

# ESTUDO SOBRE A DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR ELÉCTRICO 2016

Como fazer negócios de sucesso num mercado  
disruptivo através de uma distribuição centrada  
no consumidor

## WHITEPAPER

CLAUDIA BÜNTE

Escola de gestão e Inovação Steinbeis

SASCHA STÜRZE

Analyx GmbH

OLIVER VOGLER\*

LEDVANCE GmbH

STATUS:

BERLIM/GARCHING, 23. SETEMBRO 2016

\* CORRESPONDÊNCIA COM O AUTOR. EMAIL: O.VOGLER@LEDVANCE.COM



WEBSITE  
SEO  
WWW.  
https://

Contribution  
Investment  
Decision  
Influence  
Responsibility  
Synergy  
expertise  
Brainstorm  
Jobs

Network

WWW.

Feedback

Conference

idea!

Creative  
Thinking

Online

Smart  
Solution

Communication

BUSINESS  
STRATEGY

stability  
growth

Success

Decision

Mentor

Support

Teamwork

Jobs

Construction  
Management  
Project  
Planning

Synergy  
expertise  
Brainstorm  
Jobs

WWW.

Jobs

Solution

growth

Solution

Synergy  
expertise  
Brainstorm  
Jobs

Jobs

stability

Construction  
Management  
Project  
Planning

https://

Solution

Global  
Logistics  
Workshop  
Support

Webinar  
Online  
Conference



# ÍNDICE

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Resumo</b>                                                                      | 5  |
| <b>1 Introdução: porquê centrarmo-nos na distribuição do sector eléctrico?</b>     | 6  |
| <b>2 Perspectiva: pergunte ao consumidor!</b>                                      | 6  |
| <b>3 Desafios da distribuição: o produto é rei</b>                                 | 7  |
| <b>4 Plano geral: mudanças tecnológicas determinam a disrupção do mercado</b>      | 10 |
| <b>4.1 Mudanças tecnológicas</b>                                                   | 10 |
| 4.1.1 LEDificação                                                                  | 10 |
| 4.1.2 Casa conectada                                                               | 12 |
| 4.1.3 Digitalização                                                                | 13 |
| <b>4.2 Efeitos da disrupção do mercado</b>                                         | 14 |
| 4.2.1 Efeitos no portfólio de produtos                                             | 14 |
| 4.2.2 Efeitos sobre o preço e a concorrência                                       | 14 |
| 4.2.3 Efeitos sobre os serviços                                                    | 14 |
| <b>4.3 Novos desafios resultantes de mudanças na procura dos instaladores</b>      | 15 |
| <b>5 Enfrentando a mudança disruptiva: estabelecer uma proposta de valor clara</b> | 16 |
| <b>6 Como trabalhar a gama alta do mercado</b>                                     | 19 |
| <b>6.1 Conheça os seus clientes – mesmo bem</b>                                    | 19 |
| 6.1.1 Identificar os principais grupos de clientes                                 | 19 |
| 6.1.2 Identificar segmentos de clientes                                            | 20 |
| 6.1.3 Checklist dos distribuidores: identificar segmentos de clientes              | 22 |
| <b>6.2 Defina as bases – estruturas de preços certas</b>                           | 22 |
| 6.2.1 Preço baseado na segmentação do cliente                                      | 22 |
| 6.2.2 Preço baseado nas necessidades (“preço baseado no valor”)                    | 23 |
| 6.2.3 Checklist dos distribuidores: melhorar a estrutura de preços                 | 24 |
| <b>6.3 Defina a proposta de valor</b>                                              | 25 |
| 6.3.1 Propostas de valor funcional versus emocional                                | 26 |
| 6.3.2 A marca do distribuidor                                                      | 26 |
| 6.3.3 Checklist dos distribuidores: desenvolver uma proposta de valor clara        | 27 |
| <b>6.4 Vá além do produto</b>                                                      | 27 |
| 6.4.1 Comportamento organizacional como fonte de sucesso                           | 27 |
| 6.4.2 As principais alavancas de marketing e vendas                                | 28 |
| 6.4.3 Checklist dos distribuidores: determinar o valor acrescentado para clientes  | 29 |
| <b>7 Tira-teimas: os benefícios de criar uma distribuição com marca forte</b>      | 30 |
| <b>7.1 Preço premium</b>                                                           | 30 |
| <b>7.2 O impacto directo das marcas fortes nas vendas</b>                          | 30 |
| <b>7.3 Uma maior fidelidade por parte dos consumidores finais</b>                  | 30 |
| <b>7.4 Acções de mercado a preços elevados</b>                                     | 31 |
| <b>7.5 Atrair e reter talento</b>                                                  | 32 |
| <b>8 Conclusão</b>                                                                 | 33 |
| Caso de estudo 1: Bosch                                                            | 34 |
| Caso de estudo 2: Vaillant                                                         | 35 |
| Caso de estudo 3: Schott Ceran                                                     | 37 |
| Caso de estudo 4: Amazon Prime                                                     | 38 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Desafios que os distribuidores de material eléctrico<br>esperam enfrentar em 2020.....                         | 7  |
| Figura 2: Desafios que os distribuidores de material eléctrico<br>esperam enfrentar em 2020 por região .....             | 8  |
| Figura 3: Desafios que os distribuidores de material eléctrico<br>esperam enfrentar em 2020 por tipo de negócio .....    | 9  |
| Figura 4: Mudanças tecnológicas que alimentam a mudança.....                                                             | 10 |
| Figura 5: Rácio de LEDificação por ano de acordo com especialistas do mercado:<br>A perspectiva dos distribuidores ..... | 11 |
| Figura 6: Rácio de LEDificação em 2016 por país: A perspectiva dos instaladores.....                                     | 11 |
| Figura 7: O ciclo Gartner para as tecnologias casa conectada.....                                                        | 12 |
| Figura 8: Principais factores que influenciam a compra online .....                                                      | 13 |
| Figura 9: Estratégias para ganhar vantagem competitiva.....                                                              | 17 |
| Figura 10: Razões que levam os consumidores finais a comprar lâmpadas .....                                              | 18 |
| Figura 11: 5 segmentos de instaladores .....                                                                             | 21 |
| Figura 12: Razões que levam um instalador a escolher um distribuidor .....                                               | 23 |
| Figura 13: Necessidades de iluminação e tecnologias e preços associados .....                                            | 23 |
| Figura 14: Canais de compra que os distribuidores esperam usar no futuro .....                                           | 25 |
| Figura 15: Impacto da imagem de marca percebida e da consciencialização<br>através da publicidade sobre as vendas .....  | 31 |
| Figura 16: As 40 marcas da Semana de Negócios (Negócios B2B, B2C e B2B-2C) .....                                         | 32 |
| Figura 17: A campanha de marketing de Schott Ceran e a tradução para inglês .....                                        | 37 |
| Figura 18: A transparência dos preços elevados nas compras online .....                                                  | 38 |
| Figura 19: Baixa fidelidade dos consumidores nos cenários B2B e B2C .....                                                | 38 |
| Figura 20: Visão geral sobre as ofertas da Amazon .....                                                                  | 39 |

# RESUMO

Este documento analisa o carácter disruptivo dos LED (“LEDificação”), da tecnologia *smart home* e da digitalização para verificar como estas tendências têm mudado as expectativas e o comportamento de instaladores, empreiteiros e clientes chave dos distribuidores de material eléctrico.

Seleccionámos a indústria da iluminação que oferece, como nenhuma outra na distribuição eléctrica, uma dinâmica sem precedentes.

Imediatamente depois da Light + Building e da Lightfair International de 2016, realizámos um conjunto de questionários entre a distribuição eléctrica e os seus clientes em toda a Europa, Estados Unidos e América Latina. As principais conclusões deste extenso conjunto de dados é apresentado neste documento. Outras publicações irão proporcionar uma análise mais profunda ao nível das especificações por país ou das implicações para os diferentes tipos de distribuição.

As nossas conclusões mostram que a principal preocupação que afecta a distribuição no sector eléctrico é a necessidade de oferecer o portfólio de produtos certo e inovações – apesar da competitividade através do preço continuar a ser um desafio. Mais, os nossos questionários mostram o ressurgimento

da “valorização da venda”: Na era dos canais de marketing e vendas omnipresentes, esta constatação é impulsionada pela necessidade de uma abordagem mais centrada no cliente. Consequentemente defendemos que os distribuidores de material eléctrico têm de trabalhar de forma continuada na sua própria marca – não dependendo apenas das marcas dos fabricantes e do seu portfólio de produtos.

Damos um conjunto de *checklists* com o objectivo de melhorar o “dia-a-dia ao balcão” sobretudo para distribuidores de pequena e média dimensões. Este *whitepaper* analisa também as melhores práticas de quatro casos de estudo, usando as conclusões para complementar o nosso guia “como vencer” para distribuidores, que se esforçam para continuar a construir a sua marca como marca de referência no mercado.

## PALAVRAS-CHAVE:

Valorização da venda, distribuição eléctrica, LEDificação, casa inteligente, *smart home*, digitalização, marca centrada no cliente

## DADOS (RECOLHIDOS EM ABRIL-JUNHO DE 2016):

Questionários quantitativos a mais de 3,600 instaladores em seis países (E.U.A., Reino Unido, Alemanha, Itália, Turquia, Brasil). A selecção de países baseou-se na dimensão dos mercados e na disponibilidade dos painéis analisados.

Entrevistas quantitativas e qualitativas a mais de 140 distribuidores das nossas regiões (Europa

Ocidental, Europa Oriental, América do Norte, Central e do Sul). Quatro casos de estudo de outras indústrias proporcionam input transversal.

## MÉTODOS ANALÍTICOS:

Estatísticas descritivas, estatísticas de testes de significância (*z-teste* para comparação dos grupos de respondentes; *t-teste* para comparação das médias de grupos de respondentes), análise de correspondência para reduzir as dimensões de resposta antes da *clusterização*, *k-means* enquanto método de *clusterização* para identificar grupos de respondentes com padrões de resposta semelhantes.



## 1 INTRODUÇÃO: PORQUÊ CENTRARMO-NOS NA DISTRIBUIÇÃO DO SECTOR ELÉCTRICO?

A mudança tecnológica tem com frequência sido responsável por grandes disrupções do mercado. Os consumidores tendem a beneficiar deste tipo de disrupções pela melhoria do nível de serviços ou através de preços radicalmente mais baixos. Os fabricantes têm o potencial e, muitas vezes, os recursos para liderar a transição para um ambiente de mercado completamente diferente.

Grossistas e distribuidores, no entanto, têm menos meios para conduzi-los, eles próprios, as mudanças. Eles enfrentam o risco de serem espremidos por clientes digitais exigentes, cadeias de valor em mudança resultantes de novos concorrentes digitais e marcas fabricantes fortes.

As necessidades e estratégias de distribuidores eléctricos que enfrentam as mudanças disruptivas têm sido pouco pesquisadas comparativamente com outros aspectos da cadeia de valor. Este documento centra-se nesses distribuidores e em como podem eles responder com sucesso às necessidades dos seus clientes. Para isso, é essencial compreender a procura por parte de instaladores e empreiteiros uma vez que estes são os clientes directos principais dos distribuidores do sector eléctrico. Estamos conscientes dos diversos desafios que enfrentam distribuidores internacionais, locais e grupos de compra. Constatamos essas diferenças ao analisarmos em profundidade os nossos dados. No entanto, o objectivo deste primeiro documento é tratar as ameaças e aspectos comuns a todos os segmentos de distribuidores.

Este *whitepaper* ilustra as dinâmicas e desafios do mercado e proporciona um guia prático para saber gerir as mudanças que ocorrem neste contexto. Adicionamos questões *checklist* como ferramenta de implementação pragmática. Ao fazê-lo queremos responder à necessidade que muitos distribuidores (locais) têm por “ferramentas pragmáticas”, levantada durante as nossas entrevistas.

A indústria da iluminação foi seleccionada como foco de pesquisa por ser um exemplo bastante dinâmico na forma como mudanças nas tecnologias recentes podem determinar transformações de mercado. Acreditamos que as nossas conclusões são também relevantes para os distribuidores noutros sectores tecnológicos sem estarmos com isto a reclamar por uma generalização pelas indústrias. Também não tratamos por completo de todas as tendências tecnológicas actuais dentro da indústria da iluminação.

## 2 PERSPECTIVA: PERGUNTE AO CONSUMIDOR!

Na Primavera de 2016, as feiras mais importantes da indústria global de iluminação, a Light + Building (Frankfurt) e a Lightfair International (San Diego), proporcionaram um ímpeto estratégico sobre as últimas tendências da indústria e as inovações tecnológicas chave. Considerando estas feiras, conduzimos um estudo internacional que se baseia tanto em resultados empíricos como teóricos para captar uma visão ampla de ambas as perspectivas grossista e dos instaladores.

Para conferir à nossa pesquisa uma forte base empírica, nós...

... conduzimos um estudo online entre 3,686 instaladores (por outras palavras, os clientes dos distribuidores) em seis países para obtermos uma perspectiva sobre as suas opiniões e necessidades,

... aplicámos métodos estatísticos avançados aos dados recolhidos para avaliar diferenças significativas entre os diversos grupos de instaladores e identificar *clusters* de instaladores com expectativas semelhantes em diferentes países,

... desenvolvemos entrevistas em workshops a 141 representantes de distribuidores (proprietários ou gestores de topo) de oito regiões.

... analisámos dados de casos de estudo realizados em profundidade de outros sectores tecnológicos para incorporar as suas perspectivas na nossa pesquisa.

O documento presente sumariza as nossas conclusões e incorpora-as numa estrutura sólida da teoria do marketing.

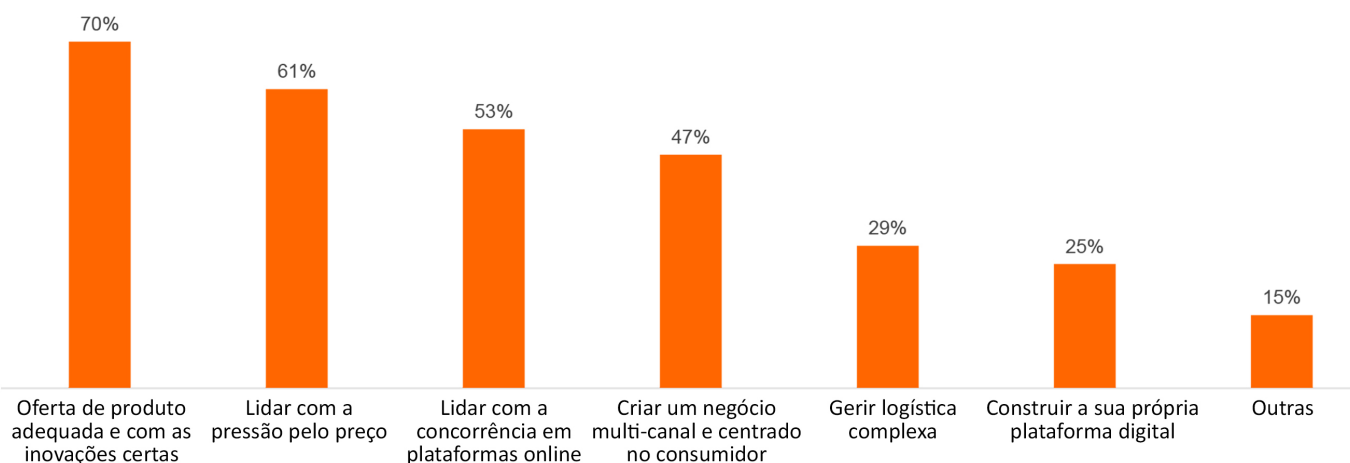
### 3 DESAFIOS DA DISTRIBUIÇÃO: O PRODUTO É REI

Quando questionados sobre as questões chave do negócio para os próximos cinco anos, os distribuidores do sector eléctrico traçaram um quadro global (ver Figura 1 abaixo):

- Quase três quartos afirmam que oferecer um portfólio actualizado e inovador será uma das suas três maiores dificuldades em 2020. Perante ciclos de inovação tecnológica cada vez mais curtos, tem-se tornado cada vez mais desafiante escolher o produto certo e oferecer de forma consistente uma gama de produtos top.
- Simultaneamente, os distribuidores estão a ter dificuldades com a pressão pelos preços
- À luz da emergente concorrência online, quase metade de todos os distribuidores preocupam-se com o facto de terem de se converter em negócios multi-canal bem geridos, tendo em conta os constrangimentos de recursos sofridos dada a pressão pelas margens de lucro. Quase 50% dos distribuidores entrevistados consideram isto como um dos seus três maiores desafios para 2020.

#### „OFERECER O PORTFÓLIO CERTO COM AS INOVAÇÕES CERTAS” É O DESAFIO CHAVE PARA OS DISTRIBUIDORES DO SECTOR ELÉCTRICO

Percentagem global de distribuidores esperam os seguintes principais desafios em 2020



Fonte: Global Electrical Wholesaler Survey Maio / Junho 2016 (N=135)

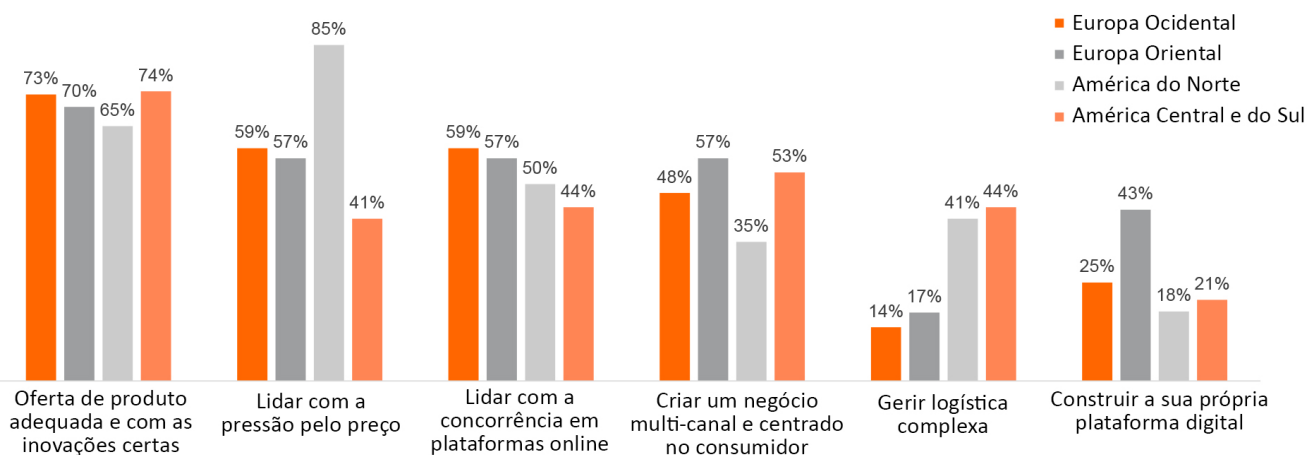
Figura 1: Desafios que os distribuidores do sector eléctrico esperam enfrentar em 2020

Neste contexto, existem também uma série de diferenças entre os países quando considerados individualmente e os tipos de negócio (ver Figura 2 e Figura 3):

- Embora os portfólios de produto e os desafios da inovação sejam temas quentes transversais a todas as regiões, parecem ser sobretudo importantes na Europa Ocidental e na América do Sul. Ao olharmos para os diferentes tipos de distribuição, estas questões são sobretudo importantes para os distribuidores internacionais e menos desafiantes para grupos de compras e distribuidores locais independentes.
- Em geral, a pressão pelo preço é compreensivelmente mais intensa para grupos de compras considerando a sua própria natureza. Interessante é perceber que, quando comparando com outras regiões, para os distribuidores nos E.U.A., o preço é, sem sombra de dúvida, o desafio.
- No entanto, a pressão do preço nos E.U.A. não parece resultar da concorrência do online. De acordo com as nossas entrevistas, esta questão parece surgir sobretudo na Europa. A concorrência de plataformas online é também mais um factor chave para os distribuidores internacionais do que para os distribuidores locais e os grupos de compra.
- A Gestão da Cadeia Logística (GCL) parece ser uma preocupação muito maior entre distribuidores nos E.U.A. Quase metade dos respondentes classificam a GCL como um dos seus quatro principais desafios, comparativamente com apenas 15% na Europa. Claro que grupos de compra são mais afectados por este desafio do que aqueles com uma distribuição mais centralizada.

## Desafios variam em função das regiões – norte-americanos sentem mais intensamente a pressão pelo preço

Percentagem de distribuidores por região esperam os seguintes três maiores desafios em 2020

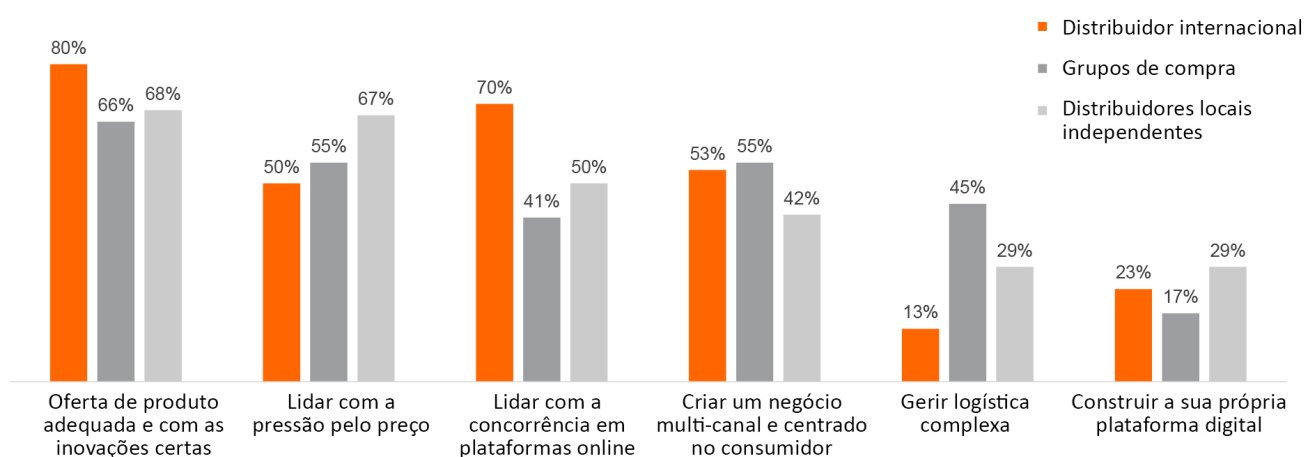


Fonte: Global Electrical Wholesaler Survey Maio / Junho 2016 (Europa Ocidental: N=44; Europa Oriental: N=23; E.U.A.: N=34; América Central e do Sul: N=34)

Figura 2: Desafios que os distribuidores do sector eléctrico esperam enfrentar por região em 2020

## Desafios variam entre tipos de distribuidores – Distribuidores internacionais classificam como mais elevada a “concorrência vinda de plataformas online”

Percentagem de distribuidores por tipo de negócio esperam os seguintes três maiores desafios em 2020



Fonte: Global Electrical Wholesaler Survey Maio / Junho 2016 (Distribuidores internacionais: N=30; Grupos de compra: N=29; Independentes locais: N=76)

**Figura 3: Desafios que os distribuidores do sector eléctrico esperam enfrentar em 2020 por tipo de negócio**

Com base nas nossas entrevistas, torna-se óbvio que os distribuidores se encontram sob maior pressão hoje quando comparamos com o passado. As dinâmicas do mercado continuam a reduzir as margens de lucro. Simultaneamente, ciclos mais curtos de inovação tecnológica e novas formas de concorrên-

cia advindas da digitalização intensificam mais ainda a situação. A primeira tendência torna as gamas e portfólios de produto decisões mais desafiantes que nunca, enquanto a segunda, ameaça cadeias de valor tradicionais e modelos de negócio.

## 4 CONTEXTO GERAL: MUDANÇAS TECNOLÓGICAS IMPULSIONAM A DISRUPÇÃO DO MERCADO

As mudanças tecnológicas são causadoras dos maiores desafios supra identificados enfrentados pelos distribuidores. Estes desenvolvimentos tecnológicos alimentam disrupções no mercado de múltiplas formas. Por exemplo, permitindo que novos *players* entrem no mercado, fazendo decrescer os custos unitários dos produtos, prolongando o seu ciclo de vida e, abrindo caminho para novas configurações da cadeia logística. Este tipo de disrupções

do mercado está a modificar as expectativas e a procura por parte dos instaladores. E isto está a criar novos desafios aos distribuidores – pressionando-os a adaptar-se a esta nova realidade.

A Figura 4 faz um resumo da nossa pesquisa e dá uma visão sistemática da mudança na procura por parte dos consumidores da indústria da iluminação.

### Três mudanças determinam mais exigência aos distribuidores por parte dos consumidores

Pesquisa



Figura 4: Transformações tecnológicas alimentam a mudança

### 4.1 TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

Identificámos três grandes tendências tecnológicas que são disruptivas e afectam a indústria da iluminação: a LEDificação, a tecnologia casa conectada e a digitalização dos canais de compra. O enfoque neste documento centrar-se-á nestas melhorias tecnológicas, embora existam certamente outras tendências, sobretudo na área da automação residencial e da iluminação funcional.

#### 4.1.1 LEDIFICAÇÃO

Num relatório recente, a Goldman Sachs vê a adopção da tecnologia LED como o factor de disrupção fundamental do sector da energia verde. Mais, os analistas chamam-lhe uma das mais “rápidas mudanças tecnológicas na história da humanidade” dado que a sua adopção em países não desenvolvidos está a acelerar (Jin 2016). A tecnologia LED entrou, de facto, no negócio da iluminação há já algum tempo. Des-



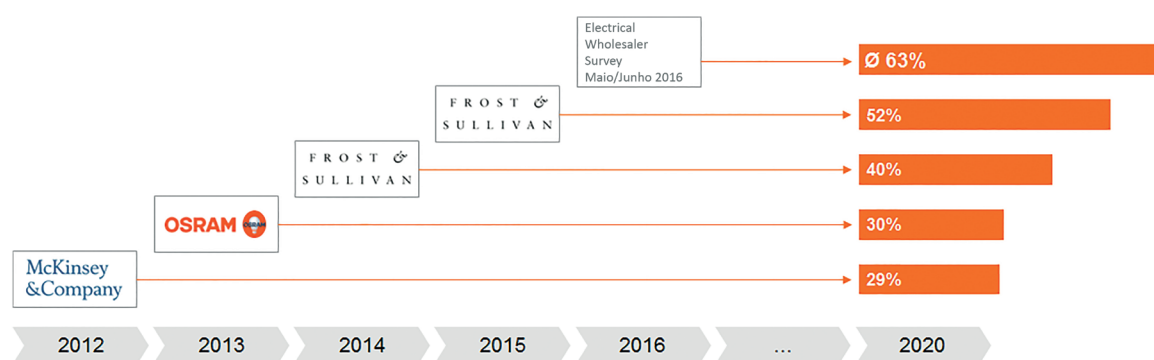
de então, no entanto, a expansão da produção LED levou a um decréscimo de dois dígitos nas vendas anuais de lâmpadas convencionais e de halogéneo. No mercado de retalho alemão, por exemplo, uma em cada duas lâmpadas vendidas em 2015 tinha incorporada a tecnologia LED (GfK Retail Panel data, Alemanha 2015). Além disso, as características tecnológicas dos LED – nomeadamente, o particularmente longo ciclo de vida – estão a determinar a produção rentável de luminárias com tecnologia

LED incorporada.

Todos os profissionais (distribuidores e instaladores) entrevistados no nosso estudo confirmam a adopção acelerada da tecnologia LED (ver Figura 5 e Figura 6). Em média, os distribuidores esperam que quase dois terços de toda a receita seja realizada com produtos alimentados por LED até 2020. De facto, actualmente, três ou quarto instaladores já escolhem LEDs face a outras tecnologias:

## Segundo os distribuidores a “LEDificação” está a acelerar

Percentagem prevista de receitas em LEDs em 2020

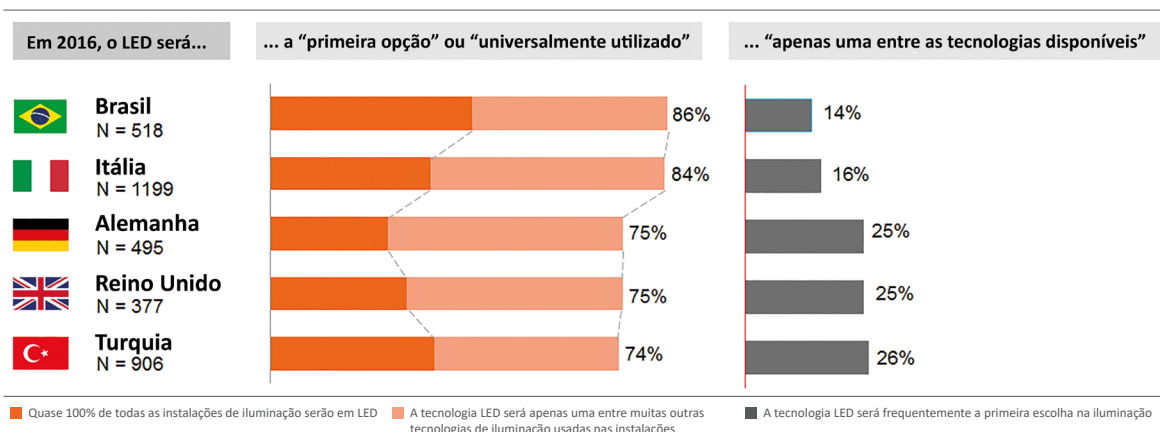


Fonte: McKinsey & Companhia, Modelo de Mercado OSRAM, Frost & Sullivan, Estudo LEDVANCE aos distribuidores, Maio 2016 (n=138)

Figura 5: Percentagem de LEDificação por ano segundo especialistas do mercado (perspectiva dos distribuidores)

## Segundo os instaladores a “LEDificação” está a acelerar

Painel de instaladores após a Light + Building de 2016



Fonte: Questionário a instaladores eléctricos, Abril 2016 (N=3,495)

Figura 6: Percentagem de LEDificação em 2016 por países (perspectiva dos instaladores)

#### 4.1.2 CASA CONECTADA

Enquanto a LEDificação é uma tendência madura que mantém o ímpeto, a tecnologia da casa conectada ainda está na sua fase inicial. Os casos de estudo ainda estão em evolução e, muitas vezes, não existem normas que regem a sua operatividade. Esta é a principal razão pela qual a Gartner, líder mundial em pesquisa sobre tecnologias de informação, coloca a casa conectada na fase do "Innovation Trigger" no seu modelo Ciclo Hype (Nota do tradutor: esta é a primeira fase do Ciclo Hype e que corresponde ao despertar de interesse pelos media e a sociedade em geral em relação a uma tecnologia). Como tal, o seu "Platô de produtividade" (Nota do tradutor: "Plateau of Productivity" é a última fase do ciclo Hype de Gartner), isto é, a adopção generalizada e a receita sólida que dela resultam está ainda a cinco ou dez anos de distância.

No relatório Gartner escreve-se (Elizalde 2015: pág. 17):

“A casa conectada existe hoje principalmente como silos de serviços e produtos e tecnologias associadas subjacentes que às vezes competem entre si. No entanto, a interconexão entre equipamentos electrónicos e dispositivos domésticos foi muitíssimo simplificada nos últimos anos, com conteúdos e informações que são distribuídos pela casa através de uma variedade de dispositivos.”

No entanto, os autores do relatório também afirmam:

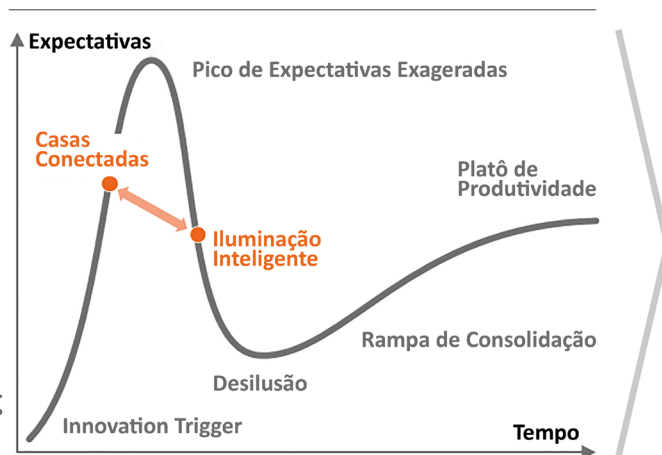
“A casa conectada evoluirá para a prestação de sistemas cada vez mais inteligentes que, usando algoritmos inteligentes de aprendizagem e informação preditiva, se desenvolverão em experiências domésticas inteligentes. Isto resultará num rápido progresso no Ciclo Hype em direcção ao Pico de Expectativas Exageradas (Nota do tradutor: "Peak of Inflated Expectations" – corresponde à segunda fase do Ciclo Hype do Modelo de Gartner, em que motivado pela intensa comunicação através dos media se vão gerando expectativas não realistas com uma mistura de experiências extremamente bem sucedidas e outras que são uma verdadeira decepção face a uma determinada tecnologia).”

Os instaladores questionados, como parte da nossa pesquisa (ver Figura 7), também esperavam que a tecnologia *smart home* fosse rapidamente adoptada e, em particular, confirmaram o significativo potencial de negócios dessas novas tecnologias.

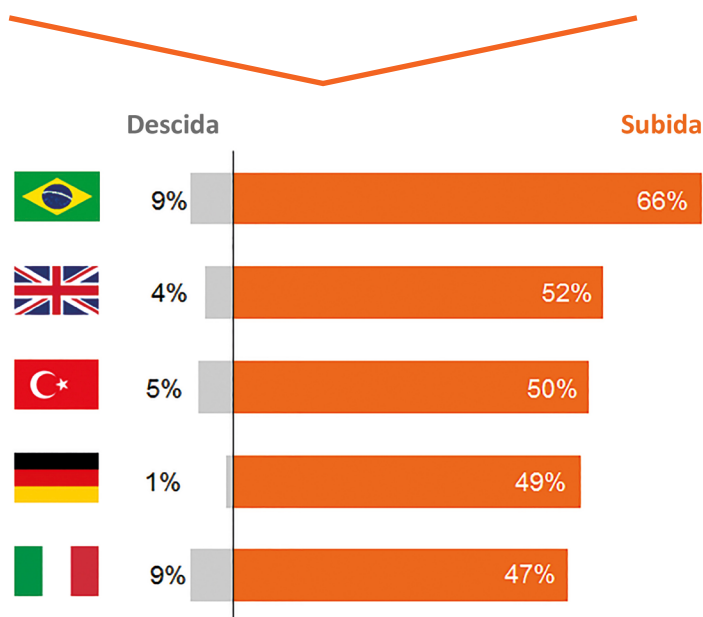
As entrevistas qualitativas realizadas com grossistas confirmaram que os silos de serviço e os padrões em falta são actualmente um grande inibidor para uma maior

e mais completa exploração comercial das tecnologias *smart home*. Por outro lado, afirmam que uma vez que os padrões surgem, a conversão da gestão da iluminação com outros sistemas de automação residencial tem o poder de mudar todo o ecossistema que afecta as estratégias de marketing para OEMs e retalhistas.

Apesar de a casa conectada ainda se encontrar na fase do „Innovation Trigger“, os instaladores veem o potencial de crescimento das vendas dos produtos de iluminação inteligentes



Ciclo Hype de Gartner, 2015



Fonte: Gartner (2015). Questionário a Instaladores do sector eléctrico. Abril 2016 (N=2.196).

### 4.1.3 DIGITALIZAÇÃO

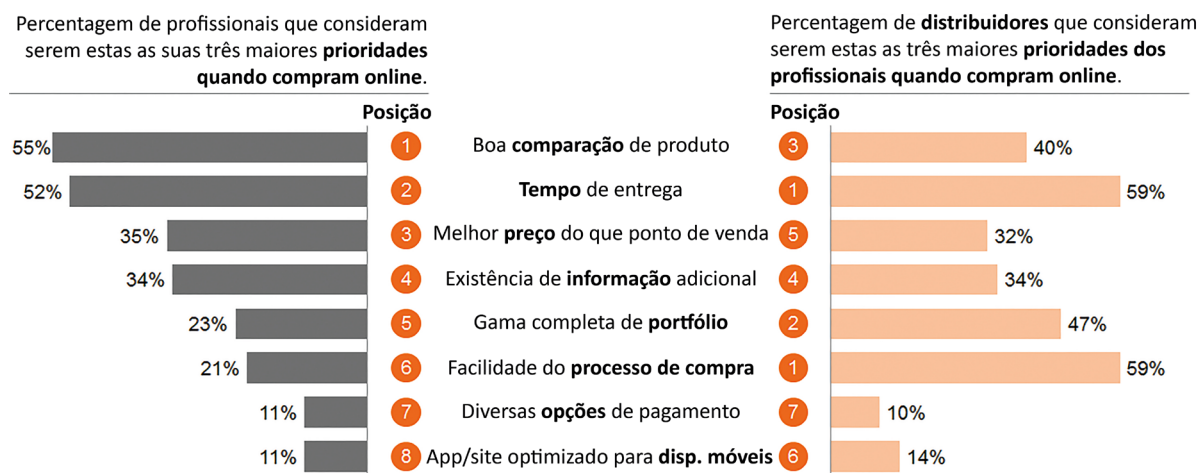
Uma vez que este documento se centra na distribuição, queremos olhar para a crescente digitalização dos canais de venda que influenciam a relação entre instaladores e distribuidores – por outras palavras, o uso da tecnologia digital no retalho.

Curiosamente, o preço (ou seja, a economia de preços relativa aos canais *offline*) não é aqui a prioridade número um para os instaladores. De facto, "apenas" cerca de um terço dos instaladores em diferentes países lista o preço como uma das suas principais considerações ao comprar através dos canais digitais. Num mundo com ciclos de vida mais curtos e uma enorme diversidade de produtos, mais de metade dos profissionais entrevistados, considerou os canais digitais como um meio importante

para comparar produtos e obter informações adicionais. Como mostra a Figura 8, este é um aspecto da venda online que o retalho têm subestimado muito até à data.

Numa indústria, em que os clientes estão acostumados à experiência da interacção pessoal e a levantar imediatamente os produtos nos pontos de venda, a velocidade de entrega é uma preocupação fundamental quando as compras se deslocam para o online. De facto, se olharmos para os dados com mais pormenor verificamos que, em alguns países (na Alemanha em particular) e para alguns tipos de instaladores (por exemplo, empresas de instalação dedicadas por oposição a sociedades de gestão imobiliária) este é o factor mais importante da compra online.

### Distribuidores e instaladores têm diferentes prioridades quando falamos de venda online



Fonte: Questionário Voltimum aos Instaladores do Sector Eléctrico Abril 2016 (N=2196), Questionário aos distribuidores do sector eléctrico, Maio/ Junho 2016 (N=141)

Figura 8: Principais factores que influenciam a decisão de compra online

## 4.2 EFEITOS DA DISRUPÇÃO DO MERCADO

Em combinação com as mega-tendências sociodemográficas, como o aumento da urbanização e o envelhecimento da população, as mudanças tecnológicas acima descritas têm um efeito disruptivo sobre a cadeia de valor. Mesmo hoje já sentimos muitos desses efeitos que estão, nomeadamente, a causar aos principais retalhistas do mercado, os desafios que já identificámos. Entre esses efeitos incluem-se:

### 4.2.1 EFEITOS SOBRE O PORTFÓLIO DE PRODUTOS

- A tecnologia LED **prolonga significativamente a vida útil dos produtos**, reduzindo drasticamente o potencial do negócio resultante da substituição. Ao mesmo tempo, está a tornar a produção de luminárias integradas muito mais rentável.
- A LEDificação está a **reduzir radicalmente os ciclos tecnológicos**. Com as gerações de tecnologia a mudar a cada seis meses, está a tornar-se cada vez mais desafiante para os retalhistas manter um portfólio de produtos inovador e oferecer os mesmos níveis de serviço e aconselhamento sobre essas gamas, por estas estarem em rápida mudança. Simultaneamente, os instaladores esperam um certo nível de consistência com interfaces e padrões através de gerações de tecnologia.
- Como vimos acima, o mercado da automação residencial inteligente compreende actualmente uma série de **normas e "ecossistemas" concorrentes**. Embora exista aqui um grande potencial de negócio, há também o risco de que a guerra em torno das normas e padrões acabe por resultar no falhanço dos usos da automação residencial inteligente. Por outro lado, em particular, os retalhistas de dimensão internacional, não podem arriscar-se a perder o barco das tendências, pois isto significaria agravar ainda mais os desafios do seu portfólio.

### 4.2.2 EFEITOS SOBRE O PREÇO E A CONCORRÊNCIA

- A tecnologia LED abriu o caminho para que **novos fabricantes "de marca branca"** entrem no mercado a preços muito competitivos. Isso aumentou a pressão da margem de lucro sobre os produtos de marca para os retalhistas já estabelecidos.
- No entanto, estes novos *players* só conseguiram entrar no mercado tão rapidamente devido ao aparecimento de **canais de vendas digitais**. Por um lado, emergiram plataformas locais online, muitas vezes, especializadas em produtos de iluminação, que oferecem custos de transacção mais baixos. Por outro, *players* exclusivamente online e *marketplaces* (por exemplo, a Amazon) também estão a expandir-se para o negócio da iluminação, oferecendo preços atraentes e custos de transporte.

### 4.2.3 EFEITOS SOBRE OS SERVIÇOS

- O sector da iluminação evoluiu dramaticamente nos últimos anos. Já não estamos perante o simples processo de mudança de lâmpadas, mas sim perante um negócio que implica um maior "envolvimento" também para os consumidores. Os profissionais precisam pensar em termos de soluções e não de produtos. Isto é especialmente verdadeiro para aplicações residenciais inteligentes.
- Por causa da digitalização global, os consumidores estão a adoptar uma mentalidade "24/7" e "informação ubíqua" (Nota do tradutor: Termo usado pela primeira vez pelo Norte Americano Mark Weiser em 1988 para se referir à omnipresença das tecnologias de informação no quotidiano das pessoas. O termo poderá definir-se também por inteligência ambiental). Ambos, consumidores e profissionais já não toleram baixos níveis de serviço ou informações de produto mal projectadas. Também acreditam que todo o tipo de procura pode agora ser respondida através de plataformas digitais.

#### 4.3 NOVOS DESAFIOS RESULTANTES DE MUDANÇAS NA PROCURA DOS INSTALADORES

Estas mudanças tecnológicas estão a alimentar a disrupção do mercado e, consequentemente a mudar as expectativas do grupo de clientes directos dos distribuidores de material eléctrico: instaladores e empreiteiros. Muitos desses profissionais lidam com produtos de iluminação todos os dias. No entanto, eles são também consumidores noutras áreas, tendo portanto, outras experiências de compra e, por essa via, expectativas, sobretudo do ponto de vista da interação em plataformas digitais e *marketplaces*.

Consequentemente, os instaladores desenvolvem novas expectativas e exigências em relação aos distribuidores do sector eléctrico. Entre estas inclui-se:

- Manter um portfólio mais flexível que reflecta as últimas inovações.
- Manter um portfólio que atenda a ambos produtos "*top seller*" e produtos especiais "*cauda longa*" (nomeadamente para a iluminação tradicional).
- Fornecer apoio do início até à instalação aos instaladores, incluindo serviços para portfólios de produtos mais complexos e de mais rápida mudança.
- Fornecer aconselhamento sobre tecnologias tendência, especialmente aquelas relativas a produtos inteligentes residenciais e para edifícios.
- Formar os instaladores para que estes se con-

vertam em "especialistas de soluções", em vez de se limitarem a aceitar indicações sobre produtos a usar.

- Criar uma estratégia multi-canal credível sem sacrificar o contacto pessoal com os instaladores e a proximidade entre instaladores e retalho.

Atender a estas demandas dos instaladores vai custar algum investimento aos distribuidores. No entanto, isso também acontece num momento em que os distribuidores enfrentam uma situação desafiante ao nível das margens de algumas categorias de iluminação (mais de 60% dos distribuidores mostram já preocupação com a pressão dos preços). Os distribuidores têm também custos fixos mais altos do que os novos *players* do mercado digital. Como tal, a pergunta-chave que temos de fazer é:

» Qual é o modelo vencedor para os distribuidores de material eléctrico? «

## 5 ENFRENTANDO A MUDANÇA DISRUPTIVA: ESTABELECER UMA PROPOSTA DE VALOR CLARA

Acreditamos que a única forma para os distribuidores saírem deste dilema é oferecendo um elevado nível de serviço e pedindo um preço *premium* apropriado – por outras palavras – convertendo-se em marcas tão fortes como as de outras indústrias.

Esta crença não se baseia unicamente na nossa própria experiência de negócio, mas também na teoria económica: Esta teoria sugere que existem três estratégias que as empresas podem adoptar para criar uma vantagem competitiva, sobretudo quando estão a fazer face a mudanças disruptivas: liderança pelo preço, diferenciação e enfoque em nichos de mercado (Porter 1980: p. 34f).

- **Liderança pelo preço:** Esta estratégia baseia-se na redução máxima possível dos custos ao longo da cadeia de valor. Isto pode incluir o corte de custos fixos e/ ou variáveis, o decréscimo de custos não visíveis para o consumidor e, nomeadamente com pesquisas de mercado, marketing, programas de fidelização de clientes, produção e compra, assim como actividades de venda e de pós-venda. Esta estratégia requer uma abordagem muito rígida por parte da empresa e elimina tudo o que não é vital à venda do produto. Combina frequentemente um objectivo para atingir economias de escala.
- **Diferenciação:** Esta segunda estratégia requer que uma empresa diferencie a sua oferta da dos seus concorrentes. É frequentemente utilizada no mercado de bens de consumo (FMCG), bens duráveis e no sector automóvel. Estas indústrias servem mercados em massa altamente saturados onde existem consumidores em número suficiente para suportar diferentes marcas e elevados níveis de transparência relativa a ingredientes e/ ou ferramentas. Nestes mercados, é difícil vencer no longo prazo apenas através da inovação. Pelo contrário, uma empresa tem de oferecer aos consumidores uma razão convincente que justifique a compra do seu produto e não a de um concorrente. As empresas que escolhem esta estratégia têm de

investir na compreensão das necessidades do consumidor e oferecer uma proposta de valor clara que responda a todos os aspectos exigidos pelo consumidor.

- **Enfoque em nichos de mercado:** A terceira estratégia implica o enfoque em grupos de consumidores ou de regiões específicos, oferecendo-lhes um produto ou serviço que é quase feito à medida das suas necessidades. Bens de luxo são disto um claro exemplo. Uma estratégia perfeitamente definida no seu foco resulta num produto ou numa marca altamente diferenciadores ou numa posição de liderança muito forte.

Esta ideia tem quase 40 anos. Actualmente, no entanto, a experiência mostra-nos que estas estratégias podem efectivamente fundir-se em duas (ver Figura 9).

Por exemplo, se uma empresa se diferencia com sucesso, a sua oferta servirá perfeitamente um segmento de consumidores específico. Por outras palavras, a empresa teria uma estratégia de enfoque que alinha com estes consumidores e uma estratégia de diferenciação que a distingue da concorrência. O enfoque nas necessidades dos consumidores é vital para o sucesso de uma empresa e tratá-la-emos em maior detalhe na próxima secção. Pela mesma razão, uma empresa que escolhe focar completamente na liderança pelo preço é normalmente também um líder de preços que opera na parte inferior do mercado. Se uma empresa tenta conciliar ambas as estratégias em simultâneo, corre o risco de ficar “presa no meio”. Por outras palavras, será incapaz de se focar na diferenciação ou na liderança pelo preço e verá os seus lucros decrescer.

A primeira questão que os distribuidores já estabeleceram no mercado devem perguntar-se é: À luz das expectativas dos instaladores do sector eléctrico (ver Figura 4) e a nossa base de custos, temos escolhido em relação à questão do preço no longo termo?



Não acreditamos que tenham. Isto porque fabricantes asiáticos em combinação com plataformas de internet de baixo custo continuarão a puxar os preços para baixo. Simultaneamente, instaladores continuarão à procura de um serviço cada vez maior e melhor, que implicará um acréscimo nos custos. Mais ainda, parece que os instaladores do sector eléctrico não querem adquirir os seus produtos a partir de lojas desconto. O nosso estudo revelou que o preço não é a principal preocupação na selecção de um distribuidor. O mesmo é verdade em relação ao consumidor final. 70% das razões listadas na Figura 10, por exemplo, não são relacionadas com o preço.

Isto foi confirmado por um estudo quantitativo recente publicado pela McKinsey & Associados sobre os factores mais importantes para o sucesso na negociação B2B, o qual colocou em evidência – uma vez mais – o ressurgimento do valor da venda nas suas duas principais formas:

- A experiência durante o processo de venda é duas vezes mais importante que o relatório do comprador, estando quase no mesmo nível de importância que o preço.

- Serviço e apoio durante e no pós-venda é o mais importante factor de compra – duas vezes mais importante que o preço.

Embora as duas principais opções de liderança custo/preço e diferenciação estejam disponíveis para os distribuidores do sector eléctrico em mercados maduros como os da Europa e dos E.U.A., focaremos a nossa discussão, naquilo que acreditamos ser o caminho mais avançado em direcção à diferenciação. Por outras palavras, desenvolver e operacionalizar uma empresa e/ou marca de valor acrescentado faz com que esta se distinga da concorrência.

Argumentamos de que os distribuidores precisam para construir a sua própria marca. Caso contrário, enfrentam a ameaça resultante das lojas online das marcas fabricantes ou dos novos e-distribuidores que não têm experiência e nem legado na distribuição eléctrica, mas têm-na em relação a outras categorias de produtos e especialmente ao nível do B2C.

No que se segue, iremos descrever como trabalhar na parte superior do mercado e, especialmente, em como pode ser construída pelos distribuidores do sector eléctrico uma marca própria.

### A questão “onde intervir” – o risco de ficar “preso no meio”

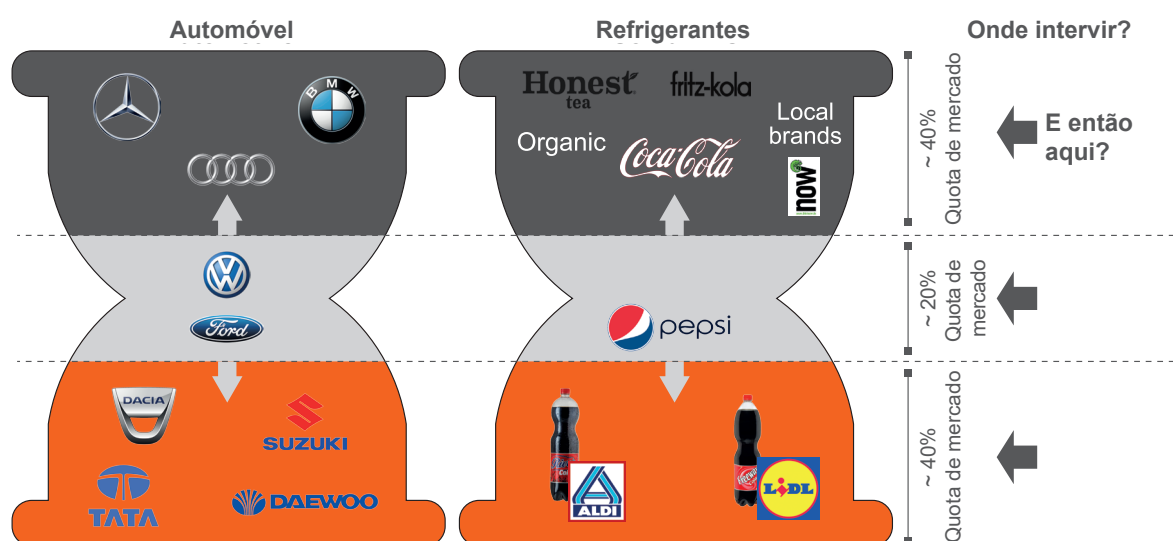
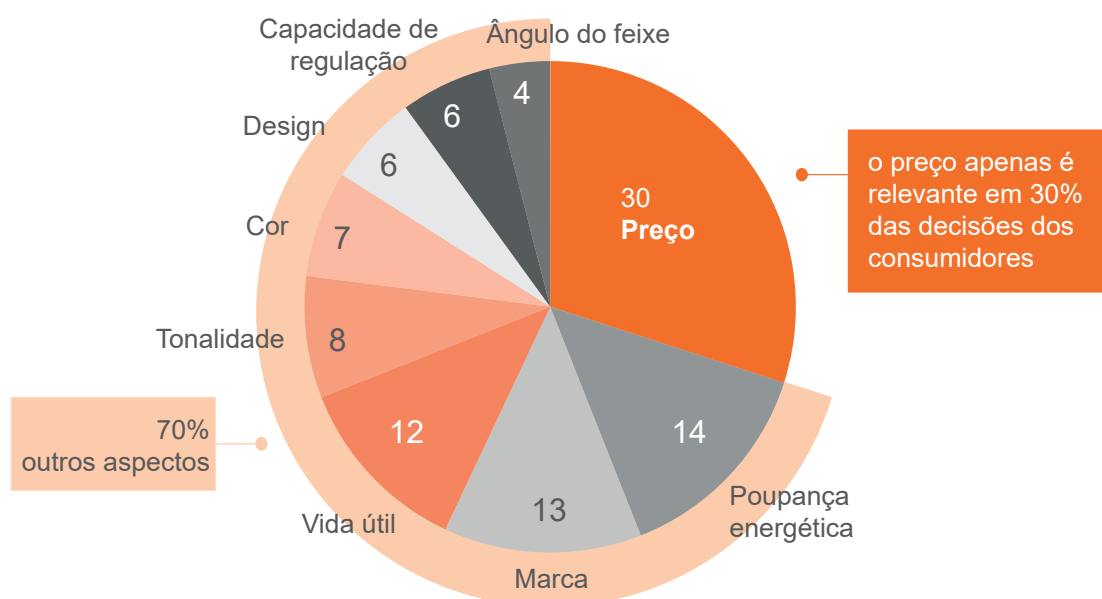


Figura 9: Estratégias para ganhar vantagem competitiva

## 70% dos consumidores finais escolhem lâmpadas com base em factores como a qualidade e a informação; apenas 30% são influenciados pelo preço

As prioridades de compra em todos os países e cenários de aplicação (escritórios, residências, visíveis, embutidas); referem-se apenas a lâmpadas, não a *spots* devido ao atributo do feixe de luz.



Fonte: Pesquisa de Mercado OSRAM, 2015

Figura 10: Razões pelas quais os consumidores finais compram lâmpadas

## 6 COMO TRABALHAR A GAMA ALTA DO MERCADO

Para trabalhar com sucesso em segmentos do mercado de valor acrescentado, as empresas aplicam um conjunto de diferentes alavancas, em geral, em cada fase dos seus canais de vendas:

- Conheça os seus clientes – mesmo bem
- Defina as bases – estruturas de preço certas
- Defina a proposta de valor
- Vá além do produto

Estes factores foram escolhidos com base nas nossas entrevistas a distribuidores, especialistas da indústria e com base no resultado das pesquisas a instaladores. Todas as quatro alavancas são relevantes para ambos, distribuidores e fabricantes no final.

As empresas líderes aplicam as quatro alavancas em conjunto. Em primeiro lugar, a empresa tem de compreender os seus clientes e precisa decidir quais os clientes em que deseja focar-se e obter uma compreensão aprofundada desses grupos-alvo. Em segundo lugar, uma empresa tem que corrigir o básico em termos de estruturas de preços. Isso proporcionará um fluxo de receita estável e permitirá que ele se ajuste a tendências disruptivas. A proposição de valor tem que ser adaptada ou alinhada em conformidade, enquanto a empresa deve oferecer uma experiência de 360 graus ao cliente, indo além do próprio produto.

### 6.1 CONHEÇA OS SEUS CLIENTES – MESMO BEM

Negócios B2C e B2B têm de saber o que os seus clientes realmente querem para poderem estabelecer com eles relações fortes, reforçar a sua fidelidade e garantir margens mais elevadas. Isto pode ser mais complicado do que parece quando a maioria das empresas possui escalas e, em muitos casos, grupos extremamente diferentes de clientes, em função da própria dimensão do negócio do distribuidor. Estes podem incluir empreiteiros residenciais e não residenciais, grandes e pequenos instaladores, clientes industriais e de manutenção, bem como outros fabricantes e técnicos da área da electricidade. Embora as necessidades destes grupos de

clientes possam variar drasticamente, os exemplos das melhores práticas mostram que as empresas podem lidar com as necessidades dos clientes com êxito se o fizerem de forma correcta (ver Estudo de caso 1: Bosch).

#### 6.1.1 IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS GRUPOS DE CLIENTES

Se uma empresa tem muitos grupos de clientes-alvo, ela pode optar por se concentrar em um *stakeholder* principal e adaptar um serviço excelente oferecendo especificamente para este grupo. Isto é particularmente relevante para as pequenas empresas.

Há várias maneiras de uma empresa analisar a sua base de clientes para seleccionar o *stakeholder* certo. Na nossa experiência, estas são as três análises mais eficazes:

- Análise ABC baseada nas receitas
- Análise ABC baseada no lucro
- Análise ABC com opções estratégicas de longo prazo

Distribuidores de pequena dimensão podem achar mais eficaz basear a sua análise sobre o potencial futuro de segmentos de negócios específicos em opiniões de especialistas internos, como as das equipas de vendas ou do gestor de negócios. Já as empresas de distribuição de maiores dimensões podem usar a análise de dados para essas conclusões (ou ambas).

Independentemente de qual dos três métodos é utilizado, os clientes que rendem maior receita/ lucro/ potencial recebem uma classificação "A", permitindo à empresa concentrar mais recursos financeiros e de mão-de-obra nesses clientes. Os clientes "B" e "C" justificam cada vez menos atenção e dispõem dos níveis de serviço correspondentes. A chave aqui é focar realmente as operações no grupo de clientes seleccionado (veja Estudo de Caso 2: Vaillant).

## 6.1.2 IDENTIFICAR SEGMENTOS DE CLIENTES

Identificar os clientes mais relevantes é apenas o começo. Uma vez que uma empresa escolheu quais os clientes em que se concentrar, então tem de descobrir o que esses clientes precisam. Como esperado, nem todos os instaladores do sector eléctrico querem a mesma coisa de um bom distribuidor.

Usamos uma combinação de análises de correspondência e *clusterização* para avaliar os resultados da nossa pesquisa a mais de 2.000 instaladores do sector eléctrico e a empreiteiros em cinco mercados<sup>1</sup>. Os mercados foram seleccionados com base em dois critérios: dimensão do mercado e disponibilidade de dados (não conseguidos em alguns mercados importantes, como a França, por exemplo). A análise permitiu identificar diferentes segmentos de instaladores do sector eléctrico.

No total, encontrámos cinco segmentos diferentes de instaladores do sector eléctrico nos vários países. Cada segmento com diferentes necessidades primárias:

- Aproximadamente, um quarto de todos os instaladores da nossa amostra quer os preços mais baixos e boas condições de pagamento (Segmento 4: Segmento sensível ao preço). Os instaladores deste segmento usam canais online principalmente para comparar preços e esperam obter preços mais baixos online.
- Os restantes instaladores têm necessidades primárias diferentes. Os instaladores do segmento 1 (24% de todos os instaladores inquiridos), por exemplo, listam o acesso a um amplo portfólio de produtos prontamente disponível como prioridade máxima. Os instaladores deste segmento também mencionam a proximidade aos pontos de venda dos distribuidores e uma oferta online como outras necessidades-chave.
- Instaladores do segmento 3 (28% de todos os instaladores inquiridos) procuram um relacionamento de confiança com seu distribuidor, bem como produtos inovadores. Instaladores deste grupo também parecem ser os mais propensos à adopção de produtos inovadores. Este grupo

tem a maior taxa de aceitação de LEDs entre todos os instaladores pesquisados: 67% deste segmento diz que os LEDs serão a sua primeira escolha para 100% das instalações num futuro próximo. É também o grupo mais optimista sobre o potencial de vendas de produtos residenciais conectados após o Light + Building de 2016, com 55% a afirmar que o potencial aumentou ou aumentou fortemente.

- Instaladores do segmento 2 (16% de todos os instaladores inquiridos) concentram-se na conveniência e na confiança nos negócios. A conveniência do negócio relaciona-se principalmente com as boas condições de pagamento. Ao contrário do segmento 4, a sensibilidade ao preço não desempenha um papel tão distintivo aqui.
- Finalmente, os instaladores do segmento 5 (7% de todos os instaladores da amostra) classificam todos os cinco factores como igualmente importantes. Por outras palavras, querem tudo, o que torna este segmento, indiscutivelmente, o mais difícil de satisfazer.

Apesar de termos sido capazes de identificar estes diferentes segmentos de instaladores em todos os mercados acima mencionados, o nosso conjunto de dados permite aprofundar as informações para cada país de forma mais específica. Por exemplo, vemos diferenças claras na distribuição de segmentos de país para país:

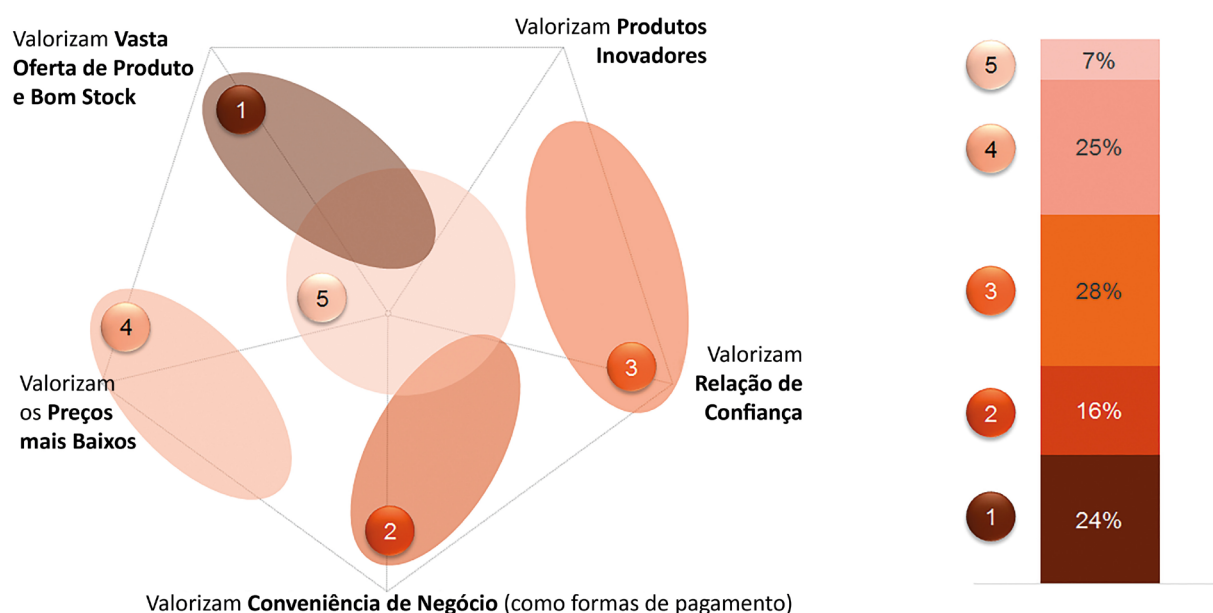
- A Alemanha, por exemplo, tem uma parcela bastante elevada de instaladores do segmento 1 (amplo portfólio e alta disponibilidade de produtos). Este grupo representa mais de metade de todos os instaladores alemães que pesquisámos. Além disso, o segmento mais exigente (aqueles que "querem tudo") é excepcionalmente grande na Alemanha. O grupo puramente centrado nos preços (segmento 4) é bastante pequeno aqui.
- Em Itália, quase um terço de todos os instaladores cai no segmento sensível ao preço.
- Na Turquia, os instaladores procuram principalmente uma relação de confiança com os distribuidores, juntamente com termos de pagamento favoráveis. Estes dois segmentos combinados representam 63% dos instaladores.

<sup>1</sup> Realizamos inquéritos quantitativos a instaladores/ empreiteiros em seis países: E.U.A., Alemanha, Reino Unido, Itália, Turquia e Brasil. Não foi possível aplicar as técnicas estatísticas aos resultados dos E.U.A. devido ao tamanho da amostra e à estrutura ligeiramente diferente da pesquisa aplicada neste território. Por isso, utilizamos os dados dos cinco países restantes para criar grupos de instaladores. No entanto, entrevistas qualitativas realizadas nos E.U.A. indicam que as nossas conclusões também são aplicáveis aqui.

Nem todos os instaladores têm as mesmas necessidades. Identificámos 5 segmentos comuns aos países. Os distribuidores devem tratar cada segmento de forma diferente.

Segmentos de instaladores 100% construídos de forma analítica com base num questionário às suas necessidades realizado em 5 países

Dimensão dos segmentos nos vários países



Fonte: Questionário aos instaladores do sector eléctrico Abril 2016 (N=2,196); Países abrangidos: DE, IT, UK, TR, BR;  
Método analítico: Análise de correspondência e *clusterização k-means* baseada em três questões.

Figura 11: Cinco segmentos diferentes de instaladores

Da mesma forma, os segmentos de instaladores também não estão igualmente representados entre os diferentes grupos profissionais:

- Por exemplo, arquitectos e empresas de engenharia parecem preocupar-se muito mais com a obtenção de produtos inovadores a bons preços para os seus projectos e com o cálculo de custos (quase 60% das empresas priorizam estes factores).
- Entidades de formação têm uma necessidade compreensivelmente maior por pagamentos atempados.
- Electricistas e técnicos de manutenção precisam que o fornecimento de produtos seja feito rapidamente. O segmento 1 é, portanto, representado proporcionalmente neste grupo.

O aprofundamento e uma maior compreensão qualitativa das necessidades secundárias destes segmentos de instaladores e a melhor forma para os abordar e orientar será objecto de mais investigação específica fora do âmbito do presente documento.

Há duas lições importantes a reter a partir desta segmentação: Em primeiro lugar, nem todos os instaladores são iguais. Eles têm cinco necessidades primárias diferentes que variam na sua dimensão em função dos mercados. Em segundo lugar, a sensibilidade ao preço é um problema para um quarto dos instaladores, mas está longe de ser o maior ou o mais importante. Se um distribuidor focar a sua proposta de valor exclusivamente no preço mais baixo, está a concentrar-se em apenas um quarto do mercado e, portanto, não poderá ter a oferta certa para os 75% restantes.

Os distribuidores podem usar estas informações para identificar os diferentes segmentos de instaladores na sua base de clientes. A avaliação desses segmentos e uma maior compreensão sobre sub-grupos (por exemplo, países ou grupos profissionais) trarão perspectivas valiosas para o aumento do potencial de negócios dentro da base de clientes existente.

### 6.1.3 CHECKLIST DOS DISTRIBUIDORES: IDENTIFICAR SEGMENTOS DE CLIENTES

- ☒ Sei quem são os meus clientes (baseando-me nas receitas e no lucro)?
- ☒ Desenvolvi uma análise ABC?
- ☒ Existe algum grupo profissional específico sobre-representado?
- ☒ Aprofundei o suficiente o desenvolvimento do meu potencial de negócio com os meus clientes base?
- ☒ A minha força de vendas e a minha equipa de apoio ao cliente conhecem a nossa estratégia sobre nos focarmos no segmento de clientes “certo”?
- ☒ Tenho um sistema de indicadores de performance (KPI) instalado para esses colaboradores de forma a criar incentivos sobre o enfoque no segmento de clientes “certo”?

## 6.2 DEFINA AS BASES – ESTRUTURAS DE PREÇOS CERTA

O preço é a alavanca mais poderosa para melhorar receita e lucro. No entanto, as elasticidades do preço são muitas vezes "implícitas" características geridas com base na experiência empresarial e conhecimento da indústria. Queremos discutir duas abordagens complementares que podem ajudar a "corrigir o básico" na forma como se estabelecem as estruturas de preço certo.

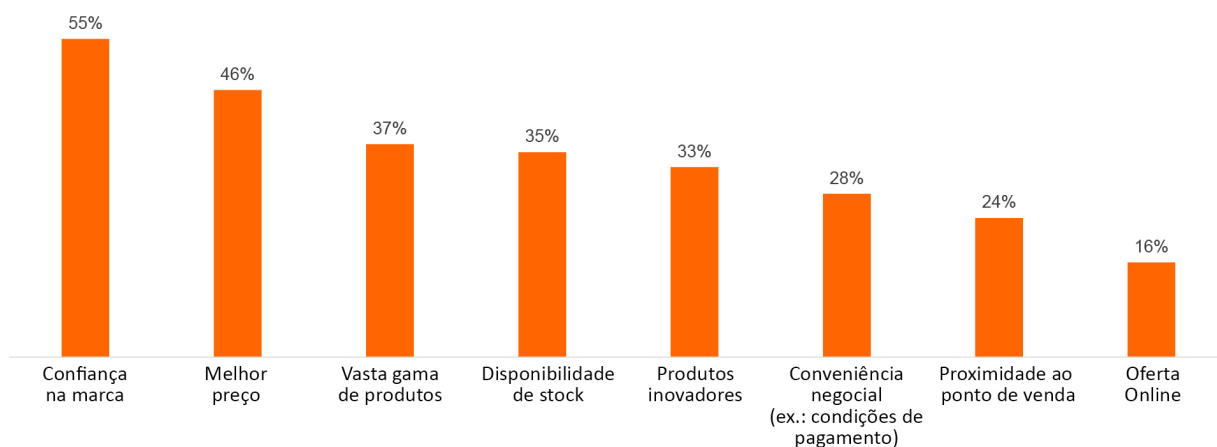
### 6.2.1 ESTRUTURA DE PREÇOS BASEADA NA SEGMENTAÇÃO DO CLIENTE

Uma estrutura de preços correcta começa com a identificação dos segmentos de clientes (ver secção 6.1.2). As empresas podem então atingir esses segmentos desenvolvendo estratégias diferentes baseadas na sensibilidade de preço. A nossa pesquisa mostra que ao seleccionar o seu distribuidor, os instaladores não estão apenas a procurar por um "produto desconto", mas consideram outros critérios como "marca" ou "oferta de produtos" igualmente importantes (ver Figura 12).



Ao seleccionarem um distribuidor, os instaladores não estão apenas à procura de um “produto com desconto”

Principais prioridades dos INSTALADORES a nível mundial ao seleccionarem um distribuidor



Fonte: Questionário global entre instaladores do sector eléctrico Abril 2016 (N = 2,196)

Figura 12: Razões pelas quais os instaladores escolhem o seu distribuidor

## 6.2.2 PREÇO BASEADO EM NECESSIDADES “PREÇO BASEADO NO VALOR”

Quando se trata de seleccionar produtos, o próximo passo é entender a “necessidade” concreta que precisa ser atendida.

Usando o exemplo da indústria de iluminação, podemos identificar diferentes necessidades de iluminação que podem ser respondidas com uma abordagem personalizada - tanto em termos de tecnologia de produto quanto ao nível dos preços (ver Figura 13).

As diferentes necessidades dos clientes podem ser respondidas com diferentes tecnologias e com preços também diferentes

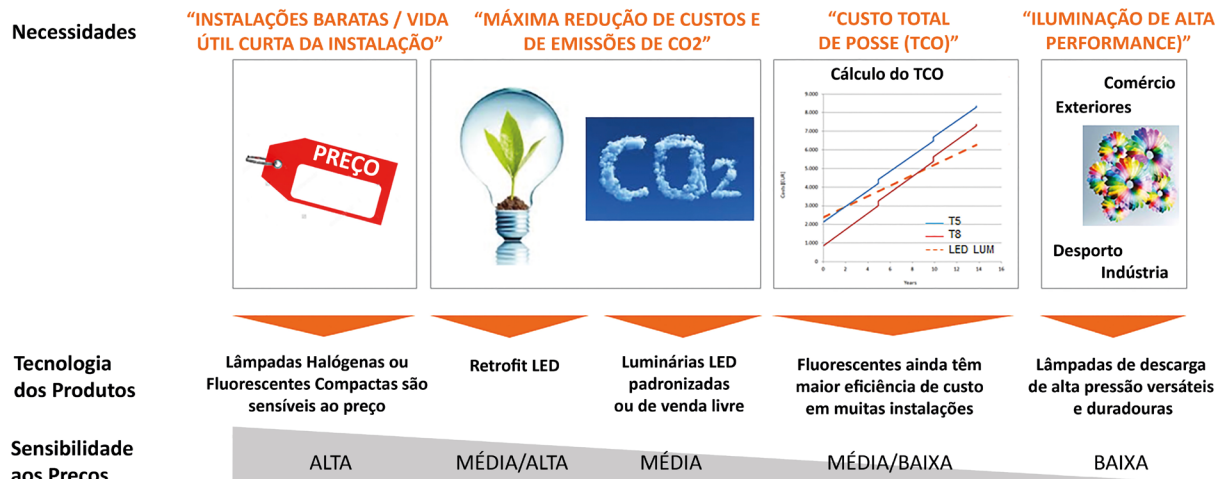


Figura 13: Necessidades de iluminação e tecnologias de produtos e preços correspondentes

No contexto da LEDificação, isto resulta em duas abordagens diferentes:

- **Produtos tradicionais:** Com a transição do mercado para a tecnologia LED, as vendas de produtos tradicionais estão em declínio. A fim de aumentar a participação num mercado em declínio, os concorrentes começam geralmente a reduzir os preços para fomentar o *sell-out*. Isso reduz o stock em armazéns de distribuidores e aumenta o stock nos fabricantes, levando a uma guerra de preços sem vencedores (como foi o caso, por exemplo, da indústria de DRAMs). Por sua vez, gerir o valor pro-activamente permite às empresas manter os preços estáveis (e gerir a participação de mercado). Podem até aumentar os preços de certos produtos onde a sensibilidade ao preço é menos problemática (por exemplo, certas lâmpadas de descarga de alta pressão).
- **Produtos LED:** Os especialistas argumentam que a indústria está actualmente na "parte íngreme da curva S" em relação ao declínio do preço do LED. Nos próximos anos, a pressão sobre os preços deverá diminuir. Há dois argumentos principais para isso: 1) Os LEDs são responsáveis por uma parte cada vez menor do custo total do produto. Como tal, o declínio nos preços dos componentes LED tem menos efeito sobre o custo de lâmpadas e luminárias acabadas. 2) Tecnologias alternativas como as lâmpadas incandescentes estão a emergir e ajudarão a diferenciar os produtos novamente. A chave aqui é gerir acções no contexto de gerações de 6 a 9 meses e, dessa forma, evitar que o preço real seja "assassinado".

Em geral, pode argumentar-se que a iluminação é um produto de baixo envolvimento, onde o melhor preço sempre vence. Pode dizer-se também que o custo total de propriedade é mais importante para os profissionais do que para os consumidores finais.

No entanto, estudos de mercado mostram que mesmo os consumidores finais não compram lâmpadas baseados apenas no preço. Muitos factores diferentes são tidos em conta. Por exemplo, design e poupança de energia (ver Figura 10). A compreensão da necessidade real do consumidor permite que os distribuidores desenvolvam modelos de preços com base no valor.

No final, os distribuidores do sector eléctrico demonstraram que sabem como ganhar dinheiro e sabem onde estão as suas forças – evitando a destruição do valor.

### 6.2.3 CHECKLIST DOS DISTRIBUIDORES: MELHORAR AS ESTRUTURAS DE PREÇOS

- ☒ Conheço os produtos que me dão maior margem?
- ☒ Divido os meus clientes em diferentes grupos com base na sua sensibilidade ao preço?
- ☒ Conheço as reais necessidades de iluminação dos meus clientes em projectos específicos?
- ☒ Tenho capacidade em manter uma quota elevada de produtos tradicionais?
- ☒ Quão sensível é o meu negócio aos preços no que diz respeito aos produtos tradicionais? Posso aumentar os preços para determinados produtos?
- ☒ Devo agregar volumes de compras para manter a complexidade do fornecedor baixa?
- ☒ Faço tentativas para reduzir os preços em relação aos LED? Se sim, porquê?
- ☒ Tenho as informações estatísticas certas, por exemplo, percentagens de quotas de mercado e não apenas em termos de volume absoluto?

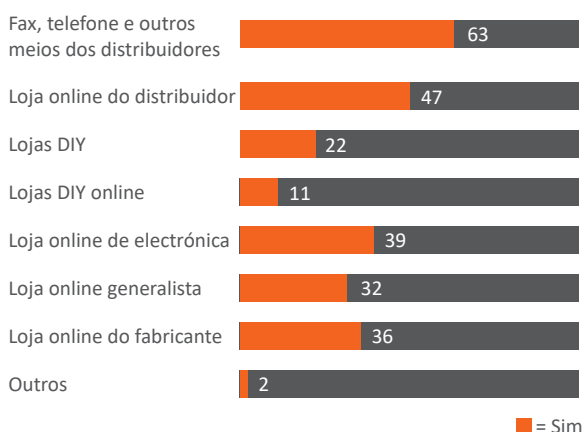
### 6.3 DEFINA A PROPOSTA DE VALOR

Ao enfrentar desafios disruptivos, muitas empresas cometem o erro de tentar entregar tudo a todos. A chave para o sucesso, no entanto, é saber exactamente o que significa uma empresa e/ ou marca: Quem são os seus clientes? O que é que a empresa lhes oferece? Por que é que eles devem trabalhar com aquele fornecedor específico e não com um outro que lhe seja concorrente? Por outras palavras, o que é que a marca/ empresa representa? Além disso, todos os clientes compartilham o mesmo ponto de vista dessa proposta de valor?

Uma proposta de valor é uma declaração de posicionamento clara e accionável que descreve o valor ou benefício na perspectiva do cliente. Pode ser desenvolvido para uma empresa como um todo ou para produtos e serviços de forma individualizada. As empresas que sabem o que os seus clientes realmente querem e constroem a sua proposta de valor em torno disso estão numa posição mais forte porque têm uma ideia clara sobre quem eles estão a servir e como eles podem esses clientes podem ser atendidos. Também podem certificar-se de que a sua estratégia é sistematicamente executada ao longo de todos os pontos de contacto com o consumidor, o que resulta numa imagem de marca clara.

#### As online shops estão a alastrar-se e os instaladores possuem agora múltiplas opções onde comprar

Que canais de compra espera usar, pelo menos ocasionalmente, nos próximos 2 anos?



Fonte: VOLTIMUM (2015). Pesquisa de Mercado europeia sobre a instalação eléctrica & a IoT. (N = 4,558)

Figura 14: Canais de compra que os distribuidores esperam usar no futuro

Uma proposta de valor dedicada e clara é importante para os distribuidores do sector eléctrico. No passado, os clientes podem ter escolhido uma empresa porque as suas lojas físicas estavam perto dos locais de projecto. Esse factor de diferenciação está a tornar-se cada vez menos importante à medida que as lojas online se tornam mais difundidas e os instaladores têm várias opções para realizar as suas compras (ver Figura 17). O Amazon Prime, por exemplo, já oferece um serviço de entrega de uma hora para determinados produtos em cidades seleccionadas dos E.U.A. e na Europa (ver Estudo de Caso 4). Este é apenas o começo de serviços de entrega rápida realizados por online *shops* e *marketplaces*. Os distribuidores que têm uma proposta de valor clara e a executam perfeitamente em todos os pontos de contacto com o cliente têm uma maior possibilidade de vencer contra a concorrência.

Existem centenas de livros sobre como construir uma marca forte e muitas maneiras diferentes de desenvolver uma proposta de valor acrescentado (Esch, 2004: p 91). Nos mais de 20 anos de experiência que temos, as propostas de valor mais eficazes e bem-sucedidas são muito simples e muito claras. Contêm apenas três elementos: percepção do consumidor, benefício e razões.

**PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR** Revela o que os clientes querem e/ ou os desafios que enfrentam. Deve idealmente ser formulado no próprio tom de voz do cliente. Por outras palavras, resume o "problema" do cliente. Deve ser o mais curto possível, em muitos casos apenas uma ou duas frases.

O **BENEFÍCIO** é a própria visão da empresa em como o seu produto ou serviço pode resolver o problema mencionado acima. É a própria essência da proposição de valor. Em suma, é a solução da empresa para o desafio do cliente.

As **RAZÕES POR QUE** são relativas às razões racionais ou emocionais pelas quais o produto ou serviço pode oferecer essa solução. Normalmente é apenas uma pequena lista dos elementos mais importantes e não tudo o que um produto oferece ou contém.

Esta proposição de valor deve traduzir-se em apenas algumas frases. Não deve ser superior a uma página e deve ser fácil de entender para as pessoas que não são especialistas na área.

Apresentamos em seguida, exemplos de benefícios para o consumidor (Riesenbeck, Perrey 2004: 158f):

- Cuidados para peles sensíveis a um preço razoável (Nivea)
- Muito carro a um preço razoável (SIXT)
- O preço mais baixo das companhias aéreas (Ryanair)

### 6.3.1 PROPOSTAS DE VALOR FUNCIONAL VERSUS EMOCIONAL

Sem dúvida, todas estas propostas de valor se baseiam em benefícios funcionais, como preço ou cuidado da pele. Muitas marcas também apresentam benefícios emocionais (Aaker 1996: p.97):

- Segurança (Volvo)
- Felicidade (Coca-Cola)
- Atenuação do envelhecimento (Óleo de Olay)
- Conforto (Cartão Hallmark)

Há também alguma evidência de que uma combinação de propostas de valor emocional e funcional é a melhor abordagem. Por exemplo, uma pesquisa de mercado envolvendo shampoo mostrou que adicionar um benefício emocional, como "você vai olhar-se e sentir-se ótimo" a uma promessa funcional de "o seu cabelo vai ser forte" aumenta o apelo do anúncio. (Agres 1990: 1-18)

Ao mesmo tempo, a evolução da marca desempenha um papel importante. Curiosamente, a NIVEA usou um benefício mais funcional no final dos anos 90 e desenvolveu uma promessa mais emocional desde então. Em contraste, a Coca-Cola está a mover-se ligeiramente para longe da promessa emocional de felicidade, evoluindo suavemente para benefícios que são mais funcionais. Poder-se-ia ar-

gumentar que cada marca tenta equilibrar uma promessa funcional e emocional e mover-se na direção oposta ao seu anterior posicionamento de marca (NIVEA mais funcional, Coca-Cola mais emocional).

A proposta de valor é tanto a base da oferta de uma empresa, como o são o seu desenvolvimento de produtos e de serviços. É a base para os testes de produto em pesquisas de mercado e serve de briefing para qualquer acção publicitária. Os instaladores têm necessidades diferentes (ver Figura 11). Uma oferta adaptada aos instaladores no segmento 1, por exemplo, seria muito diferente de uma oferta projectada para os instaladores no segmento 2. Pode não ser possível a uma empresa desenvolver cinco ofertas diferentes ou propostas de valor para os cinco diferentes segmentos de instalação.

### 6.3.2 A MARCA DO DISTRIBUIDOR

Durante o curso da nossa pesquisa, mantivemos muitas discussões com distribuidores. Uma questão importante surgiu quando falámos de propostas de valor: uma empresa de distribuição pode ser considerada uma marca? Na nossa experiência, tem mesmo praticamente de ser.

Uma marca é o que acontece na mente do cliente quando ouve ou vê o nome da marca ou da empresa. A nova teoria da marca está, portanto, a afastar-se da ideia convencional de marca (ou seja, apenas relacionada a produtos num ambiente B2C) para uma definição muito mais abrangente que engloba produtos (Apple), serviços (correio americano), regiões (Silicon Valley), cidades (Paris) e pessoas (Donald Trump, Madonna). Todos estes são agora considerados marcas porque quando os consumidores ouvem o nome, têm imediatamente uma ideia sobre o que essa "marca" lhes oferece. Como tal, distribuidores, retalhistas e instaladores são também marcas. Todos eles oferecem algo e, portanto, devem certificar-se de que o que oferecem é relevante para os seus clientes.

### 6.3.3 CHECKLIST DOS DISTRIBUIDORES: DESENVOLVER UMA PROPOSTA DE VALOR CLARA

- ✓ Sabe como os seus clientes “A” percebem a sua proposta de valor? Já alguma vez os entrevistou, perguntando-lhes porque fazem as suas compras consigo e não com outros distribuidores?
- ✓ Já escolheu o(s) segmento(s) de instalador(es) em que quer focar-se?
- ✓ Definiu a sua proposta de valor?
- ✓ A sua equipa está familiarizada e identifica-se com ela?
- ✓ Desdobrou a sua proposta de valor nos três aspectos mais relevantes para cada departamento dentro da sua empresa?
- ✓ Verifica de quando em quando se a percepção dos seus clientes acerca da sua empresa está de acordo com a sua proposta de valor?
- ✓ Tem um conjunto de KPIs para a sua proposta de valor e mede-os regularmente (por exemplo, usando NPS)? – Nota do tradutor: do inglês Net Promoter Score. É uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos E.U.A., com o objectivo de medir o grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa.

## 6.4 VÁ ALÉM DO PRODUTO

Há um elevado nível de transparência de preços em estratégias que se concentram exclusivamente no produto. O grau de transparência aumentou com o aumento das plataformas digitais. Actualmente, existem centenas de sites de comparação de pre-

ços online que permitem aos consumidores e instaladores procurar os preços mais baratos. Se uma empresa pensa exclusivamente em termos de produto, acabará a competir com os *players* de preço/volume na parte inferior do mercado, e o risco de perder aqui é elevado.

Ao nível do lucro (ver Secção 7), faz muito mais sentido que as empresas se concentrem em fornecer serviços e inovações adicionais aos clientes. Estas adições ao portfólio devem basear-se na proposta de valor de uma empresa e nas necessidades dos clientes (ver Secções 6.1 e 6.3). Este exercício criativo deve ser realizado de forma estruturada e contínua. Os exemplos práticos de Schott Ceran e da Amazon, em anexo, mostram o quão diferentes podem ser essas abordagens.

Além disso, a nossa pesquisa com instaladores mostra que o produto/ portfólio não é o único factor que influencia os instaladores do sector eléctrico na escolha de um distribuidor. Em todos os países e independentemente da dimensão dos instaladores, o produto e a carteira nunca respondem por mais de 50% das respostas (Disponível a pedido).

A questão agora é saber como os distribuidores podem ir além do produto e do preço - de forma estruturada - para operar no extremo superior do mercado. Uma abordagem típica seria expandir a proposta de valor para incluir o comportamento corporativo (por outras palavras, como os funcionários executam a promessa da empresa) e também as cinco alavancas mais importantes de marketing e vendas (produto, serviço, preço, distribuição e promoção).

### 6.4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FONTE DE SUCESSO

É crucial que todos os funcionários de uma empresa estejam familiarizados com a promessa da marca e a executem de maneira uniforme. Para garantir que

este é o caso, os gestores devem sentar-se com as equipas em diferentes departamentos e desdobrar a promessa da marca em, pelo menos, três acções para cada equipa.

Por exemplo, a promessa de oferecer um "método conveniente para encomendar produtos de iluminação" pode ser dividida da seguinte forma para diferentes departamentos:

#### O CALL CENTER:

- Atender cada chamada dentro dos primeiros seis toques (deixar os clientes à espera, ao telefone, não promove a ideia de conveniência)
- As encomendas devem ser feitas num espaço de dois minutos (desde que este seja um bom *benchmark* para a indústria)
- Perguntar sempre ao cliente se há mais alguma coisa que pode fazer por ele para que a sua encomenda se torne mais fácil

#### A LOJA ONLINE:

- Coloque um botão de grandes dimensões visível na homepage de forma a facilitar as encomendas
- Ofereça uma opção de encomenda com um único clique
- Garanta que alguém telefona ou envia um email directa e proactivamente ao cliente, no caso de existir um atraso com a entrega da encomenda

#### AS ORDENS DE ENCOMENDA:

- Garanta que o formulário de encomenda se encontra na primeira página do website
- Garanta que a informação sobre o cliente é automaticamente introduzida no formulário de encomenda se o cliente já o é
- Garanta que o formulário de encomenda está estruturado de forma lógica e tem um design simples

Compensa lembrar que estas *guidelines* devem reflectir a perspectiva do cliente e não a perspectiva da empresa.

## 6.4.2 AS PRINCIPAIS ALAVANCAS DE MARKETING E VENDAS

Já falámos sobre a alavanca "preço" na Secção 6.2.. O "produto" também não parece ser um problema para os distribuidores do sector eléctrico tendo por base os resultados das nossas entrevistas e workshops. Como tal, esta secção irá concentrar-se nas duas alavancas restantes: a comunicação e a distribuição.

### Comunicação:

O factor mais importante de que nos devemos lembrar aqui é se "não se pode não comunicar" (Watzlawick, em Schulz von Thun, 1995: 34). Tudo o que as pessoas vêem, ouvem, sentem, saboreiam, cheiram em relação a um produto ou marca - mesmo a ausência de comunicação - contribui para a imagem da empresa e dos produtos e serviços que ela oferece. Toda a comunicação deve, portanto, reforçar a imagem que a empresa quer criar. Publicidade através de canais dedicados de media pagos é uma alavanca muito eficaz para abordar os factores mais importantes. Esta é também a única alavanca sobre a qual uma empresa tem o controlo total. Portanto, é crucial que toda a publicidade seja clara e reforce a mesma imagem pretendida.

Usar uma reivindicação é uma maneira eficaz de assegurar isto. Uma reivindicação é uma versão condensada da proposta de valor. Embora a proposta de valor deva ser curta, ela ainda é, no entanto, muito longa para fins publicitários. Uma reivindicação é uma frase simples ou, às vezes, até mesmo apenas uma palavra. Exemplos:

“PENSE DIFERENTE” – Reflecte o compromisso Apple com a inovação na sua proposta de valor

“ISTO É UM AUTOMÓVEL” – Reflecte a proposta de valor da Volkswagen na democratização da mobilidade e no reforço da ideia de qualidade associada à engenharia alemã



“PROGRESSO ATRAVÉS DA TÉCNICA” – Reflecte a promessa da Audi em fornecer tecnologia de topo e a qualidade associada à engenharia alemã

### Distribuição:

Com base nas nossas pesquisas e workshops com distribuidores, não parece haver problemas com os canais de distribuição convencionais, como lojas e *call centers* (para encomendas). No entanto, as lojas online e a forma como elas podem ser integradas noutros canais foi algo que suscitou imensas perguntas.

Na realidade, as respostas não são muito complicadas. Afinal, uma loja online é apenas outro canal de distribuição e deve ser tratada como tal. Mover um portfólio do mundo analógico para o digital pode não ser tão difícil quanto parece. Se uma empresa tem uma proposta de valor clara, tudo o que precisa fazer é aplicar isso a um canal diferente. A promessa aos clientes não deve mudar.

A parte difícil, como sempre, está em adaptar correctamente a promessa às regras desse canal em particular. Por exemplo, se uma empresa promete oferecer aos consumidores uma experiência de compra conveniente, ela deve definir regras para o seu *call center* de forma a cumprir com essa promessa (por exemplo, o tempo máximo de espera durante uma chamada, o número de perguntas necessárias para fazer uma encomenda e um formulário de confirmação). Para cumprir com a mesma promessa no online, uma empresa tem de olhar para os tempos de carregamento do site ou o tempo que leva para encontrar o produto certo (o equivalente ao tempo de espera num *call center*).

As informações necessárias para fazer um pedido e um formulário de confirmação simples, também podem ser vistos como questões-chave aqui. Alguns elementos podem até ser os mesmos em ambos os canais.

Mais uma vez, isso coloca em evidência que todos os canais de distribuição devem ser baseados na mesma promessa ao cliente e todos eles devem cumprir com essa promessa.

### 6.4.3 CHECKLIST DOS DISTRIBUIDORES: DETERMINAR O VALOR ACRESCENTADO PARA OS CLIENTES

- ✓ Todos os empregados conseguem explicar a proposta de valor e descrever como o seu trabalho contribui para o sucesso dessa proposta?
- ✓ As suas alavancas mais importantes estão alinhadas (por exemplo, preço, comunicação e canais de distribuição) com a sua proposta de valor?
- ✓ Desenvolveu uma reivindicação para todas as comunicações?
- ✓ Existe um processo que lhe permite sistematicamente verificar se a proposta de valor e a sua execução estão a ser feitas para todas as questões levantadas pelos clientes?
- ✓ A sua oferta já responde às necessidades dos seus clientes chave e ao segmento de instaladores no qual quer focar-se?
- ✓ Se não, que tipo de serviço, comunicação, apoio a clientes, etc., oferece para melhorar a sua imagem e gerar fluxos de receita adicionais às vendas de produtos?
- ✓ Consegue testar estas ideias numa escala reduzida, testando os clientes de forma a obter deles informação sobre a sua predisposição em pagar por uma oferta melhorada a partir do seu *feedback*?



## 7 TIRA-TEIMAS: OS BENEFÍCIOS DE CRIAR UMA DISTRIBUIÇÃO COM MARCA FORTE

Até agora, argumentámos que operar no extremo superior de um mercado faz sentido para distribuidores do sector eléctrico. Descrevemos quatro alavancas principais que podem levar ao sucesso e demos uma breve visão geral de como isso pode ser feito, referindo-nos, também, a alguns estudos de caso B2B reais.

Nesta última secção, mostraremos que operar no extremo mais alto do mercado e investir em marcas fortes vale a pena para os distribuidores do sector eléctrico. As cinco razões mais importantes pelas quais compensa ter uma marca forte são as que mencionamos de seguida.

### 7.1 PREÇO *PREMIUM*

As empresas que realizam com êxito estas quatro alavancas desenvolvem uma marca forte e podem cobrar um preço superior por ela. Como podemos ver nos estudos de caso, a Vaillant pode cobrar cerca de 50% mais do que a Buderus, enquanto a Schott Ceran ganha cerca de 80% mais do que a Siemens em produtos comparáveis. Estas empresas podem cobrar um preço *premium* porque fornecem um produto/ marca de valor acrescentado que os clientes conhecem e entendem. Essa marca é importante para os clientes e eles estão dispostos a pagar mais para terem o serviço de qualidade da Vaillant para instaladores ou o processo de produção ambientalmente saudável da Schott 2.

Isso também é verdade quando marcas diferentes têm os mesmos níveis de qualidade. No caso dos electrodomésticos, o maior instituto de ensaios alemão independente "Stiftung Warentest" atribuiu a três máquinas de lavar (AEG, Miele e Siemens) o mesmo grau de "bom". No entanto, a marca Miele custa 39% e 82% mais do que os outros produtos, mesmo que tenham os mesmos resultados de teste. Tudo isso se deve ao valor da marca, à oferta de serviços subjacentes e à qualidade percebida.

### 7.2 O IMPACTO DIRECTO DAS

### MARCAS FORTES NAS VENDAS

Os especialistas argumentam, por vezes, que a gestão da marca e os esforços de publicidade só ajudam a longo prazo dado que influenciam a imagem e, portanto, só têm um impacto indirecto e retardado nas vendas. Embora a publicidade e o marketing tenham um impacto comprovado a longo prazo nas vendas, a imagem de uma marca ou empresa também influencia directamente as vendas.

Ao usar uma metodologia de pesquisa não tendenciosa de factores que impulsionam as decisões de compra, é claro que a marca impulsiona uma proporção significativa das vendas. Olhando para um exemplo com produtos brancos em Espanha (Figura 15), podemos ver que a força percebida da marca e a consciência da publicidade representam cerca de 20% das vendas. Naturalmente, não é realista supor que, consequentemente, cerca de 20% do orçamento de uma empresa deva ser canalizado para a gestão da marca e para publicidade - afinal, também há outros factores que devem ser tidos em conta, como sejam os argumentos estratégicos e competitivos. No entanto, isto deve, pelo menos, fornecer uma indicação inicial de como a imagem da empresa é importante quando em comparação com outras alavancas.

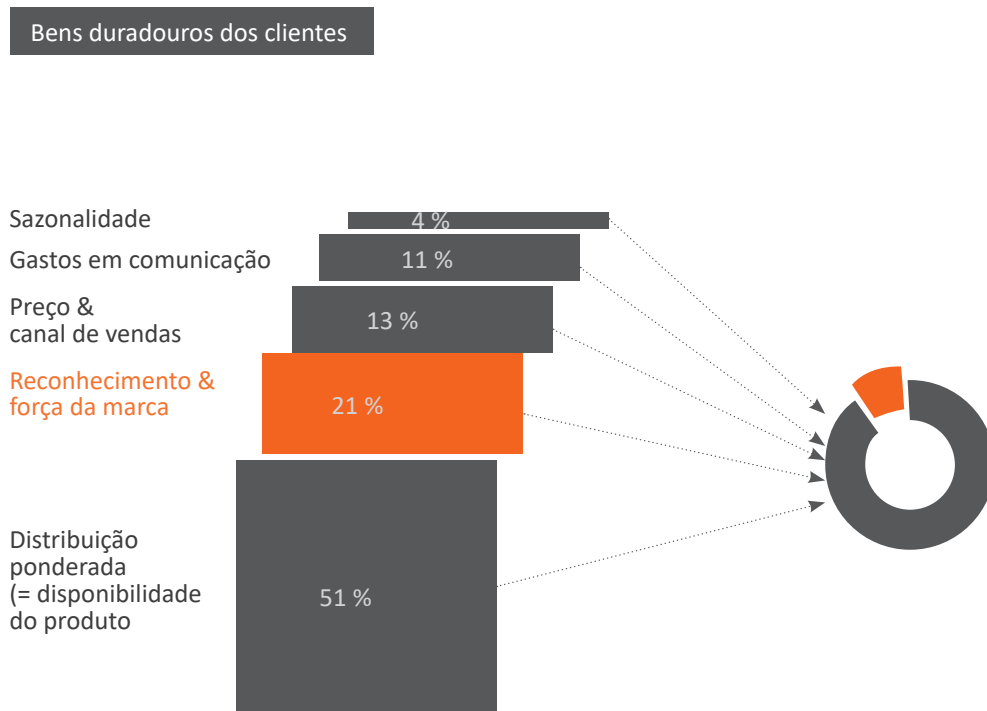
### 7.3 UMA MAIOR FIDELIDADE POR PARTE DOS CONSUMIDORES FINAIS

Empresas fortes e marcas fortes vendem mais. Isto acontece porque elas têm clientes mais leais e estes clientes geram 60% a 70% de todas as vendas de produtos de marca (Schüller 2012). Empresas com uma marca forte, que têm activamente envolvidos consumidores finais (aqueles que têm um forte apego à marca) têm 23% mais quota de mercado do que marcas com um envolvimento dos consumidores finais médio. As marcas com consumidores finais activamente desactivados (portanto marcas não fortes) têm menos 13% na participação do mercado. (Gallup 2014: 1). Alternativamente, se nos referirmos no exemplo de máquinas de lavar: "quase todos os clientes compram um electrodoméstico Miele novamente" (Esch 2012: 10).

<sup>2</sup> Os números são uma comparação de fora para dentro, usando os seguintes websites de comparação de preços: [www.Heizungsdiscout24.de](http://www.Heizungsdiscout24.de); [www.Mediamarkt.de](http://www.Mediamarkt.de); [preisvergleich.de](http://preisvergleich.de) (em Abril 10, 2016)

## A marca tem um impacto mensurável directo sobre as vendas

Importância relativa das alavancas na previsão de vendas (Exemplo: frigoríficos), Espanha



Fonte: Modelo brand.cision por Analyx baseado em informação do painel sobre retalho, Gastos (ATL/BTL) e KPIs de marca

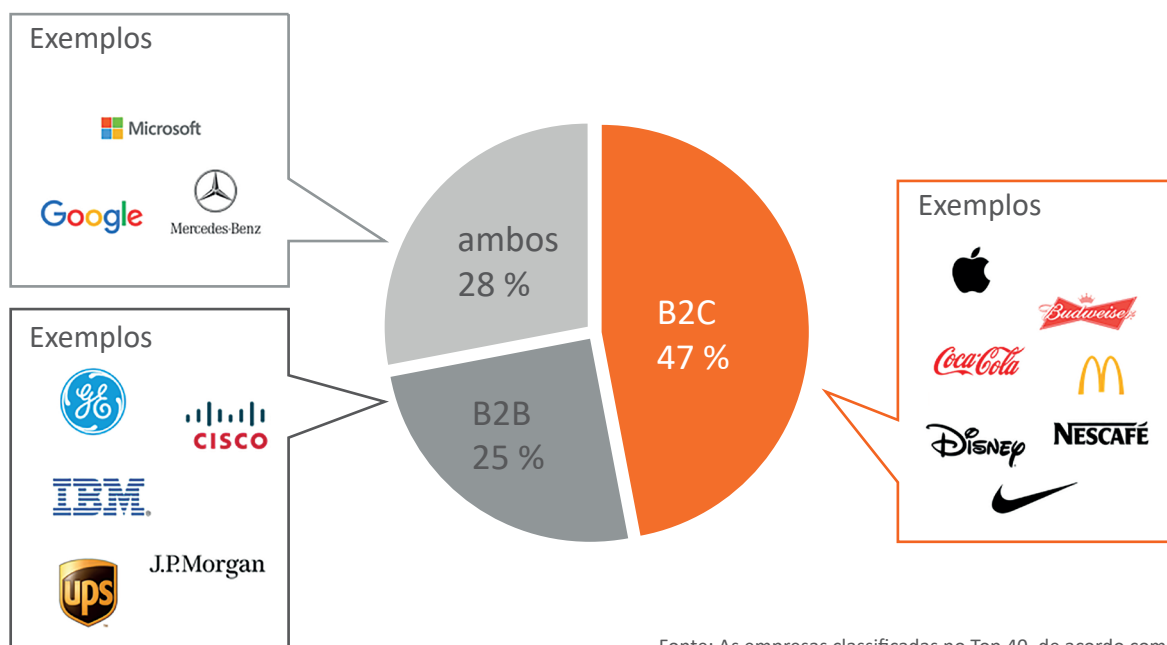
Figura 15: Impacto percebido da imagem de marca e consciencialização através da publicidade sobre as vendas

## 7.4 ACÇÕES DE MERCADO A PREÇOS ELEVADOS

Uma maior fidelidade dos clientes tem um impacto directo sobre as vendas. Isso, combinado com um preço *premium* mais elevado também pode impulsionar o desempenho do mercado de acções. De acordo com uma análise da McKinsey (Perrey, 2016: 1), marcas e empresas classificadas no top 40 do Best

Global Brands da Business Week superaram o índice MSCI World Index em nove de doze anos. Em tempos de turbulência económica, o valor dessas empresas também permanece mais estável do que o de outras. Curiosamente, isso é verdade para empresas B2C e B2B. Das 40 melhores marcas globais da lista Business Week, 53% das empresas operam exclusivamente em cenários B2B ou em ambos os mercados B2B e B2C. Apenas 47% das empresas são exclusivamente empresas B2C (Figura 16).

**Maior valor no mercado de acções também para empresas B2B:**  
**53% das melhores marcas operam no sector B2B**  
**ou simultaneamente nos sectores B2B e B2C**



Fonte: As empresas classificadas no Top 40, de acordo com o relatório "Best Global Brands" da Business Week 2015.

Figura 16: Marcas classificadas no Top 40 pela Business Week (empresas B2B, B2C e B2B-2C)

## 7.5 ATRAIR E RETER TALENTO

Existe uma forte correlação entre a imagem positiva de uma empresa e a sua atractividade para estudantes e especialistas séniores aquando da contratação e também na manutenção do quadro de funcionários.

Porsche e Apple recebem mais candidaturas para posições em aberto do que outros fabricantes de automóveis ou fornecedores de TI. Estas empresas (com marcas fortes) são mais propensas a contratar

melhores funcionários do que outras. Marcas fortes dão às empresas candidatos melhores e mais motivados para escolher, deixando essas empresas numa posição mais forte na luta por talentos em mercados maduros, como a Europa e os E.U.A.. O mesmo efeito positivo pode ser visto com os funcionários existentes.

Estas são apenas algumas áreas em que as empresas fortes com uma imagem de alto perfil e uma proposta de valor claro superaram os seus pares e beneficiam por operarem no topo do mercado.

## 8 CONCLUSÃO

A nossa pesquisa mostra que o preço não é o único grande desafio para os distribuidores. Dar ao cliente valor acrescentado através de inovações de produtos e serviços, adoptar uma perspectiva centrada no cliente e gerir a transição para o negócio digital também são preocupações fundamentais.

Todos estes desafios são baseados em mudanças tecnológicas disruptivas que estão a afectar o mercado, mudando a maneira como os consumidores e os instaladores se comportam. Instaladores que-rem mais formação, melhor serviço e apoio 24/7 dos seus parceiros. No entanto, isso irá aumentar as estruturas de custos para esses parceiros. Estes desafios são os mesmos para distribuidores e fabricantes.

Efectivamente, existem duas estratégias principais que as empresas podem usar para superar a disrupção e prosperar. Podem optar por concentrar-se no segmento inferior e mais barato do mercado ou competir no segmento de maior valor acrescentado. À luz da forte concorrência (e especialização) da Ásia no segmento sensível aos custos, e com os instaladores à procura de mais serviços por parte dos distribuidores, acreditamos que o único caminho viável para as empresas com sede na Europa, Estados Unidos e América Latina é focar-se no segmento mais alto do mercado – por outras palavras, "ir além do preço" e jogar no "campo da marca forte".

Estabelecer uma marca de distribuição própria - e não apenas depender das marcas do fabricante - é vital para se manter competitivo. Caso contrário,

existe a ameaça real de ter uma "vida curta" por acção de fabricantes ou de novos e-distribuidores.

Depois de discussões, workshops e entrevistas com distribuidores e apoiados por muitos anos de experiência nos sectores B2B e B2C, definimos quatro alavancas de núcleo (marca) que os distribuidores em cenários B2B precisam trabalhar para ter sucesso. Estas quatro alavancas funcionam em uníssono e têm um impacto directo sobre as vendas e as margens de lucro:

- Conheça os seus clientes (e os seus segmentos) – mesmo bem
- Defina as bases – estruturas de preços certas
- Defina a sua proposta de valor
- Vá além do produto

Quatro estudos de caso dedicados mostram como essas alavancas podem ser trabalhadas com sucesso também no contexto B2B. Ao usar bem essas alavancas, os distribuidores do sector eléctrico criam uma marca realmente forte - abrindo caminho para preços *premium* mais altos e uma maior fidelidade dos clientes.

Finalmente, embora os distribuidores internacionais, os grupos de compra e os independentes locais sejam muito diversos, os factores acima descritos parecem relevantes para todos na criação de um modelo vencedor para o futuro.

## ANEXOS

### Caso de estudo 1: Bosch

Ao compreender os clientes e oferecer os serviços de que necessitam a Bosch Professional desenvolveu um produto/ serviço que criou um novo fluxo de receita e aumentou o rendimento existente. Veja como isso foi feito:

#### A PERSPECTIVA:

A Bosch Professional oferece ferramentas eléctricas a profissionais do comércio e da indústria. Ao conversar com os seus clientes, a empresa descobriu que eles perdiam muito tempo a gerir inventários de ferramentas, em especial a tentar localizar ferramentas eléctricas. Em alguns casos, os funcionários não retornaram as ferramentas aos seus locais de armazenamento. Em vez disso, deixavam-nas em veículos, em canteiros de obras ou até mesmo levavam-nas para casa para que as pudessem usar no dia seguinte. Ferramentas danificadas ou quebradas podem ser uma grande dor de cabeça, custando tempo valioso - e, posteriormente, dinheiro - que não pode ser cobrado aos clientes.

#### A IDEIA:

A Bosch Professional decidiu desenvolver um produto chamado TrackMyTools. Esta solução aberta, *retrofit* inclui uma pequena marca Bluetooth, conhecido como um farol, que pode ser agregado a qualquer ferramenta ou equipamento que o cliente deseje rastrear. A etiqueta emite um sinal a cada oito segundos que pode ser captado por um telemóvel num raio de 30 metros, usando a aplicação TrackMyTools. O telemóvel transmite estas informações à *cloud* da Bosch, criando um banco de dados actualizado das localizações das ferramentas. Os proprietários da empresa, gestores de stocks e comerciantes podem, em seguida, aceder e manter esse banco de dados através da aplicação nos seus telemóveis ou através de um site, permitindo-lhes localizar todas as ferramentas em apenas alguns segundos..

O novo serviço não encontra apenas as ferramentas em falta. Ele também permite que supervisores e gestores de stocks tenham o controlo sob as ferramentas e equipamentos em cada momento e ajude-os a lembrar datas de manutenção, verificar o



Fonte: <https://www.bosch-professional.com/service/trackmytools/de/de> (entrevistas pessoais a profissionais da Bosch; realizadas em Abril 2016)

estado de ferramentas e agrupar todas as informações sobre ferramentas eléctricas num único local.

Com a próxima geração de ferramentas Bosch Professional, o localizador será integrado nas ferramentas. Cada ferramenta será, então, capaz de enviar alertas de serviço para o servidor, por exemplo. Isso reduzirá o tempo de inactividade e melhorará o planeamento do serviço.

#### O IMPACTO:

##### Para o consumidor:

- O novo serviço reduz o tempo gasto na gestão e localização de ferramentas eléctricas e reduz o tempo de inactividade da ferramenta, permitindo que o pessoal trabalhe de forma mais eficaz e gere mais dinheiro.

##### Para a Bosch:

- O sistema abriu uma nova fonte de receitas a partir do serviço proporcionado.
- A Bosch ganhou elogios por provar que, além de ser um fornecedor confiável de ferramentas profissionais de alta qualidade, também compreende as necessidades dos seus clientes e pode ajudá-los a reduzir os custos de transacção.
- Os localizadores também podem ser conectados a outros dispositivos (concorrentes) nos stocks dos instaladores, fornecendo também à Bosch informações sobre outras ferramentas e não apenas as suas.

#### Lições a reter:

Compreender o cliente pode:

- Aumentar as receitas
- Gerar informação, inclusivamente sobre concorrentes
- Abrir um fluxo de receitas adicional
- Aumentar os fluxos de receitas existentes

## Caso de estudo 2: Vaillant

Focando nos instaladores como grupo prioritário

A Vaillant decidiu focar o seu apoio a clientes 360º em instaladores de HAVACs e definir serviços dedicados a esses clientes. O que eles fizeram foi o seguinte:

### A SITUAÇÃO:

O grupo Vaillant é o segundo maior fabricante europeu de tecnologia HAVAC e de equipamentos para aquecimento e refrigeração de águas.

O modelo de negócios da empresa tem vindo a enfrentar uma série de desafios nos últimos anos:

- **Desafio 1:** Os novos requisitos de rotulagem energética impostos pela UE proporcionam aos consumidores uma maior transparência em relação aos produtos de aquecimento. Isso torna mais difícil aos OEMs diferenciarem os seus produtos dado que todos os fabricantes procuram oferecer a melhor classe energética.
- **Desafio 2:** A Vaillant opera num mercado B2B2C sofisticado e tem vários grupos-alvo, incluindo instaladores de HAVACs, arquitectos, gestores de edifícios públicos, gestores de habitação social, empresas de construção privadas, etc.. Por outras palavras, a base de clientes da empresa varia entre os proprietários de casas particulares que compram uma unidade de HAVAC, uma ou duas vezes na sua vida e gestores de projecto profissionais que compram milhares de produtos de aquecimento e refrigeração por mês.
- **Desafio 3:** O grupo opera num mercado europeu que atravessa períodos de estabilidade e ligeira contracção.

A Vaillant teve de encontrar uma maneira de garantir que a sua oferta permaneça relevante. O grupo também quis concentrar os seus esforços de marketing e vendas nos clientes mais relevantes para limitar essas despesas a uma linha de base rentável.

### A SOLUÇÃO:

Após uma análise aprofundada dos seus clientes, a Vaillant decidiu concentrar os seus serviços num

dos principais grupos-alvo: instaladores de HAVACs. Este grupo intercepta muitas outras partes interessadas e actua como multiplicador. Por exemplo, os instaladores trabalham com arquitectos, gestores de edifícios e empresas de construção privadas (que não têm os seus próprios especialistas em HAVACs).

A Vaillant desenvolveu e adaptou, com esse propósito, uma série de serviços dedicados a este grupo-alvo. Três deles estão listados abaixo:

“Parceiro de competência” Alemanha: A Vaillant colaborou com o respeitado Instituto Fraunhofer para criar um sistema de certificação para um número selecto de instaladores que oferecem um excelente serviço ao cliente, qualidade e inovação. Esses instaladores certificados têm acesso *premium* a uma linha de serviço dedicada e a formação Vaillant. Apenas 200 dos 14.000 instaladores na Alemanha são certificados por Vaillant.

Fonte: [http://www.vaillant-group.com/news-centre/pressmitteilungen/vaillant-expo-430228.de\\_de.html](http://www.vaillant-group.com/news-centre/pressmitteilungen/vaillant-expo-430228.de_de.html)  
(Abril 20, 2016)



- **CALL CENTER PARA INSTALADORES:** A Vaillant oferece três níveis de apoio com base no estatuto do instalador com a empresa. Esta é uma abordagem comum usada em muitos outros *call centers* B2B e B2C. No entanto, a Vaillant acrescentou um pequeno, mas significativo pormenor que torna o seu centro único – Cada caldeira de parede produzida pela Vaillant nos últimos 30 anos também é instalada no *call center*. Isso significa que o apoio ao cliente pode facilmente orientar os instaladores através das diferentes etapas envolvidas no manuseio de cada caldeira. Este é um grande benefí-



cio para os instaladores porque, em geral, eles estão de pé ao lado dos clientes quando realizam reparos e não querem estar no telefone por muito tempo. Além de também quererem projectar competência junto dos seus clientes. Se alguém do apoio a clientes precisa baixar e ler um manual antes de fornecer o apoio técnico devido, pode demorar demasiado tempo. Ter exactamente a mesma unidade de ambos os lados da linha telefónica significa que ambos os especialistas estão sintonizados muito rapidamente.

- O *call center* é altamente considerado pelos instaladores
- 3,000 instaladores de toda a Europa são formados anualmente na Vaillant Expo
- A Vaillant é a marca de maior confiança em aquecimento, ventilação e refrigeração (HVACR) da Alemanha (2015)\* - não apenas, mas também por causa das acções supra identificadas.

\*<http://www.servicevalue.de/wettbewerbe/branchenueber->



- **FORMAÇÃO DE INSTALADORES EM AMBIENTE DE MARCA:** A Vaillant inaugurou uma nova exposição da marca chamada Vaillant Expo na sua sede e que informa os visitantes sobre o passado, presente e futuro do grupo. Não há nada de incomum nisto. No entanto, a Vaillant também integrou uma sala de formação dedicada e agora a maioria dos seus cursos de formação para instaladores são realizados aqui. Esta abordagem significa que a empresa pode formar instaladores em diferentes tópicos num ambiente que também dá uma visão mais emocional sobre a marca e a sua missão.

greifend/vertrauensranking/ranking/ranking-der-anbieter-von-haustechnik/ (Abril 20, 2016); níveis de confiança na Vaillant são + 27.53% do que a média da indústria.

#### LIÇÕES A RETER:

- Foco nos *stakeholders* principais
- Prestação de um serviço de excelência a esses *stakeholders*
- A formação pode ser divertida e usada como uma oportunidade de conexão com a marca

#### O IMPACTO:



### Caso de estudo 3: Schott Ceran

Usar a inovação para adicionar valor a um produto “normal”

A Schott saiu da espiral do preço baixo ao começar a falar sobre inovação real

#### A SITUAÇÃO:

A Schott Ceran é um fabricante internacional de placas. Fundada em 1884, a empresa tem sede na Alemanha e emprega 15.000 pessoas em 35 países. Em 2014/ 2015, registou receitas de EUR 1,93 mil milhões.

#### OS 3 DESAFIOS:

1. Diferenciar as placas como parte integrante do fogão no seu todo
2. Gerir uma cadeia de distribuição e margens complexa que vai desde o fabricante OEM de fogões, ao lojista/ grossista, e deste ao consumidor final
3. Afastar a concorrência asiática e a deterioração do valor da marca, arriscando entrar numa guerra de preços

#### A SOLUÇÃO:

A Schott rastreou sistematicamente todas as inovações no seu *pipeline* para ver quais tinham o potencial de resolver estes problemas. A empresa escolheu um método inovador de produção de vidro que não usa arsénio nem antimónio. Arsénio e antimónio são altamente tóxicos, tanto para os seres humanos como para o meio ambiente. Esta inovação tornou a Schott no primeiro fabricante do mundo a produzir painéis Ceran sem arsénio nem antimónio, poupando 180 toneladas de arsénio por ano. Ao fazer isto, a empresa identificou algo que os especialistas em marketing chamam a proposta de venda exclusiva (USP).

Para garantir uma atracção suficientemente grande por parte dos consumidores finais que encomendaram uma placa Schott específica, a empresa desenvolveu uma campanha de marketing para fabricantes de fornos e clientes finais, alegando “bom para o ambiente - bom para a cozinha” - A campanha reforçou as credenciais ambientais dos produtos de vidro da Schott Ceran.



Figura 17: Campanha de marketing da

Fonte: Se não indicado em contrário: <http://www.schott.com>, entrevistas individuais a executivos da Schott, Abril 2016; gráficos dos autores

#### O IMPACTO

- **Mais consumidores** pedem activamente produtos Schott ao comprar fornos. Isto gera um efeito de empurrão do mercado para lojistas/ grossista e fabricantes OEMs de fornos. O que significa também que os clientes estão mais predispostos a pagar por uma inovação que tem benefícios comprovados.
- **Os fabricantes** voltaram a ver a marca Schott como um ingrediente visível dos seus produtos e passaram a estar dispostos a pagar preços mais altos pelas peças da Schott.
- **A Schott** ganhou vários prémios, incluindo o Prémio Alemão de Inovação. Estas referências podem ser utilizadas em campanhas de marketing como prova da sua capacidade inovadora e da dos seus produtos ambientalmente saudáveis.

#### LIÇÕES A RETER:

- Inovações podem ajudar as empresas a desenvolver uma UPS e evitar entrar numa guerra de preços
- Ingredientes de uma marca podem beneficiar ambas as marcas
- Publicidade junto de consumidores finais pode gerar um efeito de “empurrão”

## Caso de estudo 4: Amazon Prime

Oferecer serviços de valor acrescentado para evitar que o preço seja o único critério de compra.

Muitas pessoas suporiam que os campeões em preços e transparência de preços, como a Amazon não iriam olhar duas vezes para este tipo de opções de valor acrescentado e de serviços. No entanto, o estudo de caso seguinte – do Amazon Prime, mostra que mesmo um campeão de preços e uma marca digital nativa reconhece o valor de serviços adicionais como uma ferramenta para superar as guerras de preços.

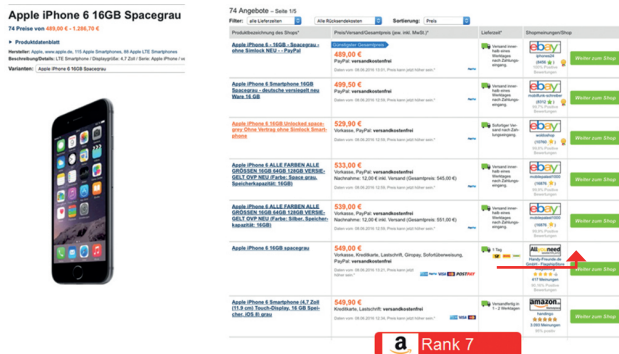
A transparência nos preços é muito elevada no mercado online, razão pela qual a Amazon, como todos os canais de vendas digitais, compete no preço. Aqui está o que a empresa fez para escapar da armadilha de erosão através dos preços.

### A SITUAÇÃO:

**Desafio 1:** A Amazon é pioneira em vendas no canal digital e tem de competir através de preços transparentes. A pressão para baixar os preços acarreta um elevado risco de erosão pelos preços.

**Desafio 2:** Apesar da alavancagem de negociação baseada no volume, a Amazon nem sempre é a opção mais barata.

CASO DE ESTUDO: NÍVEIS DE TRANSPARÊNCIA SÃO ELEVADOS NO MUNDO DIGITAL E NEM A AMAZON PODE SER SEMPRE A MAIS BARATA



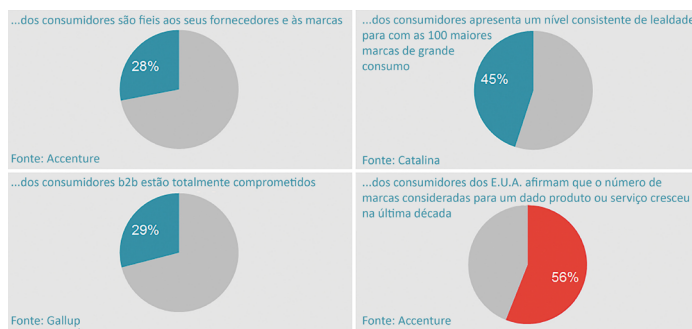
Fonte: [http://www.ideal.de/preisvergleich/OffersOfProduct/4579189\\_iphone-6-16gb-spacegray-apple.html](http://www.ideal.de/preisvergleich/OffersOfProduct/4579189_iphone-6-16gb-spacegray-apple.html) tal como visto a 8 de Junho 2016

Figura 18: Elevada transparência de preços nas compras online

**Desafio 3:** Os consumidores tornaram-se menos fiéis aos fornecedores nos últimos anos, aumentando a procura e selecção em função dos preços mais baixos.

Uma das questões chave que a Amazon enfrentou foi: Como podemos manter e até mesmo aumentar o nível de fidelização dos clientes?

### CASO DE ESTUDO: A FIDELIDADE DOS CONSUMIDORES ESTÁ A DECAIR. SE...



Fonte: <http://blog.accessdevelopment.com/customer-loyalty-statistics-2015-edition#consumer> tal como visto a 8 de Junho 2016

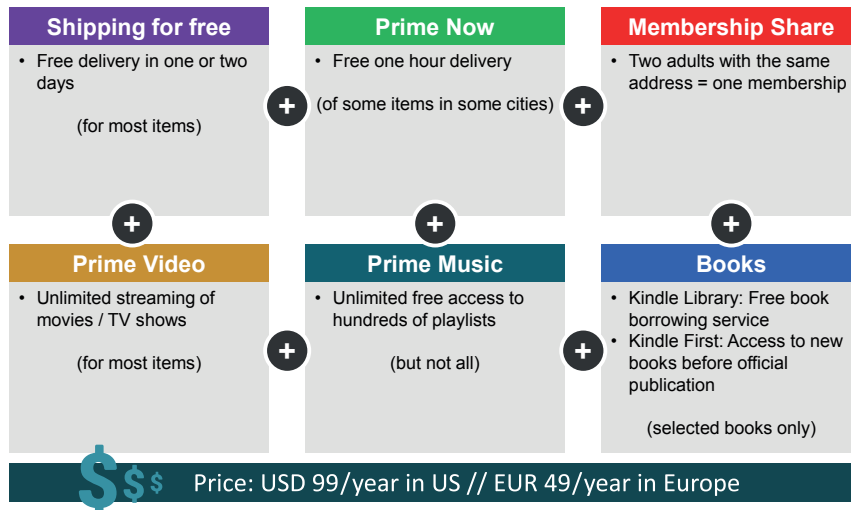
Figura 19: Baixo nível de fidelidade dos consumidores nos cenários B2B e B2C

### A SITUAÇÃO:

A Amazon desenvolveu o Amazon Prime, um programa de fidelidade para sócios que oferece aos membros benefícios gratuitos a uma taxa de 99 dólares por ano nos Estados Unidos ou 49 euros por ano na Europa. O pacote inclui transporte gratuito, entrega rápida e *streaming* de taxa fixa nos vídeos, música, conteúdos de TV e livros. A empresa actualiza continuamente a sua oferta e recentemente adicionou a entrega garantida dentro de uma hora a partir do momento em que a encomenda é recebida, para algumas cidades.

Ao lançar esse serviço, a Amazon está realmente a deixar os seus clientes decidir se querem tornar-se clientes VIP (ou clientes A, tal como tratámos na secção 6.1.1) em troca de uma taxa de associação.

### CASO DE ESTUDO: O AMAZON PRIME OFERECE ALGUNS SERVIÇOS GRATUITAMENTE PARA IMPULSIONAR A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES



Fonte: gráficos dos autores, baseados em informação retirada de [www.amazon.com](http://www.amazon.com) (Julho 6, 2016)

Figura 20: Resumo das ofertas do Amazon Prime

Do ponto de vista psicológico, a taxa de adesão significa que os clientes vão querer aproveitar ao máximo os seus gastos e, portanto, serão mais leais à Amazon. Eles são incentivados a escolher a Amazon - quanto mais encomendas fizerem, mais beneficiam da sua taxa de adesão.

#### O IMPACTO (TODOS OS DADOS SÃO RELATIVOS AOS E.U.A.):

- Isto criou um novo fluxo de receita para a Amazon. Os estimados 54 milhões de assinantes do Amazon Prime nos E.U.A. pagam uma taxa de adesão de USD 99, o que se traduz em US \$ 5,346 bilhões brutos (menos a receita dos custos de transporte e de produtos como programas de TV para os membros Prime)
- Os USD 500 adicionais por ano (Levin 2016: 1) na receita gerada em média por cada membro Prime para encomendas de produtos traduz-se em mais US \$ 27 bilhões brutos
  - Mesmo que a Amazon ofereça alguns serviços gratuitos que impliquem custos significativos, esse modelo de negócios ainda tem

uma elevada probabilidade de ser rentável

- Maior nível geral de fidelidade e maior compreensão das necessidades e do comportamento dos clientes

#### LIÇÕES A RETER:

- Existem outras formas para competir no *e-commerce* além do preço
- Faz sentido focar no produto e total experiência do cliente (incluindo a entrega)
- Os consumidores estão dispostos a pagar uma taxa por um *service* se este *service* for útil

Fonte: Se nada indicado em contrário: <http://www.amazon.com>, entrevistas individuais com especialistas em vendas no canal digital, Abril 2016; gráficos próprios, todos os cálculos são de e para os E.U.A.

## OS AUTORES

**DR. CLAUDIA BÜNTE** especialista em marketing internacional e branding. Ocupou vários cargos de liderança em empresas globais em todo o mundo: Directora Associada da McKinsey & Associados, Vice-Presidente Global de Marca e Estratégia de Marketing da Volkswagen AG, Directora Europeia para o Conhecimento, Directora de Estratégia e Planeamento para a Alemanha e outros três mercados (ambos na The Coca-Cola Company). Outros compromissos incluem marcas fortes como NIVEA, Apple e Siemens. Ensina marketing em instituições internacionais e possui um PhD em Estratégia de Marca.

**SASCHA STÜRZE** fundador e CEO da Analyx. Lida com a aplicação pragmática da análise avançada de dados para questões de gestão de topo em vendas e marketing há mais de quinze anos. Inicialmente trabalhou como consultor na McKinsey & Associados em Berlim e São Francisco e desde 2006 na sua própria empresa de análise de marketing, apoia clientes em toda a Europa, trazendo o poder de grandes dados para as mesas dos CMOs. Mestre em Sistemas de Gestão de Informação, actua no Conselho Consultivo de várias empresas *start-ups* de análise que ele co-fundou.

**DR. OLIVER VOGLER** Vice-Presidente Global de Estratégia e Marketing da LEDVANCE. Trabalha na indústria de iluminação há mais de cinco anos em diferentes funções de estratégia, vendas e marketing com um forte foco no negócio da distribuição do sector eléctrico. Trabalhou anteriormente para McKinsey & Associados como um consultor que serve clientes de alta tecnologia principalmente nas indústrias de iluminação e semicondutores. É doutorado em Economia Empírica.

## LISTA DE REFERÊNCIAS

**Aaker, D. A.** (<sup>9</sup>1997). *Building strong brands*. Nova Iorque: The Free Press.

**Agres, S. J.; Edwell, J. A. & Dubitsky, T. M.** (1990). *Emotion in Advertising: An Agency's View*. Nova Iorque: Quorum.

**Elizalde, F.** (2015). *Hype Cycle for the Connected Home*. GARTNER Report. Publicado a 23 de Julho, 2015. URL: <https://www.gartner.com/doc/3099619/hype-cycle-connected-home>. (13 de Abril, 2016).

**Esch, F.-R.** (<sup>7</sup>2012). *Strategie und Technik der Markenführung*. Munique: Vahlen.

**Federal Ministry of Economic Affairs and Energy Germany** (2014). *Making more out of energy – national action plan on energy efficiency*. URL: <https://www.bmw.de/English/Redaktion/Pdf/nape-national-action-plan-on-energy-efficiency,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=en,rwb=true.pdf>. (11 de Julho, 2016).

**Freundt, T.; Lehmann, S. & Meyer, T.** (2013). *Business branding: Bringing strategy to life*. Hamburgo: McKinsey Marketing & Sales Practice. URL: [https://www.mckinsey.de/files/b2b\\_branding.pdf](https://www.mckinsey.de/files/b2b_branding.pdf). ( 8 de Julho, 2016).

**Gallup,** (2014). <http://blog.accessdevelopment.com/customer-loyalty-statistics-2015-edition#consumer> (8 de Junho 2016).

**Gruner+Jahr.** (1998). *Imagery2: Innere Markenbilder in gehobenen Zielgruppen.*, em: Esch, Franz R. 22004. *Strategie und Technik der Markenführung*. Hamburgo: GEO Anzeigenabteilung, S. 292 – 294.

**Jin, J.** (2016). *Goldman Sachs Lists LED Technology as Top Market Disruptor in Green Energy Sector*. URL: [http://www.ledinside.com/news/2016/9/goldman\\_sachs\\_lists\\_led\\_technology\\_as\\_top\\_market\\_disruptor\\_in\\_green\\_energy\\_sector](http://www.ledinside.com/news/2016/9/goldman_sachs_lists_led_technology_as_top_market_disruptor_in_green_energy_sector). ( 19 de Set, 2016).

**Levin, M. R.** (2016). *Amazon Prime Grew 35% in 2015*. URL: [http://www.huffingtonpost.com/michael-r-levin/amazon-prime-grew-35-in-2\\_b\\_9212564.html](http://www.huffingtonpost.com/michael-r-levin/amazon-prime-grew-35-in-2_b_9212564.html). (8 de Junho, 2016).

**McCrary, W.; Paulowsky, R.; Valdivieso de Uster, M. & Viertler, M.** (2016). *How to unlock growth in the largest accounts*. Marketing & Sales. McKinsey&Company. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-to-unlock-growth-in-the-largest-accounts>. (19 de Set, 2016).

**Mourshed, M.; Patel, J.; Suder, K.** (2013). *Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work*. McKinsey & Company, Center of Government.

**Perrey, J.** (2016): *Brands outperform stock market brands*. McKinsey Marketing & Sales Practice. URL: <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/topics/branding>. (8 de Abril 2016).

**Porter, M. E.** (<sup>10</sup>1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova Iorque: The Free Press.

**Riesenbeck, H.; Perrey, J.** (2004). *Mega Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen*. Frankfurt/Viena: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.

**Schüller, A.** (2012). *Touchpoints: auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute; Managementstrategien für unsere neue Businesswelt*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

**Statista** (2016). *Anzahl der Erwerbstätigen mit Wohnort in Deutschland: Employees who live in Germany from May 2015 to May 2016*. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbsstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland>. (7 de Julho, 2016).

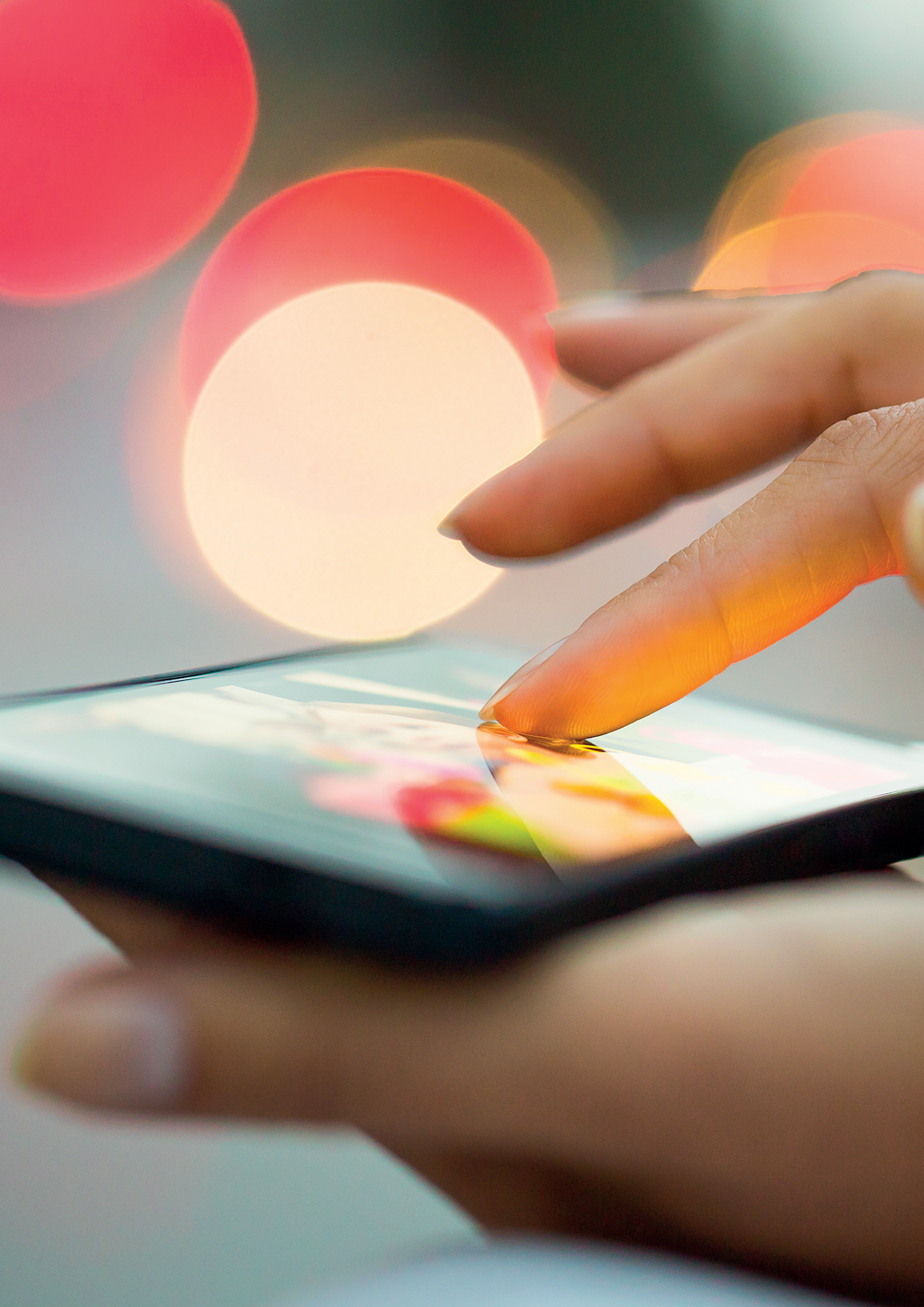
**Von Thun, F. S.** (2013). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Vol. 1. Rowohlt Verlag GmbH.

**VOLTIMUM** (2015). *European Market Research on Electrical installation & Internet of things – Brands and Channels developments*.

## NOTAS

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.







# **ESTUDO SOBRE A DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR ELÉCTRICO 2016**

Como fazer negócios de sucesso num mercado disruptivo  
através de uma distribuição centrada no consumidor