



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Desenvolvimento de um Modelo de Negócio de Comércio  
Eletrónico B2C no E-commerce Sonae MC

Trabalho Final na modalidade de RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em MARKETING

por

Gonçalo Pereira Rebeca

sob orientação de

Prof. Dr.<sup>a</sup> Susana Costa e Silva

Faculdade de Economia e Gestão  
Setembro 2014



# Agradecimentos

Ao Gonçalo Costa pelo acompanhamento e conhecimento transmitido ao longo do estágio.

Ao Bernardo Marques, à Cláudia Ferreirinha, à Inês Odila, ao Luís Gachineiro, ao Ricardo Monteiro e Vasco Sousa, por me mostrarem o quão gratificante pode ser um bom ambiente de trabalho numa empresa.

À restante equipa do E-commerce Sonae MC pela forma como me receberam, pela rápida integração e pela disponibilidade em me ajudarem ao longo do trabalho.

À Professora Dr<sup>a</sup> Susana Costa e Silva pelo apoio, conhecimento transmitido e paciência nas alturas mais complicadas de elaboração da tese.

À Regina, por todo o carinho e companheirismo demonstrado nos momentos mais difíceis e me ajudar a focar no objetivo final.

Aos meus pais e irmã, pelo seu apoio incansável e incondicional ao longo de todas as minhas etapas de vida, algo que jamais serei capaz de retribuir. Este trabalho é para Vós.



# Resumo

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento exponencial da indústria dos suplementos nutricionais, com especial destaque para a suplementação desportiva. Com um valor de mercado avaliado em 2,6 mil milhões de € em 2013, este crescimento tem em parte sido sustentado pela migração desta categoria para uma vertente mais *mainstream* em termos de consumo. Consumidores com estilos e hábitos de vida saudáveis e ativos têm visto com bons olhos a suplementação para manterem os seus requisitos nutricionais satisfeitos. Esta crescente procura por este tipo de produtos não foi ignorada pelas empresas, especialmente no meio digital, em que a entrega de informação muito requisitada por parte deste público-alvo pode materializar-se sobre vários formatos, facilitando a sua tomada de decisão e consequente redução de barreiras de compra.

Procurando explorar o potencial económico e boas práticas desta indústria, propôs-se desenvolver um modelo de negócio assente num canal de vendas digital. Foi inicialmente realizado um estudo exploratório sobre a indústria e as suas fronteiras, bem como o levantamento dos mercados de maior potencial e os concorrentes que nele atuam. Posteriormente foram levantados os fatores críticos de sucesso e cruzados com o site atual da empresa para que se pudessem perceber quais os principais pontos a assegurar para a elaboração de um projeto internacional competitivo. Foi então estruturada uma abordagem internacional assente nos moldes de uma parceria de modo a conseguir abordar numa primeira fase o mercado ibérico com uma proposta de valor bem estruturada.

Palavras-chave: Internacionalização, e-commerce, modelo de negócio, suplementos desportivos



# Abstract

In recent years there has been an exponential growth in the nutritional supplements industry, with special emphasis on sports supplementation. With a market value estimated at € 2.6 billion in 2013, this growth has been supported in part by the migration of this category towards a mainstream market in terms of consumption. Consumers with active and healthy lifestyle habits have relied on supplementation to keep their nutritional requirements satisfied. The growing demand for this kind of products has not been ignored by companies, especially in the digital environment, in which the delivery of information often requested by this target audience might materialize on various formats, facilitating their decision making and consequent reduction of purchase barriers.

Seeking to exploit the economic potential and best practices in the industry, it was proposed to develop a business model based on a digital sales channel. It was initially conducted an exploratory study on the industry and its borders, and the evaluation of the largest potential markets and competitors operating on them. Later the critical success factors were evaluated and crossed with the current website of the company so that they could understand what key points were vital to ensure the development of a competitive international project. It was then structured and established an international approach leveraging the strenghts of a partnership in order to initially address the Iberian market with a strong and well-structured value proposition.

Keywords: Internationalization, e-commerce, business model, sports supplements



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas.....	xv
Introdução.....	19
1. Enquadramento Teórico.....	21
1.1. A Internacionalização e o e-commerce enquanto facilitador.....	22
1.2. Importância do e-commerce para retalhistas.....	24
1.3. Os suplementos desportivos.....	26
2. Apresentação da Empresa.....	28
3. Descrição do Projeto.....	30
4. Objetivos.....	31
Metodologia.....	33
1. Action-Research.....	33
Desenvolvimento.....	37
1. Framework.....	37
2. Objetivos e Motivações da Empresa.....	39
3. Análise Externa.....	41
3.1. Identificação da Indústria.....	41
3.1.1. Passagem para o online: <i>Keywords</i> .....	42
3.2. Análise de Mercados.....	43
3.2.1. Escolha de Mercados de Potencial.....	43
3.2.2. Barreiras: Legais e Comerciais.....	48
3.3. Cenário Competitivo.....	49
3.3.1. Levantamento da Concorrência.....	50
3.3.2. Triagem e Hierarquização.....	51
3.3.3. Modelo de <i>Benchmarking</i> .....	52
3.3.4. Atributos da Indústria.....	60
3.3.4.1. <i>Product</i> .....	61
3.3.4.2. <i>Price</i> .....	70
3.3.4.3. <i>Placement</i> .....	72
3.3.4.4. <i>Promotion</i> .....	73
3.3.6. Cálculo de Fatores Críticos de Sucesso.....	77

3.3.6.1. Top 5 Concorrentes da Indústria.....	78
3.3.6.2. Fatores Críticos de Sucesso.....	79
4. Análise Interna.....	90
4.1. Caracterização Estrutural.....	91
4.2. Síntese SWOT: Resumindo a Análise.....	100
5. Recomendações Estratégicas.....	101
5.1. O quê?.....	103
5.2. Para Onde?.....	104
5.3. Como?.....	105
5.3.1. Duas abordagens, dois modos de entrada.....	105
5.3.2. Parceiro e Modelo de Negócio.....	107
Conclusão.....	109
a) Conclusões.....	109
b) Limitações e Pistas para Trabalhos Futuros.....	111
Bibliografia.....	113

# Índice de Figuras

FIGURA 1 – Variação do valor das vendas online entre 2009-2013.

FIGURA 2 - Evolução dos valores de consumo de suplementos desportivos para os Estados Unidos e Europa.

FIGURA 3 – Estrutura empresarial SONAE.

FIGURA 4 – Esquematização dos objetivos do trabalho.

FIGURA 5 – Esquema de Action Research.

FIGURA 6 – Esquematização do *framework* de trabalho ao longo do projeto.

FIGURA 7 – Importância dos Novos Negócios no volume de negócios do E-commerce Sonae MC.

FIGURA 8 – Estratégia holística do E-commerce Sonae MC.

FIGURA 9 – *Screenshot* de uma pesquisa feita no motor de busca *Google*; a vermelho as pesquisas pagas.

FIGURA 10 – Resultado da Análise do Potencial de Mercados para Setembro.

FIGURA 11 – Resultados da Previsão do Volume de Pesquisas da Categoria de Suplementos Desportivos.

FIGURA 12 – Método de análise da Concorrência.

FIGURA 13- Densidade Competitiva identificada.

FIGURA 14 – Esquematização do agrupamento das variáveis segundo os 4 P's do Marketing, com acréscimo do Customer Service.

FIGURA 15 – Esquematização dos três grandes Posicionamentos encontrados aquando a Análise Concorrencial.

FIGURA 16 – Exemplo de posicionamento “Zen”; concorrente Holland & Barrett.

FIGURA 17 – Exemplo de posicionamento “Zen”; concorrente Nutritienda.

FIGURA 18 – Exemplo de Posicionamento “Hardcore”; concorrente Prozis.

FIGURA 19 – Exemplo de Posicionamento “Hardcore”; Olimp Sport Nutrition.

FIGURA 20 – Exemplo de Posicionamento “Híbrido”; concorrente Discount Supplements.

FIGURA 21 - Exemplo de Posicionamento “Híbrido”; concorrente Nu3.

FIGURA 22 – Decomposição exemplificativa das várias Categorias de Produto encontradas na amostra concorrencial.

FIGURA 23 – Explicitação dos dois grandes perfis identificados, bem como a sua composição em categoria de produtos.

FIGURA 24 – Nº médio de Marcas por concorrente nos mercados-alvo.

FIGURA 25 – Compilação das modalidades de Descrição do Produto mais utilizadas pelos concorrentes.

FIGURA 26 – Variação de preços do Top 10 produtos da Prozis; Comparação com Portugal.

FIGURA 27 – Utilização das várias modalidades de Pagamento por parte da amostra concorrencial.

FIGURA 28 – Presença de uma Loja Offline para a amostra concorrencial analisada.

FIGURA 29 – Esquematização dos três pilares da Comunicação (Promotion) para um negócio online.

FIGURA 30 – Adoção das várias Redes Sociais por mercado na amostra concorrencial.

FIGURA 31 – Website do Concorrente All-Musculation.

FIGURA 32 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website all-musculation.com.

FIGURA 33 – Website do Concorrente Prozis.

FIGURA 34 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website prozis.com.

FIGURA 35 – Website do concorrente Holland and Barrett.

FIGURA 36 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website hollandandbarrett.com.

FIGURA 37 – Website do concorrente Myprotein.

FIGURA 38 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website myprotein.com.

FIGURA 39 – Website do concorrente Bodybuilding.

FIGURA 40 - Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website bodybuilding.com.

FIGURA 41 – Matriz de avaliação dos 5 maiores concorrentes.

FIGURA 42– Média das curvas de valor do top 5 de concorrentes.

FIGURA 43 – Comparação entre os fatores críticos calculados para o Top 5 e o Top 10.

FIGURA 44 - Fontes de tráfego dos principais concorrentes.

FIGURA 45 – Website de venda de suplementos desportivos.

FIGURA 46 – Esquematização do aproveitamento do atributo Categoria de Produto.

FIGURA 47 – Comparação do atributo “Gama (Marcas)” com os concorrentes nacionais e com a média dos mercados europeus.

FIGURA 48 – Comparação de preços entre seis produtos idênticos ao longo das seis lojas online portuguesas de suplementos desportivos.

FIGURA 49 – Comparação de preços entre os cabazes formados com os seis produtos idênticos.

FIGURA 50 – Percentagem do desvio dos preços da loja Well’s face à média praticada pela concorrência.

FIGURA 51 – Glossário da loja online Well’s.

FIGURA 52 – Exemplo de *celebrity endorsement* feito pela Prozis em redes sociais.

FIGURA 53 – Comparação entre a descrição do produto na loja Well's com alguns exemplos de concorrentes.

FIGURA 54 - Comparação das curvas de valor da Well's (vermelho) e Bodybuilding (azul) juntamente com os fatores críticos de sucesso.

FIGURA 55 – Síntese SWOT da análise ao modelo de negócio Well's.

FIGURA 56 – Esquema das várias dimensões da internacionalização.

FIGURA 57 – Esquematização das duas propostas possíveis versus as marcas Well's (Sonae MC) e Sportzone (Sonae SR).

FIGURA 58 – Esboço dos recursos e capacidades partilhados.

# Índice de Tabelas

TABELA 1 – Tradução de algumas palavras-chave (*keywords*) importantes.

TABELA 2 – Volume de Pesquisas Médias Mensais pela categoria de Suplementos Desportivos para Setembro. (\*) Pesquisas médias mensais sobre *keywords*.

TABELA 3 – Dados genéricos de Penetração da Internet e Peso do Retalho Digital nos Mercados de maior Potencial.

TABELA 4 – Exemplo da Tabela de Top 5 Concorrentes gerada (Reino Unido).

TABELA 5 – Resumo dos atributos do modelo de Benchmarking.

TABELA 6 – Média dos preços de Distribuição para a amostra concorrencial por mercado.

TABELA 7 – Compilação do Top 5 Concorrentes Transversais aos Mercados; Ranking Mundial.

TABELA 8 – Preços médios de distribuição da amostra concorrencial.

TABELA 9 – Pontos a favor de cada uma das abordagens.

TABELA 10 – Contribuição de atividades e recursos na parceria.







# Introdução

O presente Relatório de Estágio foi realizado em contexto empresarial no E-commerce Sonae MC no âmbito do Mestrado em Marketing na Universidade Católica do Porto.

Este projeto nasce da necessidade da empresa querer avaliar o potencial e as melhores práticas da indústria dos Suplementos Desportivos para perceber: em primeiro lugar o porquê da performance abaixo das expectativas do atual site de comercialização dos mesmos, e em segundo o esforço necessário e o compromisso de recursos para o estabelecimento de um modelo de negócio eletrónico B2C nesta categoria.

O presente capítulo introdutório visa então inicialmente fornecer uma visão geral sobre o e-commerce, o seu potencial na internacionalização e para os retalhistas, bem como sobre o mercado dos suplementos desportivos. De seguida apresentar a empresa acolhedora do estágio, Sonae, com destaque para a Sonae MC e a sua operação de e-commerce. Posteriormente é apresentado o projeto em si bem como os seus objetivos, que traçam as linhas orientadoras do próprio.



# 1. Enquadramento Teórico

Desde o seu aparecimento na década de 90, a internet desde logo suscitou grande interesse por parte de gestores e empreendedores pela sua aplicabilidade no comércio eletrónico (e-commerce). Por fornecer um novo canal de comunicação versátil, o seu potencial advinha do seu fácil acesso, flexibilidade e capacidade de comunicação de grandes volumes de informação. (Doherty e Ellis-Chadwick, 2010; Pyle, 1996; Jones e Visayasarthi, 1998)

Este meio eletrónico possui a capacidade de reduzir os tempos de transação e processamento ao mesmo tempo que disponibiliza informação ao nível global.

Kalakota e Whinston (1997) definem o comércio eletrónico segundo quatro grandes perspetivas:

- **Perspetiva da comunicação:** a entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos através de qualquer meio eletrónico.
- **Perspetiva de processos de negócio:** aplicação da tecnologia com o objetivo de automatizar transações e *work-flows* de negócio.
- **Perspetiva de serviços:** o comércio eletrónico como uma ferramenta que vai de encontro com os desejos das empresas, consumidores e gestores, que é o de reduzir custos de serviços ao mesmo tempo que aumenta a sua qualidade e velocidade.
- **Perspetiva online:** a sua aplicabilidade enquanto forma de comprar e vender produtos, informação e serviços na internet.

Por estas razões, o e-commerce não pode ser apenas visto como a compra e venda de bens numa plataforma eletrónica, mas sim como a utilização de tecnologias da comunicação e computação ao longo da cadeia de valor, tanto

dentro como fora da organização. (Chang, Kuo-chung; Jancksona, Joyce; Grover, Varun; 2003)

O aparecimento e adoção do e-commerce têm permitido às empresas automatizar processos, oferecer produtos e serviços e melhorar os mesmos que oferecem aos seus clientes. Está também a multiplicar as formas de acrescentar valor, provocando alterações profundas no quotidiano dos negócios.

## 1.1. A Internacionalização e o e-commerce enquanto facilitador

A redução sistemática de barreiras comerciais, as facilidades de comunicação e transporte, a partir de 1990, criaram um ambiente favorável para a internacionalização das empresas. Este fenómeno pode ser observado independentemente da localização geográfica, do setor ou do porte das empresas, gerando um ambiente internacional altamente competitivo. Para atingir altos níveis de desempenho nas atividades com mercados externos, torna-se cada vez mais relevante para as empresas adotarem estratégias de diferenciação em relação aos concorrentes. Essa diferenciação pode ter a sua génese no produto, nos canais de distribuição, na gestão ou na forma de abordagem dos mercados. Perante a conjuntura económica atual, a internacionalização é um elemento determinante das estratégias empresariais, constituindo-se como um fator-chave para o aumento da competitividade das empresas.

A internacionalização é classicamente definida pelo envolvimento crescente de uma empresa em operações fora do seu país de origem (Welch e Luostarinen, 1988). A internacionalização refere-se, não só às exportações, mas, a todas as atividades que colocam as empresas numa relação comercial significativa com um parceiro estrangeiro: exportações, importações,

investimento direto estrangeiro, subcontratação internacional e cooperação técnica internacional (“Internacionalização de PME Europeias”, OCDE 2010). Através da internacionalização geram-se oportunidades de novas fontes de receita e crescimento mas também possibilidades de troca de conhecimento e desenvolvimento de competências, fortalecendo a competitividade da empresa a longo prazo. Mesmo as empresas que se orientam prioritariamente para o mercado doméstico têm de se internacionalizar por forma a garantir competitividade (Krist, 2009; Camisón e Villar-López, 2010; Belso-Martínez, 2006).

De entre as várias teorias e modelos de internacionalização, no presente trabalho será dado enfoque a duas em específico: Modelo de Internacionalização de Uppsala (U-Model) e a Teoria das Redes (Network Approach Model).

Durante vários anos, o modelo de internacionalização aceito para definir o processo adotado pelas empresas na internacionalização de suas atividades, foi o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Tal modelo pressupõe um envolvimento lento e gradual das empresas no mercado internacional, a partir do conhecimento adquirido aquando o iniciar da sua atuação. Entendia-se que as empresas iniciavam suas atividades externas nos países que representassem menores desafios em termos de idioma, cultura e educação, apelidando-se de distância psíquica entre os países de origem e de destino, visto esta distância psíquica reduzir a facilidade com que a informação flui e é interpretada. A Teoria das Redes (Johanson e Mattson, 1998) por sua vez descreve que os mercados podem ser vistos como redes de relacionamentos entre empresas. Este modelo enfatiza a importância do ambiente externo de uma empresa e o sistema de redes (interligações) em que ela se insere ou se poderá inserir de modo a iniciar, ou dar continuidade, ao seu processo de internacionalização. O ambiente externo revela-se como um fator preponderante no modo como a

empresa deve levar a cabo a sua internacionalização, fator este que não era considerado anteriormente no modelo de Uppsala. Este modelo postula ainda que para levar a cabo um processo de internacionalização, a empresa deverá estabelecer contacto com uma rede de empresas estrangeiras para entrar em novos mercados, uma vez que estas redes serão canais de acesso a informação, recursos, atividades e tecnologias que se irão converter numa fonte de vantagem competitiva.

## 1.2. Importância do e-commerce para retalhistas

A internet assumiu-se como um meio de contacto entre clientes e fornecedores, com toda a sua oferta exibida durante 24 horas por dia, sete dias por semana, a custos extremamente reduzidos quando comparados com o meio físico. Para os retalhistas, isto significa a possibilidade de estar em contacto com clientes, fornecedores e até parceiros de formas mais inovadoras e eficientes. Não será invulgar então, associarmos a área do retalho a uma que se tornou profundamente alterada pelo e-commerce. Com o passar dos anos os retalhistas têm aprendido a ver este canal como uma forma de facilitação da comunicação bilateral com os clientes, recolha e análise de informação, promoção e entrega de bens e serviços e ainda análise de mercados. (Doherety & Ellis-Chadwick, 2003). Se a estes argumentos acrescentarmos o facto de este canal ser extremamente flexível e versátil, percebemos facilmente o porquê de o e-commerce ser visto pelos retalhistas como uma forma de adquirir vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Amit & Zott, 2001).

A. Gunasekarana *et al.* (2002) referem que o e-commerce permitirá às empresas melhor servir os seus clientes bem como otimizar alguns dos seus processos internos, entre os quais:

- Praticar de forma efetiva princípios de Marketing Relacional, por criar uma plataforma intermédia de trocas comerciais, informações relevantes, entre outras.
- Explorar canais de vendas alternativos, entrar em novos mercados, ou até servir nichos, tudo a uma fração dos custos tradicionais.
- Reduzir ciclos de procura através de e-merchandising, encomendas e pagamentos eletrónicos.
- Acelerar drasticamente a velocidade de comunicações bem como a racionalização do seu custo, por exemplo através do correio eletrónico ou da EDI (*Electronic Data Interchange*), possuindo ainda maior preponderância ao nível internacional.

Estas valências, de entre uma miríade delas, vão permitir ao retalhista melhor satisfazer o seu cliente alvo. Olhando mais especificamente para o comércio eletrónico B2C (*Business to Consumer*) que foca a perspetiva do retalhista em servir o consumidor final, os retalhistas vêm-se quase que na obrigação de cada vez mais desenvolver táticas de aproximação mais sofisticadas para abordar o anterior. Num mundo 100% conectado e na era da democratização dos conteúdos, são os consumidores que ocupam uma posição central na atuação das empresas. Desde a pesquisa por funcionalidades dos produtos, preços, custos de entrega, políticas de devolução ou até angariação de opiniões de amigos ou conhecidos, o consumidor atual alargou o seu funil de compra passando a incorporar uma fase bastante mais alargada de recolha de informação. Esta recolha pode tanto dar-se no meio físico ou digital, bem como alternar entre eles até ao passo final de concretização de compra. Por isto e somada a competitividade crescente atual, os retalhistas têm de aumentar a sua proposta de valor neste meio e ajustá-la de acordo com o seu público-alvo, quer

seja através da entrega de informação relevante e que acrescente valor, descrições e opiniões do produto que minimizem as suas barreiras de compra, ou ainda de sugestões de produtos complementares que aumentem o valor percebido global. Estes blocos construtores coroam o e-commerce como um canal de vendas e comunicação que deverá obrigatoriamente entrar em consideração por parte de qualquer empresa, sendo que esta afirmação é também suportada pelo crescimento exponencial que se tem verificado nas compras online a nível mundial e neste caso em específico, a nível Europeu (Gráfico 1).

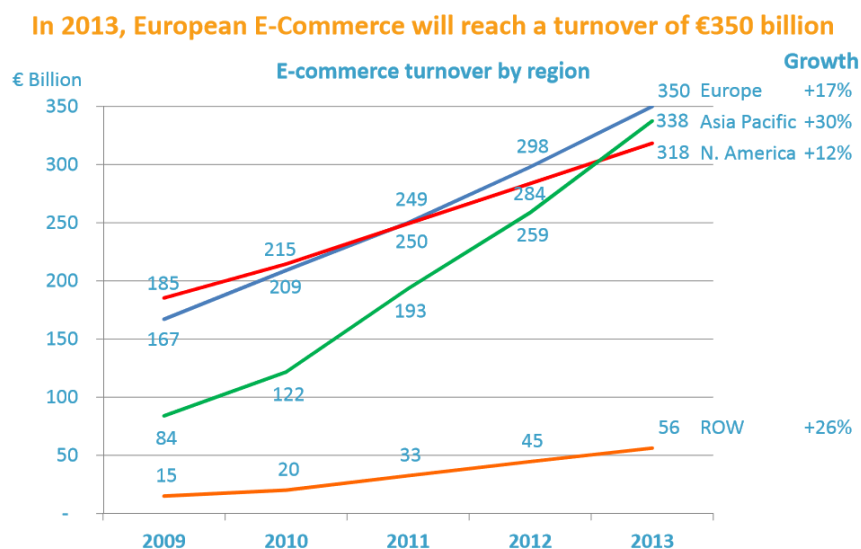


Figura 1 – Variação do valor das vendas online entre 2009-2013. (Fonte: EMOTA - *European Multi-Channel and Online Association*, 2013)

### 1.3. Os suplementos desportivos:

Se é verdade que nos últimos anos se tem assistido a um “boom” no comércio eletrónico, também é verdade que algumas categorias se têm destacado mais do que outras, uma das quais a categoria dos suplementos desportivos.

Os suplementos desportivos já não são uma categoria estritamente focada em servir o segmento específico de atletas de alta competição e de *bodybuilders*. Nos últimos anos esta categoria tem vindo cada vez mais a

aumentar o seu espectro de satisfação de clientes, não só por estarmos perante uma mudança de mentalidade e consciência de hábitos e práticas saudáveis, mas também devido à constante inovação por parte dos fabricantes e produtores, que têm vindo cada vez mais a alargar e a customizar a sua oferta. Os suplementos desportivos e até a suplementação de uma forma genérica, têm vindo a trilhar o seu caminho até à aceitação mais geral por parte dos consumidores, conseguindo deixar de ser vistos como um estereótipo com alguma conotação negativa, para um domínio em que são olhados como um complemento a uma vida ativa e saudável, melhorando também gradualmente a sua conveniência e facilidade de utilização dos seus produtos.

Relativamente aos valores do consumo de suplementos desportivos, estes sempre foram muito maiores nos EUA, que detém grande parte do mercado mundial e muitos dos fabricantes e marcas são também americanos. Contudo, o crescimento desta categoria não pode ser menosprezado na Europa, as estimativas para o valor do mercado Europeu são de 2,6 mil milhões de € até 2013 com um CAGR de 5%.

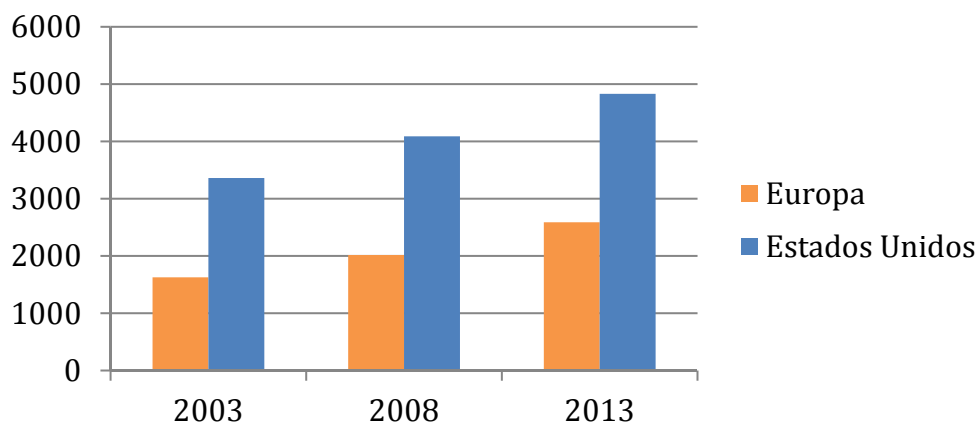


Figura 2- Evolução dos valores de consumo de suplementos desportivos para os Estados Unidos e Europa.  
(Fonte: Opportunities and Key Players in Sports Nutrition, 2009)

Por todos os argumentos anteriormente mencionados, de onde se destacam a mudança de mentalidade face aos suplementos desportivos e o conseqüente impacto na dimensão deste mercado, uma aposta num modelo de

negócio eletrónico nesta categoria parece surgir com naturalidade face à oportunidade em questão.

## 2. Apresentação da Empresa

Constituída a 18 de Agosto de 1959, a SONAE (Sociedade Nacional de Estratificados) iniciou a sua atividade no sector dos produtos derivados de madeira. Com um crescimento contínuo desde então, a empresa procurou diversificar-se e aumentar o seu portefólio de negócios, sendo hoje em dia o maior grupo económico português e um dos maiores empregadores nacionais com cerca de 40 mil trabalhadores.

Tendo com um dos seus pilares estratégicos a internacionalização, a empresa está a procurar focar os seus esforços no sentido de se afirmar como uma multinacional, estando já presente em mais de 60 países com um volume de negócios superior a 5.300 milhões de euros em 2012.



Figura 3– Estrutura empresarial SONAE (Fonte: [www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/](http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/))

A SONAE define-se como uma empresa de retalho, tendo como seus negócios core a Sonae MC (Modelo Continente) e Sonae SR (Specialized Retail), sendo eles de retalho alimentar e retalho especializado, respectivamente. Não

obstante, ao observarmos a estrutura empresarial do grupo (Fig. 1), constata-se que além destes negócios core, a empresa desenvolve também parcerias core. Parcerias estas que permitem não só alargar o leque de atuação, mas também para poder diversificar o seu portefólio de negócios nomeadamente de gestão de centros comerciais – Sonae Sierra – e telecomunicações, media, *software* e sistemas de informação – Sonaecom.

Há ainda que referir a Sonae RP (Retail Property), uma unidade independente de gestão de património imobiliário e a Sonae Gestão de Investimentos, que como o nome indica, gere, planeia e executa investimentos com especial foco para fusões e aquisições.

A Sonae MC, empresa do grupo responsável por mais de 60% de todo o volume de negócio gerado pelo grupo, é considerado uma referência a nível nacional. Albergando insígnias poderosas e com uma variedade larga de produtos tais como, Continente e Continente Modelo (Hipermercados), Continente Bom Dia (Supermercados), Bom Bocado (Cafetaria), BookIt (Livraria/ Papelaria) e Well's (Parafarmácia).

Com o objetivo de capitalizar uma tendência em crescimento, as compras online (E-commerce), nasce em 2001 o E-commerce Sonae MC, local onde foi desenvolvido o presente projeto. Esta operação gere e otimiza todos os processos e operações necessárias, desde que um cliente coloca a sua encomenda online, até à entrega da mesma à porta de sua casa. Composta por várias equipas que asseguram a gestão e implementação de conteúdos do website, faturação e apoio ao cliente. Relativamente à distribuição, o E-commerce Sonae MC opera estrategicamente em 15 lojas físicas Continente (Albufeira, Coimbra, Covilhã, Guimarães, Leiria, Lisboa (7), Porto (2)), fazendo o *fullfilment* de encomendas feitas na plataforma eletrónica [www.continente.pt](http://www.continente.pt), bem como entregas ao domicílio das lojas Continente.

### 3. Descrição do Projeto

Desde a sua incubação em 2001, o E-commerce Sonae MC tem vindo a maturar a sua atuação no retalho digital, sendo não só pioneiro como líder em quota de mercado nacional. Neste sentido, os esforços e recursos dos últimos anos têm vindo a ser direcionados para a otimização da operação alimentar online no sentido de proporcionar uma experiência de compra equiparada ao retalho físico. Hoje, conta com mais de 450 mil clientes registados, apresenta um volume de 120 milhões de visitas anuais e mais de 100 milhões de *pageviews* anuais.

Com o estabelecimento firme desta operação alimentar, a empresa procura agora redirecionar o seu foco para o aumento do leque de negócios não alimentares disponíveis e funcionais sempre com uma política internacional em mente. O facto de não serem contemplados bens alimentares simplifica o processo logístico e operacional devido em grande parte à perecibilidade dos mesmos.

Cruzando estes dois pilares estratégicos: a necessidade de aumentar e diversificar o portefólio de negócios, juntamente com uma visão internacional, surge o projeto adereçado pelo presente trabalho. A criação de um modelo de negócio eletrónico de B2C que consiga corresponder às necessidades dos consumidores de suplementos desportivos.

## 4. Objetivos

O presente trabalho possui essencialmente três grandes objetivos:

1. Definição e compreensão da indústria em que se inserem os suplementos, mais especificamente os desportivos.
2. Levantamento das melhores práticas e fatores críticos de sucesso.
3. Diagnóstico da subperformance do atual site em funcionamento de suplementos desportivos gerido em parceria pela Well's e pelo E-commerce Sonae MC

A conjugação de estes três objetivos contribuirão para a materialização de um modelo de negócio B2C.

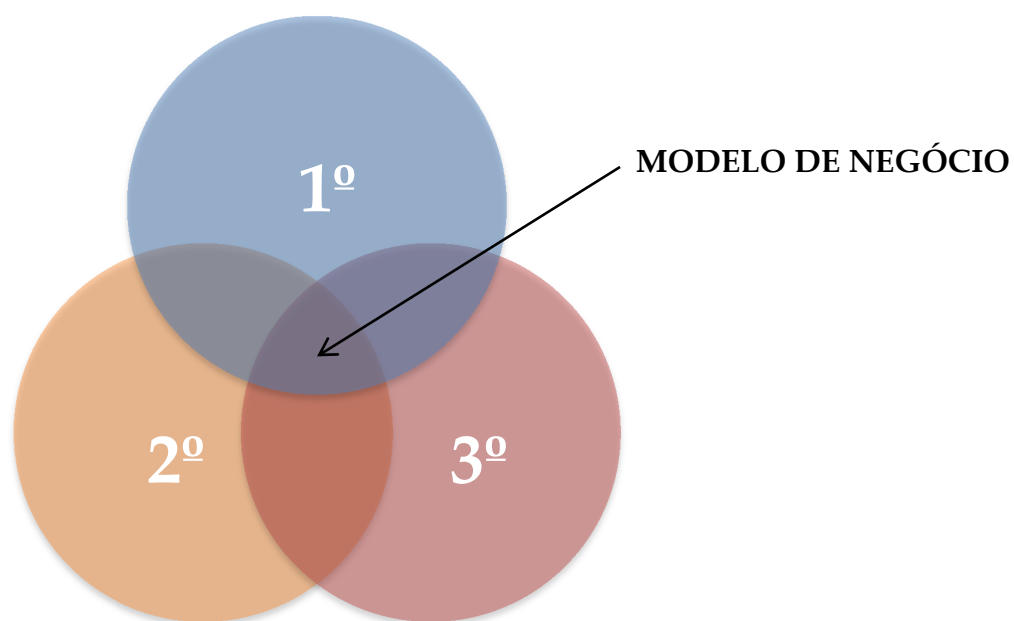


Figura 4 – Esquematização dos objetivos do trabalho. (Fonte: Autor)



# Metodologia

## 1. Action Research

Dada a natureza da modalidade de TFM, relatório de estágio, existe uma forte componente prática, interativa e dinâmica nos processos internos da organização acolhedora. As condições ideais para a adoção de uma metodologia action research (investigação-ação).

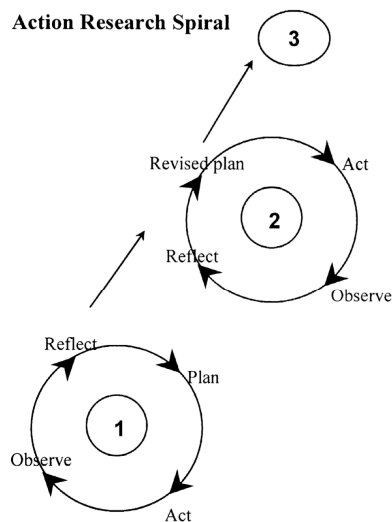
Esta surge como a metodologia mais apropriada visto não existir tempo para uma investigação a fundo sobre o tema numa primeira fase, com posterior aplicação de conhecimentos e implementação de mudanças. A action research faz parte de uma família de metodologias de investigação que procuram a ação através da mudança e um melhor entendimento da questão através da investigação. É então um processo emergente que altera a sua forma à medida que a compreensão do tópico se torna maior. Este método permite acima de tudo uma grande correlação prática com as conclusões, assegurando assim uma contextualização entre problema, resultados e implementação.

Contudo, será também importante considerar algumas questões intimamente ligadas a esta metodologia, dada a sua natureza de forte correlação entre problema-resolução. Primeiro, o conhecimento gerado a partir de esta, será particular, situacional e prático. Não poderá ser generalizado ou universal. Segundo, todos os dados gerados ou recolhidos serão contextuais e verificados empiricamente. (Coughlan e Coglán, 2002)

Segundo Carson *et al*, existem quatro elementos fundamentais num projeto de action research:

- Uma pessoa, ou grupo de pessoas que utilizam ciclos espirais de atividades que envolvem planeamento, ação, observação e reflexão.
- A tentativa de melhorar/otimizar processos de um grupo de trabalho.
- Auxiliam a compreensão e resolução de problemas complexos e práticos.
- Há lugar à produção de um documento final explicando o que foi descoberto.

A action research pode então ser conceptualizada da seguinte forma:



Source: Zuber-Skerritt (2001, p. 15)

Figura 5 – Esquema de Action Research (Fonte: Action Research in Marketing)

Numa primeira fase deste trabalho foi crucial a semana de integração na empresa. Não apenas para perceber a dinâmica existente numa grande empresa, mas também para aumentar a ressonância com os aspetos da cultura empresarial, processos internos e colegas de

trabalho. Esta fase não deve de todo ser menosprezada sob pena de uma compreensão reduzida do problema, bem como das necessidades da organização para com o projeto.

Sendo este um projeto pioneiro no grupo pelo facto de procurar uma internacionalização via e-commerce, não existe nenhum *framework* interno para ser seguido. O autor propõe-se então a traçar linhas guia para projetos de internacionalização, bem como aprimorar e adaptar o modelo interno de avaliação de concorrência e *benchmarking* à indústria de suplementos desportivos. Deste modelo de avaliação, quantitativo e não subjetivo, serão depois extraídos os fatores críticos de sucesso para competir na indústria em questão. Ainda que este modelo tenha na sua génese uma metodologia de action research, que tal como foi referido antes, não seja passível de se adaptar cegamente a outros projetos devido à relação estreita entre problema-resolução, possa ser um guia para avaliação de concorrência e indústrias para futuros novos negócios incubados no E-commerce Sonae MC.



# Desenvolvimento

## 1. Framework

O *framework* utilizado para a conceção de um modelo de negócio em e-commerce foi o seguinte:

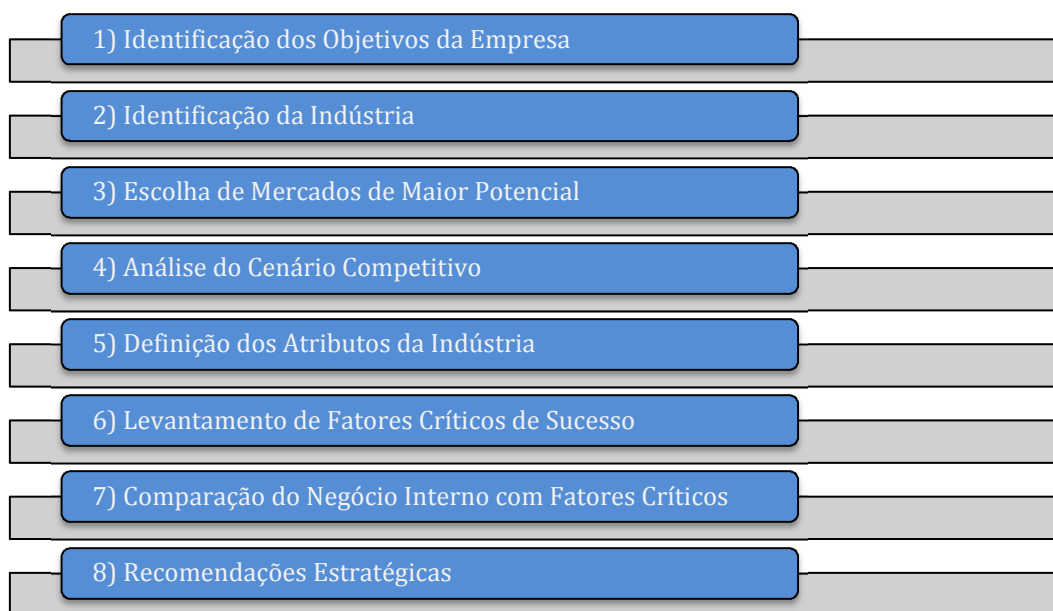


Figura 6 – Esquematização do *framework* de trabalho ao longo do projeto. (Fonte: Autor)

Este *framework* procurou considerar todos os aspetos essenciais à conceção de um modelo de negócio a implementar. O primeiro passo passou por compreender os objetivos da empresa, que, apesar de já ter em funcionamento um website para venda de suplementos desportivos a nível nacional, os resultados não eram animadores. De seguida, procurou-se identificar a indústria, tentar de alguma forma esboçar as suas fronteiras e perceber que palavras-chave lhe estão intimamente associadas. Uma vez esboçada esta fronteira, estavam reunidas as

condições para uma análise de mercados Europeus e os seus potenciais relativamente à procura de suplementos desportivos.

Escolhidos os mercados de maior potencial, procedeu-se ao levantamento dos concorrentes que atuavam nesses mesmos mercados. O racional por detrás desta sequência consistiu em querer saber quais os maiores concorrentes a atuar nos mercados de maior potencial, sabendo de antemão que estes serão os mais competitivos e portanto espelharão melhor aqueles que são os atributos da indústria e as suas melhores práticas. Contudo, sendo um dos principais objetivos deste trabalho a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso da indústria, urgiu a necessidade de criar um modelo de análise da concorrência capaz de extrair esses mesmos fatores.

Paralelamente a esta análise da concorrência, o próprio negócio de suplementos desportivos do E-commerce Sonae MC (vendido sob a marca Well's online) também foi sujeito a análise à luz deste modelo a fim de exacerbar as suas fraquezas face aos padrões da indústria. Por fim mas não menos importante, pesando todos os passos da análise até então, o autor procura fazer uma recomendação estratégica sobre como e onde competir.

À medida que vamos progredindo no projeto, aumenta não só a compreensão do tema, bem como o grau de detalhe da análise. As hipóteses e os cursos de ação vão-se reduzindo e afunilando até nos aproximarmos da recomendação final. Neste caso, uma ação não pode ser levada a cabo sem que o passo anterior esteja concluído:

1. **Identificação da Indústria;** sem esta não podemos passar à análise de mercados de maior potencial

2. **Análise de mercados;** sem sabermos quais os mercados de maior potencial, e por conseguinte mais competitivos, não é possível ajustar o escopo para analisar a concorrência.
3. **Concorrência e boas práticas;** ao analisar a concorrência nos mercados de maior potencial, assegura-se o traçar de uma estratégia apta a competir mesmo nos ambientes mais adversos e competitivos.
4. **Recomendações;** após definição da indústria, análise dos mercados de maior potencial, levantamento da paisagem competitiva e das suas melhores práticas a nível local e internacional, estão reunidas as condições para fazer uma recomendação da estratégia internacional a seguir.

## 2. Objetivos e Motivações da Empresa

O E-commerce Sonae MC, assumiu o desejo de competir na indústria dos suplementos desportivos através do retalho eletrónico, e-commerce.

Este desejo surge não apenas em consonância com uma das principais linhas estratégicas, a criação de novos modelos de negócio online, mas também por esta indústria se estar a revelar como uma das de maior crescimento.

Apesar do *core business* da Sonae MC serem os produtos alimentares perecíveis, desde 2009 que se tem vindo a fazer um esforço com o objetivo de criar novos negócios, não só com o objetivo de aumentar o turnover de toda a operação online, mas também para aumentar a base de dados de clientes. Negócios como a venda de bilhetes para eventos (*e.g.* concertos, jogos de futebol), livros escolares,

ortopedia, lentes de contacto, colchões, parafarmácia, entre outros. Negócios estes que têm vindo a aumentar progressivamente a sua importância nos resultados chegando a aproximadamente 25% de todo o turnover do e-commerce em 2013 e estima-se que possam chegar a 40% em 2014.

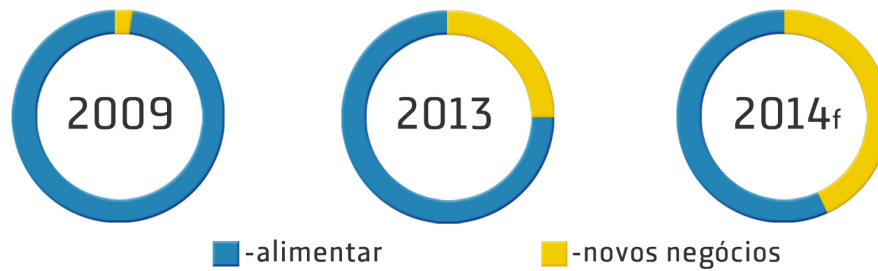


Figura 7 – Importância dos Novos Negócios no volume de negócios do E-commerce

Sonae MC. (Fonte: Autor)

Contudo, estes negócios já montados, partem de duas premissas que não se aplicam a este projeto. Primeiro, o facto de serem produtos vendidos sob a alçada da marca Continente ou outras insígnias do grupo (como a Well's por exemplo) e portanto gozam da sua notoriedade e de toda a tração inerente à marca, incluindo materiais de Marketing e Branding. Segundo, estes projetos não nasceram com cariz internacional, sendo para já limitados a fronteiras nacionais.

Este projeto apresenta-se então como pioneiro tendo em conta estes dois fatores, mas mantém ainda assim na sua génese os pilares estratégicos do E-commerce Sonae MC, o aumento do portefólio de novos negócios, com uma abordagem internacional, com o objetivo de aumentar a base de dados dos clientes e o *share of wallet*.

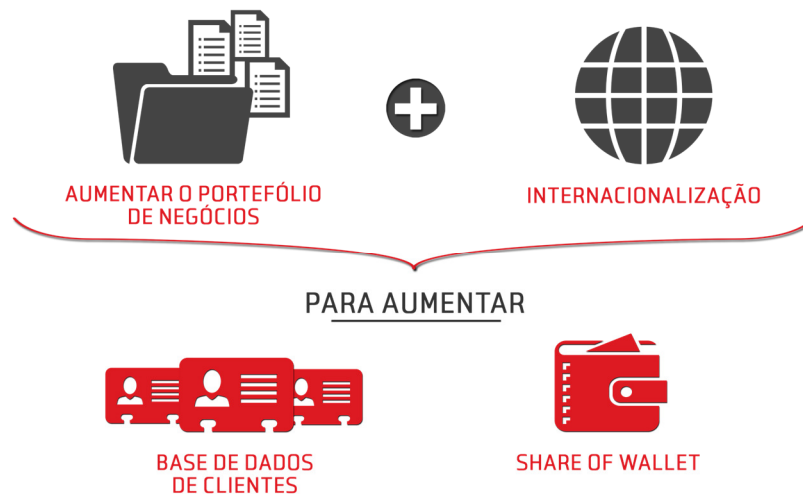


Figura 8 – Estratégia holística do E-commerce Sonae MC (Fonte: Autor)

## 3. Análise Externa

### 3.1. Identificação da Indústria

Antes de se poder passar à fase da definição da indústria, temos de proceder à sua análise. Os suplementos desportivos, não são mais que a aplicação dos princípios de nutrição ao meio desportivo, com o objetivo de aumentar a performance competitiva, treinos e recuperação muscular. Posto isto, torna-se fácil compreender que os suplementos desportivos recaem no grande grupo dos suplementos alimentares e/ou suplementos nutricionais, sendo das categorias mais dinâmicas e em franco crescimento.

Apesar de esta categoria ter nascido com o objetivo de satisfazer um público-alvo bastante estreito, como atletas de alta competição e *bodybuilders*, ao longo dos últimos anos este paradigma tem vindo a mudar. Com uma crescente preocupação global com a saúde e a atividade desportiva, a indústria dos suplementos tem vindo a crescer ano após ano à medida que migra para uma categoria mais “*mainstream*”. De acordo com o *Nutrition Business Journal* (NBJ), o

público-alvo de atletas e *bodybuilders* representa apenas aproximadamente 5% de todas as vendas para os produtores de suplementos desportivos. Contudo, estes mantêm-se como o core destas empresas muito devido a questões de credibilidade, segurança e qualidade que são transmitidas consciente ou inconscientemente ao consumidor final, não tão literado em matéria de suplementação desportiva.

A NBJ (*Nutrition Business Journal*) divide a grande categoria da nutrição desportiva em três subcategorias:

- Suplementos Desportivos: que incluem pós, comprimidos ou RTD's (*ready-to-drink*);
- Barras e Géis nutricionais
- Bebidas Desportivas e Energéticas

### 3.1.1. Passagem para o online: *keywords*

Uma vez definida a categoria e os seus componentes e visto ser um projeto de cariz internacional, foi necessário então traduzir estas palavras-chave para as várias línguas da União Europeia. Desta forma, numa segunda fase, aquando a avaliação do potencial dos mercados, estaremos em posição de identificar a procura nos vários países da UE.

PORTUGUÊS	SUPLEMENTOS	DESPORTIVOS	ALIMENTARES	NUTRICIONAIS
POLACO	SUPLEMENTÓW	SPORTOWYCH	DIETETYCZNY	ZYWIENIOWYCH
ALEMÃO	SPORTLERNÄHRUNG	SPORTARTEN	NAHRUNGSERGÄNZUNGSMITTEL	ERNÄHRUNG
ESPAÑHOL	SUPLEMENTOS	DEPORTIVOS	ALIMENTOS	NUTRICIONALES
FRANÇÊS	SUPPLÉMENTS	SPORTIF	ALIMENTAIRES	NUTRITION/NUTRITIONNELLE
ITALIANO	INTEGRATORI	SPORTIVI	ALIMENTARI	NUTRIZIONALI
HOLANDÊS	SUPPLEMENTEN	SPORTEN	VOEDING	NUTRITIONELE
SUÉCO	IDROTTSTILLSKOTT		MAT	NARINGS

Tabela 1 – Tradução de algumas palavras-chave (*keywords*) importantes.

## 3.2. Análise de Mercados

### 3.2.1. Escolha de Mercados de Potencial

Para ser levada a cabo a análise dos mercados e o seu potencial, foi necessário estimar a procura por suplementos desportivos online. Para atingir tal objetivo, foram utilizadas várias ferramentas *Google*, de onde se destacam *Google Adwords*, *Google Market Finder* e *Google Trends*.

Tendo em conta a preponderância e quota de mercado do gigante *Google*, grande parte da atividade online começa com ou passa por, uma pesquisa neste motor de busca. Como tal, o volume de informação disponível é enorme, especialmente para tentar averiguar procura por uma dada categoria online.

Para evitar complicar demasiado a análise e se manter o foco, correlacionou-se diretamente o volume de pesquisas mensal num país, com a procura pela categoria de suplementos. Ou seja, maior volume de pesquisas equivale a maior procura. O que na sua génese mantém todo o sentido, visto que ao existirem pesquisas sobre um dado tema, pode já ter sido despoletado o processo de compra de um potencial cliente que pode ser convertido a cliente na altura que busca mais informação sobre o tópico ou procura efetivamente uma loja online que satisfaça as suas necessidades. Visto estarmos a considerar a correlação volume de pesquisas/ procura da categoria a melhor forma de levar a cabo esta avaliação será utilizando a plataforma de publicidade online da *Google*, o *Google Adwords*, a ferramenta que se encaixa melhor neste perfil de análise.

Esta plataforma permite que empresas, marcas ou negócios, alcancem um potencial de visibilidade enorme, tirando partido das milhares de pesquisas diárias feitas através do motor de busca *Google*

através de palavras-chave (*keywords*) introduzidas na pesquisa. Ou seja, uma empresa que queira aumentar a visibilidade do seu negócio através do *Google*, poderá fazer escolhendo “marcar” essas mesmas *keywords* específicas relacionadas com o seu negócio de modo a que quando forem pesquisadas, essa marca apareça em destaque.

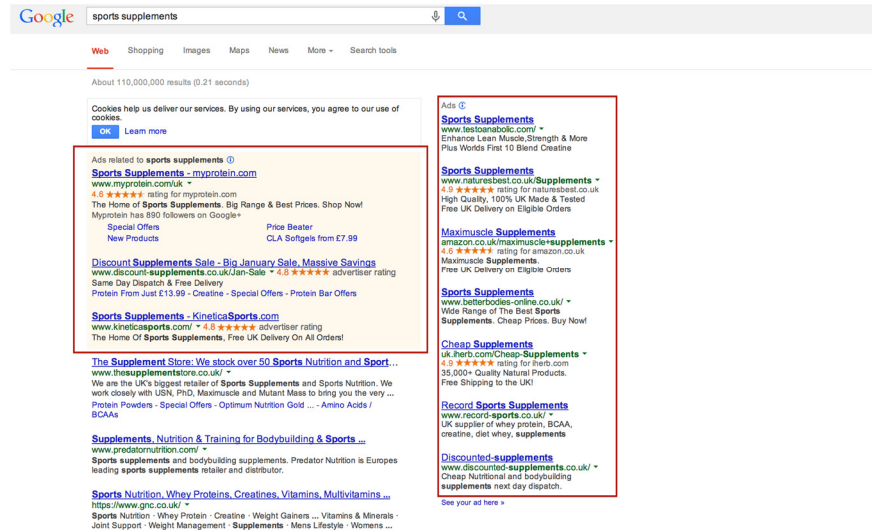


Figura 7 – Screenshot de uma pesquisa feita no motor de busca *Google*; a vermelho as pesquisas pagas.

Para além desta funcionalidade de *matching* de *keyword*–negócio, o *Google Adwords* possui ainda outras ferramentas, de onde se destaca a *Keyword Planner*. Esta ferramenta permite não só ver informação de tráfego e de pesquisas sobre *keywords*, bem como compreender que *keywords* ou grupos de *keywords* são mais utilizadas para procurar uma dada categoria de produto. Sendo para isto apenas necessário fornecer ao *Keyword Planner* algumas *keywords* que ele próprio irá gerar grupos de *keywords* que se aproximem o máximo, ou até coincidam, com os termos de pesquisa dos utilizadores no motor de busca. Esta combinação de *Adwords* e *Keyword Planner* trouxe duas grandes valências à análise, não só o facto de se poder medir o volume de pesquisas mensais de uma categoria, mas também aumentar o leque de palavras-chave a utilizar em campanhas online para atingir um maior nº de potenciais clientes.

Daí também se revelar importante a tabela de traduções anterior (Tabela 1), para que pudessem ser geradas ainda mais possibilidades de grupos de palavras-chave individuais, logo, maior possibilidade de intercetar um potencial cliente em pesquisa.

O passo seguinte passou então por procurar criar estes grupos de *keywords* para cada país, guardá-las para futuro investimento em campanhas e/ou referência, mas acima de tudo, perceber os volumes de pesquisas para a categoria de suplementos desportivos e organizar os países da UE de acordo com o seu potencial.

País	Nº Keywords	Pesquisa Média Mensal	PMM/Kw(*)
Portugal	9	26 600	2 956
Espanha	12	34 860	2 905
França	9	130 680	14 520
Itália	7	46 900	6 700
Reino Unido	15	184 600	12 307
Alemanha	7	117 700	16 814
Polónia	7	86 700	12 386
Holanda	8	18 680	2 335

Tabela 2 – Volume de Pesquisas Médias Mensais pela categoria de Suplementos Desportivos para Setembro.

(\*) Pesquisas médias mensais sobre *keywords*. (Fonte: Google Adwords; Autor)

Na altura da seleção de *keywords* das listas disponíveis, com o objetivo de reduzir um pouco o volume das mesmas, foram filtrados resultados com nº de pesquisas médias mensais (PMM) superiores a 500. Para além deste fator, há ainda o de não existirem o mesmo nº de *keywords* para todos os mercados, quer por idiosincrasias culturais ou outras. Como tal, para que possa ser gerada uma hierarquia de mercados com base no nº de PMM, foi necessário dividir o volume de pesquisas pelo nº de *keywords* de forma a assegurar que seriam diretamente comparáveis entre elas.

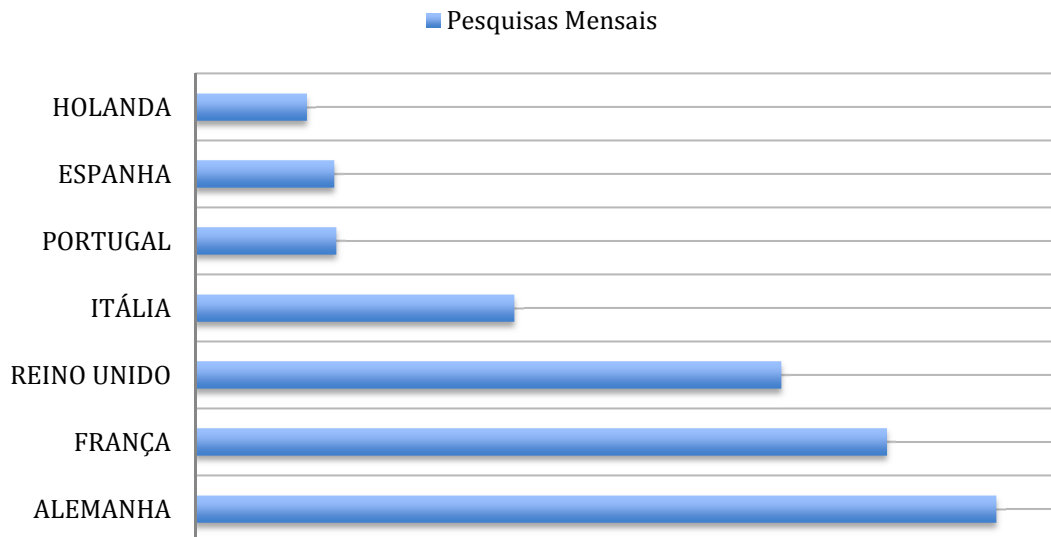


Figura 10 – Resultado da Análise do Potencial de Mercados para Setembro (Fonte: Autor)

Como evidenciado no Gráfico 1, os países com maior procura mensal por suplementos desportivos são, Alemanha, França e Reino Unido. Apesar de estes três mercados serem um bom ponto de partida para a análise da concorrência, optou-se ainda por estudar também o mercado Ibérico. Não só por ser importante perceber melhor a concorrência nacional que compete, e compete até à data, com a loja Well's de suplementos, mas também devido ao facto de lojas espanholas receberem muito tráfego e notas de encomenda de Portugal. Posto isto, os mercados alvo de uma avaliação da paisagem competitiva serão então: Alemanha, França, Reino Unido, Espanha e Portugal.

Esta suposição inicial do potencial dos mercados feita pelo autor, foi posteriormente confirmada através de um levantamento da procura realizado pela própria *Google*, com quem o E-commerce Sonae MC possui boas relações.

### 2013 Click Potential

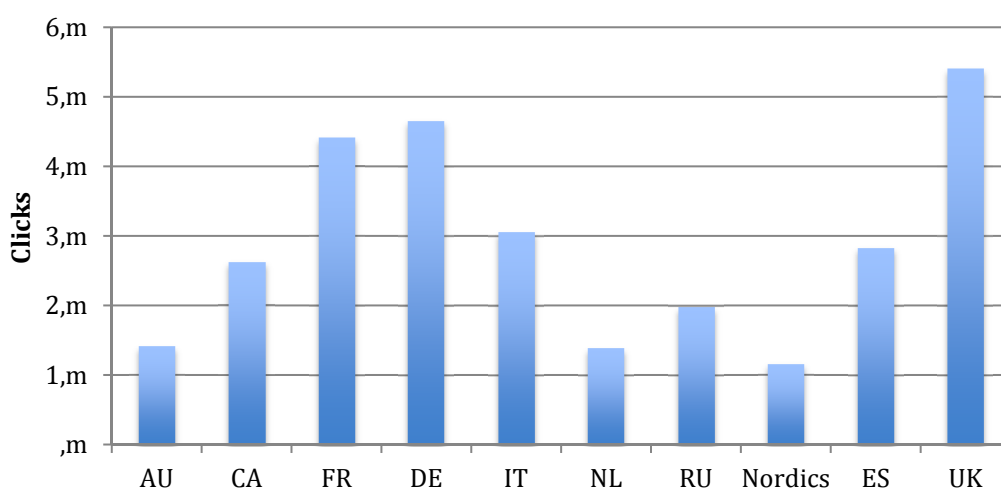


Figura 11– Resultados da Previsão do Volume de Pesquisas da Categoria de Suplementos Desportivos (Fonte: *Google report*)

Existiu no entanto uma pequena discrepância em relação ao Reino Unido, sendo dado como o maior mercado de potencial para os suplementos desportivos. Este enviesamento é muito devido ao facto do report da *Google* ter como escopo de análise a procura pela categoria de suplementos ao longo do ano inteiro de 2013, ao passo que a presente análise refletiu apenas a procura no mês de Setembro. Mais ainda, ao cruzarmos estes dados da procura da categoria com dados mais gerais dos mercados como penetração da internet e peso do retalho online no retalho total, as posições mantêm-se (Tabela 3). Corroborando desta forma a maturidade em matéria de presença e compras online nos países Reino Unido, Alemanha e França.

País	População Online (Milhões)	Compradores Online (%)	Vendas Retalho Online (Milhões)	% do Retalho Total
Reino Unido	49,9	79%	45 000	12,0%
Alemanha	63,9	74%	29 000	8,2%
França	45,3	69%	19 000	4,7%
Espanha	29,7	48%	4 900	2,3%
Portugal	6,1	39%	590	1,6%

Tabela 3 – Dados genéricos de Penetração da Internet e Peso do Retalho Digital nos Mercados de maior Potencial (Fonte: Forrester Research – Online Retail Forecast)

### 3.2.2. Barreiras: Legais e Comerciais

Os suplementos desportivos podem existir sob várias formas, composições e misturas de ingredientes. Ingredientes estes que podem por vezes ser utilizados em medicamentos e portanto passíveis de ser interpretados e lidados em alguns casos, à luz das leis que regulam os medicamentos, aumentando o risco das empresas envolvidas e impondo barreiras à sua distribuição e comercialização.

Tendo em conta esta zona cinzenta no enquadramento legal dos suplementos desportivos, muito em parte devido à dificuldade em definir e limitar a área pertencente a estes, urgiu a necessidade de os enquadrar e harmonizar legalmente. Foi então que a 10 de Junho de 2002, o parlamento Europeu decidiu emitir a Diretiva 2002/46/CE, enquadrando legalmente os suplementos desportivos como géneros alimentícios, aportando consigo todos os seus direitos e deveres, mais especificamente matérias de: rotulagem, apresentação e publicidade; segurança, acondicionamento e transporte; alegações nutricionais. Com esta Diretiva em vigor, as grandes barreiras legais à comercialização, estão encontradas a montante dos retalhistas, devido a uma preocupação e legislação apertada com a composição dos suplementos e a sua forma de manufatura. Ou seja, são os produtores que encontram as maiores barreiras à inovação e à introdução de novos produtos devido aos regulamentos e adendas que vão sendo legislados bem como novas descobertas científicas na área da suplementação e nutrição desportiva que podem contrariar efeitos ou alegações dos mesmos. Poder-se-á afirmar então que a comercialização de suplementos desportivos apresenta barreiras legais relativamente triviais de ultrapassar, tendo em conta claro, a sua comercialização em território da União Europeia.

Em suma, a comercialização dos suplementos alimentares ou desportivos, deverá ser possível segundo o estabelecimento da Diretiva Europeia 2002/46/CE sobre suplementos alimentares, sendo vendidos legalmente em todos os países da Comunidade Europeia ao abrigo dos artigos 28º, 29º e 30º do tratado da Comunidade Europeia e pelos artigos 1 a 4 da Decisão do Parlamento Europeu nº 3052/95/CE. A sua rotulagem, apresentação e publicidade são harmonizadas pelos artigos 6º a 9º da Diretiva 2002/46/CE, bem como pelas disposições gerais sobre a rotulagem da Diretiva 2000/13/CE. Relativamente a princípios gerais em matéria de segurança dos géneros alimentícios, estes encontram-se enunciados no Regulamento (CE) nº 178/2002. Por fim, as alegações nutricionais e de saúde de alimentos são harmonizadas pelo regulamento (CE) nº 1924/2006.

### 3.3. Cenário Competitivo

Após definição dos mercados-alvo, estamos em posição de poder aprofundar a análise e iniciar o levantamento da concorrência. Com o objetivo de partir sem paradigmas pré-concebidos, todo e qualquer concorrente que vendesse suplementos desportivos passaria a incorporar a análise. Este ajuste de escopo permitiu numa fase mais à frente, identificar diferentes posicionamentos e modos de atuação na indústria.

Podemos decompor o processo de análise da concorrência nos seguintes passos:

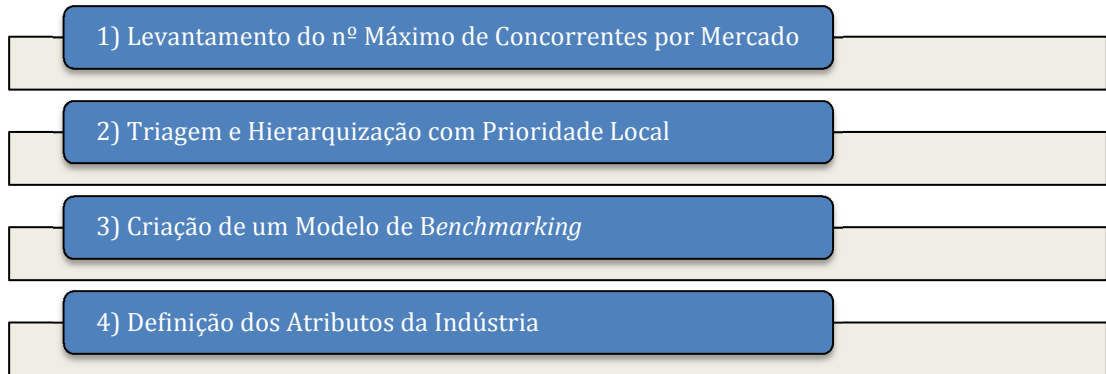


Figura 12 – Método de análise da Concorrência (Fonte: Autor)

### 3.3.1. Levantamento da Concorrência

Como referido anteriormente, qualquer loja online que apresentasse suplementos desportivos como parte integrante do seu leque de produtos, passariam a incorporar a análise. Com isto em mente, dos cinco mercados-alvo foi possível fazer um levantamento de 250 concorrentes com atuação em vários países, Europeus e não só.

Para a obtenção dos URL's (*Uniform Resource Locator*) dos concorrentes e poder ser feita a sua identificação, foi utilizado o motor de busca *Google*, tomando proveito também das palavras-chave geradas e traduzidas anteriormente. Para além da simulação procura-oferta feita, também foi utilizado o mesmo motor de busca para levar a cabo meta-pesquisas. Estas foram realizadas recorrendo a operadores de pesquisa ("*search operators*") de que a *Google* dispõe, mais especificamente o operador "related:". Este permite a partir de um qualquer URL de website, retornar resultados de websites semelhantes em termos de URL e de meta-etiquetas dos websites, responsáveis por identificarem e de alguma forma sinalizarem o seu tema.

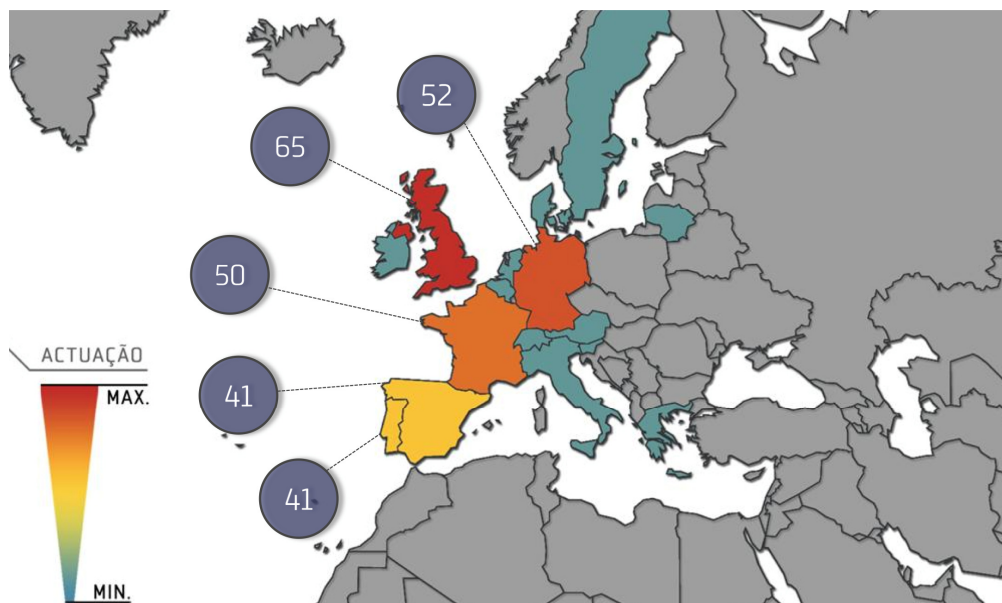


Figura 13- Densidade Competitiva identificada. (Fonte: Autor)

É interessante constatar a partir da Figura 13, a correlação positiva entre o potencial dos mercados identificado anteriormente, com a sua densidade competitiva, reforçando as declarações anteriores de que mercados com maior volume de pesquisas médias mensais serão mais competitivos e portanto mais relevantes para a análise.

### 3.3.2 Triagem e Hierarquização

Feita a recolha de um número considerável de concorrentes, foi necessário de alguma forma hierarquizá-los para perceber quais teriam maior preponderância no mercado e portanto merecedores de um olhar mais detalhado sobre os seus atributos. Para se realizar esta tarefa, foi utilizado o website *alexa.com* (empresa detida pela *Amazon.com, Inc.*), com a capacidade de fornecer dados analíticos sobre websites sem qualquer custo. Por ter acesso a esses dados analíticos, esta plataforma é capaz de hierarquizar websites de acordo com duas grandes métricas de um website: o nº de visitas, com o número de *pageviews* (visualizações de páginas). Sendo que o quanto mais elevada for a combinação destes dois fatores, melhor será a classificação geral. Sendo capaz também de gerar

quer rankings locais (de um dado país), quer globais. Com o objetivo de facilitar o processo de triagem, e tendo em conta os recursos disponíveis bem como a dificuldade em obter certezas em qualquer métrica feita online, o critério de hierarquização adotado nesta análise foi então o do website *alexa.com*.

Posto isto, foram então geradas tabelas com os 5 maiores concorrentes de cada mercado (5 mercados; 25 concorrentes = 10% da amostra total), hierarquizando-os com base no seu ranking local, revelando-se um passo importante para facilitação da recolha das melhores práticas locais a partir dos melhores concorrentes locais.

TOP CONCORRENTES: REINO UNIDO		RANKING MUNDIAL	RANKING LOCAL
1º	uk.bodybuilding.com	506	<b>299</b>
2º	www.myprotein.com	16333	<b>734</b>
3º	www.hollandandbarrett.com	20422	<b>837</b>
4º	www.discount-supplements.co.uk	72784	<b>3258</b>
5º	www.healthspan.co.uk	104371	<b>4098</b>

Tabela 4 – Exemplo da Tabela de Top 5 Concorrentes gerada (Reino Unido).  
(Fonte: [www.alexa.com](http://www.alexa.com))

### 3.3.3. Modelo de *Benchmarking*

Agora em posse de uma lista de concorrentes mais importantes no panorama dos mercados-alvo, era preciso de alguma forma avaliar a sua força relativa. Apesar dos vários negócios montados no online, a estrutura do E-commerce Sonae MC não possuía até à data um modelo de avaliação de *benchmarking* parametrizado internamente. Mais ainda, os suportes utilizados para levar a cabo esta análise, não se baseavam em métricas não-subjetivas e portanto carentes de um método bem como de um espírito analítico. Surgiu então a necessidade de abordar esta questão com maior nível de método, criando-se um modelo que permitisse olhar a indústria e os seus concorrentes como um todo, pesasse os atributos de

cada concorrente e retornasse de alguma forma um caminho a seguir mas acima de tudo, auxiliasse a tomada de decisão. E este é um ponto que será importante frisar, acima de tudo este trabalho como objetivo ser um facilitador da tomada de decisão. O primeiro passo para a construção deste modelo foi obviamente a definição das variáveis de estudo bem como as métricas associadas a estas. O objetivo principal passou por assegurar que estas métricas pudessem ser analisadas de uma perspectiva qualitativa e acima de tudo não subjetiva. Tendo em conta os padrões observados aquando a recolha inicial dos concorrentes, mais o próprio modelo interno de análise de concorrentes, foi criado um modelo com 10 variáveis de estudo e com uma classificação de 1-5 para cada uma delas. Será necessário manter em mente que o modelo criado, como qualquer modelo independentemente da sua natureza, procurou simplificar uma realidade de modo a que pudesse ser estudada. Como tal, algumas variáveis, foram elas próprias reduzidas à sua essência, podendo por isso não apresentar o nível de complexidade metodológico aspirado, mas ainda assim perfeitamente viáveis para a compreensão do panorama da indústria dos suplementos desportivos. Esta complexidade metodológica será remetida para as dificuldades bem como para as recomendações futuras, no sentido de serem melhoradas e até pesadas de forma individual em aplicações futuras do modelo ou até na sua reestruturação. O modelo procurou atribuir uma classificação de 1 a 5 por cada atributo, permitindo que no fim da análise fosse retornada uma matriz de avaliação de onde seria possível perceber: a força relativa de cada concorrente; a força relativa de um dado atributo para um dado mercado; melhores práticas mercado a mercado. Estas diretrizes retornadas permitiriam um traçar de uma estratégia que tivesse em conta as idiosincrasias inerentes aos mercados, para competição local, bem

como uma visão holística da forma de atuação internacional (com foco especial para a União Europeia claro).

As variáveis estabelecidas bem como a sua metodologia de avaliação foram as seguintes:

1. **Categoria de Produto:** nesta variável procurou-se avaliar que categorias de produto estariam existentes em cada loja online que pudessem despertar o interesse do consumidor em realizar as suas compras, sendo que seria atribuído um ponto (1 ponto) por cada categoria encontrada; (*e.g.* Suplementos Desportivos = 1 ponto; Dietética = 1 ponto; Acessórios Fitness = 1 ponto; etc)

a. **Limitações:** Devido à dificuldade em delinear as fronteiras de uma certa categoria, esta variável apresenta-se como uma aproximação à categoria de produto existente na loja do concorrente.

b. **Valências:** Permite ter uma aproximação da procura por uma ou mais categorias em vários mercados; delinear uma estratégia ao longo do tempo de expansão de categorias; perceber oportunidades de negócio (ou nichos) em alguns mercados.

2. **Gama (Marcas):** para a análise desta variável, foram contabilizadas o nº de marcas de suplementos desportivos disponíveis nas lojas online dos concorrentes, sendo que um maior número de marcas corresponderia a uma melhor pontuação. Foram ainda criados intervalos numéricos em que  $x$  número de marcas corresponderia a uma classificação  $y$ .

a. **Limitações:** nenhuma limitação relevante a enunciar.

- b. **Valências:** permitir perceber a importância de uma proposta de valor com um leque variado de marcas; perceber em que mercados existe maior diversidade de marcas por concorrente
- 3. **Preço:** com o objetivo de ter uma referência dos preços praticados, procurou-se encontrar um produto transversal a todas as lojas dos concorrentes encontrados de modo a serem diretamente comparáveis entre eles. Para esta variável foi de novo necessário criarem-se intervalos numéricos em que quanto maior o preço, pior a classificação.
  - a. **Limitações:** tendo em conta a dificuldade de encontrar produtos transversais a todas as lojas, a análise desta variável resumiu-se a apenas um produto, eleito como o suplemento do ano e a proteína mais vendida do mundo, *100% Gold Standard Whey* da marca *Optimum Nutrition*.
  - b. **Valências:** para além de constatar uma adaptação de preços a nível local, também fornece um indicador sobre o índice de competitividade de um dado mercado.
- 4. **Distribuição:** esta variável visava fornecer um maior conhecimento sobre os preços praticados para a distribuição dos suplementos desportivos, contemplando apenas os preços e não as “*lead times*” (tempo até entrega). Sendo que em caso de igualdade de preços de distribuição, prevalecia a loja que apresentasse o valor mais baixo a partir do qual a entrega ao cliente final fosse oferecida. Tal como nas variáveis “Gama” e “Preço”, foi criado um intervalo para se proceder à sua classificação.

- a. **Limitações:** o facto de não considerar as *lead times*, um fator que poderá ser diferenciador na altura de peso de *trade-offs*. Contudo esta informação nem sempre é disponibilizada pelo retalhista, inviabilizado a sua inclusão na análise.
  - b. **Valências:** a capacidade de perceber em que intervalos de preço se poderá trabalhar ao nível da distribuição (quer para nos mantermos competitivos, quer para satisfação do cliente); se será ou não importante este fator na decisão final do cliente.
5. **Pagamento:** esta variável teve como escopo o número de meios de pagamento disponíveis aquando o *check-out* da loja online, sendo que quanto maior o número de meios de pagamento disponíveis, melhor a pontuação final, atribuindo-se 1 ponto por cada meio de pagamento. (Cartão de Crédito= 1 ponto; *PayPal*= 1 ponto; MB/Transf. Bancária= 1 ponto; Cheque= 1 ponto; Contra-reembolso= 1 ponto; Outros serviços= 1 ponto)
- a. **Limitações:** nenhuma a enunciar
  - b. **Valências:** avaliação da importância dos meios de pagamento e das modalidades mais importantes para os mercados de estudo, permitindo assim uma identificação de quais as modalidades mais valorizadas pelos mercados-alvo, reduzindo o risco ao seu investimento e implementação.
6. **Loja Offline:** uma variável binária, contabilizava a existência ou não de uma loja de retalho físico (*brick and mortar*).
- a. **Limitações:** nenhuma a enunciar

- b. **Valências:** avaliação da importância ou não, da presença de uma loja de retalho físico para o sucesso do negócio nos mercados-alvo.
- 7. **Conteúdo Rico:** informação que é realmente válida para o consumidor, capaz de gerar não só mais visitas ao site e maior tempo de permanência no mesmo, mas também capaz de criar uma relação mais forte com o cliente visto estar a ser entregue de forma gratuita, curada e selecionada, informação de grande relevância. Aqui foram contabilizados todos os tipos de informação disponibilizados, bem como a sua forma, sendo atribuído 1 ponto por cada formato (Fórum= 1 ponto; Blog= 1 ponto; Artigos de especialidade= 1 ponto; Vídeos informativos= 1 ponto; etc).
  - a. **Limitações:** nenhuma a enunciar
  - b. **Valências:** para além da perceção da importância desta variável na indústria dos suplementos, permitiu ainda perceber que modalidades eram mais utilizadas de acordo com o mercado-alvo.
- 8. **Customer Service:** esta variável não procurou avaliar a qualidade do serviço prestado aos clientes, mas sim avaliar o nº de pontos de contacto disponibilizados ao cliente para dialogar com a marca, sendo também atribuídos pontos por cada modalidade (*Live-chat*= 2 pontos; *Mail*= 1 ponto; *Nº de Apoio*= 1 ponto; *Nº de Encomendas*= 1 ponto; *Help-desk virtual*= 1 ponto)
  - a. **Limitações:** nenhuma a enunciar
  - b. **Valências:** a obtenção de dados que permitam saber que pontos de contacto serão possivelmente mais valorizados por um cliente de suplementos

desportivos de acordo com o seu mercado-alvo, permitindo assim um investimento de menor risco na altura da decisão das questões essenciais do serviço de apoio ao cliente.

9. **Social Media:** esta variável não procurou avaliar a “qualidade” ou grau de utilização das redes sociais por parte das marcas, mas sim a sua utilização ou não e quais as redes utilizadas para tal fim, sendo mais uma vez utilizado um sistema de classificação de pontos, onde a utilização de uma rede social seria equivalente a 1 ponto (Facebook= 1 ponto; Youtube= 1 ponto; Google+= 1 ponto; Pinterest= 1 ponto; Instagram= 1 ponto; Twitter= 1 ponto).

a. **Limitações:** poderá ser interessante numa segunda fase avaliar também a qualidade e variedade de interações realizadas em cada uma destas redes, algo que nesta análise não foi contemplado devido à escassez de tempo e recursos.

b. **Valências:** permite atribuir uma importância à utilização das redes sociais nos mercados-alvo, bem como procurar alguma forma de diferenciação nestes meios.

10. **Descrição do Produto:** esta variável procurou avaliar a qualidade da descrição do produto, da informação cedida ao consumidor aquando a visualização do produto específico. Aqui procurou-se também utilizar um sistema de classificação de pontos, onde se atribuía um ponto, ou meio ponto, por cada modalidade diferente (Informação Nutricional= 1 ponto; Reviews=

1 ponto; Vídeos= 0,5 pontos; Descrição breve= 0,5 pontos; Modo de toma= 0,5 pontos; Dicas= 0,5 pontos; Ratings de características= 0,5 pontos; Ingredientes= 0,5 pontos; Recomendações de produtos= 0,5 pontos).

- a. **Limitações:** nenhuma a enunciar
- b. **Valências:** possibilidade de avaliar a importância de uma descrição de produto rica, quer como fonte de diferenciação, quer como forma de redução das barreiras à compra.

ITEM	OBJECTIVO/METODOLOGIA
<b>Categoria de Produto</b>	<u>Nº de Categorias diferentes</u> 1 Ponto por Categoria (+ Pontos = + Categorias = + Diversidade) <u>Exemplos:</u> Suplementos Desportivos; Dietética; Acess. Fitness; Etc.
<b>Gama (Marcas)</b>	<u>Nº de Marcas de Suplementos Desportivos</u> (+ Marcas = + Pontos) Utilizado intervalo de Pontos para Classificação
<b>Preço</b>	<u>Comparação de Preço absoluto</u> (utilizado produto transversal a todos os concorrentes)  Preço mais elevado = Pior Classificação
<b>Distribuição</b>	<u>Preço por Entrega</u> (Menor Preço = Melhor Classificação) Utilizado intervalo de Pontos para Classificação
<b>Pagamento</b>	<u>Nº de Meios de Pagamento aceites</u> 1 Ponto por cada Meio (+ Pontos = Melhor Classificação) <u>Exemplos:</u> Cartão Crédito; Pay Pal; MB; Transf. Bancária; Etc.
<b>Conteúdo Rico</b>	<u>Tipos de Informação disponibilizados</u> (+ Tipos = + Pontos) 1 Ponto por Tipo <u>Exemplos:</u> Fórum – 1 ponto; Blog – 1 ponto; Vídeo Inform. – 1; Etc.
<b>Customer Service</b>	<u>Nº de Pontos de Contacto disponibilizados</u> Avaliação mista – Quantitativa/Qualitativa

	<u>Exemplos:</u> Live Chat – 2 p; Nº Apoio – 1 p; Nº Encomendas – 1 p; Etc.
<b>Social Media</b>	<b><u>Nº de Redes diferentes</u></b> 1 Ponto por Rede (+ Redes = + Pontos) <u>Exemplos:</u> Facebook – 1 p; Twitter – 1 p; YouTube – 1 p; Etc.
<b>Desc. Produto</b>	<b><u>Qualidade da Descrição do Produto</u></b> (+ Pontos = + Detalhe) Avaliação mista – Quantitativa/Qualitativa <u>Exemplos:</u> Inform. Nutric. – 1 p; Reviews – 1 p; Vídeos – 0,5 p; Etc.
<b>Loja Offline</b>	<b><u>Identificação de Existência de Loja Física</u></b> SIM/NÃO

Tabela 5 – Resumo dos atributos do modelo de *Benchmarking* (Fonte: Autor)

### 3.3.4. Atributos da Indústria

Feita a análise aos concorrentes, torna-se possível compreender melhor toda a paisagem competitiva que está inerente aos Suplementos Desportivos. Com o objetivo de melhor explicitar este cenário, optou-se por agrupar as variáveis do modelo de *benchmarking* juntamente com os 4 P's do Marketing, com uma das variáveis acoplada por não se enquadrar diretamente em nenhum dos P's, mais especificamente o "Customer Service". Além deste enquadramento das variáveis para melhor espelhar o panorama da indústria, foi também possível constatar-se a existência de um padrão de posicionamento comum ao longo da análise dos vários concorrentes. Considerou-se pertinente então, incluir a questão do "Posicionamento" dos concorrentes neste subcapítulo dos Atributos da Indústria.

Assim sendo, o agrupamento das variáveis seria o seguinte:

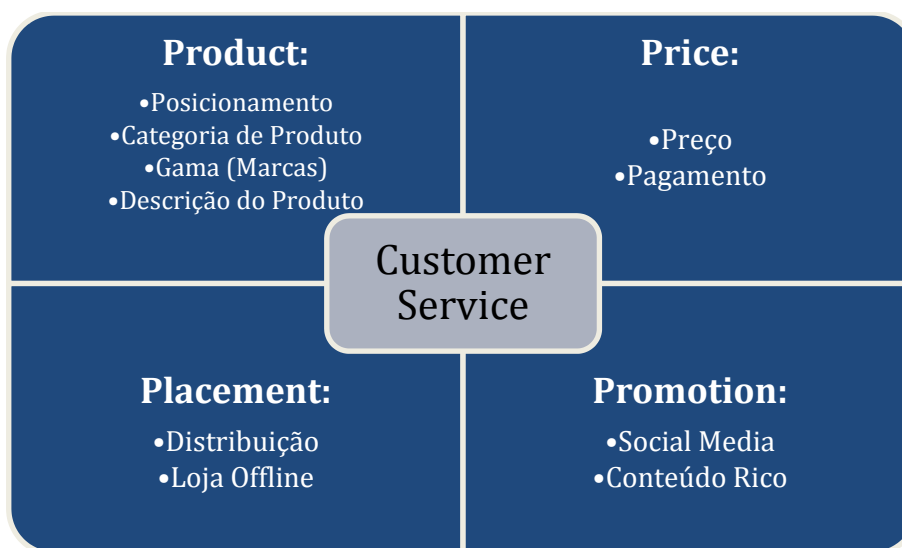


Figura 14 – Esquematização do agrupamento das variáveis segundo os 4 P's do Marketing, com acréscimo do Customer Service (Fonte: Autor)

### 3.3.4.1. *Product:*

#### i) Posicionamento

Como foi referido anteriormente, a premissa básica para que uma loja online fosse incorporada no escopo de análise concorrencial foi a de possuir suplementos desportivos na sua oferta de produtos. Esta consideração inicial permitiu não só partir sem ideias pré-concebidas, mas também perceber que não existe apenas um único posicionamento típico transversal aos *players* de suplementos desportivos.

Ao longo da análise concorrencial, foi então possível perceber que existem três grandes abordagens no que diz respeito ao posicionamento, abordagens estas que se correlacionam proximamente com as suas categorias de produto. Ou seja, as três grandes variantes de posicionamento encontradas, estão diretamente ligadas às categorias de produto oferecidas pelos concorrentes. Muitas das pistas do posicionamento das marcas situavam-se quer nos *banners* principais do site, quer nas suas cores, ou até mesmo estrutura e layout.



Figura 15 – Esquemática dos três grandes Posicionamentos encontrados aquando a Análise Concorrencial (Fonte: Autor)

No extremo esquerdo, um posicionamento a que se optou por apelidar de “Zen”, com um grande foco no bem-estar, com cores mais claras ao longo do site e da identidade da marca, bem como frases-chave que se focavam nos aspetos da saúde e do bem-estar. São bons exemplos deste posicionamento: Holland & Barrett (concorrente a operar essencialmente no Reino Unido) e Nutritienda (concorrente a operar a nível Ibérico).



Figura 16 – Exemplo de posicionamento “Zen”; concorrente Holland & Barrett (www.hollandandbarrett.com)



Figura 17 – Exemplo de posicionamento “Zen”; concorrente Nutritienda (www.nutritienda.com).

No extremo oposto de posicionamento, situa-se aquele a que se resolveu apelidar de posicionamento “Hardcore”. Este posicionamento traz consigo um grande foco na hipertrofia, em ganho de músculos e níveis elevados de testosterona. Quer nos materiais de identidade da marca, quer em *banners* ou estrutura de website, as cores são tendencialmente mais escuras e o ganho de massa torna-se palavra de ordem. São bons exemplos deste tipo de posicionamento os concorrentes: Prozis (concorrente Português a operar a nível mundial) e Olimp Nutrition (concorrente Polaco a operar maioritariamente nas zonas da Europa do Leste).



Figura 18 – Exemplo de Posicionamento “Hardcore”; concorrente Prozis (www.prozis.com)



Figura 19 – Exemplo de Posicionamento “Hardcore”; Olimp Sport Nutrition ([www.olimp-supplements.com](http://www.olimp-supplements.com))

A equilibrar estes dois posicionamentos extremistas, encontra-se aquele posicionamento a que se resolveu apelar de “Híbrido”, que como o nome indica, resulta exatamente de uma hibridização dos dois posicionamentos enunciados anteriormente. Caracteriza-se pela sua identidade mais sóbria, tendo em atenção no que é saudável mas ao mesmo tempo comunicando de forma mais próxima com aquele público-alvo que tem como foco principal a hipertrofia e o crescimento muscular. Nas suas peças de identidade é possível constatar no seu foco no produto, e nos seus benefícios gerais. É importante referir que foi possível encontrar concorrentes que, em alguns momentos da sua comunicação, realizam uma transição para este posicionamento intermédio. Exemplos deste posicionamento intermédio são: Discount Supplements (concorrente do Reino Unido a operar em vários países



Figura 20 – Exemplo de Posicionamento “Híbrido”; concorrente Discount Supplements ([www.discount-supplements.co.uk](http://www.discount-supplements.co.uk))

européus) e Nu3 (concorrente Alemão a operar em vários países europeus).



Figura 21 - Exemplo de Posicionamento “Híbrido”; concorrente Nu3 (www.nu3.de)

## ii) Categoria de Produto

Da mesma forma que existiu vantagem em considerar todo o tipo de concorrentes que possuíam suplementos desportivos na sua oferta para a análise de posicionamento, surtiram efeitos também ao nível da categorização de produtos. Da amostra concorrencial observada, foi possível traçar um padrão de categoria de produtos algo constante, muito em consonância com a indústria VMS (*Vitamins, Minerals and Supplements*) com o acréscimo de artigos de desporto e fitness. De uma forma genérica, podemos macro categorizar as propostas dos concorrentes observados em:

- Suplementos Desportivos
- Vitaminas e Minerais
- Beleza, Estética e Cosmética
- Ervas e Produtos Naturais
- Saúde e Suplementos da Especialidade

Estes, por sua vez, podem desdobrar-se e serem identificados através das seguintes categorias enunciadas pelo Quadro 4.

## Suplementos Desportivos

- Proteína; Creatina; Hidratos de Carbono; Aminoácidos, etc.

## Fitness e Desporto

- Acessórios; Equipamentos; Vestuário de Fitness e Desporto, etc.

## Vitaminas e Minerais

- Vitaminas (A, B, C, D..), Ácido Fólico, Ferro, Magnésio, Crómio, Zinco, etc.

## Beleza, Estética e Cosmética

- Perfumes, Cremes, Adelgaçantes, Higiene, Anti-envelhecimento, etc.

## Ervas e Produtos Naturais

- Extractos de plantas, Sementes, Óleos, Raízes, Produtos orgânicos, etc.

## Saúde e Suplementos da Especialidade

- Probióticos, Coenzima Q10, Melatonina, Medicamentos Homeopáticos, Óleos de Peixe

Figura 22 – Decomposição exemplificativa das várias Categorias de Produto encontradas na amostra concorrencial. (Fonte: Autor)

Após identificação das várias categorias, durante a análise, foi possível identificar dois grandes “perfis” de concorrentes. Perfis estes, que estavam diretamente ligados às categorias de produto oferecidas na loja online. Se é verdade que todos os concorrentes apresentam como categoria central os suplementos desportivos, na altura de abrir o leque da sua proposta, seguiram dois caminhos diferentes; por um lado uma proposta situada no campo de Desporto, do outro uma proposta com mais ênfase no Bem-estar. Ou seja, concorrentes que se enquadrem no perfil de Desporto, irão apresentar como categorias de produto uma proposta de valor mais forte nos Suplementos Desportivos (com uma gama mais larga e profunda), no Fitness e Desporto, alguma gama de Vitaminas e Minerais e gamas parcas ou até inexistentes de Beleza, Estética e Cosmética bem como de Saúde e Suplementos da Especialidade. Por outro lado, um concorrente com um perfil de Bem-estar, irá apresentar uma proposta sólida nas categorias de produto de

Vitaminas e Minerais, Beleza, Estética e Cosmética, bem como de Ervas e Produtos Naturais e alguma gama de Suplementos Desportivos.

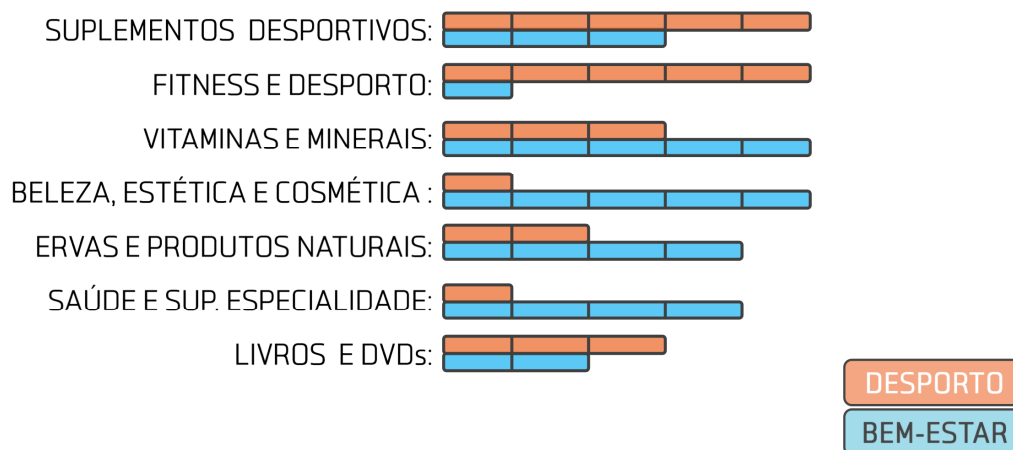


Figura 23 – Explicitação dos dois grandes perfis identificados, bem como a sua composição em categoria de produtos. (Fonte: Autor)

Fazendo uma ponte entre o posicionamento dos concorrentes e a sua categoria de produto, foi possível constatar que concorrentes que se enquadrem no perfil de Bem-estar, apresentarão um posicionamento entre o “Zen” e o “Híbrido”. Ao passo que concorrentes com um perfil de proposta mais centrado no Desporto, estarão mais inclinados a adotar/possuir um posicionamento entre o “Hardcore” e o “Híbrido”.

### iii) Gama (Marcas)

Da análise da variável marcas, foi possível concluir que o Reino Unido se apresenta como o mercado em que a exigência por maior oferta de marcas se manifesta mais, sendo que as maiores surpresas foram os mercados Espanha e Portugal, registando um número bastante elevado do nº médio de marcas de Suplementos Desportivos por concorrente.

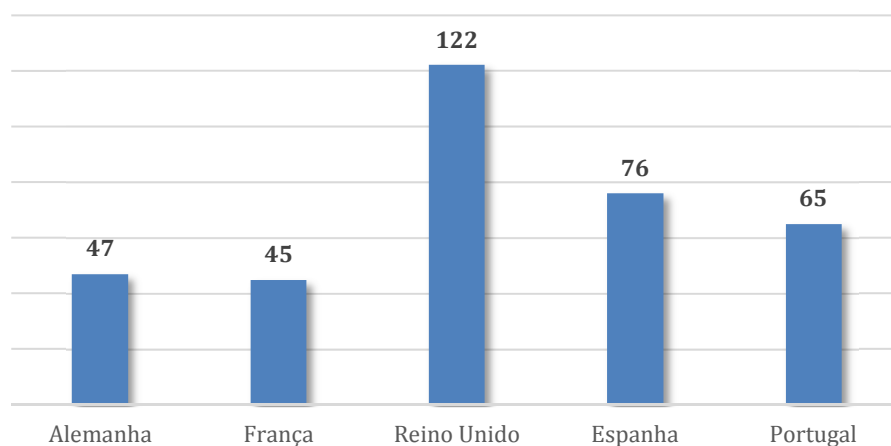


Figura 24 – Nº médio de Marcas por concorrente nos mercados-alvo. (Fonte: Autor)

#### iv) Descrição do Produto

Relativamente à descrição do produto avaliada nos 25 concorrentes, foi possível constatar que as modalidades mais predominantes são o fornecimento de:

- **Descrição Breve (100% adoção)** – explicitando a que objetivos se propõe um dado suplemento desportivo; apesar do seu cariz básico, nem sempre estava presente em todos os concorrentes, salvo na amostra de análise concorrencial
- **Informação Nutricional (96% adoção)** – informação que se apresenta como um fator determinante na altura da escolha de um suplemento desportivo, não só pela sua composição em si, mas também por estar intimamente ligado ao objetivo que se pretende atingir ao consumir um dado suplemento.
- **Ingredientes (92% adoção)** – nem sempre todos os aspetos são cobertos pela Informação Nutricional, nomeadamente

um ou outro composto extra presente na composição do suplemento.

- **Modo de Toma (88% adoção)** – de que forma e em que quantidades consumir um dado suplemento.

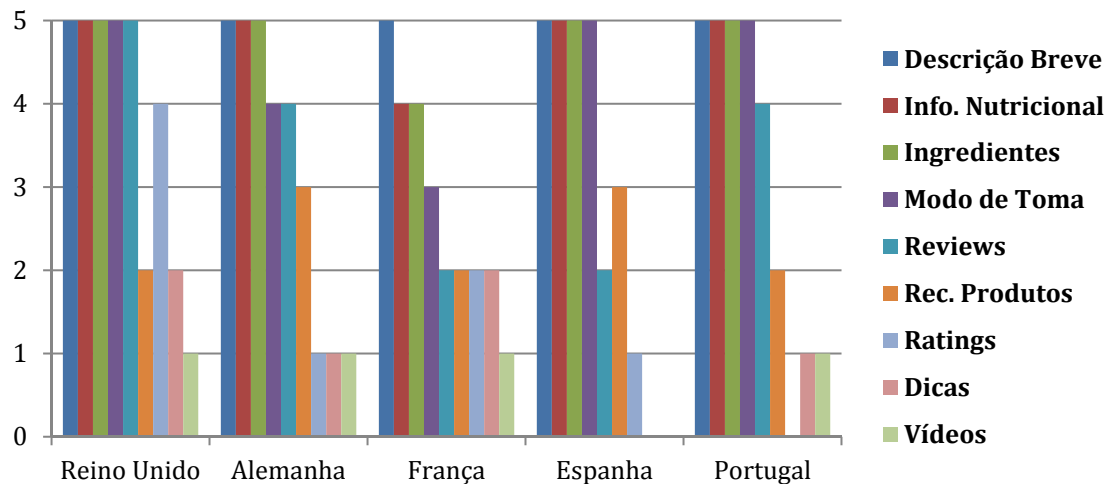


Figura 25 – Compilação das modalidades de Descrição do Produto mais utilizadas pelos concorrentes (Fonte: Autor)

Apesar de estas serem as modalidades mais predominantes, são ao mesmo tempo aquelas que nem sempre acrescentam valor ao cliente e não se apresentam como fatores diferenciadores. A diferenciação reside sim em:

- **Reviews** – onde os clientes votam e classificam eles próprios o suplemento em questão, de acordo com a sua experiência com o produto. Reduzem barreiras à compra e aumentam a transparência da marca aos olhos do consumidor
- **Recomendações de Produtos** – excluindo a vantagem imediata para a marca em questão por facilitar a possibilidade de *cross-selling* ou simplesmente o aumento do cabaz médio no *check-out*, há ainda o valor que acrescenta ao consumidor por permitir que possa

facilmente descobrir produtos complementares que o ajudem a atingir determinado objetivo

- **Ratings** – para além da composição do suplemento desportivo, existem ainda outras características-chave que um consumidor desta categoria procura saber; quer a eficácia do suplemento, a sua miscibilidade ou simplesmente a qualidade de um dado sabor; estes dados podem ser fornecidos seguindo um sistema de votação por parte dos clientes. Ajudando assim a reduzir barreiras à compra para outros clientes e aumentando a informação relevante disponível para os mesmos.
- **Dicas** – quer de receitas que se possam fazer para consumir o suplemento de outra forma, ou simplesmente dicas de em que altura tomar, ou com que outros suplementos combinar.
- **Vídeos** – poderão cobrir modalidades descritas anteriormente, como Modo de Toma e Informação Nutricional por exemplo, mas terão também margem para entregar outra informação de valor acrescentado. A forma como é entregue a informação, faz também toda a diferença na forma como é recebida e interpretada pelo cliente.

### 3.3.4.2. *Price:*

#### i) Preço

Relativamente à variável preço, e uma vez que não seria viável de todo efetuar uma análise transversal aos concorrentes e à sua estratégia de *pricing*, optou-se por utilizar como referência o concorrente

Prozis.com para espelhar a alteração de preços por mercado. Não só por ser um dos maiores concorrentes de suplementos desportivos, mas também por ser português. Para isso, foram analisados o Top 10 de produtos mais vendidos nesta loja nos mercados onde atua, recolhendo as suas variações e comparando-as com os preços registados na loja portuguesa. A mensagem mais importante a reter desta variável enquanto demonstrante dos atributos da indústria é a sua variabilidade de mercado para mercado e a indicação de maiores pressões competitivas para um preço mais baixo.

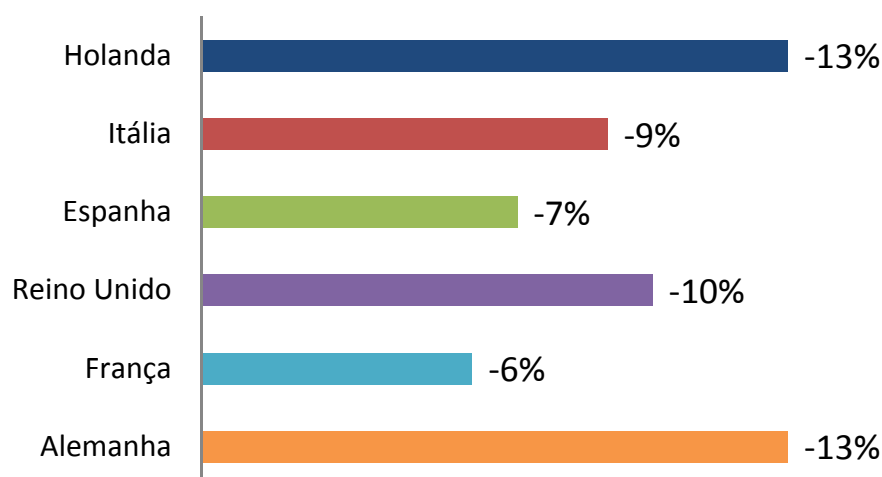


Figura 26 – Variação de preços do Top 10 produtos da Prozis ([www.prozis.com](http://www.prozis.com)); comparação com Portugal. (Fonte: Autor)

## ii) Pagamento

Relativamente aos meios de pagamento, foi possível constatar que o Cartão de Crédito se afirma como um requisito fundamental na altura da compra, apresentando uns expressivos 96% de adoção por parte de da amostra concorrencial. Como segunda modalidade mais utilizada, surge o *Paypal*, com uma percentagem de adoção de 80%. Estas foram consideradas as modalidades de pagamento pilares aquando a adoção de um modelo de negócio de e-commerce, sendo que depois será necessário

um olhar mais atento dependendo do mercado. Como se pode comprovar por exemplo pela grande valorização Ibérica da modalidade de Contra-reembolso, ou até a idiosincrasia do mercado francês que adota a modalidade de pagamento via Cheque.

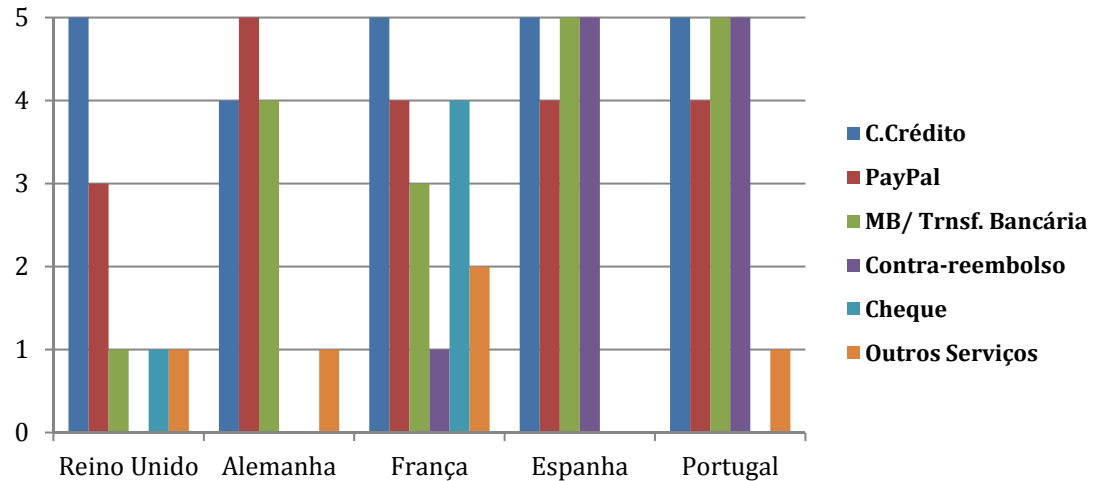


Figura 27 – Utilização das várias modalidades de Pagamento por parte da amostra concorrencial.  
(Fonte: Autor)

### 3.2.4.3. Placement:

#### i) Distribuição

Olhando à variável Distribuição, que visava perceber em que mercados os preços de distribuição são mais reduzidos e quais os mercados mais exigentes nesta variável, foi possível perceber que o Reino Unido se apresenta como o mercado mais competitivo neste ponto, seguido de Portugal e Alemanha.

MERCADOS	PREÇO
Reino Unido	3,49 €
Portugal	4,13 €
Alemanha	4,31 €
Espanha	5,35 €
França	5,43 €

Tabela 6 – Média dos preços de Distribuição para a amostra concorrencial por mercado.  
(Fonte: Autor)

Será também importante referir que aquando esta análise de distribuição, foi possível verificar que existem duas grandes modalidades utilizadas pelos concorrentes, a entrega “Normal” em que a encomenda é expedida entre 2 a 3 dias; e a entrega “Expresso”, que por uma custo extra possui uma *lead time* de 1 a 2 dias. A grande parte dos concorrentes analisados faziam, ou reivindicavam fazer, entregas Internacionais.

## ii) Loja Offline

Relativamente à necessidade de possuir uma Loja offline como fator contributivo para o sucesso de um negócio de suplementos desportivos, foi possível constatar-se que não se apresenta como um fator determinante, suportado pela adoção de apenas 28% por parte da amostra concorrencial.

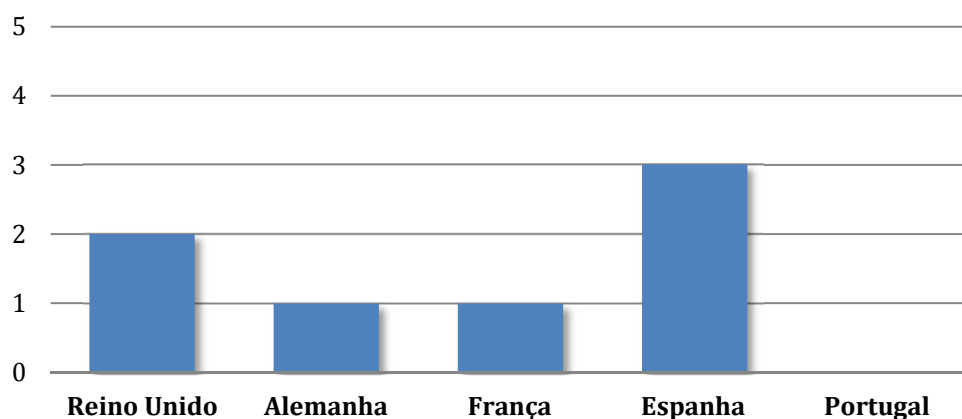


Figura 28 – Presença de uma Loja Offline para a amostra concorrencial analisada. (Fonte: Autor)

### 3.3.4.4. *Promotion:*

#### i) Social Media

Relativamente à análise da variável Social Media, é preciso ter em mente que faz parte dos três pilares da promoção deste tipo de negócios,

a destacar: SEO (*Search Engine Optimization*), *Adwords* (para a publicidade online) e claro, o Social Media. E estes três pilares têm como ponto comum, o **conteúdo**. Conteúdo este que poderá ou não ser criado pela empresa, mas que poderá certamente capitalizar nele. Torna-se fácil então de perceber a importância do Social Media, não apenas pelos seus custos irrisórios de utilização, mas principalmente pela sua capacidade de amplificação de mensagem para um público bem mais alargado do que originalmente estava endereçado.

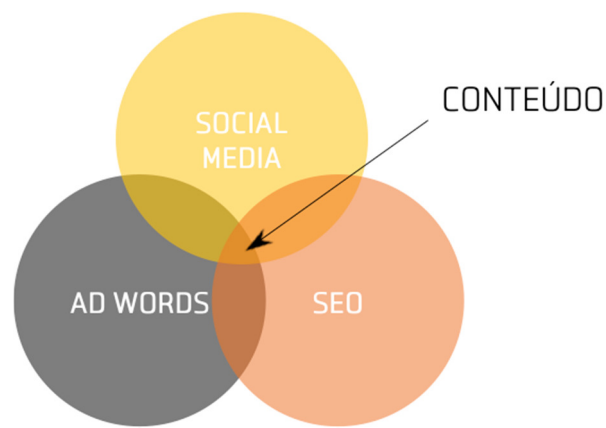


Figura 29 – Esquematisação dos três pilares da Comunicação (Promotion) para um negócio online. (Fonte: Autor)

A análise da variável Social Media, veio confirmar que efetivamente a rede social *Facebook* se mantém como a mais utilizada, tendo uma taxa de adoção de 96% por parte dos concorrentes analisados. Seguido do *Facebook*, está a rede social *Twitter* com uma adoção de 88%.

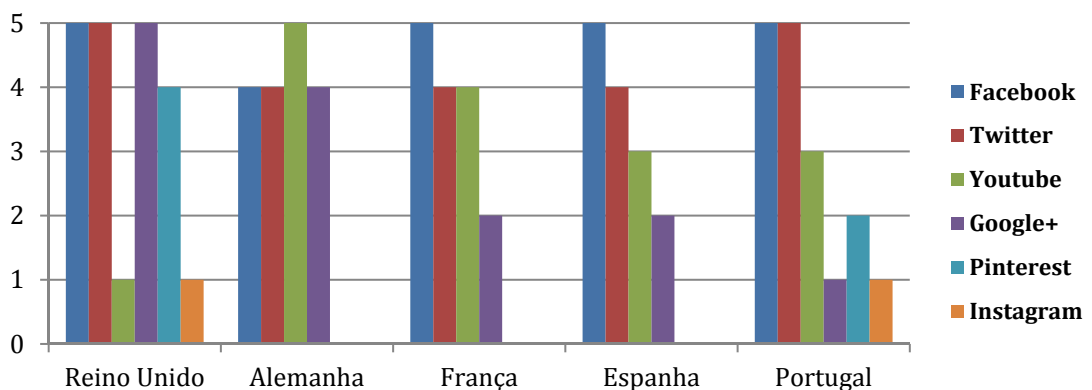


Figura 30 – Adoção das várias Redes Sociais por mercado na amostra concorrencial. (Fonte: Autor)

Como pontos de destaque, há que referir primeiro, a grande utilização da rede social *Google+* no Reino Unido, um fator que deverá ser tido em conta não apenas numa abordagem a este mercado, mas também devido ao algoritmo utilizado pelo motor de busca *Google* na altura de classificar e hierarquizar os resultados da pesquisa. Sendo que é atribuída maior relevância a marcas que possuam este perfil ou até com o aparecimento de *posts* realizados nessa página logo nos resultados de pesquisa. Como segundo ponto de destaque, há que referir que as redes sociais *Pinterest* e *Instagram* poderão representar um fator de diferenciação, não só por existirem já relatos de que estas duas redes sociais possuem uma taxa de conversão de tráfego para o website superior ao *Facebook*, mas também por esta categoria poder ser muito bem explorada do ponto de vista visual e estético, pontos-chave no sucesso destas duas redes sociais.

## ii) Conteúdo Rico

O conteúdo rico, o cerne da promoção de um negócio online, apresenta-se como uma aposta *win-win* para a marca e para o cliente. Em especial, o consumidor de suplementos recolhe bastante informação sobre as várias hipóteses disponíveis no mercado até tomar a sua decisão final, o que permite que o conteúdo rico reduza barreiras à sua compra. Mais ainda, pelo facto de ser disponibilizada esta informação relevante de forma gratuita, não só se fortalece a relação do consumidor com a marca, como também se aumenta o nº de *pageviews* visualizadas no website, e inclusive o tempo de permanência médio no site. Estes dois fatores ligados têm como consequência um aumento da autoridade e relevância da página, fatores-chave considerados no algoritmo do *Google*

para o estabelecimento da hierarquia dos resultados de pesquisa. Com uma classificação superior nos resultados de pesquisa, o website torna-se assim mais facilmente descoberto para novos visitantes que estão a pesquisar de forma lata sobre a categoria e que se poderão eventualmente converter em clientes.

O conteúdo rico apresenta-se então, não só como um fator de diferenciação numa indústria competitiva, mas também como uma forma sustentável de promover o próprio negócio e a marca.

Este conteúdo, pode ser fornecido ao consumidor sob várias formas e formatos, sendo que a forma mais usual de o fazer foi através de *blogs* estabelecidos pelos próprios concorrentes, tendo uma adoção de 48% por parte da amostra concorrencial. Outra forma de o fornecer, poderá ser através de secções próprias no website, que agrupam o conteúdo de forma a ser facilmente consultado. Dos tópicos de conteúdo rico, os mais enfatizados são os de suplementação, nutrição, e treinos. Quer por fornecerem informação sobre esses mesmos tópicos, ou por permitirem ao cliente criar ele próprio os seus calendários de treino, os seus regimes de suplementação, e até exercícios específicos para o treino de músculos específicos.

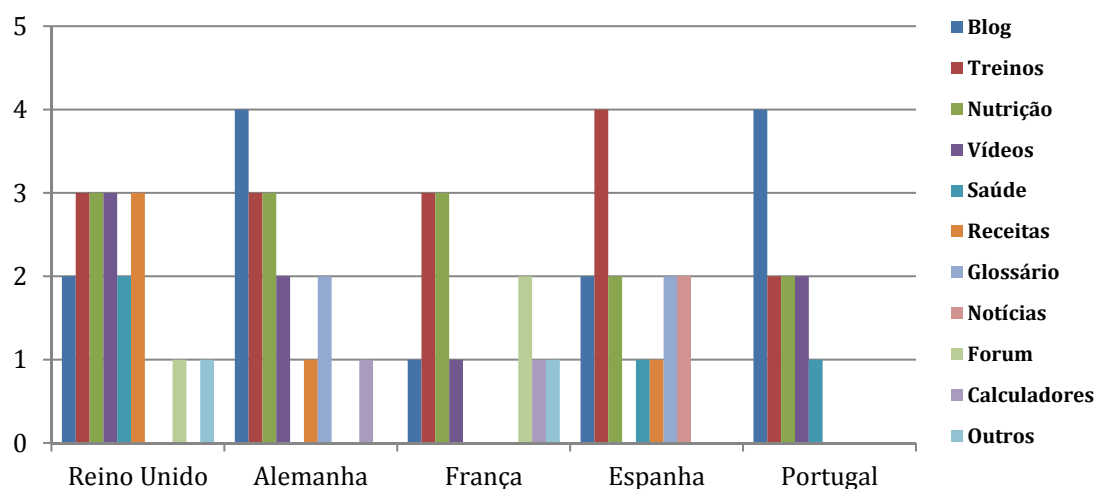


Figura 31 – Utilização e Fontes de Conteúdo Rico presentes na amostra concorrencial. (Fonte: Autor)

### 3.3.6. Cálculo de Fatores Críticos de Sucesso

Traçados os atributos gerais da indústria e com o objetivo de fechar a análise do cenário competitivo, apenas resta determinar os Fatores Críticos de Sucesso da indústria dos suplementos desportivos.

Os atributos gerais da indústria foram obtidos através de uma análise aos concorrentes com base no seu Ranking Local, com o objetivo de serem recolhidas as melhores práticas locais que foram demonstradas no capítulo anterior. Contudo, para ser levada a cabo uma análise dos fatores críticos de sucesso, optou-se por utilizar como referência os maiores concorrentes dos cinco mercados-alvo. Como tal, houve uma necessidade de reorganizar os concorrentes de novo, hierarquizando-os de acordo com o seu Ranking Mundial.

O racional por detrás desta escolha consistiu em procurar definir estes Fatores Críticos de Sucesso independentes do mercado em análise, para que se pudessem traçar linhas orientadoras mais amplas sobre a melhor forma de competir e a que valências atribuir maior alocação de recursos e investimento. Não obstante, dada a natureza dos dados e o seu método de recolha em forma de matriz, poderão ser facilmente adaptados e moldados para que se possam elencar os fatores críticos de acordo com cada mercado, bem como os atributos mais importantes a ter em consideração aquando uma entrada nesses mesmos mercados.

nº	Website	Ranking Mundial
1º	bodybuilding.com	506
2º	myprotein.com	16 333
3º	hollandandbarrett.com	20 422
4º	prozis.com	36 552
5º	all-musculation.com	44 811

Tabela 7 – Compilação do Top 5 Concorrentes Transversais aos Mercados; Ranking Mundial  
(Fonte: [www.alexa.com](http://www.alexa.com))

### 3.3.6.1. Top 5 Concorrentes

Este capítulo visa a introdução aos 5 maiores concorrentes de suplementos desportivos de entre a amostra concorrencial observada. Como foi referido anteriormente, estes constituirão os alicerces para a formação de uma estratégia holística para a abordagem da indústria dos suplementos desportivos. Permitindo-nos ter um maior conhecimento sobre quais os atributos mais importantes para uma competição sustentável e crescente.

#### a) All-Musculation

O primeiro concorrente da lista a ser apresentado, 5º lugar da lista dos concorrentes mais importantes, é a loja online francesa All-Musculation. É talvez dos exemplos da necessidade de uma estratégia de produção e gestão de conteúdo rico. Não possui de todo uma experiência de compra pensada de A a Z, nem um leque vasto de categorias de produto ou uma gama profunda de marcas. Ao invés, investe bastante nas ligações que forma com os seus clientes e consumidores bem como nas relações que é capaz de criar através da entrega de valor acrescentado.



Figura 31 – Website do Concorrente All-Musculation (www.all-musculation.com)

Quer seja pela entrega de informação relevante e curada sobre a especialidade, quer por fornecer ferramentas que permitam ao utilizador gerir os seus planos de treino bem como o seu calendário de suplementação. Se somarmos a estes fatores anteriores, os vídeos, artigos e o fórum que possuem para suportar e distribuir todo este conteúdo, apercebemo-nos de que estamos perante uma boa estratégia de gestão de conteúdo rico. Conteúdo este que é capaz de gerar para a loja uma média de 670 mil visitas mensais, trazendo este concorrente para o pódio da análise concorrencial, demonstrando a importância e o pragmatismo deste atributo nesta indústria.

Em termos de atuação geográfica, este concorrente atua muito ao nível de mercados francófonos como França, Bélgica, Argélia, Marrocos e Canadá, muito devido à sua entrega de conteúdo na língua francesa, mas também Reino Unido, Portugal. Sabendo também de antemão que nem toda a atuação real deste concorrente é verificável, uma vez que os websites que permitem monitorar este tipo de indicadores apenas apresentam as localizações das maiores fontes de tráfego, podendo assim ter uma maior cobertura geográfica do que o apresentado.

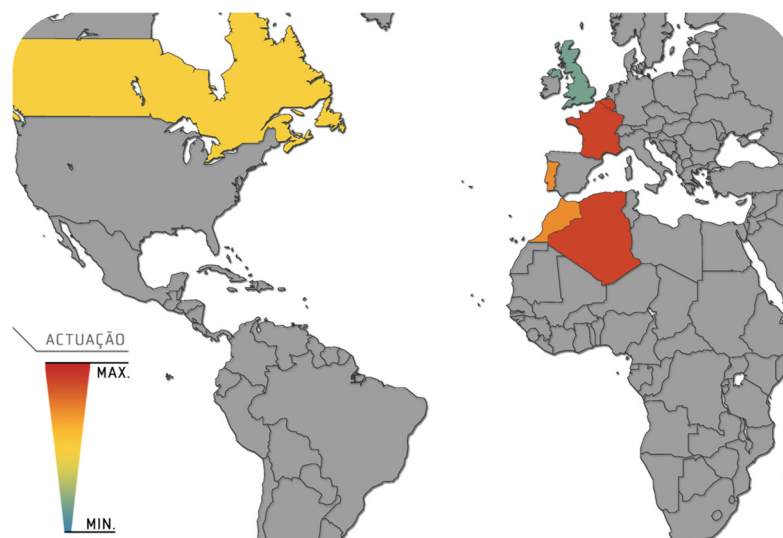


Figura 32 – Esquematisação das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website all-musculation.com. (Fonte: www.alexa.com; Autor)

## b) Prozis

A ocupar a 4ª posição da lista de maiores concorrentes, a loja online portuguesa Prozis. Com uma aposta sólida numa gama larga e profunda de suplementos desportivos, com um forte plano promocional da categoria, aliado a uma distribuição rápida e eficaz têm feito da prozis.com uma loja online com um aumento ano após ano da sua preponderância no mercado da suplementação desportiva. Conjuntamente com esta proposta de valor e como parte integrante da mesma, possuem uma boa estratégia de conteúdo rico, assumindo dois grandes formatos: o primeiro, surge sob a forma de um blog, onde fornecem artigos de desporto, suplementação, nutrição e outros temas da especialidade; o segundo é sob a forma de documentários de acompanhamento do quotidiano de *bodybuilders* e atletas ao longo dos seus treinos e preparações para competições e concursos. Todos estes vídeos são alojados e distribuídos através do canal *YouTube* “ProzisNutrition” que conta já com uma base de mais de 50.000 subscritores.

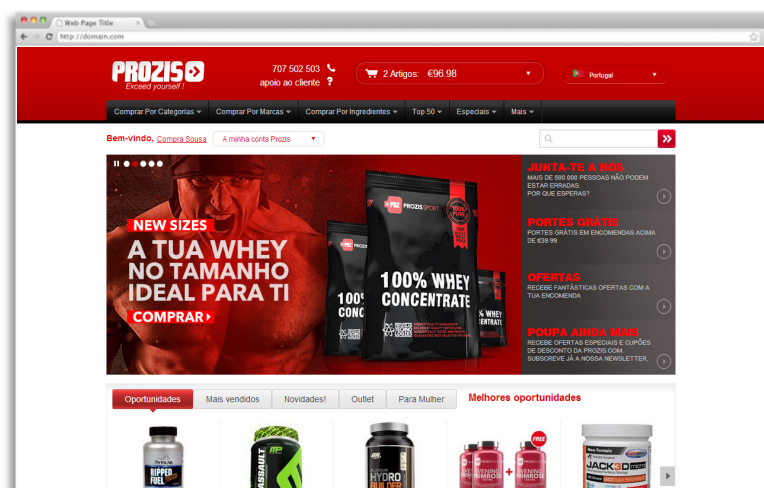


Figura 33 – Website do Concorrente Prozis  
(www.prozis.com)

Devido a estas valências, esta loja é capaz de ter em média 640 mil vistas por mês, com fontes de tráfegos do mais variados locais. Apesar de possuir um volume de vistas mensal ligeiramente mais pequeno que o concorrente anterior, possui um melhor ranking devido ao tempo de permanência e *pageviews* do mesmo. É de destacar ainda não só a sua atuação forte a nível Europeu, mas também o início da sua expansão para mercados Americanos como EUA e Brasil.

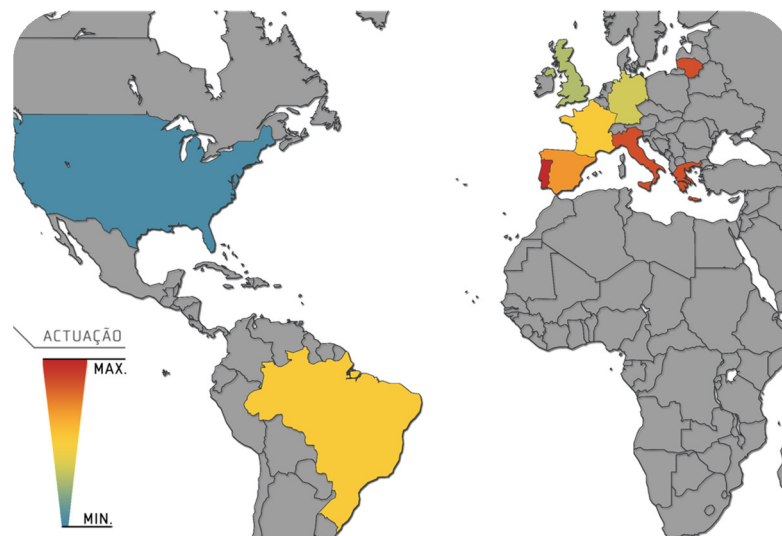


Figura 34 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website prozis.com. (Fonte: [www.alexa.com](http://www.alexa.com); Autor)

### c) Holland and Barret

A loja online do Reino Unido, Holland and Barrett, ocupa a 3ª posição. Um concorrente que representa bem uma proposta de Bem-estar, suportado pela sua gama larga e profunda de Vitaminas e Minerais e Produtos Naturais, com uma aposta bastante menos forte nos Suplementos Desportivos. Para ajudar a escoar este stock, têm não só um plano promocional forte, como um custo muito reduzido de taxa de entrega fazendo muitas vezes entregas sem qualquer custo para o Reino Unido e entregando por toda a Europa. Será também importante destacar que o forte plano promocional não se aplica tanto à categoria

dos Suplementos Desportivos, sendo por isso mais um facto a suportar a declaração da proposta de Bem-estar deste *player*.

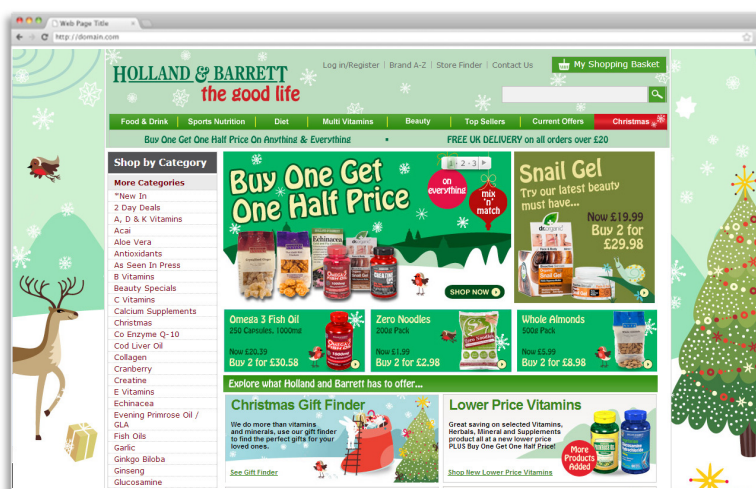


Figura 35 – Website do concorrente Holland and Barrett ([www.hollandandbarrett.com](http://www.hollandandbarrett.com))

A forma como faz a sua descrição de produtos reduz também as barreiras aos potenciais compradores que podem consultar reviews de clientes bem como taxas de entrega. Relativamente à sua estratégia de conteúdo rico, em consonância com a sua proposta de valor ligada ao Bem-estar, não tem foco na suplementação ou treinos, mas sim a temas ligados à saúde e ao bem-estar geral do corpo. Stress, insónias, osteoporose, circulação sanguínea, são alguns dos vários temas abordados nestes artigos disponibilizados através do site. Com um número médio mensal de 1,8 milhões de visitantes, possui várias fontes de tráfego pela Europa, de onde se destaca o Reino Unido e a Irlanda. Estes mercados representam para a Holland and Barrett não apenas as suas maiores fontes de tráfego, mas também os locais onde possuem as suas mais de 620 lojas físicas.

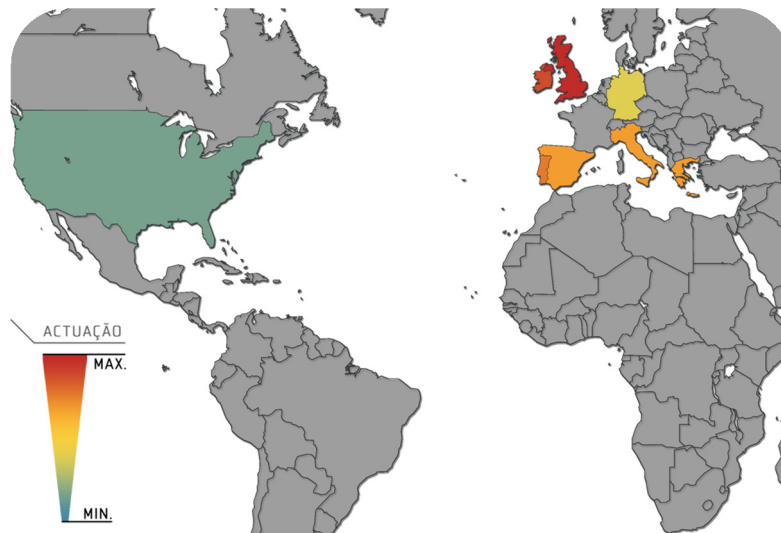


Figura 36 – Esquematisação das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website hollandandbarrett.com. (Fonte: www.alexa.com; Autor)

## d) Myprotein

A loja online myprotein.com, ocupa a 2ª posição desta lista de concorrentes. Se o anterior concorrente, Holland and Barrett, representava bem um concorrente com a proposta de Bem-estar, o Myprotein representa bem um concorrente com uma proposta de Desporto. A sua estratégia de conteúdo faz bem a ponte entre os desportos (coletivos ou individuais) e a suplementação.

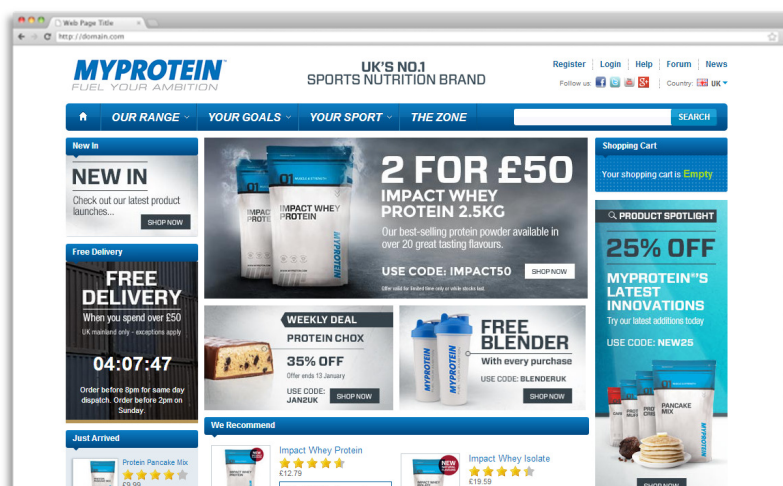


Figura 37 – Website do concorrente Myprotein (www.myprotein.com)

Quer por descrever os desportos e as suas necessidades de performance e competição, mas também por ligar estes fatores competitivos à categoria de produtos que dispõe de suplementos desportivos. Mas não se resume apenas a esta modalidade, uma secção no interior do site chamada “The Zone” agrega não só artigos da especialidade relacionados com a suplementação, nutrição e treinos, mas é também um local onde os embaixadores da marca, atletas profissionais, dão a cara e credibilizam a marca ao mesmo tempo que contribuem para a geração de conteúdo relevante. Uma das grandes valências deste concorrente é também o facto de possuir a sua marca própria. Se é verdade que o facto de possuir marca própria poderá obrigar a um esforço extra de comunicação e gestão de marca para credibilizar a mesma junto dos consumidores, têm a seu favor os preços mais competitivos da amostra concorrencial.

Ainda relacionado com o produto, além do preço, este concorrente também possui uma matriz de Descrição do Produto bastante interessante. Para além dos ratings dados a atributos chave dos produtos (sabor, eficácia e miscibilidade), fornecem ainda bastante informação sobre o produto sob forma de vídeos e com descrições breves da utilidade do suplemento e dicas para a sua utilização, características chave para qualquer cliente de suplementos desportivos. Aliada a estas valências, possuem também uma boa presença em Social Media, fator-chave na disseminação da sua proposta de valor. Com mais de 1,2 milhões de visitas médias mensais, as suas maiores fontes de tráfego provêm de alguns dos maiores mercados Europeus de suplementos como Reino Unido, Alemanha e França, com especial destaque para a atuação no primeiro.

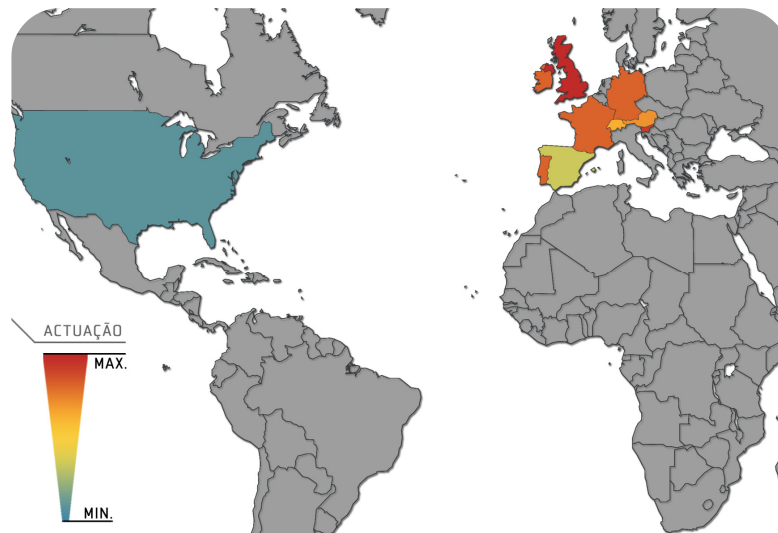


Figura 38 – Esquematização das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website myprotein.com. (Fonte: www.alexa.com; Autor)

## e) Bodybuilding

Por último mas não menos importante, no topo da cadeia alimentar, a loja online americana [bodybuilding.com](http://bodybuilding.com). Apesar de ser um concorrente sediado nos Estados Unidos, um entreposto logístico na Holanda permite-lhe também competir no escopo Europeu, tendo aparecido no radar da análise aquando a observação do mercado do Reino Unido. A sua sede nos Estados Unidos acaba por funcionar como uma vantagem competitiva visto a maioria dos fornecedores/produtores de suplementos desportivos serem americanos, facto este que é suportado pela sua avassaladora gama de suplementos desportivos, albergando mais de 500 marcas, atributo que não é rivalizado por mais nenhum concorrente na indústria, aliando ainda um preço de venda ao consumidor bastante competitivo.

Com três palavras de ordem sempre presentes: Nutrição, Suplementação e Motivação (“*Nutrition, Supplementation and Motivation*”) a [bodybuilding.com](http://bodybuilding.com) tem vindo a criar a maior base de conteúdo da especialidade do mercado e da indústria. Atualmente a funcionar como uma autêntica rede social de *Bodybuilding*, esta loja online fornece desde

artigos dos mais variados tópicos de nutrição, suplementação, treinos e receitas. Entrega este conteúdo quer sob a forma escrita, quer sob a forma de vídeos.

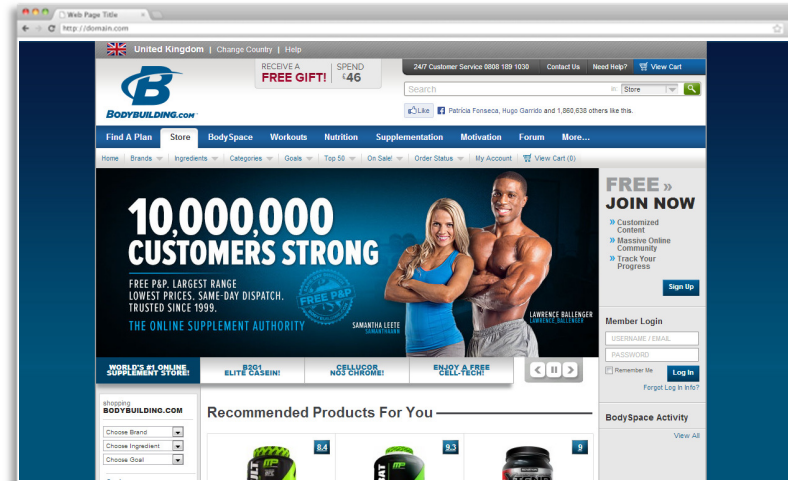


Figura 39 – Website do concorrente Bodybuilding (www.bodybuilding.com)

Aparte dos inúmeros evangelizadores e representantes da marca, tem por trás uma comunidade gigante de utilizadores que partilham as suas histórias, transformações e conselhos que compõem o lado mais humano da marca e fecham com chave-de-ouro a peça de motivação. Além destas facetas mais pedagógicas e emocionais, possui também uma componente funcional forte. Isto é, um utilizador registado pode não só obter planos genéricos de acordo com os seus objetivos, como também escolher planos de treino específicos, com ou sem exercícios específicos, feitos por membros ou atletas profissionais. A mesma comunidade que partilha a sua experiência e conhecimento, também acrescenta valor na descrição dos produtos, fazendo recomendações e classificando os produtos de acordo com a sua qualidade e com as suas características. Outra força a destacar neste *player* é relativa ao Customer Service e aos múltiplos pontos de contacto que disponibiliza ao cliente para entrar em contacto com a marca. Desde o básico contacto por email e contacto

telefónico (Nacional e Internacional), passando pelo *live-chat* e terminando no seu fórum, onde o apoio pode ser dado pela comunidade ou pela própria marca. Estas *core competences* foram cimentando ao longo dos anos o *bodybuilding.com* o site de referência da indústria dos suplementos desportivos, com umas impressionantes 31,7 milhões de visitas médias mensais, as suas fontes de tráfego na Fig. 26 demonstram bem a magnitude da sua atuação, quer em territórios europeus, quer americanos. Já numa fase totalmente madura nos Estados Unidos, Canadá e Brasil, o Bodybuilding tem vindo a reforçar cada vez mais a sua presença na Europa, já estando estabelecido em dois dos maiores mercados europeus como Reino Unido e Alemanha.

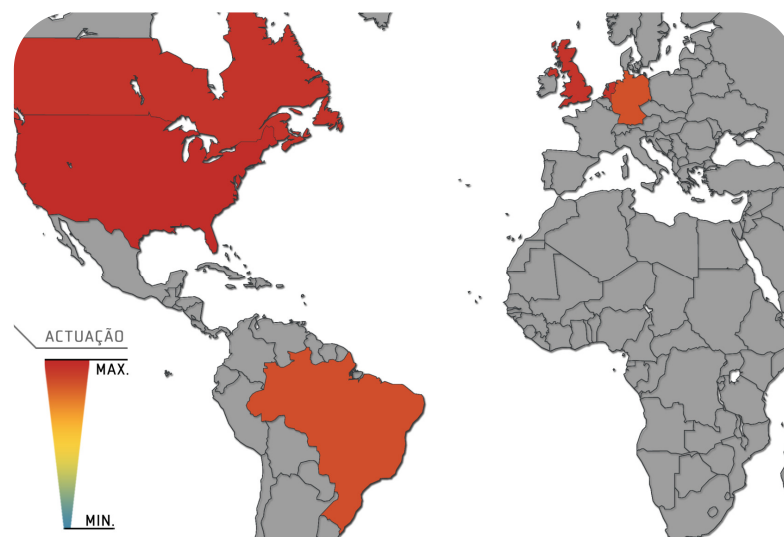


Figura 40 - Esquemática das geografias de atuação de acordo com as maiores fontes de tráfego do website *bodybuilding.com*. (Fonte: [www.alexa.com](http://www.alexa.com); Autor)

### 3.3.6.2. Fatores Críticos de Sucesso

Feita a análise dos concorrentes e dada a natureza dos dados e a forma de recolha dos mesmos, foi possível construir uma matriz de avaliação concorrencial. Matriz esta que pode ser vista como, e até convertida em, uma curva de valor concorrencial.

TOP 5 CONCORRENTES	ALL-MUSCULATION	PROZIS	HOLLAND AND BARRETT	MY PROTEIN	BODYBUILDING
Categoria de Produto	2	3	4	2	4
Gama (Marcas)	1	4	1	1	5
Preço	3	3	1	5	4
Distribuição	3	4	5	4	1
Pagamento	2	5	2	2	4
Conteúdo Rico	5	5	4	5	5
Customer Service	2	2	2	3	5
Social Media	3	3	4	4	4
Desc. Produto	3	4	4	4	5
Loja Offline	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO

Tabela 8 – Matriz de avaliação dos 5 maiores concorrentes (Fonte: Autor)

Esta curva de valor revelou-se essencial na altura do cálculo dos fatores críticos de sucesso. Partindo do pressuposto de que os atributos melhores classificados em média nos 5 maiores concorrentes corresponderiam aos atributos a que se deveriam alocar maior volume de investimento e recursos, efetuou-se então essa média das curvas de valor.

**MÉDIA DAS CURVAS DE VALOR DO TOP 5 CONCORRENTES:**

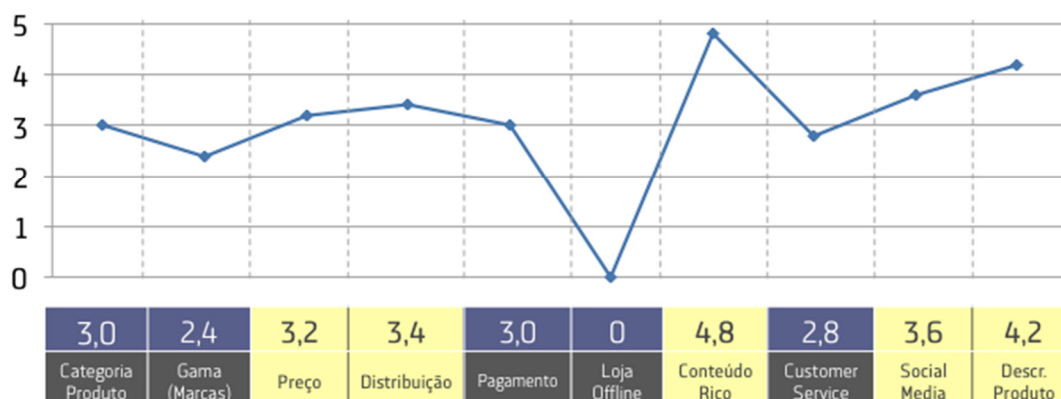


Figura 42– Média das curvas de valor do top 5 de concorrentes (Fonte: Autor)

É possível verificar pelos resultados a verdadeira importância do conteúdo, manifestado através dos atributos “Conteúdo Rico”, “Descrição de Produto” e “Social Media”. Todos eles redutíveis a um

denominador comum, **Conteúdo**. Ficando à frente de *trade-offs* como o Preço e Distribuição.

Com o objetivo de testar a robustez desta análise dos fatores críticos, foi repetida para os melhores 10 concorrentes, hierarquizados de acordo com o seu ranking global.

			5º	4º			1º		3º	2º
	Categoria Produto	Gama (Marcas)	Preço	Distribuição	Pagamento	Loja Offline	Conteúdo Rico	Customer Service	Social Media	Descr. Produto
TOP 5	3,0	2,4	3,2	3,4	3,0	0	4,8	2,8	3,6	4,2
TOP 10	3,3	2,6	3,4	3,5	3,0	0	4,0	3,0	3,5	3,7

Tabela 9 – Comparação entre os fatores críticos calculados para o Top 5 e o Top 10.  
(Fonte: Autor)

Apesar da variação em termos absolutos dos valores, em termos relativos os fatores mantiveram a sua hierarquia. Mais ainda, é possível observar uma clara redução do atributo “Conteúdo Rico”, contrastando com um ligeiro aumento dos atributos “Preço” e “Distribuição”, podendo talvez indicar que *players* que não são capazes de investir em atingir diferenciação através do conteúdo, optam por explorar outros *trade-offs*.

- O conteúdo como fonte de tráfego:

Em jeito de conclusão do tema dos fatores críticos de sucesso, torna-se interessante olhar com maior detalhe para as fontes específicas de tráfego dos maiores concorrentes:

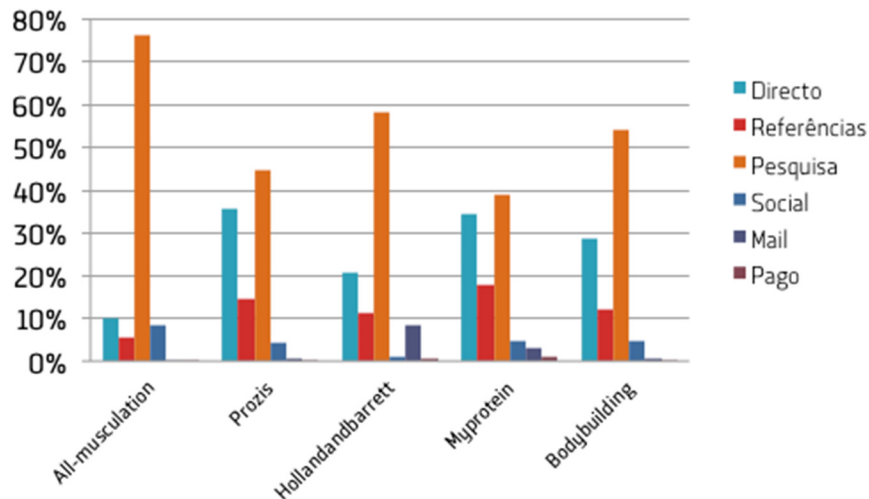


Figura 44 - Fontes de tráfego dos principais concorrentes (Fonte: [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com))

É possível constatar que as suas maiores fontes provêm na sua grande maioria de pesquisas (via motor de busca). Ou seja, o conteúdo gerado por estes concorrentes é capaz de captar potenciais clientes e consumidores aquando o seu processo pesquisa sobre o tema. Aliado a este facto está ainda o de o site aumentar a sua relevância aos olhos do motor de busca (de acordo com o algoritmo desenvolvido pelo próprio motor de busca) à medida que o conteúdo vai sendo visualizado pelos utilizadores resultando numa melhoria do ranking do website e colocando-o no topo dos resultados de pesquisa. A classificação alta num resultado de pesquisa revela-se especialmente importante por reduzir a necessidade de um investimento em campanhas publicitárias online, via *Google Adwords* por exemplo. O tráfego via conteúdo torna-se então uma forma sustentável e ao mesmo tempo diferenciadora para a marca que a execute.

## 4. Análise Interna

Tal como foi referido anteriormente, este desafio que foi proposto possuía duas grandes vertentes. A primeira, consistia na necessidade de

melhor compreender a indústria dos suplementos desportivos e as melhores práticas para uma competição eficaz na mesma. A segunda vertente deste projeto, consistia na análise crítica do funcionamento do microsite de venda de suplementos desportivos, gerida pelo E-commerce Sonae MC ao abrigo da marca Well's. Uma vez que a performance deste microsite não cumpria as expectativas iniciais,urgia então a necessidade de compreender o porquê e traçar linhas orientadoras para o mesmo.

Com o objetivo de melhor sistematizar a abordagem, a análise ao site Well's será feita atributo a atributo, realçando os seus pontos fracos quer face a outros concorrentes, quer face aos fatores críticos de sucesso. Por fim, uma síntese SWOT fará um apanhado de todos os atributos cobertos anteriormente, bem como acrescentar alguns pontos que pareçam pertinentes.

## 4.1. Caracterização Estrutural

### 4.1.1. Suplementos Desportivos Well's: o website

Para tentar capitalizar a tendência crescente da utilização de suplementos desportivos por parte de um público-alvo mais alargado, o E-commerce Sonae MC, juntamente com a Well's, desenvolveram um microsite de compra de suplementos desportivos. Contudo, ao longo do tempo, foi-se verificando muito pouca atividade de compra no website, bem como de volume de encomendas efetuadas.

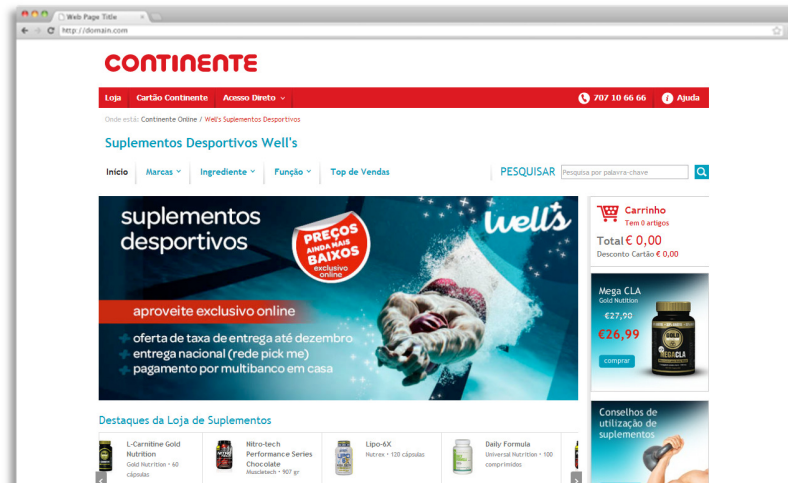


Figura 45 – Website de venda de suplementos desportivos.  
(www.suplementosdesportivos.continente.pt)

Com pouco mais de 4800 visitas mensais médias e 18 300 *pageviews*/mês o volume de faturação rondou um valor pouco superior a 4000€ em termos líquidos. Resultados bastante aquém do pressuposto inicial, bem como das aspirações e ambições do grupo.

#### 4.1.2. Categoria de Produto

Atualmente, a proposta da categoria de produto da Well's está centrada apenas e só nos suplementos desportivos. A verdadeira fraqueza aqui não advém de uma aposta singular na categoria de suplementos desportivos, vem sim do facto de não ser uma aposta singular com o objetivo de se afirmar como um retalhista especializado e referência da categoria (fatores que serão analisados mais à frente). Ao alargar o leque da categoria de produto, poderá não só apelar ou despertar interesse a um maior nº de clientes, bem como capitalizar oportunidades de *cross-selling* podendo inclusivamente gerar um valor médio de cesto de compras superior.

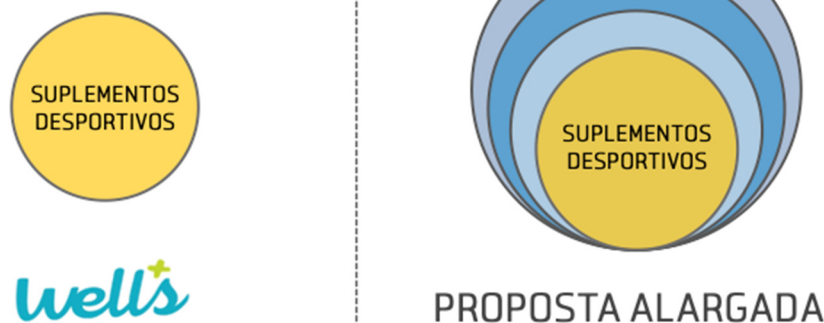


Figura 46 – Esquematização do aproveitamento do atributo Categoria de Produto.  
(Fonte: Autor)

### 4.1.3. Gama (Marcas)

A loja online Well's até poderia enveredar por um modelo de negócio em que a sua proposta de valor gira em torno apenas e só dos suplementos desportivos. Contudo, como foi referido anteriormente, teria que se afirmar como um especialista da categoria e para tal seria necessário possuir uma gama larga e profunda tanto de marcas como de produtos de suplementos desportivos. No entanto tal não se verificou, uma vez que a loja online apenas possuía 14 marcas. Sabendo de antemão que a concorrência em Portugal apresenta em média 65 marcas e o maior concorrente nacional (e dos maiores europeus) a Prozis, apresenta um total de 114 marcas.

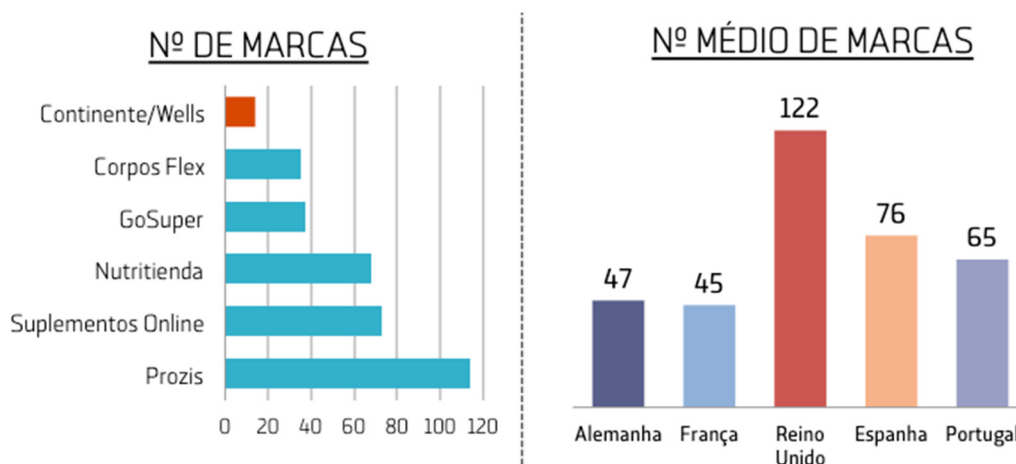


Figura 47 – Comparação do atributo “Gama (Marcas)” com os concorrentes nacionais e com a média dos mercados europeus (Fonte: Autor)

#### 4.1.4. Preço

Para a análise do atributo “Preço”, foram escolhidos seis produtos transversais às 5 lojas principais portuguesas e a loja Well’s. Esta foi a aproximação utilizada para se avaliar este atributo, uma vez que uma análise concorrente a concorrente, gerava não só um dispêndio de tempo enorme com esta porção da análise, mas também pela incapacidade de encontrar produtos que sejam diretamente comparáveis entre todas as lojas (*i.e.* idênticos).

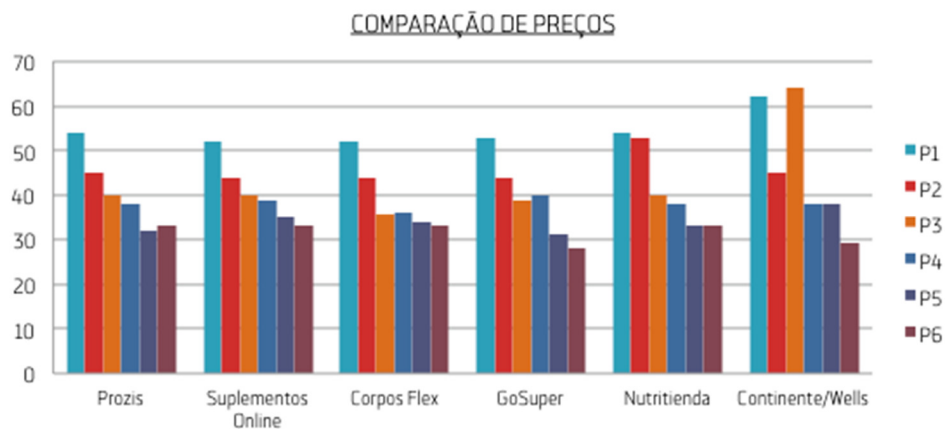


Figura 48 – Comparação de preços entre seis produtos idênticos ao longo das seis lojas online portuguesas de suplementos desportivos (Fonte: Autor)

Apesar de já ser observável a discrepância entre as lojas, o preço desajustado face à concorrência torna-se mais visível quando se forma um cabaz os seis produtos nas respetivas lojas, evidenciando um preço médio muito superior por parte da loja Well’s.

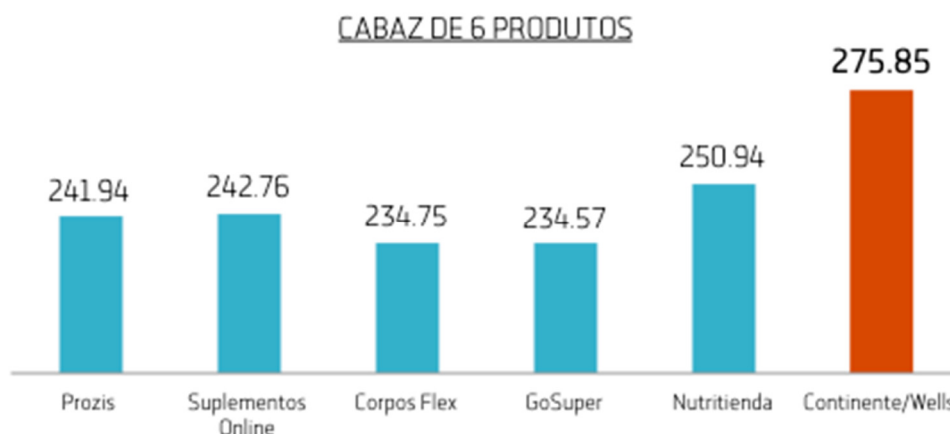


Figura 49 – Comparação de preços entre os cabazes formados com os seis produtos idênticos (Fonte: Autor)

Também é verdade que alguns produtos se apresentam mais baratos que a concorrência, mas como a Figura 50 comprova, a percentagem de inflação é superior a percentagem de deflação.

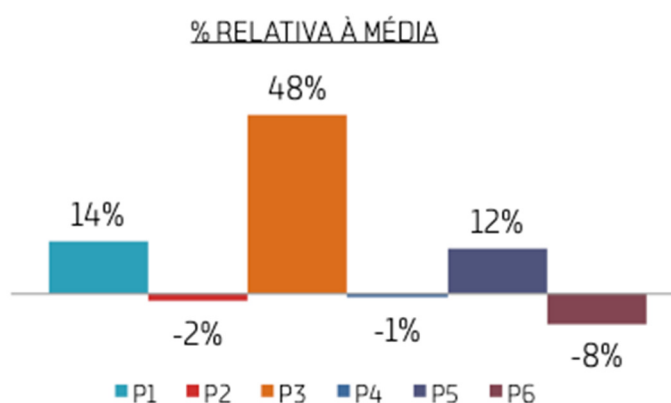


Figura 50 – Percentagem do desvio dos preços da loja Well's face à média praticada pela concorrência (Fonte: Autor)

#### 4.1.5. Distribuição

Relativamente ao preço de entrega dos artigos, a Well's apresenta-se com um preço bastante competitivo e enquadrado com o mercado, fazendo a entrega em território nacional por 4,00€ apenas. Sendo que, o valor médio nacional está situado nos 4,13€, superado apenas pelos 3,49€ em média do Reino Unido, mercado claramente mais evoluído em termos de e-commerce.

MERCADOS	PREÇO
Reino Unido	3,49 €
Portugal	4,13 €
Alemanha	4,31 €
Espanha	5,35 €
França	5,43 €

Tabela 8 – Preços médios de distribuição da amostra concorrencial. (Fonte: Autor)

#### 4.1.6. Pagamento

Em termos de pagamento, foram avaliadas várias formas de pagamento disponíveis para os clientes. A Well's apresenta apenas três meios de pagamento: cartão de crédito, cheque e Multibanco. Não possui contudo as modalidades em que os seus concorrentes mais apostam, como PayPal e contra-reembolso, a última das quais muito adotada a nível Ibérico.

- PayPal: 80% de adoção na amostra concorrencial;
- Contra-reembolso: 56% de adoção na amostra concorrencial (100% em Portugal).

#### 4.1.7. Conteúdo Rico

O conteúdo rico, é informação que é disponibilizada ao visitante/cliente no website e que lhe acrescenta valor. Ele tanto pode ser apresentado em secções próprias do site, através de um blog, um fórum, ou até através das descrições dos produtos. Deve ser encarado como uma aposta *win-win*, isto porque o conteúdo produzido sobre a especialidade vai dar aso a um maior volume de visitas relacionadas com a pesquisa, que por sua vez fará crescer o nº de *pageviews* e tempo médio de permanência no site. Uma vez que o consumidor habitual de suplementos recolhe bastante informação sobre o tema antes de tomar a sua decisão final, o conteúdo estaria também a reduzir barreiras à compra. A atualização deste conteúdo irá também permitir um regresso

de visitantes, bem como despertar o interesse de outros novos visitantes, mantendo um número médio de visitas elevado e em crescente. Isto resultará numa maior relevância do website aos olhos do motor de busca e nos resultados da sua pesquisa, diminuindo ou mitigando a necessidade de investimento em publicidade online (e.g. *Google Adwords*).

Estas sinergias não foram aproveitadas pela Well's inicialmente, apresentando apenas um glossário simples sobre alguns ingredientes de suplementação desportiva, ficando largamente atrás quer de concorrentes nacionais, quer internacionais, que apresentam conteúdo sob a forma de artigos da especialidade, vídeos, treinos, calculadores nutricionais, entre outros.



Figura 51 – Glossário da loja online Well's ([www.suplementosdesportivos.continente.pt](http://www.suplementosdesportivos.continente.pt))

#### 4.1.8. Customer Service

A Well's atualmente apenas apresenta como pontos de contacto com o cliente, o Mail (adotado por 96% dos concorrentes) e nº de apoio telefónico (adotado por 88% dos concorrentes). Se a fonte de vantagem competitiva tiver a sua génese no serviço de apoio ao cliente, será importante fundir o mail e o nº de apoio numa *Help-desk* virtual

(juntamente com FAQ's) e introduzir ainda um live-chat que está adotado por 48% da amostra concorrencial.

#### 4.1.9. Social Media

O social media apresenta-se como um canal de comunicação bastante interessante não só pelo seu potencial de alcance e amplificação da mensagem, mas também pelos seus reduzidos ou até nulos custos de utilização, excetuando claro os recursos humanos dispensados para a gestão da rede (singular ou plural). Em termos de utilização do social media, a Well's não apresenta qualquer tipo de estratégia online, ao passo que os seus concorrentes nacionais apresentam presença em múltiplas plataformas, sendo que as mais adotadas são respetivamente, Facebook (96%), Twitter (88%) e Youtube (64%). Grande parte da evangelização destas marcas passa por estas redes, através da utilização das mas variadas táticas, como por exemplo *celebrity endorsement*, praticado por vários concorrentes como a Prozis.



Figura 52 – Exemplo de *celebrity endorsement* feito pela Prozis em redes sociais.

#### 4.1.10. Descrição do Produto

É na descrição do produto que se pode entregar mais algum conteúdo rico com o objetivo de reduzir barreiras e trabalhar melhor a própria experiência de compra. A Well's apresenta algumas das características básicas na sua descrição, como informação nutricional, o modo de toma e os ingredientes. O principal problema está em apresentá-los sob a forma de texto corrido e muito condensado, acabando por reverter negativamente em duas vertentes, funcional e estética. Sendo que a primeira é das mais importantes, por tornar a informação muito menos inteligível e tornando a sua consulta muito menos prática e direta.



Figura 53 – Comparação entre a descrição do produto na loja Well's com alguns exemplos de concorrentes.

Apesar desta análise e diagnóstico atributo a atributo, as fraquezas do negócio tornam-se realmente evidentes quando comparamos a curva de valor do negócio Well's com o maior concorrente da indústria, Bodybuilding, juntamente com os fatores críticos de sucesso. É neste gráfico que as fraquezas são realmente visíveis de uma forma mais global.

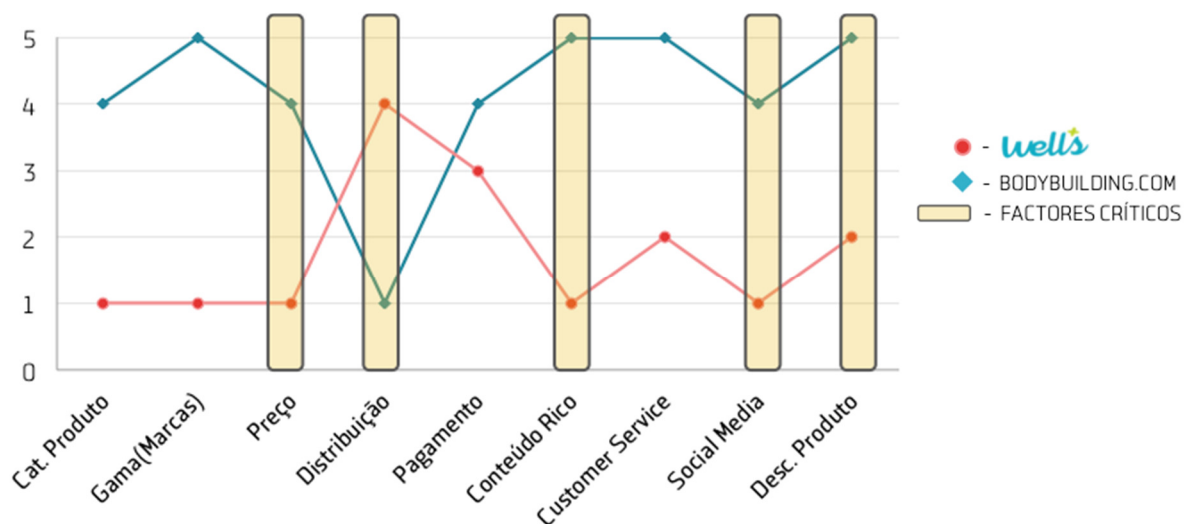


Figura 54 - Comparação das curvas de valor da Well's (vermelho) e Bodybuilding (azul) juntamente com os fatores críticos de sucesso. (Fonte: Autor)

Torna-se fácil perceber o porquê da performance abaixo das expectativas iniciais, uma vez que apenas um dos 5 fatores críticos de sucesso está a ser bem desenvolvido por parte da Well's, deixando outras características/atributos aquém dos padrões da indústria.

## 4.2. Síntese SWOT: Resumindo a Análise

Ao longo do presente trabalho procurou-se não só contextualizar o desafio, mas também explicar o racional por detrás de toda a resolução do mesmo.

Primeiramente, realizou-se uma análise da empresa Sonae MC e procurou-se enquadrar o trabalho com os seus objetivos e motivações. De seguida, foram analisados os mercados de maior potencial dos suplementos desportivos bem como os concorrentes que dominavam esses mesmos mercados e os seus padrões competitivos. Posteriormente, foram determinados os fatores críticos de sucesso de uma forma abrangente e independente dos mercados.

Além destes três grandes temas analisados, existem ainda outros que apesar da sua menor relevância aparente, pelo facto de existirem,

podem interagir com o negócio e o sucesso de implementação e gestão do mesmo. Assim sendo, torna-se fundamental agregar todos os argumentos recolhidos ao longo da análise e procurar olhar para eles de forma holística para que se possa ter uma visão geral e integrada do problema, com o objetivo de simplificar a visualização e compreensão dos desafios envolvidos. Para isso, será utilizada a ferramenta SWOT, que resume a análise externa e interna.

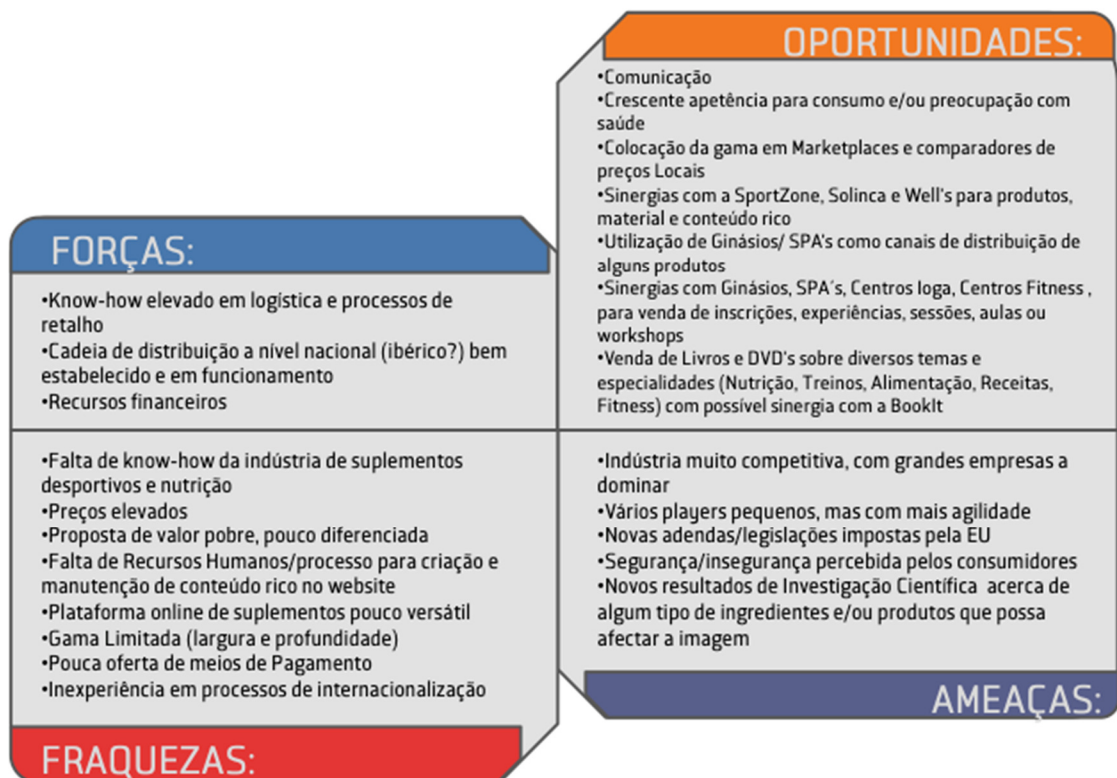


Figura 55 – Síntese SWOT da análise ao modelo de negócio Well's (Fonte: Autor)

## 5. Recomendações Estratégicas

Terminada a identificação da indústria, dos seus principais mercados europeus, dos maiores concorrentes e das práticas que compõem os fatores críticos de sucesso para uma competição vantajosa no meio, eis que chega a altura de fechar o *framework* da criação de um modelo de negócio online através das recomendações estratégicas.

Para melhor compartimentar e expor todos os aspetos que compõem as recomendações estratégicas optou-se por utilizar o modelo de Welch e Luostarinen (Figura 56). Este procura responder a três questões essenciais para uma internacionalização: O quê? – onde se procura explicitar os produtos ou serviços que serão passíveis de internacionalização; Para onde? – para que mercados exportar os produtos ou serviços descritos; Como? – de que forma fazer chegar esses produtos ou serviços ao mercado de destino. Estas respostas são depois cruzadas com as capacidades organizacionais, mais especificamente a sua estrutura, capacidades financeiras e pessoas.



Figura 56 – Esquema das várias dimensões da internacionalização. (Fonte: Welch e Luostarinen)

Poder-se-ia inclusive incluir a questão “Porquê?” em que seriam expostas as razões que levariam a empresa a abordar um desafio internacional, nomeadamente razões pró-ativas ou reativas, mas estes pontos já foram cobertos numa fase inicial do trabalho nomeadamente nos objetivos e motivações da empresa.

## 5.1. O quê?

Para responder a esta pergunta, será necessário enunciar que produtos ou serviços a empresa pretende internacionalizar. Apesar de estar definido desde o primeiro momento que o objetivo seria o de vender suplementos desportivos, ao longo do projeto foi possível compreender que estes podem ser vendidos segundo duas grandes categorias: Desporto e Bem-estar.

Ambas as abordagens têm no seu core os suplementos desportivos (ainda que numa proposta de desporto a gama disponível deva ser mais larga e profunda) contudo, diferem à medida que se vai fazendo crescer as categorias de produto e alargando a oferta.

Olhando para o problema da perspetiva da Well's e atendendo às diferenças entre a Sonae MC (onde pertence a Well's) e a Sonae SR (onde pertence a Sportzone), faz mais sentido, e a recomendação também segue essa orientação, a adoção de uma proposta de Bem-estar ao invés do Desporto. Esta apresenta-se muito melhor enquadrada com a Well's, ao passo que a proposta de Desporto alinha de uma forma mais direta com a Sportzone (Figura 57).

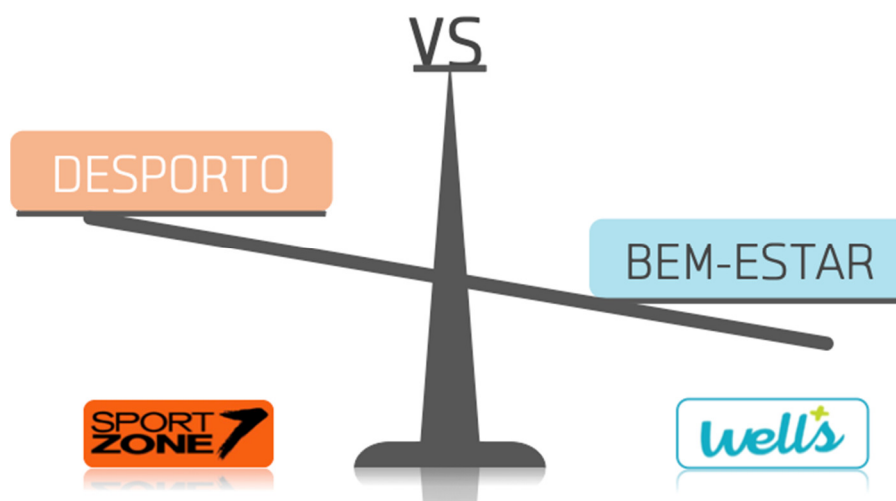


Figura 57 – Esquematização das duas propostas possíveis versus as marcas Well's (Sonae MC) e Sportzone (Sonae SR). (Fonte: Autor)

## 5.2. Para onde?

Se aceitarmos o pressuposto de que o conhecimento poderá ser a força eletromotriz da internacionalização, então a sua ausência, bem como de outros recursos, ditará a presença de barreiras e inibidores ao processo. (Johanson e Vahlne). Uma vez que a experiência internacional do e-commerce Sonae MC é baixa, também o seu conhecimento sobre os mercados e as operações decorrentes o será.

Contudo, estes obstáculos poderão ser minimizados através de tomadas de decisão incrementais, em que o compromisso de recursos vai sendo incrementado por fonte da experiência nesses novos mercados (Luostarinen, 1980; Johanson e Wiedershein-Paul, 1975). Posto isto, e visto estar a iniciar agora a sua atividade de internacionalização, o e-commerce Sonae MC deverá procurar fazê-lo adotando um modelo de menor compromisso de recursos, bem como optar por abordar mercados que possuam uma menor distância psíquica para com o seu mercado doméstico. Neste sentido, a recomendação estratégica dos mercados a adotar numa primeira fase vai no sentido do mercado Ibérico, não só pela menor distância psíquica inerente, mas também por envolverem menor exigência de recursos e operações para competir neles. Assim sendo, Portugal mantém o seu estatuto de mercado doméstico mas com uma aposta reforçada e o mercado de Espanha apresenta-se como o primeiro passo da internacionalização.

## 5.3. Como?

Apesar de já ter existido um projeto de venda de suplementos desportivos online realizado pelo e-commerce Sonae MC, o seu cariz não era internacional e como tal, o facto de este novo modelo de negócio envolver transações internacionais eleva ao patamar vital, uma correta escolha do modo de entrada.

Numa primeira vista, e independentemente do modo de entrada específico escolhido, há dois grandes caminhos que podem ser percorridos. Um caminho mais independente e autónomo de “lobo solitário” (“*Lone Wolf*”), ou por outro lado um caminho menos autónomo mas em parceria de “matilha” (“*Wolf Pack*”). Esta escolha deve ser feita com o peso dos vários *trade-offs* inerentes a cada uma destas abordagens, podendo variar entre questões de investimento, controlo de operações, recursos, experiência ou até poder negocial e acesso a tecnologias.

### 5.3.1. Duas abordagens, dois modos de entrada

Inerentes a estas duas abordagens diferentes, ou seja à abordagem solitária e em parceria, estão também associados dois modos de entrada distintos, respetivamente a exportação indireta e a subcontratação internacional. É importante ressaltar que no peso destes dois modos de entrada, o risco, o envolvimento e o controlo, não podem unicamente ser vistos segundo o eixo exclusivo do modo de entrada mas sim em conjunto com um eixo de possibilidade de parceria ou não e das sinergias daí provenientes. Ou seja, o peso dos *trade-offs* terá em conta

não só o modo de entrada bem com os benefícios de parcerias ou ausência delas.

SOLO	PARCERIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização de processos e operações</li> <li>• Controlo total</li> <li>• Ausência de problemas de gestão e comunicação com o parceiro</li> <li>• Ausência de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da necessidade de capital</li> <li>• Divisão dos riscos</li> <li>• Aproveitamento do leque da proposta de valor do parceiro</li> <li>• Plataforma digital já estabelecida</li> <li>• Rápida entrada no mercado</li> <li>• Alavancagem de conhecimento e experiência</li> <li>• Alavancagem de processos e operações</li> <li>• Alavancagem de todo o conteúdo rico</li> <li>• Nome da marca e reputação já estabelecida</li> </ul>

Tabela 9– Pontos a favor de cada uma das abordagens. (Fonte: Autor)

Olhando para a Tabela 9, é possível verificar que existem claramente mais pontos a favor de uma abordagem em parceria. Esta surge como a forma mais adequada de levar avante o processo de internacionalização, não só pelo facto de permitir o acesso a recursos indirectos (Hakanson e Johanson, 1984) mas ao mesmo tempo reduz o risco e o compromisso com o mercado uma vez que a empresa deixa de precisar de investir nesses mesmos recursos. Mais ainda, tendo em conta a análise SWOT feita anteriormente, este modo de entrada permite que seja possível à empresa reduzir ou até mesmo suprir muitas das suas fraquezas, trabalhar melhor as suas forças e capitalizar em grande parte das oportunidades.

## 5.3.2. Parceiro e Modelo de Negócio

Para que este modelo de parceria possa resultar, alguns pré-requisitos terão de ser cumpridos, nomeadamente ao nível da conjugação de interesses, da partilha de recursos e da coordenação de atividades (Hakanson e Johanson, 1984). Quando iniciamos a reflexão para a escolha da parceria, o E-commerce Sonae MC deverá procurar um parceiro que possa ajudar a reduzir as suas fraquezas mas que em contrapartida possa oferecer as suas forças aumentando o valor percebido na parceria aos olhos da outra empresa. Assim sendo, as principais forças a alavancar para a parceria seriam, o forte conhecimento do mercado nacional, um elevado *know-how* em processos logísticos e de retalho bem como uma estrutura já montada para o efeito e ainda as capacidades de Marketing e toda a possibilidade de adaptação local que daí advém.

E-COMMERCE SONAE MC	PARCEIRO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how elevado em logística e processos de retalho</li><li>• Cadeia de distribuição Ibérica bem estabelecida</li><li>• Marketing Local/Adaptado</li><li>• Acesso ao mercado Ibérico e posteriormente a outros</li><li>• Questões legais e burocráticas são resolvidas pela Sonae</li><li>• Call-center qualificado e apto para cobertura Ibérica (Português e Espanhol)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how da indústria</li><li>• Base de dados de conteúdo já composta</li><li>• Plataforma digital já estabelecida</li><li>• Acesso a novas relações com fornecedores e poder negocial</li><li>• Acesso ao leque da proposta de valor e categorias de produto</li><li>• Marca e reputação já estabelecida</li></ul>

Tabela 10 – Contribuição de atividades e recursos na parceria

Estes seriam então os moldes da parceria. Estes por sua vez podem ser traduzidos no seguinte esboço de recursos e atividades-chave na mesma (Figura 58).



Figura 58 – Esboço dos recursos e capacidades partilhados. (Fonte: Autor)

Relativamente à tecnologia, em que se incluem tanto o website como ferramentas e software de gestão, o ganho estaria na utilização da plataforma do parceiro, mantendo ainda assim a utilização das ferramentas de gestão da Sonae MC. A categoria de produto, para além da contribuição da Well's, seria em grande parte alargada devido à adição da proposta do parceiro. O conteúdo rico por sua vez praticamente totalmente fornecido pelo parceiro, com exceção da tradução para Espanhol e Português. O marketing, apesar do seu orçamento ser dividido equitativamente, toda a criação e adaptação aos mercados alvo seriam da responsabilidade do E-commerce Sonae MC. A logística, ficaria em grande parte entregue à Sonae MC que faria a satisfação de encomendas ao nível Ibérico, bem como todas as questões ligadas com devoluções e reclamações, o que nos traz até à gestão de clientes, também ela em grande parte realizada pelo E-commerce Sonae MC, tendo sempre algum input do parceiro. Por fim mas não menos importante, a experiência de compra. Apesar do objetivo ser o fornecimento da plataforma digital por parte do parceiro, existirão

sempre adaptações a fazer ao nível local por cada mercado ter as suas idiossincrasias.

## Conclusão

Após todo o desenvolvimento do projeto que foi descrito nos capítulos anteriores, importa agora esboçar uma conclusão final sobre os resultados obtidos quanto ao negócio que foi proposto estudar. O trabalho que foi realizado permitiu descobrir novas pontes para o futuro que serão abordadas neste capítulo.

### 6.1. Conclusões

O trabalho desenvolvido permite compreender o potencial de negócio existente na venda de suplementos desportivos a nível Europeu através de um canal eletrónico. Aparte da oportunidade inegável da categoria, existe ainda o valor intrínseco da internacionalização para a empresa. Apesar de não ser tão simples quanto aparenta iniciar um projeto nesta categoria, acredita-se que esta solução apresenta um bom balanço entre risco, controlo e recompensa. Dando possibilidade a que a empresa possa seguir os seus pilares estratégicos que passam pela internacionalização e o aumento do portefólio de negócios. Ainda que de uma forma passiva, a empresa pode aos poucos familiarizar-se com os processos ao mesmo tempo que tira proveito deste canal digital para levar a cabo uma internacionalização mais eficiente em termos de custos bem como uma forma de recolha de informação e conhecimento sobre mercados estrangeiros (Bennett, 1997; Sinkovics and Penz, 2005). A

rápida evolução tecnológica e ubiquidade da internet estão criar uma janela de oportunidade para que as empresas alavanquem o seu potencial de processamento de informação e de conectividade global. Serão premiados aqueles retalhistas que sejam capazes de fazer girar a sua estratégia em torno do seu cliente, sendo capazes de entregar serviços de elevada qualidade independentes de localização, ricos em informação relevante e totalmente controlados e personalizados pelo seu cliente (Doherty and Ellis-Chadwick, 2006). Sendo que uma das grandes fontes de vantagem competitiva proverá da experiência que conseguirem proporcionar ao seu cliente, não só em termos de experiência de compra, mas também de serviço de apoio ao cliente. Sendo que a segunda poderá serem grande parte facilitada através do fornecimento de informação detalhada online, que representa uma clara vantagem sobre o canal tradicional de vendas físico que é o *brick-and-mortar*.

A reflexão elaborada na estruturação do modelo de negócio permitiu que se descobrissem as melhores práticas da indústria bem como outras potencialidades ligadas à proposta que seria incorporada no site, como é o exemplo da venda de vitaminas e minerais, produtos naturais e até suplementos da especialidade e homeopáticos. Mais ainda, foi ainda possível descobrir o enquadramento com a venda de inscrições e experiências em serviços da especialidade e ainda a possível alavancagem com a insígnia do grupo Solinca como canal de distribuição tanto de produtos como de serviços.

## 6.2. Limitações e perspectivas futuras

Como em qualquer trabalho de cariz científico e empírico, existem limitações inerentes a esta análise bem como ao trabalho em si. Como limitações principais há a destacar:

- Ferramentas de análise competitiva: uma das dificuldades mais presentes numa fase inicial do trabalho residiu na falta de ferramentas para identificação e monitorização da concorrência, especialmente no âmbito internacional
- Precisão dos dados: a componente analítica do online apresenta algumas dificuldades associadas. Dada a natureza das ferramentas de monitorização utilizadas e os seus variados métodos de recolha de informação, não se pode almejar a precisão mas sim uma estimativa o mais robusta possível
- O total desconhecimento da indústria e das suas fronteiras e concorrentes, estenderam muito no tempo a análise exploratória inicial
- Primeiros passos: há que reforçar que este projeto foi pioneiro na estratégia de internacionalização do e-commerce Sonae MC. Este facto incrementa a dificuldade do projeto pela falta de experiência e conhecimento em alguns pontos basais das fases de internacionalização.

Relativamente às propostas para trabalhos futuros, existe espaço para melhorias no modelo de *benchmark* que foi construído e utilizado para levar a cabo a análise, nomeadamente pra passar a incluir uma ponderação mais adequada à importância de cada atributo. Há ainda a necessidade de estudar qual o parceiro que se enquadra mais com o

perfil traçado ao longo da análise com o qual se deverá celebrar o contrato. E por fim, apesar de este trabalho incidir totalmente sobre o mercado Europeu, existe um potencial enorme em mercados emergentes, sendo por isso do interesse da empresa iniciar o levantamento das barreiras e esforços legais e comerciais que poderão existir na venda deste tipo de produtos para esses mercados estrangeiros.

# Bibliografía

- Belso-Martínez, J.A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*. 18(3), pp. 207-226.
- Bennett, R.J. (ed.) (1997). *Trade Associations in Britain and Germany: responding to internationalisation and the EU*. London and Bonn: Anglo-German Foundation. 118.
- Camisón, C. & Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*. 48(2), pp. 116-151.
- Chang, K., Jackson, J., Grover, V. (2003). E-commerce and corporate strategy: an executive perspective. *Information & Management*: pp. 663-675.
- Doherty, N. F. & Ellis-Chadwick, F. (2010). Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 20(4), pp. 375–378.
- Doherty, N. F. & Ellis-Chadwick, F. (2006). New perspectives in internet retailing: a review and strategic critique of the field. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 34(4/5), pp. 411–428.
- Doherty, N. F. & Ellis-Chadwick, F. (2003). The relationship between retailers' targeting and e-commerce strategies: an empirical analysis. *Internet Research*, 13(3), pp. 170–182.

- EUROPEAN COMMISSION (2010). Internationalisation of European SMEs, final report. Entrepreneurship Unit, DG Enterprise and Industry, Brussels: European Commission.
- Gunasekarana, A., Marrib, H.B., McGaugheyc, R.E., Nebhwani, M.D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *Int. J. Production Economics*, 75 185–197.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1984). A model of industrial networks. Working Paper. University of Uppsala.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International. Marketing Review*. 7 (4), pp. 111-124.
- Jones, J. M. & Vijayasarathy, L. R. (1998). "Internet consumer catalog shopping: findings from an exploratory survey and directions for future research". *Internet Research*. 8 (4), pp. 322-330.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), pp. 23-32
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp. 303-321.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, pp. 305-322.
- Krist, M. (2009). *Internationalization and Firm Performance: The Role of Intangible Resources*. Gabler-Verlag.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of the Firm*. Helsinki School of Economics: Helsinki.

- Coughlan, P. & Coughlan, D. (2002). "Action research for operations management", *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, Iss: 2, pp. 220 – 240.
- Pyle, R. (1996). "Electronic Commerce and the Internet", *Communications of the ACM*. Vol. 39, No. 6, pp. 22-24.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 22, pp. 493–520.
- Kalakota, R. & Whinston, A.B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Sinkovics, R.R., Penz, E., Ghauri, P. N. (2005) "Analysing textual data in international marketing research." *Qualitative Market Research: An International Journal* 8. no. 1, pp. 9-38.
- Sinkovics, R.R., Penz, E., Ghauri, P. N. (2005) "Empowerment of SME websites-Development of a web-empowerment scale and preliminary evidence." *Journal of International Entrepreneurship* 3, no. 4.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R.K. (1988). "Internationalization: Evolution of a Concept." *Journal of General Management*. 14 (2), pp. 36-64.