista até agora divulgada por uma instituição internacional

Fonte: Diário Económico, Relatório OCDE (23Mar2012)

O governo português previa a estagnação da taxa de desemprego no decorrer de 2012. Ao contrário da previsão do governo português, o percentual vai para além do previsto, a OCDE prevê que Portugal atinja taxas de desemprego record em 2013, atualmente estamos com a maior taxa de desemprego de sempre 14,9% e prevê-se que esse valor atinga os 16,2% durante o ano de 2013.

"A consolidação orçamental profunda, a desalavancagem da banca e a fraca procura externa vão deixar a economia em recessão até meados de 2013", avança o 'Economic Outlook' da OCDE, no capítulo dedicado a Portugal.

4.1.4 Envolvente Tecnológica

Ao nível tecnológico Portugal está a par do que de melhor se faz na União Europeia. Podemos afirmar que ao nível de equipamento e tecnologia de ponta, fruto da implantação de muitas multinacionais em território Português com operações idênticas em todo o mundo, Portugal está bem apetrechado. Ao nível da investigação, a Fundação Champalimaud é um bom

exemplo de como se pode e deve usar a tecnologia como alavanca de desenvolvimento e inovação.

Ao nível das tecnologias de informação, a presença de distribuidores de praticamente todas as marcas em Portugal, são prova evidente que temos um mercado apetecível, consumidor e conhecedor.

A Internet está disseminada em praticamente todo o país. Segundo o relatório do INE de Outubro 2011, cerca de 60% da população portuguesa utiliza a internet, isto é, cerca de 4 737 000 de utilizadores regulares. Ainda segundo a mesma fonte cerca de 24% das empresas portuguesas fazem compras. Estes valores têm tido um crescimento exponencial nos últimos anos, o que revela bem o índice de penetração da componente tecnológica no país.

Para que Portugal mantenha e confirme a seu posicionamento ainda tem algum caminho a percorrer. O desenvolvimento de mecanismos como: a fatura eletrónica, reconhecimento de documentos digitalizados, certificados digitais, disseminação das compras públicas eletrónicas, plataformas eletrónicas internacionais, são passos importantes para elevar as estruturas sociais e empresariais ao nível da eficiência, produtividade e competência dos países com um aproveitamento das tecnologias acima da média

4.1.5 Envolvente Legal

O enquadramento legal da atividade onde a empresa se insere não tem qualquer restrição que impeça o objetivo deste projeto. A atividade está bem regulada, monitorizada, com inspeções regulares e regulamentação atualizada.

Estamos num momento de viragem em relação à legislação laboral, a formação, flexibilidade, polivalência, e a falta de uma política laboral justa e séria em muitos quadrantes do meio empresarial português tem influenciado e contribuído para um nível de produtividade inferior ao que se pratica na Europa. No sector em que estamos inseridos a legislação laboral não é um problema maior, embora ainda haja algo a fazer em relação à flexibilidade horária e ao aligeiramento dos processos de rescisão.

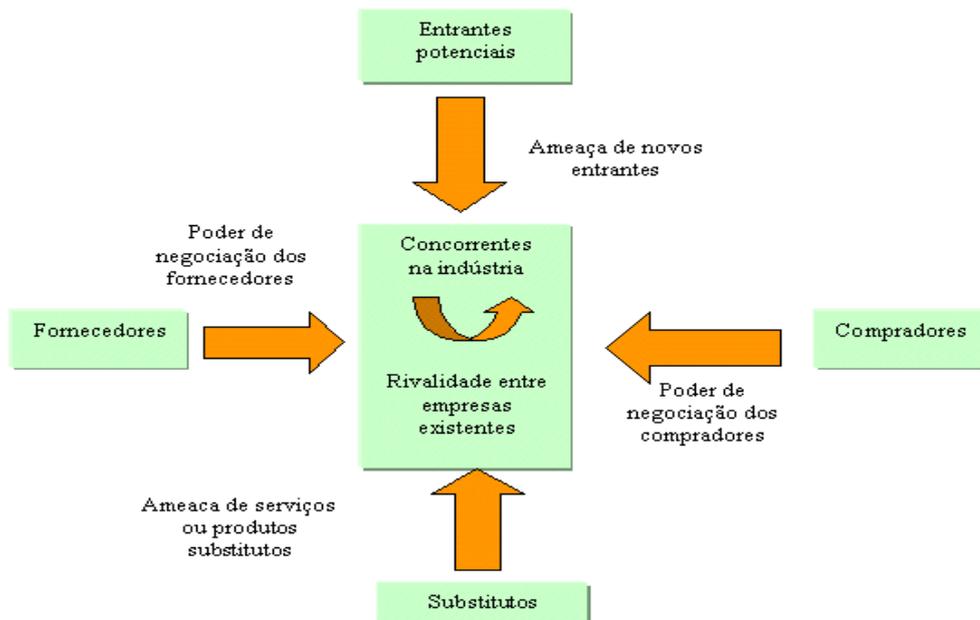
No que diz respeito às restrições ao comércio, o governo Português orienta-se pelo que se faz na Europa a este nível, a regulamentação é clara, ao nível dos horários e os dias de abertura são em função da dimensão e da localização da superfície comercial. A monopolização é controlada pela Alta Autoridade para a Concorrência dando garantias de algum equilíbrio neste mercado.

4.2 Envolve Imediata

Para um conhecimento da realidade do negócio e alguns dos stakeholders que coabitam o mesmo espaço empresarial que a empresa Moteespa, vamos realizar uma análise da envolvente mediata do projeto empresa.

A metodologia utilizada é a do modelo das cinco forças de Porter que nos irá permitir uma análise clara e estruturada da envolvente competitiva onde esta empresa se insere.

Figura 3 – Forças competitivas de Porter



Fonte: PORTER, M. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979.

4.2.1 Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores depende do produto que comercializam e da sua dimensão. Quanto aos fornecedores nacionais de material de escritório, acessórios, material de limpeza ou mobiliário podemos afirmar que o poder negocial é baixo tal como acontece com os fornecedores globais destes mesmos produtos o poder negocial também é baixo principalmente devido à dimensão da Motelespa. Quando abordamos o mercado das tecnologias, estamos perante um mercado dominado por grandes marcas onde a margem de negociação é diminuta e o PVP muito controlado pelos fornecedores/distribuidores, neste caso falamos de um mercado onde as regras são muito claras sendo que podemos considerar o poder negocial dos fornecedores, médio.

4.2.2 Barreiras à entrada de novos concorrentes

A situação económica do país é adversa e limitativa à entrada de novos concorrentes se abordarmos o canal de distribuição retalho. E essa mesma limitação não existe no e-commerce onde a estrutura da empresa pode estar perfeitamente sediada em outro país.

No entanto e a exemplo do que pretendemos fazer com a empresa Motelespa, a concorrência poderá vir de dentro com outros players a enveredarem por esta área de negócio, não no seu todo e com o mesmo modelo mas atacando em produtos do mix e abordando clientes das suas áreas de negócio no sentido da comercialização dos mesmos. Temos situações no mercado em que produtos geradores de margem e “vacas leiteiras” na empresa A podem ser comercializados com outro tipo de margens pela empresa B já que o mix no seu todo o pode permitir. Esse sim é um problema recorrente.

4.2.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é média. Neste sector de atividade a informação chega com grande facilidade e a área comercial tem como função para além da escolha da gama, da

gestão do ciclo de vida dos artigos, pricing, etc. a antevisão das tendências de mercado no que diz respeito a artigos novos e substitutos. O permanente acompanhamento do mercado deixa pouca margem de manobra à entrada de novos produtos com exclusividade de lançamento. Estamos perante um mercado pequeno onde o fornecedor e distribuidor trabalha com praticamente todos os players, sendo difícil a surpresa acontecer.

4.2.4 Poder negocial dos clientes

Quando abordamos o cliente, estamos a falar de dois tipos de cliente, os profissionais e os individuais. Em ambos os casos o poder negocial é alto. Estamos num mercado que devido a diversos fatores, o mais importante é o contexto económico a oferta é sobejamente superior à procura em ambos os casos. Se no cliente profissional facilmente se encontram quatro ou cinco fornecedores com a mesma tipologia de produto e negocia-se por processo de eliminação até ao fornecedor final conseguindo com isto uma redução de preço, no cliente individual acontece o mesmo. Na verdade os meios de que os clientes dispõem de momento permitem que rapidamente possam consultar duas ou mais insígnias e efetuarem a compra onde mais lhes interessa.

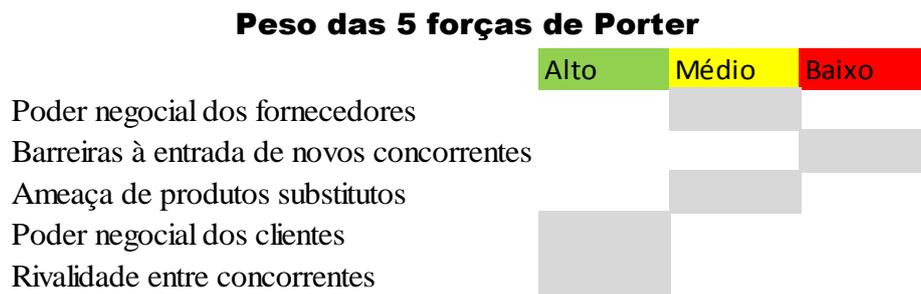
4.2.5 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes é alta a todos os níveis, não só pela agressividade comercial pelas quotas de um mercado cada vez menor mas também pelo número de empresas a operar neste segmento em Portugal.

Podemos dividir os concorrentes em duas grandes áreas: as multinacionais que devido à sua dimensão no mercado europeu ou mundial têm vantagem quer pelos clientes globais que são ganhos através dos contratos globais, quer pelo poder de negociação com fornecedores. Por outro lado têm a desvantagem de alguma inflexibilidade e lentidão de processos e tomada de decisão.

As nacionais mais pequenas, mais flexíveis, mais próximos do cliente (onde por vezes as relações de amizade fazem a diferença) a trabalharem de uma forma pouco ortodoxa por vezes, com a vantagem de terem estruturas mais ligeiras, mais “enxutas”, menos onerosas o que compensa em muitos casos o poder negocial das grandes multinacionais conseguindo assim praticar margens baixíssimas e sobreviver.

Quadro 2 - Peso das 5 forças de Porter



Fonte : Do autor

O quadro acima resume o peso que cada uma das forças de Porter tem no caso específico da Moteespa, que contribuem para a tomada de decisão da proposta a elaborar.

4.3 Atratividade do Mercado (Matriz McKinsey)

Para identificarmos a atratividade do mercado nas áreas onde a Moteespa opera ao nível das várias categorias solicitamos a informação referente ao mercado total em Portugal e a posição da Moteespa em relação ao mesmo. Como podemos verificar no quadro abaixo a Moteespa tem uma posição muito interessante no mercado do material de escritório com cerca de (26%) do mercado, 14,3% na papelaria, 13,2 % na tecnologia e 8,2% no mercado do mobiliário de escritório.

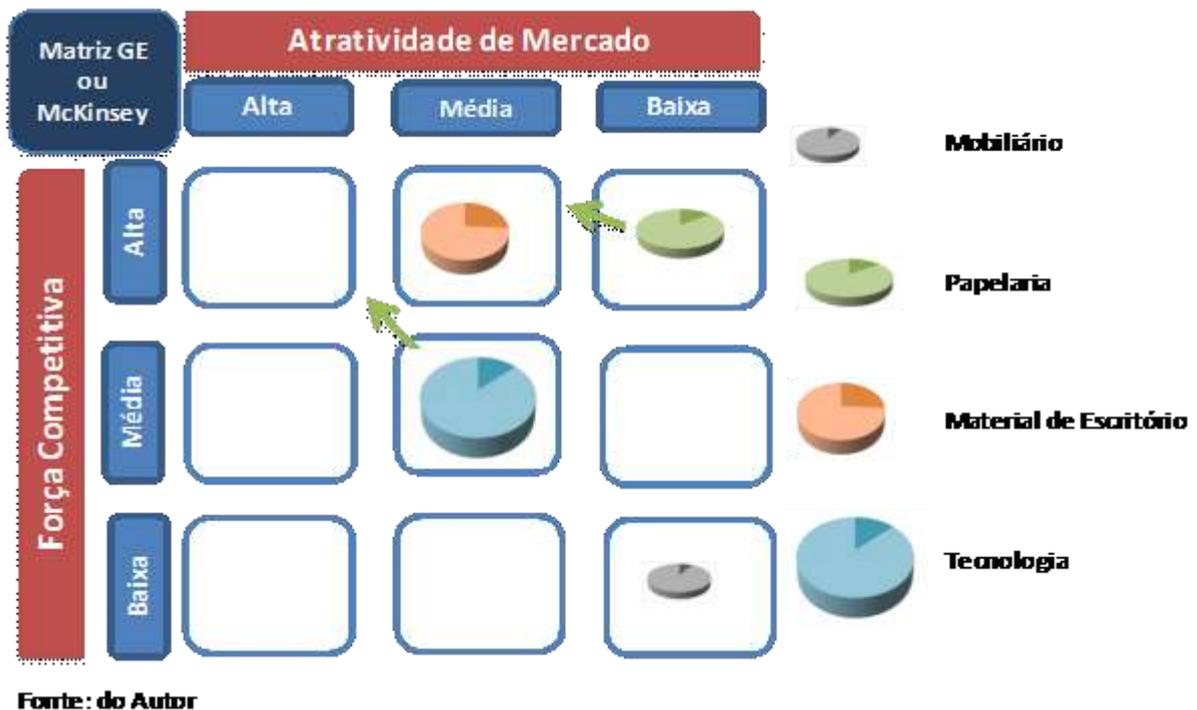
O quadro abaixo representa o peso da Moteespa no mercado nacional em percentual de unidades vendidas, esta informação foi gentilmente cedida pela Moteespa.

Quadro 3 - Posição da Motelespa no mercado

Categorias	Motelespa	Mercado
Material de Escritório	26,00%	74,00%
Papelaria	14,30%	85,70%
Tecnologia	13,20%	86,80%
Mobiliário	8,20%	91,80%

Fonte : Motelespa

Figura 4 - Matriz McKinsey



Na sequência dos valores de mercado que foram gentilmente cedidos, posicionamos as categorias da Motelespa numa matriz Mckinsey. A matriz McKinsey é construída a partir de duas variáveis, a atratividade do mercado e a sua força competitiva. A correlação entre estes dois fatores determinam a estratégia a seguir em relação às categorias de produto core da empresa. Por um lado temos os fatores externos que afetam a atratividade do mercado (a sua dimensão, taxa de crescimento, tendência do preço, as barreiras à entrada, a sua segmentação,

o desenvolvimento tecnológico, entre outras) e por outro os fatores internos que podem afetar a performance do negócio (força da marca, investimento em marketing, margem de comercialização, capacidade logística, política da companhia, capacidade de se financiar, entre outros fatores). No contexto atual, analisando o portfólio de artigos da Moteespa e o comportamento do mercado podemos identificar a necessidade da empresa apostar na tecnologia e na papelaria dado serem mercados onde a quota ainda pode crescer. No caso particular da tecnologia falamos de uma categoria geradora de tráfego, com um volume de vendas muito importante. A papelaria embora com crescimento mais suave é no entanto uma categoria core geradora de margem e de posicionamento no setor profissional. O mobiliário embora tenha uma quota de mercado interessante, está inserido numa categoria com um decréscimo de vendas acentuado com um mercado a cair dois dígitos e um esmagamento de margem que em função dos custos operacionais que esta atividade incorre tende a tornar-se numa área de desinvestimento a curto prazo.

5. Análise Interna do Mercado

5.1 Sector

A distribuição em Portugal é um sector de atividade que integra um conjunto de entidades (Hipermercados, Supermercados, Mini mercados, Lojas , Pequenos formatos), que funcionam a partir da intermediação entre fabricantes, produtores e o consumidor final. Neste caso específico iremos analisar o Sector Alimentar e não Alimentar.

O sector da distribuição em Portugal tem passado por uma profunda transformação nos últimos anos em resultado da inovação permanente, novos formatos, novas insígnias, oferta mais alargada, profissionais treinados e uma interação permanente fruto da internacionalização de alguns grupos (Jerónimo Martins, Sonae entre outros) e por último da presença de grandes cadeias de retalho em Portugal (Fnac, Staples, Lidl, entre muitos outros).

“Uma grande característica da distribuição em Portugal é a sua capacidade de inovação. Em Portugal temos assistido a uma evolução francamente ao nível do que de melhor se faz. Os distribuidores portugueses têm tido a capacidade de introduzirem na sua praxis, nas suas

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

operações, tudo aquilo que tem sido objeto de inovação tecnológica, comercial, logística e isso tem sido muito importante para manter um nível muito elevado de oferta em Portugal. Não temos nada a dever na nossa oferta, quando nos comparamos hoje com os países mais evoluídos do mundo” (Rosseau, Fev. 2011).

Uma das características da distribuição é o seu grau de concentração, considerado alto por muitos analistas da nossa praça mas que comparando com a média europeia podemos considerar mediana, Portugal concentra 64% dos seus negócios em cinco insígnias, enquanto que, a Europa tem um grau de concentração que se situa entre 65% e 67%, dados da Nielsen, 2009.

Os quadros abaixo representam o volume de vendas do retalho alimentar e não alimentar, as quotas de mercado por canal de distribuição, a penetração da marca própria e a vendas por cada um dos canais.

Quadro 4- Volume de Vendas do Retalho Alimentar e Não Alimentar

Volume de Vendas - Milhões Euros

	OUT 2010 - SET 2011	OUT 2011 - SET 2012	VAR ANO MÓVEL 2012 VS. ANO MÓVEL 2011	JUL-SET 2011	JUL-SET 2012	VAR 3º TRIM. 2012 VS 3º TRIM. 2011
TOTAL ALIMENTAR + NÃO ALIMENTAR	21.220	20.757	-2,2%	6.366	6.269	-1,5%
TOTAL ALIMENTAR + NÃO ALIMENTAR (EXCEPTO COMBUSTÍVEIS)	17.480	17.086	-2,3%	5.172	5.137	-0,7%
TOTAL ALIMENTAR	12.297	12.411	0,9%	3.918	3.962	1,1%
FMCG	8.760	8.787	0,3%	2.804	2.816	0,4%
PERECÍVEIS	3.538	3.625	2,5%	1.114	1.146	2,8%
TOTAL NÃO ALIMENTAR	8.923	8.346	-6,5%	2.448	2.307	-5,8%
TOTAL NÃO ALIMENTAR (EXCEPTO COMBUSTÍVEIS)	5.183	4.675	-9,8%	1.254	1.175	-6,3%
BENS DE EQUIPAMENTO	2.133	1.958	-8,2%	499	479	-4,0%
ENTRETENIMENTO + PAPELARIA	480	408	-14,9%	116	102	-12,2%
MNSRM	439	438	-0,3%	108	107	-0,9%
VESTUÁRIO	2.131	1.871	-12,2%	531	487	-8,3%
COMBUSTÍVEIS	3.740	3.671	-1,8%	1.194	1.132	-5,3%

Fonte: AC Nielsen, GfK e Kantar

Notas:

Bens de equipamento correspondem à soma dos mercados de Eletrónica de Consumo, Linha Branca, Pequenos Domésticos, Informática e Telecomunicações.

- Entretenimento inclui livros, consolas e seus acessórios, software e filmes DVDs/vhs.
- MNSRM - Medicamentos não Sujeitos a Receita Médica.
- Combustíveis incluem consumo de particulares.
- A informação apresentada com exceção de Perecíveis inclui o comércio moderno e tradicional. Perecível apenas inclui o comércio moderno.
- Nível de cobertura da informação relativamente ao total nacional (valor médio estimado):
- FMCG - 95% / Perecíveis - 57% / Bens de Equipamento e Entretenimento Papelaria - 84% / MNSRM – 95% / Vestuário – 65%

Fonte : (Barometro da Aped, 2012)

O volume de vendas geradas pelo retalho alimentar e não alimentar no ano corrente que compreende o período entre Outubro de 2011 e Setembro de 2012 foi de 17.086 milhões de euros o que corresponde a cerca de 9,23% do PIB nacional. De realçar a má performance do retalho não alimentar que regista um decréscimo de 9,8% em vendas de um ano para o outro. Esta situação resulta sobretudo do contexto económico em que nos encontramos e que dá origem a que o consumidor se retraia na compra de bens de segunda necessidade. Exemplo disso mesmo é o comportamento do Retalho Alimentar que como podemos verificar tem um acréscimo de 0,9% nas vendas em claro contra ciclo com tudo o resto.

Gráfico 4 - Quotas de Mercado por Canal de Distribuição



Este quadro evidencia a distribuição das quotas de mercado por Canal de Distribuição em Valor percentual. Como podemos verificar os Super mercados ganham quota de mercado em detrimento dos outros locais de compra (pequenas lojas, comércio de rua) e dos Hiper's.

A performance do Pingo Doce, e dos Supermercados Mini Preço/Dia, têm uma grande influência nesta performance.

Gráfico 5 - Quota de mercado da Marca Própria

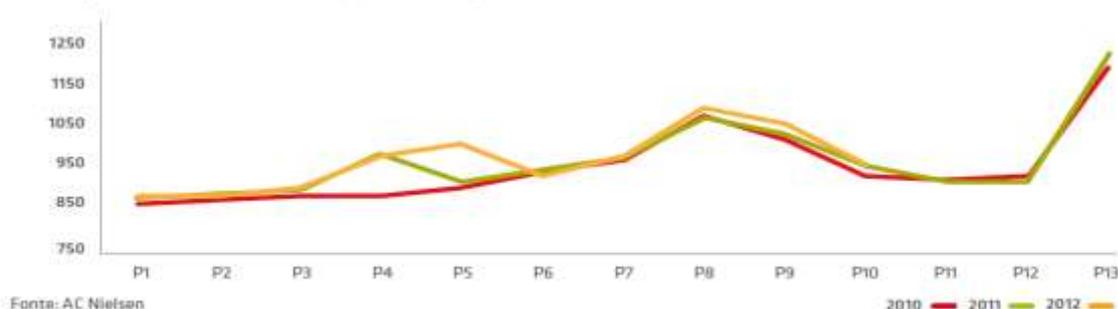


O quadro acima evidencia o comportamento das marcas brancas também conhecidas como marcas do distribuidor. A aposta nas marcas é uma estratégia que tem sido conseguida ao longo dos últimos dez anos e podemos verificar que no último ano as Marcas Brancas ganharam dois pontos percentuais em valores médios às marcas dos fabricantes.

Com esta estratégia pretende-se divulgar a Insígnia, reduzir custos de produção, concorrer com os fornecedores diretamente e baixar preço de custo e por consequência quota de mercado.

Gráfico 6 - Vendas do retalho não Alimentar (Milhões €)

Evolução Vendas Alimentar (Milhões €) - AC Nielsen



O gráfico espelha a evolução das vendas do retalho alimentar nos anos de 2010, 2011 e os primeiros 10 meses do ano de 2012. É possível verificar um ligeiro acréscimo de vendas face aos anos anteriores com especial incidência no mês 5 (Maio). Esse mesmo acréscimo tinha acontecido em 2011 no mês 4 (Abril), sem que se encontre uma explicação plausível para este fenómeno.

Quadro 5 - Vendas do Retalho não Alimentar (Milhões €)

Volume de Vendas - Milhões Euros

	OUT 2010 - SET 2011	OUT 2011 - SET 2012	VAR ANO MÓVEL 2012 VS ANO MÓVEL 2011	JUL-SET 2011	JUL-SET 2012	VAR 3º TRIM. 2012 VS 3º TRIM. 2011
BENS DE EQUIPAMENTO	2.133	1.958	-8,2%	499	479	-4,0%
ELECTRÓNICA DE CONSUMO	547	564	3,0%	124	125	0,3%
LINHA BRANCA	522	420	-19,5%	129	113	-12,4%
PEQUENOS DOMÉSTICOS	249	210	-15,9%	52	47	-9,8%
INFORMÁTICA	616	563	-8,6%	143	139	-3,0%
TELECOMUNICAÇÕES	199	201	1,0%	51	55	9,4%
ENTRETENIMENTO + PAPELARIA	480	408	-14,9%	116	102	-12,2%
PAPELARIA	69	69	1,2%	34	34	-1,1%
ENTRETENIMENTO	411	339	-17,6%	82	68	-16,9%
VESTUÁRIO	2.131	1.871	-12,2%	531	487	-8,3%
MNSRM	439	438	-0,3%	108	107	-0,9%
COMBUSTÍVEIS	3.740	3.671	-1,8%	1.194	1.132	-5,3%
TOTAL NÃO ALIMENTAR (EXCEPTO COMBUSTÍVEIS)	5.183	4.675	-9,8%	1.254	1.175	-6,3%
TOTAL NÃO ALIMENTAR	8.923	8.346	-6,5%	2.448	2.307	-5,8%

Fonte: Ac Nielsen, GfK e Kantar

O quadro acima retrata o comportamento do retalho não alimentar no ano móvel compreendido entre Outubro de 2011 e Novembro de 2012. Como podemos verificar este mercado sofre um decréscimo de vendas na ordem dos 9,8% se excluirmos o volume de vendas dos combustíveis e de cerca de 6,5% se considerarmos os combustíveis.

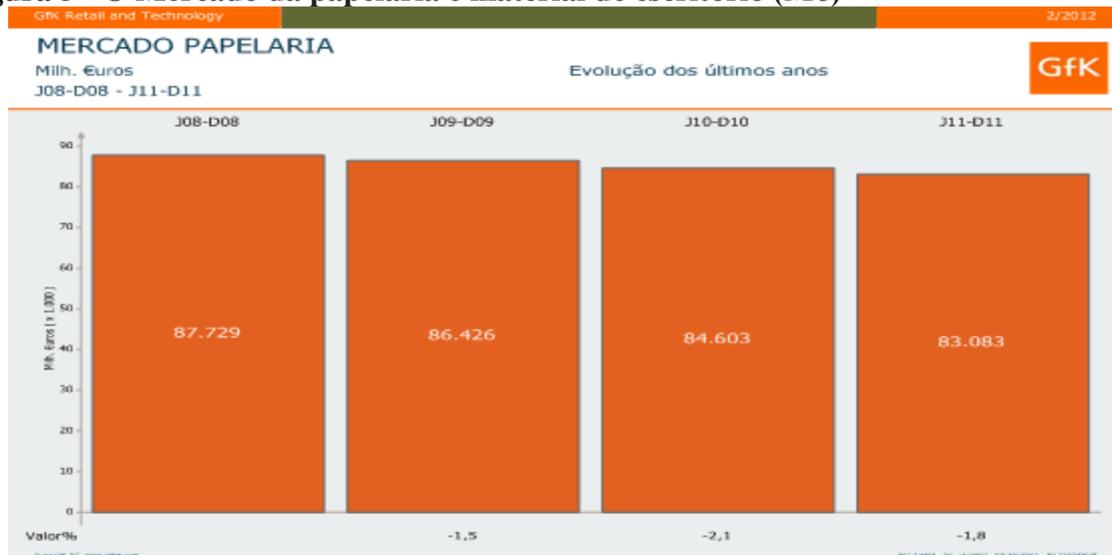
A performance deste mercado reflete na verdade a situação económica atual em que se nota claramente uma retração no consumo de bens considerados como não essenciais ou bens que não são uma prioridade para a subsistência de uma família.

5.2 Mercado

O mercado onde a Motelespa está inserido é composto pelos grandes players de retalho especializado ou generalistas, entendendo-se por especializado cadeias como a Fnac, Worten e Media Markt, e como generalistas o Continente, Jumbo, entre outros. Para além destes players temos também todo o negócio grossista e o pequeno comércio, embora numa escala mais reduzida. A realidade é que subsistem através dos seus argumentos, serviços, proximidade, entre outros argumentos diferenciadores.

A Motelespa tem como Core quatro grandes áreas, a papelaria/material de escritório, tecnologia, mobiliário e Centro de Copias. Das quatro áreas referidas duas (papelaria/material de escritório e tecnologia) são alvo de análise contínua de mercado através da GfK, a área do mobiliário através do observatório da Cetelem e em relação ao Centro de Cópias a análise formal de mercado ainda não é uma realidade.

Figura 5 - O Mercado da papelaria e material de escritório (M€)



Fonte : GfK

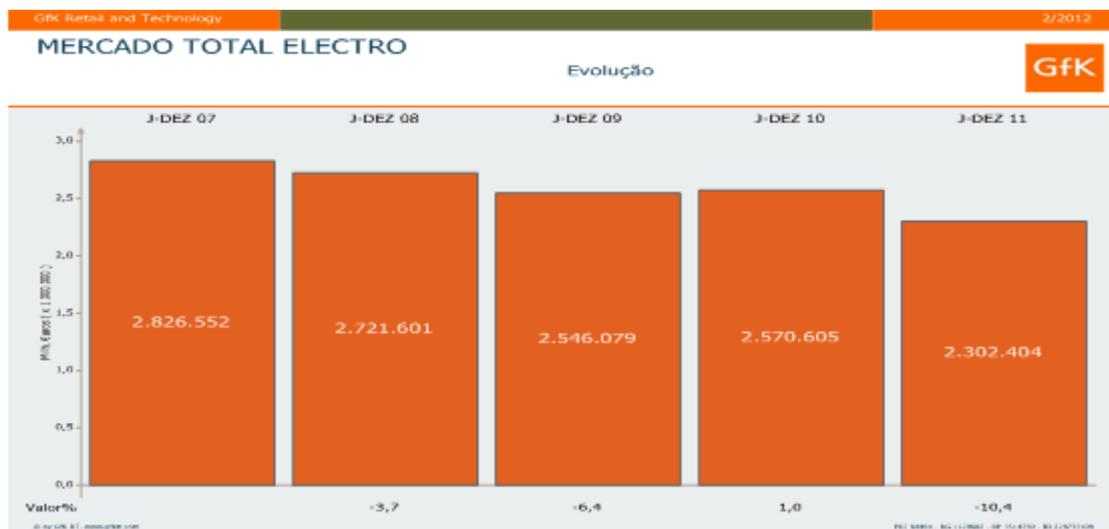
O despertar do Retailho Especializado, uma nova estratégia!

O mercado da papelaria e material de escritório (papel, escrita, coleções, cadernos, borrachas, tudo para escritório e ensino), tem vindo a decrescer nos últimos anos de acordo com os dados da GfK. A Moteespa tem cerca de 30,5% das unidades e 22,3% do valor deste mercado (segundo informação interna).

Os principais players nacionais neste ramo são os seguintes

- Staples
- Continente
- Jumbo
- Pme link
- Alto Infor
- Inapa
- OHM
- Olmar
- AltoInfor

Gráfico 7- Mercado Total Electro



Fonte: GfK

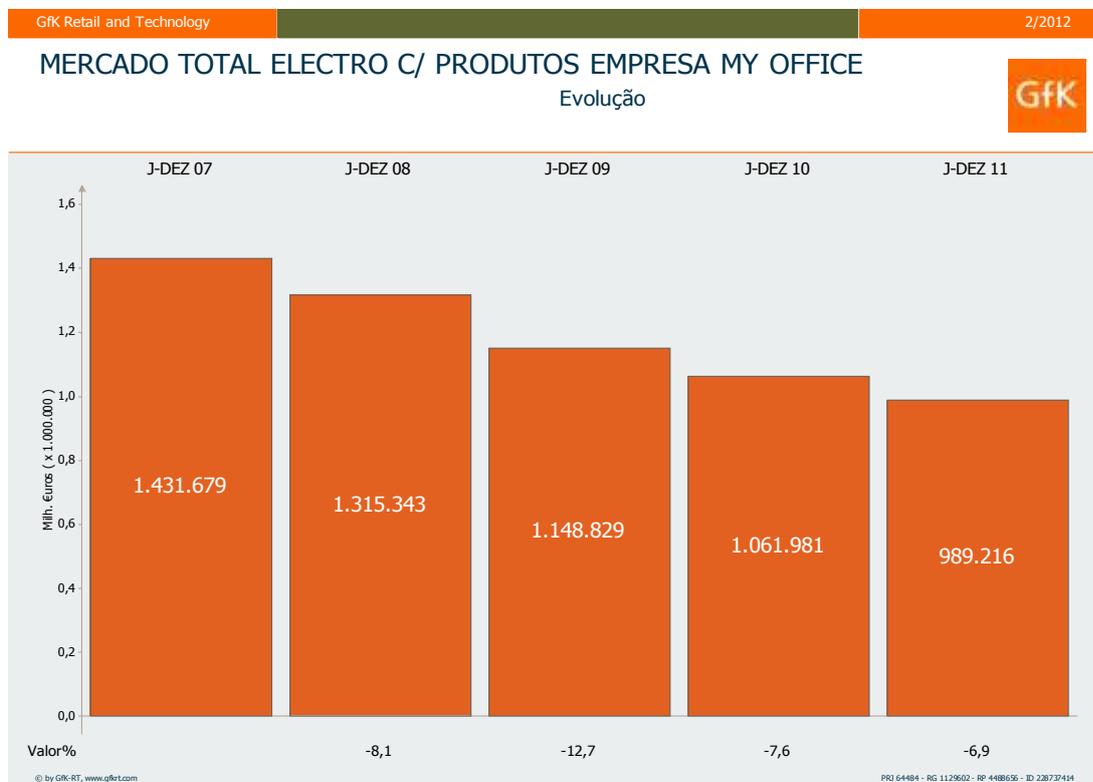
O quadro acima representa o mercado total de produtos tecnológicos em valor, como sejam : TV, Som, Micro Informática; Acessórios, Impressão, Consumíveis. A exemplo da papelaria e

material de escritório o mercado tem sofrido um decréscimo desde 2007, com uma excepção em 2010.

Os principais players e concorrentes neste mercado são os seguintes:

- Worten
- Fnac
- Media Markt
- Radio Popular
- Box
- Pme Link
- Pixmania
- Alto Infor
- Tmn
- Vodafone
- Optimus

Gráfico 8 - Mercado Total Electro com produtos comercializados pela Moteespa (M€)



Fonte : GfK

Este quadro representa o mercado onde a Moteespa está inserida, também a exemplo dos quadros anteriores (Fig.4 e 5), estamos perante um cenário de decréscimo de mercado desde 2007.

A quota de mercado da Moteespa

- **Micro Informática-** (Computadores, Impressoras, Camaras, Tinteiros, Ratos, Web Cams, Mini Colunas, Acessórios) 24% Unidades, 15,1% do valor.
- **Suportes Armazenamento-** (Discos, Pen´s, Cd´s) 14,2% Unidades, 9,7% do valor
- **Telecomunicações** – 4,9% Unidades, 3,2% do valor
- **Entretenimento-** (Softwares, Consolas) 2,3% Unidades 1,9% Valor

Este mapa representa o mercado total do mobiliário em Portugal de 2004 a 2010 em volumes de vendas (M€).

Gráfico 9 - Mercado do Mobiliário de Escritório (M€)



O gráfico acima demonstra que o mobiliário sofreu um decréscimo de vendas acentuado entre 2007 e 2008, mas a partir daí os valores anuais têm-se mantido.

Quadro 6 - Evolução da repartição das compras, por tipo de artigo, em valor

Evolução da repartição das compras, por tipo de artigo, em valor
(Em milhões de euros)

	2008	2010
Estofados	150	166
Sala de Jantar/Sala	65	73
Quarto de Casal/Principal	92	97
Quarto Juvenil	31	51
Quarto Infantil	11	15
Descanso	71	54
Escritório	27	21
Total de Móveis	446	477
Móveis Auxiliares	53	64
Casa de Banho	20	30
Varanda/Terraço/Jardim	17	19
Cozinha	75	46
Total de Móveis + Auxiliares, Cozinha, Casa de Banho e Terraço	611	636
Iluminação	50	35
Artigos de <i>Ménage</i> e Decoração	116	124
Total de Móveis, Complementos e Decoração	777	795

Fonte: O *Observador Cetelem 2011*

Se analisarmos a área específica do mobiliário de escritório, é possível verificar que entre 2008 e 2010 esta área de negócio perdeu cerca de 22% em valor absoluto.

Segundo informação da Motelespa a quota de mercado atual situa-se em cerca de 9,6% em unidades e 8,2% em valor.

Os principais players nacionais nesta área são:

- Moviflor
- Conforama
- Ikea
- Área

5.3 Empresa

A Moteespa iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 1996, com a designação oficial de Makro Office. A Moteespa fazia parte do projeto de expansão que a Makro Auto Serviço Grossista, SA começou a desenvolver em meados de 1995.

Num só espaço, os clientes profissionais passaram a encontrar uma vasta oferta de artigos de papelaria, informática e tecnologia, mobiliário, equipamento e material de escritório e serviços de cópias e impressão.

Nas lojas Moteespa de Norte a Sul do país o consumidor profissional e particular têm disponível uma oferta de mais de 7.000 produtos. Esta forte presença no território nacional, posiciona a empresa como líder no mercado da distribuição de produtos de Papelaria, Material Escolar, Material de Escritório, Tecnologia, Mobiliário e Centro de Cópias e Impressão nos canais de distribuição em que opera: Retalho, Catálogo e Internet.

Sendo a primeira empresa a instalar o conceito de “tudo num só espaço para o escritório aos melhores preços”, rapidamente atingiu a liderança do mercado, não só pelo carácter inovador que este novo conceito de loja trouxe ao mercado, como também pela extraordinária aceitação por parte dos seus consumidores/clientes.

Atualmente existem 35 lojas Moteespa em funcionamento (o que equivale a cerca de 59.000m² de área de vendas), integradas numa política de expansão que prevê ainda a abertura de mais 15 lojas em Portugal, consubstanciado num investimento adicional de cerca de 100 milhões de euros e da criação de pelo menos mais 660 postos de trabalho diretos e indiretos.

A Moteespa tem neste momento abrangência nacional, sendo que uma parte importante das suas lojas está situada a Norte do país, no entanto o seu volume de faturação por zona geográfica não está diretamente ligado ao nº de lojas por zona, se o Norte é a zona com mais lojas, já a grande Lisboa é onde está concentrado o maior percentual de faturação.

As próximas aberturas estão previstas para a grande Lisboa, Algarve e Madeira.

5.3.1 Evolução das Vendas

- **Retalho**

Gráfico 10 - Vendas a Retalho



Fonte: Motelespa

Como podemos verificar no gráfico as vendas no canal de retalho da Motelespa atingem o seu valor máximo no ano de 2007 e em paralelo ao contexto económico do país e Europa vêm a decrescer a um ritmo alucinante.

- **Grandes Contas (Advantage)**

Gráfico 11 - Vendas Grandes Contas (Advantage)

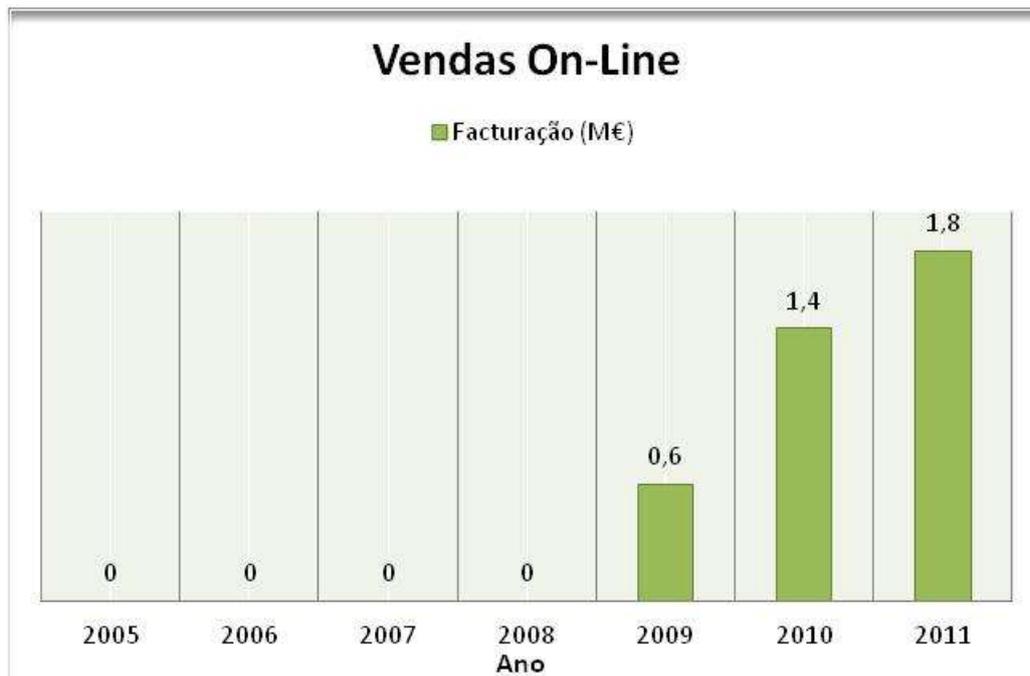


Fonte: Motelespa

Nas grandes contas e comparativamente ao retalho o efeito tem sido contrário, o crescimento é abrupto e os dados que nos foram fornecidos pela Moteespa permitem antever um futuro risonho neste canal.

- **On-Line**

Gráfico 12 - Vendas On Line



Fonte : Moteespa

A exemplo das grandes contas embora menos exuberante a Web também cresce. Desde o seu arranque enquanto canal de venda que assistimos a um crescimento sustentado.

5.3.2 Serviços

- **Easy Tech**

O Easy tech surge como um serviço diferenciador e complementar ao negócio da área tecnológica. O cliente final ou profissional pode usufruir de serviços diferentes, tais como:

- ✓ Diagnóstico, performance e otimização dos seus equipamentos.
- ✓ Inicialização, configuração e cópias de segurança.
- ✓ Atualização do sistema operativo "service pack"
- ✓ Restauro do sistema (reposição dos parâmetros originais).
- ✓ Instalação do sistema operativo, de acordo com os parâmetros do fabricante.
- ✓ Instalação e atualização de drivers.
- ✓ Instalação de Software Aplicativo.
- ✓ Instalação de Periféricos Externos
- ✓ Instalação de Periféricos de Comunicação
- ✓ Internet e Redes
- ✓ Instalação de Periféricos Internos
- ✓ Intervenções em Portáteis
- ✓ Substituição de teclado
- ✓ Substituição de LCD
- ✓ Reparação de equipamentos
- ✓ Reparação dos equipamentos na marca/parceiro (fora da garantia)
- ✓ Esta panóplia de serviços está disponível em todas as lojas e são um acrescentado para o cliente e um gerador de tráfego nas lojas

- **Centro de Cópias**

O Centro de Cópias é um serviço também presente em todas as lojas com colaboradores próprios especificamente treinados para este serviço. No Centro de Cópias podemos encontrar serviços como:

- ✓ Cópias e Impressão
- ✓ Reprodução de projetos de engenharia
- ✓ Grandes formatos de imagem
- ✓ Serviços personalizados
- ✓ Brindes

Todos estes Centros de Cópias têm como suporte um centro de produção que permite a realização de trabalhos de grande porte ou quantidade e fica sedado em Alfragide. Os trabalhos são recebidos pessoalmente ou através da Web e realizados no Centro de Cópias ou

de Produção em função das suas características. O prazo de entrega é normalmente de 24 horas em todo o país.

- **Montagens/Entregas**

Este é um serviço que complementa a venda de mobiliário e volumes de grande formato. No caso do mobiliário a Motelespa garante a entrega e montagem em 24 ou 48 horas em função do local do país e a entrega é gratuita a partir de um determinado montante em compra. Em relação à montagem o valor depende do produto sendo que na loja ou web os valores são colocados à disposição do cliente. O serviço de entregas de grandes volumes, papel, impressoras também é efetuada sendo paga em função do valor da fatura e com a garantia de entregas em 24 horas em Portugal Continental.

5.3.3 Canais de Distribuição

Consciente de que não é suficiente oferecer apenas produto, a Motelespa tem realizado investimentos avultados ao nível de serviço ao cliente, nomeadamente no atendimento personalizado e na facilidade/ comodidade no processo de compra, desde a escolha do produto ao serviço pós-venda. Nesta perspetiva criou um serviço denominado Delivery que está sediado operacionalmente no seu centro de distribuição em Azambuja, com o suporte administrativo de um Contact Center e o gabinete internet e gestão de conteúdos em Alfragide.

O Delivery está dividido em três grandes áreas, a saber:

On-line, onde o cliente particular ou profissional pode efetuar as suas compras, pagar e receber de acordo com o compromisso assumido, isto é “entrega em 24 horas” salvo ruturas de stock. Este canal tem ao seu dispor cerca de 8000 referências, ou seja todo o stock disponível nas loja e nalgumas campanhas de artigos específicos.

Mid-Market – este novo conceito traduz-se numa abordagem direta ao cliente, onde através da análise às compras com economato se propõe uma solução mais vantajosa de preço e serviço. A equipa deste canal é externa, tem abrangência nacional e está coadjuvada por uma

área administrativa que se ocupa do cliente logo após este se tornar cliente assíduo. O target deste canal de distribuição são as PME's ou as Micro Empresas com menos de 50 empregados.

Grandes Contas – este canal de distribuição visa servir essencialmente as grandes contas e o Estado. Define-se por grandes contas todas as empresas com mais de 50 funcionários. Estas empresas têm um Key account dedicado, um serviço personalizado e normalmente um contrato com a durabilidade de um ano. O Estado tem uma abordagem diferente. Uma grande parte dos concursos são lançados em plataformas existentes para o efeito (como por exemplo a EVortal), em que todos os players do mercado têm acesso a este concurso desde que reúnam as condições de admissão sendo que participam com propostas que, no final, são analisadas, avaliadas e resultam num contrato com duração limitada. Neste processo também são comuns os leilões para um produto específico onde através de call conference são licitados valores com limitação de tempo, ganhando a proposta mais baixa.

5.4 Cadeia de Valor

A cadeia de valor de Porter reflete um conjunto de atividades e serviços prestados pela empresa com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos seus clientes. Como qualquer cadeia, também a cadeia de valor de Porter se interliga por elos. Essa interligação começa em todas as atividades de suporte, passando pelas atividades primárias e envolvendo todos os Stakeholders da organização. Apenas esta interação permite à empresa ganhar vantagem competitiva no mercado e acrescentar valor aos seus clientes.

A vantagem competitiva é, cada vez mais, fruto das capacidades de eficácia e eficiência com que uma organização administra todo o sistema (Dias et al., 2005, p. 244).

O quadro 10 evidencia a cadeia de valor de Porter adaptada à realidade da Moteespa, um retalhista a operar em vários canais, com uma estrutura de suporte ao nível dos serviços bastante robusta e transversal.

O facto da estrutura de suporte apoiar todos os canais acaba por ser uma forma de otimização de meios, redução de custos e uma poupança de sinergias várias direções resultando claramente em um valor acrescentado para o negócio com impacto direto no cliente.

Figura 6 - Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Do Autor

Logística da Compra

Na distribuição moderna com especial enfoque na especializada, uma política de compra bem-sucedida é fundamental para o sucesso do negócio. No contexto da Motelespa onde as vendas se focam em dois grandes grupos por um lado a papelaria e o material de escritório por outro a tecnologia a abordagem da logística de compra terá que ser diferente.

Quando abordamos a papelaria, mobiliário e material de escritório tentamos sempre trabalhar diretamente com fabricantes, sejam locais ou globais. Nos negócios locais de marcas que são core no nosso mercado as negociações são efetuadas localmente pelos gestores de produto sem recurso a intermediários por forma a haver um controlo total da qualidade do produto, do preço e respetivas margens. Quando o fornecedor é global, as negociações são efetuadas a nível central sendo o “bolo” da negociação repartido em função do peso de país, sendo que as margens de comercialização são de responsabilidade local.

Ainda no contexto da papelaria, mobiliário e material de escritório assistimos à logística de compra das marcas brancas cujo processo pode ser local ou central em função dos valores de custo do produto. O controlo de qualidade das marcas brancas são da responsabilidade de quem negocia, sendo que os parâmetros de exigência são elevados e pré definidos centralmente. Para além da qualidade é fundamental perceber a dimensão crítica do fornecedor para que os compromissos qualitativos e quantitativos sejam assegurados.

A logística de compra da tecnologia pode igualmente ter um processo local e central em simultâneo. As negociações decorrem com as marcas locais ou centrais tendo no entanto uma nuance que altera todo este processo, a presença de intermediários, e dos distribuidores.

Os distribuidores podem fazer toda a diferença no processo de compra/abastecimento de tecnologia, pela margem que detêm, pela disponibilidade de stock, pela repartição do stock disponível no mercado, salvaguardando-se sempre de uma possível devolução.

Operações

Designamos por operações toda a atividade decorrente das áreas de vendas, lojas e canais de venda à distância. São duas atividades diferentes do ponto de vista da monitorização da sua performance, embora possamos encontrar KPI's semelhantes que requerem uma estrutura diferenciada.

- **Lojas**

O retalho em geral e o especializado em particular têm nos últimos anos vindo a decrescer a sua performance de vendas. Assim por conseguinte o grande desafio tem sido uma gestão constante na simplificação e redesenho dos processos existentes por forma a reduzir custos e em simultâneo conseguir prestar um melhor serviço ao cliente.

Podemos enumerar vários exemplos como a centralização de devoluções, o serviço pós venda, a gestão dos recursos humanos, a centralização de muitas tarefas da área financeira, o reaprovisionamento, a etiquetagem dos livros, a gestão central das montagens e entregas diretas, desmaterialização da documentação. O grande objetivo de todo este projeto passou

essencialmente por retirar das lojas todas as tarefas que não acrescentavam valor ao cliente e libertar os recursos existentes para o atendimento.

Com este trabalho foi possível uma diminuição dos custos de estrutura das lojas em cerca de 13% em termos médios. Para além de todo este trabalho ao nível dos processos e recursos foi também elaborado um estudo de rentabilidade das lojas através da utilização do Spaceman que alavancou a decisão de reestruturar o espaço físico das lojas assim como a sua gama, e deixar cair a ideia inicial de lojas iguais em espaço, sortido e processos. Este estudo permitiu um ajustamento da loja ao seu verdadeiro potencial de vendas.

- **Vendas à distância**

O negócio das vendas à distância através da Web, Contact Center ou Key Accounts é um negócio recente, onde a melhoria de processos é uma constante. A entrega em 24 horas, a disponibilidade de stock e preço dentro de um custo razoável são as variáveis mais controladas deste canal de distribuição. O principal indicador deste negócio ao nível da satisfação do cliente é medido através de um KPI, a Perfect Order, que engloba seis indicadores fundamentais para o seu sucesso: Roturas, Entrega em 24 Horas, Erros Administrativos, Erros de Picking, Morada errada, Mercadoria não conforme. Estas variáveis com pesos diferentes determinam um indicador (Perfect Order) que se deve situar nos 95%. No último ano este indicador registou um acréscimo de 93% para 94,8%, sendo que a média dos últimos seis meses se mantém nos 94,2%. Este resultado espelha bem o trabalho que se tem feito ao nível das operações em interação direta com o Supply Chain de forma a manter um crescimento sustentável de vendas e em simultâneo melhorar a performance da qualidade.

Noutra perspetiva temos a componente financeira do negócio, onde os projetos têm sido uma constante. A Moteespa tem trabalhado constantemente no redesenho de processos, em análises ABC, nos mínimos de entrega, por forma a aumentar a produtividade. Também no transporte o trabalho é contínuo, entregar a mercadoria ao cliente dentro de um custo aceitável é uma preocupação premente, renegociar mínimos de entrega com os clientes, trabalhar com vários players em função do ponto de entrega, utilizar várias tarifas em função da tipologia de artigo e do volume a transportar, tudo isto são situações que carecem de monitorização diária e de uma equipa com formação adequada a este tipo de tarefas.

- **Logística de Venda**

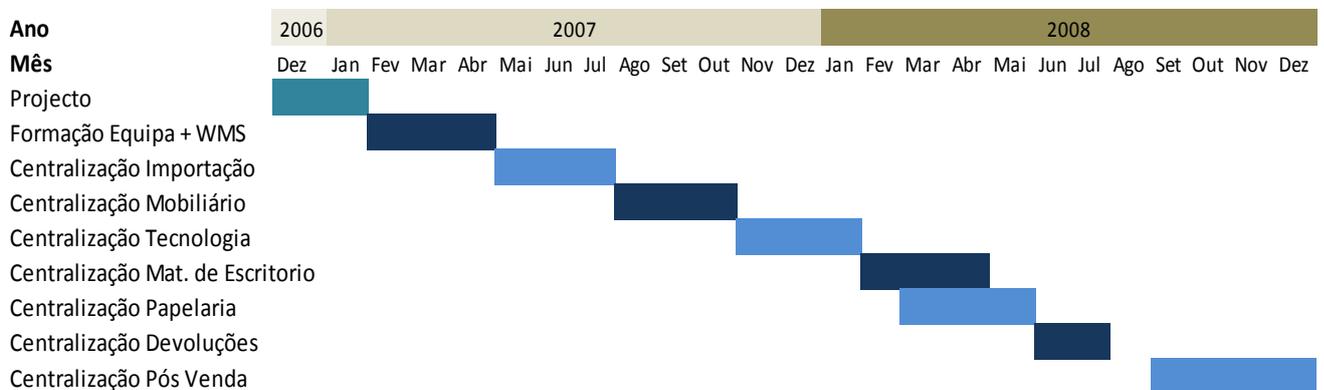
A Moteespa tinha até 2005 uma logística descentralizada, com entregas em todas as lojas e um departamento de compras que negociava e efetuava compras para entrega nas diversas lojas. Em 2006 decidiu centralizar num só espaço todas as suas operações logísticas, criando um departamento de Supply Chain que seria o responsável pela distribuição, transportes, compras e todo o Customer service (Pós venda, Devoluções, Doações e Reclamações).

Este processo decorreu gradualmente com a escolha de um espaço, uma equipa, um WMS, definição de um cronograma e objetivos quantitativos e qualitativos muito concretos.

O quadro abaixo (7) faz referência às grandes linhas do cronograma do processo de centralização de compras e logística da Moteespa.

Quadro 7 - Cronograma Centralização Moteespa

PROCESSO CENTRALIZAÇÃO MY OFFICE



Fonte : do Autor

Este projeto teve como principal objetivo a redução de custos operacionais, a melhoria do nível de serviço às lojas, uma redução efetiva dos valores de inventário e também com a criação do Customer Service a retirada das lojas de muitas das tarefas que não acrescentam valor, libertando os operadores de loja para o enfoque no atendimento.

- **Retalho**

O centro de Distribuição funciona 5 dias por semana, 24 horas por dia sendo que a receção dos fornecedores nacionais é efetuada todos os dias entre as 07h00 e as 13h00. Os fornecedores têm uma janela horária pré definida, avisando sempre com 24 horas de antecedência os volumes a entregar. Os fornecedores internacionais descarregam no período entre as 15h00 e 18h00, também com pré marcação e os contentores descarregam durante todo o dia devido à morosidade do processo (manual).

O armazém trabalha com três fluxos diferentes, Picking, JIT e Cross Docking. Os artigos trabalhados em Picking são normalmente os artigos importados, os produtos de alta rotação que para evitar a rotura mantemo-los em stock. Os artigos trabalhados em JIT (cerca de 72% em unidades) são escolhidos para este fluxo em função do lead time de entrega do fornecedor, da rotação do artigo, do seu valor e da sua maneabilidade, o Cross Docking é utilizado em artigos muito específicos, como a arte por exemplo (pincéis, guaches, etc.). A expedição para as lojas é efetuada durante a noite e madrugada em função da localização das lojas, Norte e Sul saem de noite, Grande Lisboa e Centro pela manhã. Os recursos humanos são na sua grande maioria (cerca de 64%) temporários. O transporte é todo efetuado em outsourcing.

A aposta no JIT e a flexibilidade na adaptação de recursos aos fluxos quer ao nível dos recursos humanos quer no transporte permite um custo logístico bastante interessante. O constante redesenho de processos numa dinâmica de melhoria contínua e a eliminação de desperdícios permitiu um acréscimo de produtividade de cerca de 13% em unidades manipuladas e um decréscimo de custo logístico por unidade em cerca de 8%.

- **Vendas à Distância**

A logística dos canais de venda à distância é efetuada no mesmo complexo do retalho. Numa fase inicial esta operação funcionava com um Call Center em Lisboa, uma equipa de comerciais e quatro operações logísticas a funcionar dentro de lojas distribuídas por Norte (Gaia), Centro (Leiria), Lisboa e Algarve (Faro) com o picking e faturação a ser efetuado na loja. Decidimos centralizar também esta operação no armazém central, a funcionar com o mesmo WMS, a partilhar o stock em armazém e com a sua gama exclusiva a ser preparada em picking. Toda a estrutura administrativa está sediada no armazém central o que permite uma

gestão mais próxima e uma atitude proactiva em relação a eventuais situações do dia-a-dia decorrentes da operação.

Com esta alteração os ganhos foram evidentes. O fato de se trabalhar com o mesmo WMS do retalho, poder partilhar o stock e trabalhar com muitos produtos comuns, permite um ganho importante de sinergias, uma otimização de meios e o aproveitamento dos recursos existentes. Esta decisão permitiu uma redução de custos na ordem dos 23% face a N-1, o crescimento da Perfect order de 85% para 94% que se traduziu em um nível de serviço muito interessante para o cliente e também na possibilidade de sermos mais competitivos em preço face à concorrência. O transporte é todo efetuado em regime de outsourcing.

- **Marketing**

A Moteespa lançou em meados de 2009 um cartão de fidelização muito focado no cliente empresarial. O objetivo deste lançamento passou por uma abordagem muito direta e agressiva (no bom sentido do termo) a empresas já existentes e às recém constituídas no sentido de encetar uma parceria através de descontos em cartão em produtos core das suas atividades de negócio. Durante o ano são efetuadas campanhas específicas direcionadas aos portadores deste cartão, que entretanto mais tarde foram também abertas a clientes particulares.

Ainda em 2009, o Departamento de Marketing lançou outro cartão mas direcionado a um nicho de mercado, os professores. Este cartão tem uma dinâmica um pouco diferente pois o cliente compra acumula pontos e no final de cada período é-lhe enviado um valor que pode descontar desde que faça um volume de compras pré-definido como mínimo mas com um máximo de valor de desconto por cartão. Com esta ação pretendeu-se sobretudo atingir um público-alvo do material escolar que por sua vez tem uma ligação direta a um potencial cliente: o aluno.

O Departamento de Marketing da Moteespa assenta a sua estratégia de comunicação na distribuição de folhetos alusivos às várias campanhas sazonais. Os flyers e encartes em jornais diários ou semanais surgem também com alguma frequência em campanhas que pretendem divulgar preço (oferta Iva, Desconto 20%, etc..)

O ponto de venda é também uma aposta do Departamento de Marketing, sendo a comunicação *bellow the line*, uma aposta forte e bem conseguida.

As redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn) são também uma aposta deste Departamento. O investimento não é excessivo e com poucos recursos é possível interagir e passar informação pertinente ao sucesso das campanhas.

- **Serviços**

A Moteespa rapidamente se apercebeu que o cliente ao entrar nas suas lojas ou no seu site procura produto, e sendo o produto igual à concorrência, a diferenciação faz-se pelo preço ou atendimento (aconselhamento técnico). Nesta perspetiva a Moteespa decidiu e bem acrescentar valor ao produto através da criação de serviços, como por exemplo: o Easy tech que permite oferecer ao cliente toda uma panóplia de serviços que vão desde a instalação, formatação, recuperação de dados, reparação de equipamentos.

Noutra perspetiva existe também o Centro de Cópias e Produção que permite todo o tipo de serviços desde a simples cópia aos grandes formatos abrangendo o cliente profissional e particular.

Adicionalmente existem também os serviços relativos a montagens e domicílios onde o cliente pode comprar mobiliário, papel, equipamentos de grande volume e pedir o seu transporte e instalação/montagem.

Toda esta panóplia de serviços, acrescenta valor, diferencia e tem um bom retorno ao nível da margem.

5.5 Matriz BCG

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo criado por Bruce Henderson enquanto gestor da Boston Consulting com o objetivo de ajudar uma empresa a gerir o seu portfólio de produtos durante o seu ciclo de vida por forma a rentabilizar e a utilizar os

resultados dessa rentabilização na estratégia a utilizar na promoção/comercialização do produto.

De acordo com (Bruce Henderson, 1973) *"Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente."*

Para criar a matriz BCG solicitamos a uma fonte da Moteespa os dados de mercado relativos à performance do mix de categorias de produto da Moteespa, qual o comportamento do mercado, a sua participação, a participação do maior concorrente, a correlação entre estas duas variáveis, o seu valor em vendas, o peso no mix, a margem em percentual e em valor. Usando como variável principal a correlação entre a participação de mercado e a participação do maior concorrente, chegamos à conclusão que a categoria que podemos classificar como “vaca leiteira” corresponde ao material de escritório, pela sua maturidade, pela sua participação no mercado, pela sua maturidade e também decorrente de uma tendência natural pouco evolutiva em termos de mix.

A categoria que consideramos “estrela” é a tecnologia. Apesar de poder ser considerado um paradigma ao olharmos para o mercado (decréscimo de 6,9%) a realidade evidencia que a Moteespa tem vindo consistentemente a ganhar quota de mercado neste segmento e terá que continuar a apostar nesta categoria (vale 62% das vendas) para não perder volume de vendas e por consequência toda a margem de investimento e capex necessário à sua evolução e aposta futura. Se considerarmos que apenas cerca de 25% do espaço das lojas está ocupado com esta categoria e com 35 lojas consegue um volume de vendas em alguns segmentos muito equiparado a players com muito maior área de vendas (Worten, por ex:) verificamos que esta categoria tem um forte potencial de crescimento no futuro e que deverá ser uma área onde devemos que investir no futuro.

Ao considerarmos a papelaria no quadrante “problema” com um crescimento interessante mas ainda uma participação pequena no mercado podemos numa primeira análise do quadro em anexo não perceber a razão por que estamos razoavelmente bem posicionados no mercado e

muito perto do nosso maior concorrente. Este posicionamento existe porque assistimos a um verdadeiro esmagamento nas margens de comercialização do papel, fruto do contexto atual e do espírito de sobrevivência de algumas empresas, esta situação não pode perdurar por muito mais tempo, daí a certeza que este segmento irá crescer rapidamente ou por acompanhamento dos preços que se estão a praticar ou por extinção de muitos concorrentes.

A categoria que denominamos “cachorro” é o mobiliário. Na verdade, esta categoria embora tenha uma margem interessante é claramente uma área de desinvestimento em termos de espaço e promoção. A queda do mercado, a dispersão do mesmo, leva-nos a ter que reinventar o negócio deste segmento.

Quando fizemos esta análise a ideia inicial era aplicar a Matriz BCG ao mercado onde está inserida a Moteespa, no entanto e depois de várias pesquisas os dados de que dispúnhamos não nos permitiam uma análise fidedigna.

O portfólio de produtos comercializado pela Moteespa tem uma abrangência de mercado que vai dos grossistas às lojas de esquina inviabilizando por isso qualquer análise. Assim optamos por uma matriz bidimensional, aplicando os mesmos termos da BCG, mas analisando só as quatro grandes categorias de produtos e serviços que comercializa e o mercado onde opera e pode ser comparável.

Quadro 8 - Participação da Moteespa

Ano 2011	Crescimento	Participação de	Participação de	Participação de	Participação de	Facturação	Peso Mix	Margem em	Margem
Unidade Negócio	Mercado	Participação de	Mercado do Maior	do Maior Concorrente	do Maior Concorrente	(M€)	Vendas	percentual	em valor
		Mercado	Concorrente	(Índice)		(M€)			(M€)
Material de Escritório	-1,8%	26,0%	18,0%	1,44		28,60	19%	33,27%	9,5
Papelaria	-1,8%	14,3%	18,0%	0,79		19,25	13%	29,50%	5,7
Tecnologia	-6,9%	13,2%	14,6%	0,90		91,90	62%	9,20%	8,5
Mobiliário	-22,0%	8,2%	16,0%	0,51		8,35	6%	41,72%	3,5

Fonte : Fonte da My Office

Figura 7 - Matriz Bidimensional (Categorias)

		Participação Relativa do Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	Tecnologia & Serviços	Papelaria
	Baixa	Material de Escritório	Mobiliário

Fonte : Do Autor

Ao analisar os vários canais de distribuição da Motelespa através da matriz BCG fizemo-lo de uma forma empírica, porque os dados existentes no mercado não refletem algumas das empresas presentes nestes canais com a mesma tipologia de artigos, daí resultar certamente uma análise incorreta e que não corresponde aquilo que pensamos ser a estratégia correta da empresa (Cap. 7).

O retalho é sem dúvida a “vaca leiteira” pela sua maturidade, pelo reconhecimento da marca no mercado retalhista apesar de se encontrar em fase de decréscimo. A categoria “estrela” são de facto as grandes contas. Esta situação verifica-se em muito devido ao contexto macro económico, à maior transparência nos processos de compra do estado, à necessidade de economias de escala das grandes contas internacionais e à crise que originou a insolvência de alguns.

O “problema” é o On-Line, sem grande notoriedade (a Motelespa é reconhecida como um retalhista) mas a crescer e com um enorme potencial, sendo uma das âncoras da estratégia futura da Motelespa na nossa opinião. O Mid Market é claramente uma aposta falhada, este modelo foi “copiado” de outras Sbu’s mas em Portugal existe alguma resistência a esta abordagem pelo que consideramos um projeto a prazo.

Figura 8 - Matriz Bidimensional (Canais de Distribuição)

		Participação Relativa do Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	Grandes Contas	On Line
	Baixa	Retalho	Mid Market

Fonte: Do Autor

6. Análise Estratégica

6.1 Swot

6.1.1 Oportunidades e Ameaças

A análise swot pretende identificar as oportunidades e ameaças do meio envolvente da empresa assim como os seus pontos fortes e fracos. Depois desta análise estaremos melhor preparados para definir uma estratégia que julgamos a ideal para uma abordagem mais abrangente ao mercado

Figura 9 - Análise Swot (Oportunidades e Ameaças)

OPORTUNIDADES
Alteração do perfil do consumidor
Produtos personalizados
Novos produtos
Plataformas On Line e digitais como complemento do negócio
Parcerias com repartição de risco
Mão de obra qualificada a preços mais competitivos
Saúde financeira da concorrência (capital e liquidez)

AMEAÇAS
Conjuntura económica
Resistência à mudança
Entrada de novos players
Redução do apoio das marcas
Sufoco financeiro da concorrência (esmagamento margens)
Produtos alternativos sem qualidade

6.1.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Figura 10 - Análise Swot (Pontos Fortes e Pontos Fracos)

PONTOS FORTES
Abrangência Nacional
Competência da força de vendas
Know How da organização
Serviços diferenciadores
Especialização
Suporte Internacional
Liquidez Financeira

PONTOS FRACOS
Localização de algumas lojas
Dimensionamento das lojas face ao volume de vendas
Baixa presença On Line
Dependência da Internacional (casa mãe)
Posicionamento como grossista "aos olhos do cliente individual"

Dos pontos que gostaríamos de salientar realçamos, nas oportunidades, os novos produtos. O facto de a Mottespa ser uma multinacional, ter cash flow, uma presença negocial forte e acima de tudo um marketing fortíssimo permite o desenvolvimento, comercialização e oportunidade de apostar em novos produtos sendo claramente este um dos fatores de diferenciação perante a concorrência.

Nas ameaças destaco o desespero da concorrência e a consequente delapidação das margens de comercialização podendo em algumas situações limitar a aposta em determinados segmentos.

Nos pontos fortes e fracos, ao longo da tese falamos em todos eles, no entanto devo realçar o apoio da Internacional, como multinacional estamos salvaguardados pelo poderio económico da casa mãe, mas essa dependência obriga-nos a regras e essas regras podem por vezes ser uma ameaça para a estratégia que pretendemos implementar.

7. Proposta

A proposta tem como fundamento repensar o negócio numa perspetiva de retalhista Omnichannel, interpretando o consumidor como um cliente cada vez mais informado, dinâmico, expectante, impaciente, infiel, mas que em simultâneo quer saber, conhecer, ser surpreendido e ser informado.

De Retalhista a Retalhista OmniChannel

Propomos que a Motelespa evolua de um puro operador de retalho, para um verdadeiro retalhista Omnichannel.

Esta evolução será sustentada com Lojas , Call Center, Social Networking, Mobile Média, Grandes Contas e Mid-Market com uma sustentável e alargada aposta nos serviços, tais como: Long Tail no mobiliário; Long tail na Web, Easy Tech e Copy Center.

Esta será a forma como a Motelespa responderá para encontrar o caminho que ajudará a ultrapassar esta tempestade de menor consumo, mas também de revolução nas aspirações dos consumidores. Falamos portanto de oportunidades, em coisas tão evidentes como os

consumidores nos próximos tempos poderem usar o seu próprio telemóvel para saberem qual o stock que uma loja tem de um determinado produto, as promoções que têm e qual a distância a que estão da mesma.

Os consumidores são, cada vez mais, consumidores multicanal, móveis e para quem a conveniência, preços e rapidez são valores absolutos.

Cabe-nos a nós, enquanto retalhistas bem posicionados, perceber como é que os consumidores hoje fazem a pré-compra, a compra e o processo de pós-compra. Este conhecimento será a chave para que os retalhistas Omni-channel possam identificar oportunidades que façam sentido para os consumidores, mas que também tenham impacto positivo no Top e no Bottom Line da Empresa.

Os dados referentes à evolução da ligação e interação com a internet, obrigam-nos a posicionarmo-nos no processo de escolha deste mercado.

Segundo um estudo da Média Web (www.mediaWeb.pt), a Internet ganha cada vez mais terreno como meio preferido dos consumidores, relegando os tradicionais canais (Tv, Rádio, Jornais) para segundo plano. Esta utilização crescente é acompanhada por uma influência cada vez maior, assumindo os consumidores que a presença muda a sua perceção sobre as marcas e os produtos. A mobilidade é também uma tendência incontornável, com maior número de utilizadores a aceder através de telemóveis, tablets e consolas de jogos.

Segundo afirmou Alexandre Nilo Fonseca, Presidente da ACEPI *"Os resultados do estudo Mediascope/ACEPI 2012 em relação a Portugal mais do que darem conta do extraordinário desenvolvimento do digital em Portugal, nas mais diversas áreas, convergem sobretudo para um aspeto da maior relevância: a internet está realmente a mudar os hábitos de consumo dos portugueses. Esta mudança, que no nosso país é muito expressiva, vem abrir-nos novos caminhos e oportunidades de desenvolvimento e crescimento das empresas, dos negócios e até mesmo dos setores. Se soubermos aproveitar esta oportunidade, a Internet pode constituir a pedra de toque da recuperação e da expansão da economia portuguesa nos próximos anos, a todos os níveis, facilitando grandemente o desafio da internacionalização que se impõe ao nosso país"*.

- *59% da população total de Portugal já está ligada à internet, um crescimento de 14% nos últimos 2 anos.*
- *5.1 Milhões dos utilizadores portugueses de internet (57%) elegem o computador como o meio mais popular de acesso à web (51% desktop em casa e 79% laptop).*
- *Cerca de 1 milhão de portugueses revelou que acede à internet através de um telemóvel (11% dos utilizadores portugueses) e a maioria (75%) fá-lo várias vezes por dia.*
- *Portugueses lideram ranking da utilização das redes sociais, quer para fins profissionais, quer pessoais, na Europa (95% Portugal; 81% Europa; 87% União Europeia).*
- *Entre Setembro de 2011 e Fevereiro de 2012 portugueses fizeram compras On-line no valor de €1,630M.*
- *Portugueses estão também na linha da frente a nível das compras On-line: 97% dos utilizadores portugueses recorre à internet para pesquisar informação sobre os bens que pretende adquirir, e 78% compra On-line.*
- *Portugueses fazem em média, no espaço de 6 meses, 8 compras On-line por pessoa, gastando uma quantia média de € 427 por pessoa.*
- *Viagens, roupa e acessórios, férias e bilhetes para espetáculos são os bens mais consumidos On-line pelos portugueses.*
- *Portugal lidera ranking da utilização do correio electrónico (+ 17% que em 2010) e dos sms na Europa: 100% dos utilizadores portugueses de internet revelaram que utilizam este método para comunicar (Europa 95% e União Europeia 93%), e 83% afirmarem que recorrem aos sms como forma privilegiada de comunicação (Europa 73% e União Europeia 79%).*
- *Os utilizadores portugueses revelaram que estão On-line 13.2h/semana (Europa 14.8 h/semana e na União Europeia 16.1 h/semana).*
- *50% Dos utilizadores portugueses de internet que foram inquiridos afirmaram estar On-line durante o período do prime-time televisivo. Desde 2010 o número de utilizadores portugueses que ouve rádio On-line cresceu 42%.*
- *47% Dos utilizadores portugueses (48% Europa e 44% União Europeia) está ao On-line ao mesmo tempo que vê televisão, um aumento de 47% desde 2010.*

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

- *Número de utilizadores portugueses que vê televisão On-line situa-se nos 62% (Europa 67% e União Europeia 73%), e 86% (Europa 91% e União Europeia 96%) lê as notícias On-line.*
- *O poder de influência da internet na escolha das marcas está a crescer, tendo 54% dos utilizadores portugueses inquiridos revelado que consideram importante a forma como as marcas comunicam no On-line, e 51% mencionado que a internet os ajuda a escolher melhor os produtos/serviços que desejam adquirir (51% na Europa e 53% União Europeia).*
- *Utilizadores portugueses são os que elegem em maior número a internet como um meio privilegiado de contacto com os seus familiares e amigos (Portugal 75% dos utilizadores, Europa 63% dos utilizadores; União Europeia 64% dos utilizadores).*
- *21% dos utilizadores portugueses possui um smartphone. 34% dos utilizadores portugueses visita novos sites todos os dias, sendo os sites das redes sociais e os das notícias os mais utilizados quer diariamente, quer mensalmente.*
- *Principais Indicadores do Estudo a nível Europeu: 426.9m de Europeus utilizam a Internet (65%) e estão On-line 14.8 h/semana.*
- *Um terço dos europeus (37%) recorre a mais do que um dispositivo para se ligar à Internet.*
- *As atividades tradicionais de média estão a transferir-se rapidamente para o On-line: 9 em cada 10 utilizadores de internet europeus afirmou visitar os sites de notícias.*
- *Europeus utilizam cada vez mais a Internet enquanto veem televisão, em simultâneo, para complementarem a sua experiência de espetadores.*
- *A Internet tornou-se no principal meio de relacionamento das marcas com os consumidores: 4 em cada 10 utilizadores de internet europeus referiu que a forma como as marcas comunicam no On-line é importante.*
- *96% dos utilizadores de Internet na Europa pesquisa informação On-line antes de comprar, e 87% compra On-line*

(<http://www.mediaweb.pt/empresa/noticias-dicas/38-internet-esta-a-alterar-profundamente-os-habitos-de-consumo-dos-portugueses>)

Fonte Acepi.pt

Mobilidade

A informação recolhida através da Acepi no parágrafo anterior, abre-nos duas perspectivas, a oferta e a procura.

Por um lado, temos um mercado emergente, onde temos forçosamente que estar presentes. Para que isso aconteça é fundamental a presença nas redes sociais, uma comunicação diferenciada (mais direcionada ao cliente particular) a alteração de layouts, onde o cliente possa encontrar o produto que procura, a novidade, dentro de um ambiente que o envolva e lhe permita uma experiência diferente, única, através da exposição, do atendimento e da perceção de um serviço pós venda de excelência.

Por outro lado, estamos a colocar no mercado, através dos nossos clientes, um ponto de contacto com a nossa realidade pelo que esse contacto tem que ser otimizado. Estamos a vender aos nossos clientes o seu meio de comunicação para a procura, para a comparação e para a compra de artigos. É essencial tirar partido dessa vantagem competitiva.

Como sabemos, o iPhone 4S vendeu 1 milhão de unidades em 24h quando lançado há 3 meses nos EUA e 4 milhões no fim-de-semana em que foi lançado.

Os Smartphones também emergiram como a plataforma tecnológica mais dominada pela generalidade dos consumidores. Não podemos por isso falar de multicanal, sem falar de telemóveis e Smartphones, isto é, de mobilidade. Os “Mobile Consumers” já não são mais os “Early adapters”, eles passaram a ser o consumidor comum em todos os segmentos da população.

Para que os retalhistas Omni-channel possam ser diferenciadores e competitivos no mundo da conexão intensa e constante, teremos que ter forçosamente a capacidade de responder a vários fatores críticos no sucesso desta estratégia:

- Alavancar a mobilidade por forma a servir e melhorar a experiência de compra dos consumidores.
- Na corrida aos “apps” e às aplicações “user friendly” que os retalhistas já iniciaram, a integração da mobilidade com os Call Centers, com as Lojas Físicas, com a Web, com as Redes Sociais é absolutamente vital.

- Transmitir/Garantir segurança e integridade
- Dotar a organização de uma plataforma de IT por forma a garantir o acesso a estas aplicações por parte dos colaboradores e dos restantes stakeholders como os fornecedores.
- Temos que forçosamente saber passar da era da informação para a era da personalização. Aqui o Marketing através da Comunicação e do CRM tem um papel fundamental. Grandes bases de dados sem a respetiva correspondência de quem é quem, e em que é que está interessado, em quê e onde quer levantar ou onde quer que lhe seja entregue o produto, não têm mais lugar nos retalhistas do futuro;

E as lojas físicas?

Se por um lado a tecnologia se nos apresenta como fazendo uma mudança radical na forma como as pessoas compram, as Lojas físicas de retalho mantêm-se como o elemento “Âncora”, como a trave mestra de toda esta evolução.

É disso exemplo, segundo a eMarketer publicada em Maio (2011) a Apple que tem mais de 300 lojas próprias espalhadas por 12 países. A Amazon irá também avançar com lojas físicas pois, para já, só tem a Amazon Lockers.

A Microsoft já tem 11 lojas nos EUA mas espera abrir mais 75 nos próximos 2 anos. Temos também a Google que lançou em Setembro de 2011 a sua primeira “Chromezone”, para já num conceito de “Store in Store”, dentro da Curry’s e PC World na Inglaterra ou nos aeroportos americanos como o de S. Francisco, Dallas, Boston ou Chicago e que espera evoluir para De novo rumores apontam para que a Google possa este ano abrir a sua primeira “stand alone” store e tudo indica para que a primeira experiência seja efetuada em Dublin, com uma loja com cerca de 1300 m2.

Assim vemos que os maiores operadores On-line – Apple, Microsoft, Amazon, Google, perceberam já que a presença Omni-channel ao contrário da presença só On-line, ou só lojas físicas, ou até Multi-canal é crucial para o seu sucesso. Eles estão a fazer o caminho inverso

ao que os grandes operadores de lojas físicas, como o Carrefour, Macro, WalMart ou Staples farão ou que estão já a fazer. Isto significa que os clicks movimentam-se para os bricks e os bricks para os clicks.

Também estes players já perceberam que: o Cliente atual quer tudo e nós retalhistas temos que lhe dar condições para! Querem as vantagens do digital com a imaginária ilimitada seleção (long tail) e escolha de artigos, transparência nos preços à distância de um click, mas também querem as vantagens das lojas físicas de terem um interlocutor humano, produtos disponíveis para experimentar, e a experiência social que é a compra em grupo ou em família.

O problema das lojas é que elas não são mais o local final de compra, mas crescentemente mais uma peça num maior e mais abrangente puzzle de experiência de compra, baseados na conectividade. E isto vai requerer da Moteespa um grande esforço de inovação, conhecimento, aprendizagem acelerada e criatividade para encontrar soluções que seriam impensáveis há dois ou três anos atrás.

Fica portanto claro para nós que o que estamos a assistir no Retalho é apenas o início de uma nova era para os Retalhistas chamados hoje de Omni-channel Retail que é um conceito novo ao qual nos devemos habituar pois o mesmo reflete que os retalhistas estão a trabalhar para contactarem os consumidores não em silos como no Multicanal do Retalho, On-line ou Grandes Contas, mas numa perspetiva integrada onde Website, lojas físicas, Quiosques, DM e catálogos, Call Centers, Social Media, Mobile Devices, Consolas de jogos, televisão, aplicações de network, Easy Tech são tudo partes de uma única experiência de compra de uma marca. De uma marca bem-sucedida!

Outros concorrentes como a Office Max, por exemplo, já iniciaram este processo. Segundo, Steve Braun, vice-presidente of e-commerce and mobile at OfficeMax, Naperville, IL, "*A longo prazo, faz parte da estratégia de negócios da OfficeMax alavancar a mais recente tecnologia para proporcionar uma experiência de compra mais rápida, mais fácil e mais personalizada*", disse ainda que "*Parte do sucesso está em atingir e envolver o cliente, onde, quando e como ele desejar, sendo que a interação com a loja, é cada vez mais através de dispositivos móveis.*"

Comunicação

A comunicação é um dos handicaps que encontramos nesta empresa. É uma empresa formada na sua génese para o cliente profissional, com a aposta na tecnologia e com campanhas específicas tipo Regresso ao Escritório, Mobiliário, Papel mas, pelo meio, temos algumas campanhas como o Regresso às Aulas, Natal, Páscoa; Verão Digital direcionadas para o cliente particular. Como comunicar por forma a não confundir o cliente? Como comunicar de forma diferente em momentos diferentes sem afetar a Marca? Quais os meios a utilizar e a forma de o fazer?

Urge uma estratégia de CRM apoiada no Marketing one to one de forma a conhecer o nosso cliente, quem é, o que compra, porque compra? Só assim conseguimos a fidelização e personalização do cliente que vai ajudar de futuro no enfoque da comunicação a utilizar.

Gama

A escolha da gama é sem dúvida um dos pontos fundamentais nesta transição, não numa perspetiva de alteração da base do seu core business, mas trabalhar o seu sortido através de uma análise efetuada pelo Spaceman por exemplo. Na escolha de gama temos dois caminhos a seguir: O primeiro é, em função do resultado da análise de vendas e rentabilidade versus as perspetivas futuras da categoria redimensionar o layout, o nº de Sku's e como tivemos oportunidade de verificar o mercado do mobiliário tem vindo a sofrer um decréscimo constante faz todo sentido encurtar área de exposição em detrimento de outras categorias, outros produtos.

O segundo caminho passa pela aposta no Long Tail. Um retalhista que pretenda estar presente em todos os canais tem que ser competitivo, em gama e preço. O cliente não pode ouvir um não. O mobiliário é um bom exemplo da aplicação do Long Tail. O espaço ocupado na exposição, o espaço necessário em armazém (com o devido impacto em custos operacionais e Working Capital, não justifica este negócio pelo que urge avançar para parcerias com fábricas, distribuidores e ter acesso a catálogos que possam surpreender o cliente pela diversidade e diferenciação. O cliente não se importa de esperar por este tipo de artigo, um escritório é um bem duradouro e a compra é pensada, o cliente prefere ter um tempo de espera mais longo do que não encontrar o que pretende.

Long tail em outras categorias de produtos já existentes como a tecnologia mas também enveredar por outras áreas de negócio onde o nosso cliente esteja, por exemplo: Se temos como clientes consultórios médicos por ex: porque não haveremos de comercializar para além do equipamento administrativo e consumíveis (computador, impressora, papel, tinteiros, canetas, por exemplo), as batas, os estetoscópios, entre muitos outros artigos.

Se temos fabricantes e distribuidores com lead time de entregas perfeitamente definido e com 20 ou 30 mil artigos em gama, porque é que não podemos comercializar também esses artigos, tê-los em catálogo, na web, precificados, com informação sobre as suas características, informação sobre cross selling e up selling, a Moteespa tem que ter o que o seu cliente procura.

Serviços

A Moteespa tem de momento no seu portfólio de serviços o Easytech (reparação, programação, reprogramação, instalação de todo o tipo de equipamento), a montagem de mobiliário, o centro de cópias e produção.

Estes serviços estão direcionados para o cliente final e profissional e realiza-se na loja, no entanto como pudemos perceber a Moteespa faz a gestão do economato de grandes contas, as entregas e tem uma relação comercial dinâmica através dos seus Key Accounts.

A proposta passa por extrapolar estes serviços para além da loja, tais como:

EasyTech – Gestão do parque de equipamentos, manutenção, substituição de peças, instalação de software, cablagem, instalação e desinstalação de equipamentos, programação de registadoras, formação presencial ou E-Learning, todo um Know-how adquirido pelos seus colaboradores que pode ser utilizado em uma outra perspectiva advindo daí uma clara mais-valia para cliente e em simultâneo faturação e margem para a Moteespa.

Montagem de Mobiliário - O cliente quando se dirige a uma loja e escolhe uma mobília para o seu escritório, toma uma decisão muitas vezes sem grande confiança no resultado final, tem

o seu espaço memorizado ou rascunhado em um papel e em função de critérios por si definidos escolhe as peças de escritório.

A compra de um software que permita através do input do cliente (pen, CD) visualizar o espaço que quer preencher e adequar o escritório quer em formato quer em cor que melhor se adapta é sem dúvida um serviço de valor acrescentado para o cliente, para além das peças de escritório o vendedor pode “iludir” o cliente com algumas peças decorativas que caem sempre de bom grado em uma situação destas permitindo o cross selling com produtos normalmente geradores de margem. Para além de toda esta oferta vende também a montagem.

Centro de Cópias e Impressão

Este serviço existe atualmente nas lojas Moteespa e é percebido pelo mercado como um serviço de excelência, a proposta passa pela parceria com Universidades onde a Moteespa através das vantagens negociais que tem com os seus fornecedores de máquinas e serviços poderia propor uma parceria in house junto dos Polos universitários, a economia de escala proveniente do volume adicionada ao Know-how existente e à rede de transporte que permitiria o uso do Centro de Produção para maiores quantidades seria sem dúvida uma aposta a fazer. Por um lado o aproveitamento de todas as sinergias advindas do volume e da experiência por outro a redução de custos com o pessoal, máquinas, consumíveis, manutenção, entre outros custos.

8. Conclusão

O retalho não especializado teve de 2002 a 2007 um período de ouro. Observamos o crescimento orgânico de algumas insígnias, o crescimento por aquisição ou aberturas de outras e ainda a inclusão de gamas de produtos nos seus lineares de forma a maximizar a oferta e tirar proveito o fluxo de clientes.

No período pós 2007 começamos a assistir a ligeiros sinais de uma retração nas vendas que veio a confirmar no 2º semestre de 2008 e permanece até aos dias de hoje sempre numa dinâmica cada vez mais acentuada. O desemprego, o acesso ao crédito, a insolvência de muitas empresas e famílias são o resultado de uma crise financeira e económica com impacto

direto nas empresas que comercializam produtos que não são considerados de primeira necessidade.

As empresas sentiram necessidade de recuperar clientes e vendas e começaram a diversificar os seus canais de distribuição e praticamente todos os grandes retalhistas se transformaram rapidamente em retalhistas Multi-canal.

Por outro lado, estamos a assistir a uma revolução tecnológica, pela primeira vez estamos perante um fenómeno com impacto direto nas vendas que não se iniciou na indústria, iniciou-se no consumidor, as redes sociais. Assistimos também a um desenvolvimento tecnológico de interação ao nível dos Smart Phones, Table`s, entre outras tecnologias com um impacto tremendo na interação cliente/produto/loja ou off-line, este é um elemento que fará toda a diferença no presente, a capacidade de adaptação à inovação.

A Moteespa, encontra-se na mesma situação que os seus concorrentes, com a agravante de ser um retalhista/grossista com forte implantação em zonas industriais, onde a presença do cliente particular não é tão forte como nos grandes polos comerciais.

Com a economia a retrair, o rendimento disponível das famílias a diminuir, as vendas a baixar urge uma mudança de estratégia que permita a revitalização da marca, das lojas e impulsionar ainda mais os canais de venda à distância.

Tendo por base o modelo de Igor Ansoff, a estratégia de diversificação, a Moteespa tem que forçosamente alargar a gama e entrar na conquista de novos mercados, para isso é nosso entendimento que deverá rapidamente preparar-se tecnologicamente e operacionalmente para entender o cliente que tem uma necessidade, sendo que essa necessidade poderá ser apresentada das mais variadas formas: O conceito Omni-Channel, por exemplo. Só sendo inovador e estando um passo à frente da concorrência é que consegue ser diferenciador e ter uma estratégia que permita obter resultados positivos ao nível do reconhecimento da marca pelo consumidor.

O cliente atual tem e valoriza a informação de um produto ou serviço à distância de um clique. A Moteespa tem serviços que são diferenciadores, como por exemplo :Easy Teck,

Centro de produção, Centro de cópias, serviço de entregas, serviço de montagens. Estes serviços têm que ser divulgados, comunicados, valorizados, para se tornarem num fator de valor acrescentado e diferenciador.

O poder negocial da Moteespa face à sua dimensão terá que forçosamente, a partir do volume negociado, permitir uma diferenciação ao nível do preço em produtos estratégicos que aliados a uma boa comunicação serão também uma alavanca preciosa no retomar das vendas.

A grande distribuição vive um período particularmente difícil. Mais difícil se tornará se não reagir rapidamente às adversidades do mercado. É nesta perspetiva que somos defensores de um redireccionamento do posicionamento atual da Moteespa.

9. Limitações e Dificuldades

No decorrer da elaboração desta tese deparamo-nos com duas limitações: primeira, o facto da empresa “o caso de estudo” não permitir grande abertura para a divulgação da sua marca, e por conseguinte acesso a dados que seriam fundamentais para uma melhoria da proposta a apresentar. Segunda, o facto do conceito Omni-Channel ser novo no mercado resultando na inexistência de artigos científicos disponíveis para sustentar as ideias que lançamos. Existe muita literatura ao nível da Web, mas na realidade uma boa parte dela resulta de abordagens empíricas a partir de alguns congressos onde o tema foi abordado.

O próprio conceito Omni-Channel ainda se confunde com Multi-Channel. Em muitas das consultas que fizemos deparamo-nos com abordagens muito superficiais em que o tema não era descrito de forma clara, o que revela ainda alguma imaturidade da implementação do mesmo.

10. Bibliografia

10.1 Artigos de revistas especialidade

- Dawson, J. (2009) *The Reality of International Retailing: Managerial failure and success, UIMP seminar on Myth and Reality in the Retail Revolution Valencia 5-7 October 2009*
Diário Económico, Relatório OCDE (23Mar2012)
- Dieckmann, H. (2012), *European Retail, Retail rhetoric*, OPI Magazine, Fevereiro 2012
eMarketer, U.S., Jan2011
- Generations On-line*, Pew Internet 2010
- Google, *Watch This Space*, 2011
- Google/Ipsos/TNS, *Global Perspectives: The Smartphone User & The Mobile Marketer*, Jun 2011
- Google/OTX, *The Mobile Movement*, U.S, Abr 2011
- Google/Shopper Sciences, *Zero Moment of truth Macro Study*, U.S., Abr 2011
- Gunn, R., Burroughs, M. “*The Futurist*” Março-Abril 1996
- Macknight, H., D., *What's in store for the office of the future?* *Managing Office Technology*; Mar 1993; 38, 3; ABI/INFORM Global pg. 54
- Netcraft, Dez 2010
- Ourmobileplanet.com
- Paul Boutin is a contributing editor to *Wired magazine and a technology columnist for Slate*. Prior to his journalism career, he spent 15 years as an engineer and manager with MIT and in Silicon Valley.
- Post Holiday *Learnings for 2011* Google/OTX, Jan 2011
- RevisMarket, *Janeiro/Fevereiro/Março 2012*.
- Robles, M. The e-office: *What exactly is it?* *Office Solutions*; Jan 2009; 26, 1; ABI/INFORM Global pg. 19
- Rowh, M. *25 TIPS to help you run your office more efficiently* *Office Solutions*; Jan 2009; 26, 1; ABI/INFORM Global, pag 19

10.2 Artigos científicos

Berman, S. J. (2012), Digital transformation: opportunities to create new business models. *Business And Economics Mnagement*, 16-24.

Berman,B.Thelen,S.(2004), A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 Iss: 3, pp.147 – 156

Bodhani, A. (2012), Shops offer the e-tail experience, *Journals & Magazines > Engineering & Technology ...> Volume: 7 Issue: 5 Page (s): 46 - 49*

Brengman,M., Hassouneh ,D.(2011), Shopping in virtual worlds :perceptions, motivations and behavior *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 12, NO 4, 2011

Casaló, V.L., Flavián,C., Guinalú,M.(2011), The generation of trust in the online services and product distribution : the case of Spanish electronic commerce, *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 12, NO 3, 2011

Fox, H., Papagiannidis,S.,Brunel,M.B.,Trajectories, Past, Present and Future of an Evolving Retail Revolution. *International Journal of E-Business Research*, 4 (3), 64-76, Julho-Setembro de 2008 65

Grewal,D.,Levy,M.(2007), Retailing research: Past, present, and future, *Journal of Retailing* 83 (4, 2007) 447–464

Gurau, C. (2008), Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of Communication Management*, 169-184.

Hart,C., Doherty,N., Ellis,F.,Chadwick(2000), Retailer adoption of the Internet Implications for retail marketing. *European Journal of Marketing*,Vol. 34 No. 8, 2000, pp. 954-974.

Mathwick, C; Malhotra, N.K., Rigdonc,E. The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison, *Journal of Retailing* 78 (2002) 51–60

Ruth Bolton, Dhruv Grewal b,Michael Levy b, (2007), Six strategies for competing through service: *An agenda for future research Journal of Retailing* 83 (1, 2007) 1–4

Schoenbachler,D.,D. Gordon,G.,L. (2002) ,Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19 Iss: 1, pp.42 – 53

Stephanie M. Noble, M., S., David, A., G., Marc, G., W., (2005), Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context, *Journal of Business Research* Volume 58, Issue 12, December 2005, Pages 1643–1651

Valos, M. J. (2006), An integrative marketing channel performance measurement framework, Vol. 14. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17 – 28.

Wallace, W., D., Giese, L., J., Johnson, L., J., (2004), Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies, *Journal of Retailing*, Volume 80, Issue 4, 2004, Pages 249–263

Zwass, V. (2003), Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities, International, *Journal of Electronic Commerce* / Spring 2003, Vol. 7, No. 3, pp. 7–37.

10.3 Livros

Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill

Carvalho, C., J. (2010), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Edições Sílabo.

Carvalho, C., J., Encantado, L. (2006) *Logística e Negócio electrónico*, Sociedade Portuguesa de Inovação

Cobra, M., Brezzo, R. (2011), *O novo Marketing*, Elsevier Editora, Lda

Dalera Ciberguia SA, (2004), *Internet Marketing*, Lisboa Dalera Ciberguia SA, 2004, *Internet Marketing*, Lisboa

Dias, João Carlos Quaresma (2005) *-Logística global e macrologística*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

Drucker, P. (1980) *A administração em tempos de crise*. 2ª Edição: São Paulo, Pioneira.

Freire, A. (1997) *Estratégia sucesso em Portugal*, Editorial Verbo

Freire, A. (1997) *Estratégia sucesso em Portugal*, Editorial Verbo

Henderson, Bruce D. *The Experience Curve Reviewed. The Growth Share Matrix or the Product Portfolio. Perspectives*, Boston, no. 135, p. 1-3, 1973. (5)

Kotler, Philip. (2004) *-Marketing para o Século XXI*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Levy, M.; Weitz, B. A. (2004) *-Retailing Management*, 5.ª ed, Boston, McGraw-Hill Irwin.

Porter, M. (1979), *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, Mar/Apr,
Wheelen, T. L. e J. D. Hunger (2006), *strategic management and business policy: concepts and cases*. Pearson Prentice Hall

10.4 Netgrafia

<http://marketeer.pt/2012/03/29/o-retalho-On-line-em-portugal/>

<http://rmelectro.com/cgi/detn?id=19765>

<http://www.elefanteverde.com.br/blog/tag/omnichannel/>

<http://www.mediaweb.pt/empresa/noticias-dicas/38-internet-esta-a-alterar-profundamente-os-habitos-de-consumo-dos-portugueses>

<http://www.mediaweb.pt/empresa/noticias-dicas/38-internet-esta-a-alterar-profundamente-os-habitos-de-consumo-dos-portugueses>

<http://www.mobilecommercedaily.com/wp-content/uploads/2012/11/officemax.jpg>

<http://www-07.ibm.com/sg/manufacturing/pdf/manufacturing/Digital-transformation.pdf>

www.Acepi.pt

www.Eurostat.com

[www.google](http://www.google.com), *Watch This Space*, 2011

[www.google](http://www.google.com)/Ipsos/TNS, *Global Perspectives: The Smartphone User & The Mobile Marketer*, Jun 2011

[www.google](http://www.google.com)/OTX, *The Mobile Movement*, U.S., Abr 2011

www.msnbc.com

10.5 Teses

Dias, A.P (2009), *Reposicionamento estratégico no retalho, Aplicação a um caso de estudo – Pingo Doce*, ISCTE

10.6 Imprensa

Diário Económico, Relatório OCDE (23Mar2012)

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

11. Anexos

Quem é o novo consumidor, típico da nova economia?

- É fruto de uma nova taxa de natalidade e de uma maior esperança de vida, que determinam a prevalência de valores mais conservadores. Vive com normas sociais enfraquecidas e uma nova estrutura socioeconómica.
- Mais individualista, mas busca novas maneiras de se sentir parte de algum grupo ou comunidades de interesses e novas formas de acção social
- As famílias são menores e o centro da família não é o casal, mas os filhos que influem em 50% das decisões de compra. Um papel cada vez mais importante das mulheres na vida económica e social.
- Envolve-se, quer ser escutado quer ser levado em conta, quer ser único e ser tratado como indivíduo.
- É cada vez mais exigente (WIIFM – What´s In It For Me). É independente, informado e mais consciente do seu poder e dos seus direitos.
- Desinteressado pela política. O marco institucional religioso desaparece e surgem novas religiões individuais.
- Tem novas aspirações, como a saúde, o culto do corpo, o ócio e a natureza. Tem necessidade de adquirir novos, mais complexos e urgentes conhecimentos, atitudes e sentimentos de auto-confiança e de auto-eficácia.
- Como a diminuição do tempo quer tudo rápido e tem um sentimento de liberdade exacerbado (anytime, anywhere)

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

- A escassez de tempo, de atenção e de confiança resulta numa maior necessidade de conveniência, de autenticidade e de credibilidade.
- A Internet proporciona um poder ilimitado ao individuo. Quer estar On-line 24 horas por dia e gosta de pequenos aparelhos. Aprecia a mobilidade e a portabilidade.
- É enganador. Cresce a distância entre o que diz e o que realmente faz. Acredita ser a sua imagem idealizada.
- O consumo de massas é o modelo do século passado. Quer produtos de série limitada, personalizados e customizados. Compra experiências de marcas personalizadas.
- Viaja mais e surge a cultura fusion, produto de mestiçagem geográfica étnica e cultural. Uma consequência da crescente globalização da sociedade humana.
- A globalização causa uma perda de identidade que produz o retorno a valores regionais. Acentua-se a busca de si mesmo da auto-realização.
- É atraído pelo alternativo e por valores e projectos éticos. Tem mais preocupações ambientais e em matéria de segurança pessoal e social. Maiores níveis de stress.
- É paradoxal e versátil. Pode ser compulsivo e reflexivo aqui, impulsivo e errático depois.
- Passa-se da era da “ transacção” empresa-cliente para a era da “relação” cliente-empresa. È activo e não se limita a receber ofertas sem que as busque.
- É comunicante, um “pró-consumidor” ou um “e-influencer” no caso dos ambientes On-line. Participa da construção da marca, beneficiará muitas empresas, mas também punirá as que cometam abusos. O receptor tradicional converteu-se em emissor e gerador de conteúdos.

- Realiza-se procurando produtos de qualidade a baixo preço. É um jogo cujos resultados são dignos de orgulho e transmitidos aos amigos e conhecidos.
- É um expert em compras, está altamente qualificado já que considera o exercício de comprar como algo essencial para a vida moderna. Sabe diferenciar perfeitamente as promessas do marketing e os benefícios reais do produto.

Quais as Oportunidades criadas pelas tecnologias?

- Nos últimos quatro anos, a Web passou de 100 milhões de sites para 250 milhões. (Netcraft, Dez 2010)
- 75,5% da população usa Internet (eMarketer, U.S.,Jan2011)
- Os Milleanniels (nascidos entre 1980 e 2000) envolvem-se em mais de 14 atividades diferentes na Internet, enquanto que os mais de 65 envolvem-se em até 7 (Generations On-line, Pew Internet 2010)
- 67% dos consumidores pesquisaram On-line antes de comprar durante a época de férias (Post Holiday Learnings for 2011 Google/OTX, Jan 2011)
- Em 2011, o comparador médio consultou 10,4 fontes antes de comprar; o dobro de há um ano atrás (Google/Shopper Sciences, Zero Moment of truth Macro Study, U.S., Abr 2011)
- Aproximadamente 59% dos consumidores da Internet resgatarão um cupão On-line este ano (eMarketer, Mai 2011)
- O investimento On-line está a disparar, passando de 30 mil milhões de dólares para 50 mil milhões (eMarketer, Mai 2011)

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

- Até 2015 espera-se que 50% de toda a publicidade em dispositivos seja em multimédia interactiva (Google, Watch This Space, 2011)
- 31% Dos cidadãos têm um smartphone (ourmobileplanet.com)
- 75,7% da população usa telemóveis (eMarketer, Ago 2011)
- Há de momento 90,1 milhões de utilizadores de smartphones, 29% da população telemóveis (eMarketer, Ago 2011)
- Só 33% dos anunciantes têm um site otimizado para mobile (Google/Ipsos/TNS, Global Perspectives:The Smartphone User&The Mobile Marketer, Jun 2011)
- 53% dos pesquisadores na Internet compram em resultado duma pesquisa num smartphone (Google/OTX, The Mobile Movement, U.S, Abr 2011)
- 70% dos utilizadores de Smartphone usam o seu aparelho enquanto compram numa loja (Google/OTX, The Mobile Movement, U.S, Abr 2011)
- 71% dos utilizadores de Smartphone fizeram buscas depois de verem em anuncio (Google/OTX, The Mobile Movement, U.S, Abr 2011)
- Haverá 81,3 milhões de tablets vendidos no mundo em 2012, mais 15,7 milhões do que em 2010 (eMarketer, Dez 2010)
- 43% dos adultos dizem que estariam dispostos a deixar de beber uma cerveja por um mês se disso dependesse continuarem a aceder à internet pelos Smartphones (Google/OTX, The Mobile Movement, U.S, Abr 2011)
- 36% dos adultos dizem que estariam dispostos a deixar de comer um chocolate por um mês se disso dependesse de continuarem a aceder à Internet pelos Smartphones (Google/OTX, The Mobile Movement, U.S, Abr 2011)

O despertar do Retalho Especializado, uma nova estratégia!

- O investimento em publicidade mobile atingirá 1.000 milhões de dólares pela primeira vez em 2011 e 43,9 milhões em 2015 (eMarketer, Set 2011)