

Surprise Gift Card

Plano de Marketing

Mariana Simas Pinto

Projeto de Mestrado em Marketing

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Henriques Marques, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2013

Agradecimentos

Á minha orientadora, Professora Doutora Susana Marques pelo seu tempo, pelo seu sentido pragmático quando o meu estudo parecia estar sem rumo e, naturalmente, por ter aceite orientar a minha tese de Mestrado.

Ao meu Pai pela ajuda efetiva que me deu neste documento que, apesar de ter parecido um estímulo para ele numa fase tão particular da sua vida, não deixou de lhe roubar horas de lazer e de família.

Á minha Mãe pelo apoio incondicional e paciência para conseguir cumprir este meu objetivo pessoal de realização de uma tese de Mestrado.

Ao Nuno pelo seu incentivo desde o início, quando mais ninguém o fez, e pela compreensão que teve da importância de ser “intelectualmente estimulante”. Sem ele nunca teria avançado sequer para o curso de Mestrado.

E a todos aqueles que durante a minha vida pessoal, em especial neste momento, contribuíram para a conclusão deste importante percurso académico.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
1. Sumário	4
2. Sumário Executivo	6
3. Definição do contexto do problema	8
4. Revisão de Literatura.....	10
4.1 Marketing e a sua evolução	10
4.2 Setor Imobiliário Português - Centros Comerciais.....	30
4.3 Gift Card – o Produto	34
4.4 Conclusão	39
5. Metodologia.....	40
6. Métodos e técnica de recolha e análise de dados.....	43
6.1 Fontes de informação primária.....	43
6.2 Fontes de informação secundária	46
6.3 Limitações da proposta apresentada.....	47
7. Análise de informação e conclusões.....	47
7.1 Análise dos dados primários.....	47
7.2 Análise Externa – Dados secundários	65
7.3 Análise Interna – Dados secundários	91
7.4 Análise de competitividade	98
8. Plano de Marketing	99
8.1 Plano de Marketing Estratégico.....	100
8.2 Plano de Marketing Operacional	107
9. Conclusões	126
11. Bibliografia.....	129
12. Anexos.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 O cliente no centro das atenções.....	12
Figura 2 Principais critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos.....	17
Figura 3 Modelo de construção de uma marca.....	21
Figura 4 O modelo dos “Três I’s”.....	26
Figura 5 Modelo de negócio da Sonae Sierra.....	33
Figura 6 Quadro concetual de referência.....	42
Figura 7 Os vários produtos concorrentes.....	76
Figura 8 Organização dos produtos existentes no mercado.....	77
Figura 9 Dualidade existente no ato de compra.....	81
Figura 10 Benefícios relevantes para cada uma das partes.....	82
Figura 11 Tendência de frugalismo.....	85
Figura 12 Sociedade <i>Discount</i>	88
Figura 13 Novos valores de consumo.....	89
Figura 14 Transparência e autenticidade.....	90
Figura 15 Indicadores de negócio, ano 2012.....	93
Figura 16 Logo da marca Prize.....	94
Figura 17 Logo da marca Surprise.....	95
Figura 18 Imagem do produto Surprise Gift Voucher.....	95
Figura 19 Triângulo de ouro do posicionamento do Surprise Gift Card.....	105
Figura 20 Proposta de imagem para o Surprise Gift Card.....	110
Figura 21 Imagem do atual saco de embrulho.....	112
Figura 22 Exemplos de <i>screens</i> para escolha de fundos para receberem imagens e textos...	114
Figura 23 Exemplo de <i>screen</i> para <i>upload</i> de ficheiros de fotos e/ou vídeos.....	114
Figura 24 Exemplo de diretório digital interativo.....	117
Figura 25 Exemplos de montras de compra digitais.....	118
Figura 26 Imagem do <i>teaser</i> da ação de lançamento do produto.....	124

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Notoriedade de produtos (sugerida), por faixa etária e geografia.....	79
Tabela 2 Critérios de segmentação escolhidos.....	102
Tabela 3 Variáveis de Marketing Mix.....	107
Tabela 4 Serviços a serem cobrados ao cliente e respectivos preços.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição da variável Género.....	48
Gráfico 2 Distribuição da variável Geográfica.....	48
Gráfico 3 Distribuição da variável Idade.....	49
Gráfico 4 Distribuição da variável Profissão.....	49
Gráfico 5 Distribuição da variável Habilitações Literárias.....	49
Gráfico 6 Análise da frequência de visitas a um centro comercial.....	50
Gráfico 7 Análise do conhecimento da tipologia do produto.....	51
Gráfico 8 Análise do nível de experiência com o produto Gift Card.....	51
Gráfico 9 Análise do nível de experiência com o produto Gift Card (“já ofereceu”).....	52
Gráfico 10 Análise do nível de experiência com o produto Gift Card (“já recebeu”).....	53
Gráfico 11 Análise da variável “a quem ofereceu”.....	54
Gráfico 12 Análise da variável “de quem recebeu”.....	54
Gráfico 13 Análise da variável motivação para a compra deste tipo de produto.....	55
Gráfico 14 Análise da variável rejeição na compra desta tipologia de produto.....	56
Gráfico 15 Análise das expectativas quanto a este tipo de produto.....	57
Gráfico 16 Análise dos adjetivos de personalidade identificados.....	59
Gráfico 17 Análise dos <i>hobbies</i> identificados na amostra.....	60
Gráfico 18 Análise dos estilos de vida identificados na amostra.....	60
Gráfico 19 Análise das frases temáticas identificadas.....	61
Gráfico 20 Evolução anual da oferta de empreendimentos comerciais.....	70
Gráfico 21 Evolução das superfícies comerciais desde 1990 até 2015 (GLA).....	71
Gráfico 22 Composição do GLA (2012).....	72
Gráfico 23 Notoriedade de produtos (sugerida).....	79
Gráfico 24 Evolução das vendas do produto Surprise Gift Voucher, 2007-2012.....	96
Gráfico 25 Evolução das vendas do produto Surprise Gift Voucher, durante o ano.....	97

1. Sumário

Esta tese tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing de suporte ao lançamento de um novo produto – Gift Card - como substituição do produto existente – Gift Voucher, de propriedade e gestão da empresa Sonae Sierra.

Na posição de atual responsável pelo produto Gift Voucher na empresa gestora do mesmo, pretendo com este documento uma aplicação direta de todas as conclusões, na evolução do produto para um cartão-presente (Gift Card), em uma das marcas já existente no mercado, a marca Surprise. Procurou-se identificar o mercado potencial e verificar o potencial de valor deste novo produto para a Sonae Sierra, com data de lançamento prevista para o primeiro trimestre de 2014. Para tal, desenvolveu-se um estudo aprofundado ao nível de marketing estratégico e operacional e, no final, são propostas algumas ações para implementação deste projeto.

Como referido anteriormente, devido às minhas presentes funções na empresa promotora e gestora do produto, este trabalho tem como objetivo ser um documento real de efetivo suporte ao lançamento do novo produto Gift Card. Nesse sentido, procurou-se encontrar e definir propostas e soluções que correspondam às necessidades e expectativas já assumidas e expressas pela empresa, sendo o seu conteúdo de carácter confidencial.

Palavras-chave:

1. Marketing Estratégico
2. Plano de Marketing
3. Setor de Imobiliário/Gestão de centros comerciais
4. Gift Card

Codificação JEL: L85- Real Estate Services; M30- General; M31- Marketing; M39- Others; R30- Real Estate Markets, Production Analysis and Firm location

English Summary

This document aims to present a strategic marketing plan to support the launch of new product - Gift Card - as the replacement of the already existing product in the market – Gift Voucher – which property, management and promotion belongs to Sonae Sierra company.

As the actual manager of the present product (Gift Voucher) at the company that owns it, I intend to have a direct and real application of the conclusions and recommendations of this thesis, in the development and launch of the new Gift Card product, in one of its brand – the Surprise brand. The goal was to evaluate the potential market and verify/analyze the expected added value of this new product for Sonae Sierra and for the market itself (namely for the Sonae Sierra's shop tenants and clients), with launching date planned for the first quarter of 2014. In order to do so, a profound and insightful study of the several marketing variables and benchmarks, at the strategic but also at the operational level, was performed and, at the end, the conclusions and main guidelines for the development and launching of the new product will be present.

As previously mentioned, due to my actual responsibilities at the company that owns, manages and promotes the product, this study has the goal to be a real and concrete document to support the launch of the new Gift Card product. Having this said, the present document will express some proposals and recommendations that will inevitably be aligned with the needs and expectations already assumed and stated by the company, characterizing this study and a confidential data for Sonae Sierra.

Key words:

1. Strategic marketing
2. Marketing Plan
3. Real Estate market / shopping centres business area
4. Gift Card product

JEL Codification: L85- Real Estate Services; M30- General; M31- Marketing; M39- Others; R30- Real Estate Markets, Production Analysis and Firm location

2. Sumário Executivo

Esta tese tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing de suporte ao lançamento de um novo produto – Gift Card - como substituição do produto existente – Gift Voucher, de propriedade e gestão da empresa Sonae Sierra, no primeiro trimestre de 2014.

Nos últimos anos tem-se assistido à massificação de produtos para consumo existentes no mercado. Esta massificação levou à diferenciação de cada um de nós, nos seus gostos e preferências. Seguramente já todos nos deparamos com o problema de “o que oferecer a alguém” ou “se a pessoa vai gostar”. Para esta e outras perguntas surgiu o conceito de cheque-prenda que pretendia-se que fosse um produto simples, eficaz e com liberdade de utilização para quem o recebe.

No entanto, o produto no formato *voucher* apresentava limitações do ponto de vista de utilização, tais como: valores faciais pré-definidos que condicionavam a forma de utilização; insegurança no seu uso e “arquivo” por se tratar de “quase” dinheiro; ausência de serviços pós-venda (como revalidações, cancelamento em caso de perda, entre outros) e, por fim, uma nem sempre desejada listagem de lojas aderentes ao programa. Também para os profissionais de marketing, que trabalharam o produto no passado, estas limitações constituíam obstáculos a verdadeiras ações de marketing e comunicação pelas características logísticas e administrativas que o produto exigia.

A comprovar o seu valor e razão de existir, o produto subsistiu durante os últimos anos (ano após ano com taxas de crescimento nas vendas, apesar de com cada vez menores e com tendência a estagnar) ainda que, num passado recente, a corresponder cada vez menos às expectativas e necessidades dos seus clientes. Atingida a fase de maturidade do produto, verificou-se que as taxas de crescimento e as taxas de *awareness* (inquéritos realizados a clientes do centro comercial mostraram que o nível de conhecimento do produto, dentro do próprio centro, era muito significativamente baixo – inferior a 50%) apresentavam-se cada vez menos expressivas, sempre que comparadas com os períodos homólogos. Adicionalmente, a rapidez de crescimento e volatilidade dos ciclos de vida dos produtos no atual mercado de consumo, assim como o aparecimento de novos formatos de oferta mais apelativos e mais práticos, acelera o processo de declínio do produto cheque-prenda,

colocando-se apenas dois cenários possíveis: ou a adaptação e evolução do produto, ou uma “morte anunciada”.

A decisão da empresa Sonae Sierra foi pela evolução, acreditando no potencial do produto e no valor acrescentado deste serviço em centro comercial, mesmo num contexto macroeconómico de crise. Em paralelo, este produto, independentemente do seu formato, continuaria a ser relevante e uma mais-valia para os diversos intervenientes no processo (nomeadamente, para o cliente e para o lojista dos centros comerciais), pelo que a Sonae Sierra não poderia optar pelo seu declínio.

A evolução simples e previsível seria para um formato de plástico (Gift Card), como um primeiro passo no processo de evolução, pelo seu lado prático e seguro na utilização, e pela possibilidade de uma segmentação “mais fina” devido ao acesso a informação sobre o comportamento e perfil do consumidor em loja e no centro comercial, e sobre os seus gostos e expectativas. Entendeu-se por isso que este novo produto “merece” que se faça uma “pausa” e se repense todo o processo! O Gift Card poderá entregar ao consumidor uma verdadeira proposta de valor (a nível da experiência de utilização – forma e locais de uso – assim como acesso a benefícios e *engagement* entre o cliente e o lojista do centro comercial) pelo que agora é o momento para repensar o seu posicionamento e as suas características e torná-lo mais forte e alinhado com as necessidades e desejos do nosso cliente, atual e futuro.

Todavia, nem sempre a inovação é o resultado da criação de algo totalmente novo, disruptivo e com impacto positivo no consumidor e nas vendas. Hoje em dia, e cada vez mais, é essencial que uma marca, e respetivo produto, aportem um valor real para os consumidores. Um plano estratégico e a existência de relevância são imperativos para a sobrevivência e sucesso de uma marca e produto e, neste sentido, o futuro será das marcas e produtos que assumirem esta visão como parte integrante da sua atuação contribuindo de modo tangível para o bem-estar dos seus clientes.

Neste plano de marketing sugere-se que a estratégia de evolução para o produto Gift Card seja alavancada na carteira de clientes e lojistas que o produto Gift Voucher possui atualmente, procurando naturalmente incrementar os mesmos por forma a alcançar um posicionamento de destaque (*top of mind*) nesta categoria de produtos, a nível do mercado nacional, aproveitando o portefólio de centros comerciais da Sonae Sierra, face a concorrência direta em Portugal.

A nível estratégico, o lado mais em falta no atual e futuro produto, procurou-se neste documento caracterizar o mercado e a empresa, assim como, apesar da quase inexistente

informação sobre esta área/setor de atividade e produto, definir estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento do produto. A nível operacional, e dada a fase avançada de desenvolvimento do produto dentro da empresa, encontram-se já definidas as variáveis do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação. No entanto, é também objetivo deste documento existir uma nova análise e pensamento sobre as mesmas.

Por fim, o atual plano de marketing tem como essencial objetivo sistematizar a nível estratégico (embora com impacto a nível operacional) as ações a serem implementadas pela empresa para que o novo produto Sierra Gift Card alcance o sucesso no mercado português. A componente estratégica foi a que sempre esteve em falta no atual (e futuro) produto pelo ritmo e pressão de vendas, dado que os resultados têm vindo a ser sempre positivos, desviando o enfoque dos gestores de produto sobre a necessidade de um plano estratégico para garantir a sustentabilidade e diferenciação do produto no mercado.

3. Definição do contexto do problema

O marketing é, na sua essência, relacional. Até há pouco tempo as práticas do marketing privilegiavam o lado da oferta (vendedor) em detrimento do lado da procura (cliente). Todavia, devido a saturação dos mercados, à intensificação da concorrência e ao facto de consumidores e/ou clientes serem hoje mais informados e exigentes e menos recetivos e tolerantes à promoção intensiva das marcas, exige-se hoje uma urgente e profunda revisão das praticas de marketing de forma a equilibrar a relação de forças fornecedor-cliente.

Um estudo realizado pela Meaningful Brands Portugal¹, que relacionou pela primeira vez o valor percebido das marcas (em termos de *brand equity* e relevância) com o seu contributo para o bem-estar individual e coletivo, considera que uma marca relevante caracteriza-se por assentar a sua proposta de valor na combinação de três componentes: *outputs* (benefícios diretos associados ao produto); *personal outcomes* (contributo para o bem-estar individual, ao nível físico, financeiro, organizacional, social, emocional e natural) e *collective outcomes*

¹ Estudo internacional realizado em 2011, em 14 países (Espanha, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, EUA, Índia, Brasil Argentina, Chile, Colômbia, México, China e Japão), incluiu mais de 300 marcas e 50 mil consumidores entrevistados. Portugal foi o 15º país a ser incluído no estudo, em 2012, e foram analisadas mais de 40 marcas de 7 sectores (Alimentação e Bebidas, Retalho, Bens de Consumo, IT & Telco, Energia & Combustíveis, Automóvel e Financeiro). No mercado português, o *top ten* incluiu as seguintes empresas: Compal, Continente, Danone, Delta, Google, Mimososa, Nestlé, Microsoft, Pingo Doce e Nivea.

(contributo para o bem-estar da comunidade, ambiente, sociedade, economia e mercado de trabalho).

Apesar da grande visibilidade de algumas das marcas analisadas no estudo e dos seus fortes investimentos em comunicação, concluiu-se que apenas 28% das marcas eram consideradas relevantes, sendo que a maior parte dos consumidores não se importaria se 72% das marcas desaparecesse.

Como gestora do atual produto Gift Voucher e da marca Surprise, considero que a marca do produto faria parte dos 72% das marcas e produtos consideradas irrelevantes para os consumidores, mesmo no contexto de lançamento de um novo produto com significativas vantagens quando comparado com o produto atual, ou até mesmo com os produtos concorrentes. Considerando que o problema poderá ser ainda mais profundo, a par do tema da relevância, existem questões estruturais no que se refere a ausência de definição de segmentação, *target* (alvo) e posicionamento associados à marca e produto.

E este é o motivo que está na base da decisão de desenvolver esta tese sobre o plano estratégico para o produto Surprise Gift Card para que o mesmo não seja pautado de sua ausência de relevância e de *meaning*, para o mercado e para o consumidor, como acontece com o atual produto.

Apesar do produto Gift Voucher, futuro Gift Card, existir há quase uma década, a sua segmentação (com nome Surprise) foi apenas criada no início 2009 tendo apenas o objetivo de conseguir uma segmentação de mercados (*corporate* e não *corporate*) dado o formato do produto Gift Voucher não permitir outras ambições pelas suas estruturais restrições. Desta forma, verificou-se desde a sua criação um distanciamento e até desconexão entre o produto e o seu cliente final (consumidor comum cliente dos centros comerciais). Esta situação levou a indiferença, acomodação e falta de *awareness* da marca Surprise e do produto Gift Voucher. A marca e produto têm vindo a adotar uma atitude de monólogo nos seus planos de comunicação, esquecendo-se que o seu sucesso seria determinado pela capacidade de se manter ativa e no centro da vida e das necessidades dos consumidores.

A par da ausência de posicionamento, verificou ainda que, desde sempre, houve um enfoque excessivo no curto prazo, com particular incidência nas épocas de Natal (que correspondem a mais de 50% da faturação anual do produto), acompanhado de uma incapacidade de proporcionar a “experiência” a que o produto se propõe e divulga, e de uma falta de coerência quer a nível da mensagem do produto, quer a nível das suas práticas, características e

regulamentos de negócio. Faltou a existência de um eixo central e agregador (a identidade da marca) por forma a assumi-lo como elemento basilar, interligá-lo e potenciá-lo combinando outras dimensões do produto.

A existência de um produto sólido com benefícios claros para o consumidor, como será o caso do Gift Card, não pressupõe necessariamente a existência de uma marca. E apesar do produto Gift Voucher (futuro Gift Card) existir no mercado há mais de uma década, a sua presença e marca, para o cliente final, não acompanham verdadeiramente esta existência, pelo que este problema seguirá todo e qualquer desenvolvimento que se pretenda realizar no futuro quanto a características do produto, canais de distribuição ou planos de comunicação/lançamento.

Nesta tese, é convicção que a definição de um plano de marketing para o Surprise Gift Card, com posterior aplicação coerente, sustentada e transversal a todas as variáveis do produto (com particular incidência nos benefícios a serem proporcionados por um Gift Card), irá traduzir-se em ganhos significativos em termos de volume de vendas e quotas de mercado, com natural impacto positivo no lucro do negócio.

4. Revisão de Literatura

4.1 Marketing e a sua evolução

O futuro do marketing irá, em parte, ser moldado por desenvolvimentos atuais e, em parte, por forças a longo prazo. Nos últimos anos, empresas em todo o mundo depararam com a recessão mais profunda desde a Grande Depressão dos anos 30. A maior parte da responsabilidade cai sobre a atribuição excessivamente permissiva do recurso ao crédito na forma de hipotecas, cartões de crédito e empréstimos comerciais e particulares a pessoas e organizações que não puderam saldar as suas dívidas. Quando a “bolha” financeira rebentou e os preços dos imóveis desceram a pique, pobres e ricos ficaram mais pobres. Os clientes cortaram nos gastos e voltaram-se para marcas e produtos mais baratos.

A questão que agora importa perceber é se os consumidores da década que se iniciou em 2010 irão gastar o seu dinheiro com mais cuidado do que no passado. O anterior estilo de vida de “compre agora e pague mais tarde” dificilmente se restabelecerá, em parte devido aos planos governamentais para regular o crédito com mais rigor, e em parte devido aos receios do

consumidor e à sua aversão ao risco. Isto significa que os *marketers* terão de trabalhar mais do que nunca para separar os consumidores do seu dinheiro!

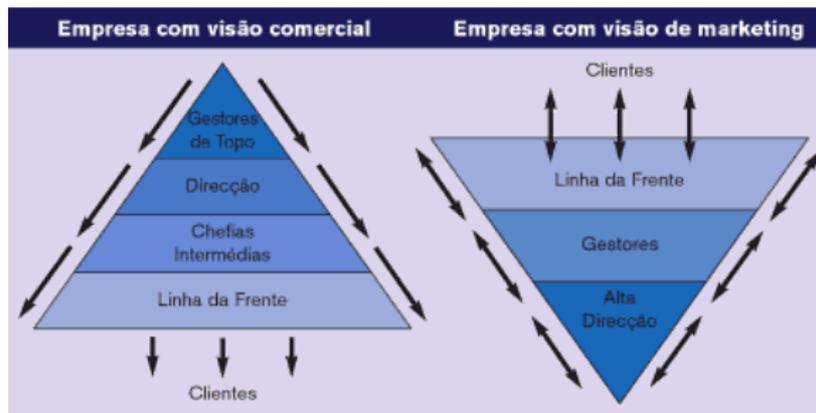
O objetivo do marketing continua a ser o desenvolvimento da segmentação, escolha do segmento alvo, a definição do posicionamento e dos “4 P’s”, e a construção de uma marca em torno do produto. Desta forma, os Marketing 1.0 e 2.0 continuarão a possuir relevância. Porém, as mudanças no ambiente empresarial (recessão, preocupações ambientais, novos *medias* sociais, capacitação (*empowerment*) do consumidor, tecnologia de nova vaga e globalização) irão continuar a criar uma viragem significativa nas práticas do marketing.

Novos conceitos de marketing emergem sempre como reação ao ambiente empresarial em evolução. Atualmente, a confiança existe mais em relações horizontais do que em relações verticais. Os consumidores acreditam mais uns os outros do que nas empresas. A ascensão dos *media* sociais é simplesmente um reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. Segundo uma Pesquisa Global da Nielsen², cada vez menos consumidores confiam em publicidade gerada por empresas. Os consumidores recorrem ao “passa palavra” como uma forma nova e credível de publicidade em que podem confiar - cerca de 90% dos consumidores inquiridos confiam em recomendações de pessoas que conhecem. Adicionalmente, 70% dos consumidores acreditam em opiniões de consumidores colocadas *online*.

O marketing é considerado o mesmo que vender, utilizando a arte da persuasão e até de alguma manipulação. Mesmo após o nascimento do marketing moderno, que aspira a estar ao serviço dos consumidores, o marketing continua a fazer muitas vezes afirmações exageradas sobre o desempenho e diferenciação do produto para conseguir a venda. Segue, assim, a necessidade de colocar um fim na era da dicotomia entre *marketer* e consumidor. Os gestores de marketing de qualquer produto ou serviço devem perceber que são igualmente consumidores de outros produtos ou serviços. Adicionalmente, os consumidores devem também estar conscientes que podem igualmente praticar marketing nas suas vidas do dia-a-dia para convencer outros consumidores em seu redor. Todos são ao mesmo tempo *marketers* e consumidores.

² “Personal recommendations and consumer opinions posted online are the most trusted forms of advertising globally”, press release (Nova Iorque: The Nielsen Company, 7 de Julho de 2009)

Figura 1 – O cliente no centro das atenções



Fonte: Lindon *et al.*, 2004, Pág. 26

“Conhecer o público é um ponto de partida e uma necessidade absoluta para preparar uma ação de Marketing.” (Lindon *et al.*, 2004: 30). Na mesma publicação, é referido que: “A atitude de marketing consiste em tomar decisões em função dos consumidores e não apenas em função do produtor, portanto contrária à introversão ou ao egocentrismo. Os responsáveis pelas empresas devem empenhar-se constantemente em não ceder à tentação de tomar as suas decisões, quanto à política da empresa, em função das suas próprias ideias preconcebidas, convicções ou desejos. Devem fazer um esforço permanente para ver o consumidor tal como ele é, e adaptar-se-lhe, em vez de o ver tal como queriam que fosse, pensando que será ele que se adaptará às decisões da empresa”.

4.1.1 Plano de Marketing

Pertencemos a um mundo globalizado onde as mudanças, as evoluções e as variações do mercado acontecem de uma forma que nem sempre percebemos. Uma organização/empresa para sobreviver e ter sucesso nesta época turbulenta terá de desenvolver um Plano de Marketing, bem elaborado e definido para conseguir obter uma vantagem competitiva frente ao mercado concorrente.

Um Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão utilizada para identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que o mercado proporciona à empresa, estimulando a mesma a estabelecer metas, objetivos, e a procurar incessantemente conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes/consumidores e, conseqüentemente, levar a organização ao

progresso. Um Plano de Marketing bem estruturado proporciona ao departamento de marketing uma visão sistêmica sobre onde os seus esforços devem estar concentrados, observar, analisar e tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas e potenciar os seus pontos fortes.

Segundo Kotler (2002), a utilização do Plano de Marketing torna a empresa menos vulnerável a crises, na medida em que estas podem ser previstas com antecedência. Também permitirá superar (ou ganhar vantagem) os concorrentes através de um planeamento cuidadoso dos produtos e serviços mais adequados às expectativas e necessidades dos clientes. O planeamento exigido por um Plano de Marketing conduzirá, informará e determinará o rumo a seguir para uma marca e/ou produto.

A elaboração de um Plano de Marketing corresponde a um processo sistemático, que envolve a avaliação de oportunidades e recursos de marketing, estabelecendo objetivos e levando ao desenvolvimento de um plano para a implementação e controle. O plano de marketing é o documento escrito, ou um plano, para implementar e controlar as atividades de marketing de uma organização relacionadas com a estratégia de marketing específica. Deve ser um resumo informativo e lógico dos trabalhos, ideias e recomendações. Nele deverá estar contida toda a análise, recomendações de estratégia e programas operacionais de marketing para a implementação do plano (Dibb, Skimkin e Bradley, 1996).

De acordo com Lindon *et al.* (2004), os Planos de Marketing podem ser classificados de acordo com seus objetivos e de acordo com o seu horizonte temporal. Existem, desta forma, quatro tipos de planos de marketing: plano de marketing da empresa, plano de marketing para o produto, o plano para cada componente do mix de marketing e plano de operações específicas.

O Plano de Marketing para a empresa é baseado em objetivos gerais e na análise do ambiente. O mesmo tem um horizonte temporal de médio/longo prazo. O Plano de Marketing para o produto refere-se ao conjunto de objetivos, ações, orçamento, calendário, e outros fatores necessários para a execução de uma estratégia de marketing para um produto ou atividade. O horizonte temporal, para este tipo de plano, é de curto/médio prazo. O Plano de Marketing para cada componente do marketing-mix é um plano específico para objetivos específicos da empresa sobre o mix de marketing. Este plano tem um horizonte temporal de curto prazo. Finalmente, o Plano de marketing de operações específicas, é semelhante ao plano de cada componente do marketing-mix e trata-se de trabalhar um aspeto específico de um dos 4P's,

como por exemplo, um plano de comunicação ou de uma campanha de lançamento de um determinado produto. O horizonte temporal, para este tipo de plano tem também por base o curto prazo.

Kotler (1988) afirma que o Plano de Marketing é um dos resultados mais importantes do processo de gestão de marketing. Segundo este autor, a maioria dos planos de marketing deveria ter a seguinte estrutura: i) sumário executivo (breve resumo do plano); ii) a situação atual de marketing (dados internos e externos); iii) análise SWOT; iv) objetivos; v) estratégia de marketing (para alcançar os objetivos do plano); vi) cronogramas de ação (correspondente à parte operacional do plano); vii) a declaração de perdas e lucro projetado (retorno esperado a partir do plano) e; viii) controles (como o plano será monitorado).

No processo de realização de um Plano de Marketing, os gestores deverão ter em consideração vários pontos, definidos por Lindon *et al.* (2004). Numa primeira instância é importante perceber quem deve planejar! Os gestores de atividades de marketing devem ser os responsáveis por elaborar o Plano de Marketing para as atividades que gerem. Quando estes planos envolvem esforços preparatórios complexos e importantes, a empresa deverá decidir pela constituição de um órgão/equipa especializada, sendo a sua constituição e aprovação da competência do diretor da atividade. Outro fator a ter em consideração é o momento: quando o plano deve ser elaborado (tendo em atenção o tipo de plano a desenvolver e os próprios cronogramas da empresa). O terceiro fator a considerar é: como desenvolver o Plano. As principais dificuldades para o ato de planeamento são a interdependência entre os planos e também a complexidade que caracterizam alguns Planos de Marketing. Cada plano deve ser coerente com os outros planos da empresa. Por fim, o conteúdo do próprio Plano de Marketing deverá natural e consequentemente ser um aspeto crítico a ter em consideração.

Por fim, e tentando passar uma abordagem mais prática quanto ao desenvolvimento e definição de um Plano de Marketing, de seguida apresenta-se as etapas de elaboração de um plano (por ordem cronológica e lógica de acontecimento):

Análise da Situação - O primeiro passo nesta etapa é a definição da estrutura de negócios da organização. A ideia é representar o estado atual da organização, relacionando os processos internos e externos de negócio, a visão da organização, etc. Nesta fase é promovida a formalização da visão, a definição dos objetivos estratégicos, composto pelo conjunto dos

processos de gestão, operacionais e de suporte que irão ser abrangidos e envolvidos na mudança.

Definir o Público-Alvo - A definição do público-alvo significa identificar um segmento particular ou segmentos da população que se pretende atingir. O mercado consiste em muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. É preciso determinar que segmentos oferecem as melhores oportunidades para o negócio.

Oportunidades e Ameaças do Mercado – Após analisar a situação atual e definir o público-alvo, é necessário conhecer as oportunidades e ameaças que o mercado proporciona, dado que gerir um negócio significa conhecer os ambientes interno e externo da organização, para que no Plano de Marketing constem as melhores alternativas para superar os desafios do mercado.

Análise da Concorrência – A análise da concorrência é uma questão fundamental para a formulação de um Plano de Marketing adequado à realidade do mercado atual e potencial, num determinado setor de negócios. É neste item que devem ser identificadas as fraquezas do concorrente para podermos potencializar e transformar em oportunidade para o negócio.

Pontos Fortes e Pontos Fracos do Negócio – Corresponde à análise SWOT. Identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio é fundamental para se obter vantagem competitiva. Obtendo estas informações facilitará o processo de definição de metas e objetivos de marketing a serem alcançados.

Objetivos e Metas de Marketing – Consiste na definição de metas financeiras e de marketing do plano, em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro. Os objetivos devem ser traçados com o objetivo de indicar o rumo da empresa em si.

Estratégia de Marketing – Trata-se de ser apresentada uma abordagem ampla de marketing que constituirá a base para a persecução dos objetivos do plano. Os objetivos definem para aonde se pretende ir, e a estratégia deve descrever o caminho para se chegar lá, devendo existir consistência na utilização dos recursos disponíveis. Nesta etapa deverá haver uma intensa interação com as outras áreas da organização, de modo que haja coordenação entre as atividades propostas.

Programa de Ação - O plano deve conter especificados os programas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará. Neste item também poderá ser definida a delegação de tarefas e responsabilidades que os colaboradores devem assumir.

Orçamento - Devem ser previstos os resultados financeiros do plano, bem como o orçamento requerido para sua implantação. O orçamento deve estar alinhado com os objetivos de marketing da organização, de modo a maximizar o retorno sobre o investimento.

Medidas de controle – É a última etapa mas não a menos importante. Descreve os controles para a monitorização do plano. As mudanças ambientais frequentes podem tornar um plano obsoleto antes mesmo do final do período de sua duração, sendo de fundamental importância o controle não só das datas de execução e de resultados, como também de atualizações imprescindíveis.

Todas as etapas acima apresentadas fazem parte de um Plano de Marketing. Ter estas etapas definidas e percebidas como imprescindíveis, poderá fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma marca e/ou produto. No entanto, simultaneamente, será errado assumir que um Plano de Marketing é um instrumento milagroso e que contém uma fórmula mágica para lidar com as dificuldades do mercado. O mesmo deverá servir de guia com informações relevantes para auxiliar nas tomadas de decisões de Marketing, face prováveis oscilações do mercado. Ajudará a visualizar um estado futuro e auxiliará o estabelecimento de alternativas para solucionar os possíveis problemas que virão a acontecer. Mas não será uma “bola de cristal” com todas as respostas prontas a obter o sucesso. Adicionalmente, é importante entender que nem todos os Planos de Marketing são bem-sucedidos, no sentido de muitos deles fracassarem, nem sempre por culpa da gestão ou do produto/serviço que está a ser comercializado, mas sim porque a análise e as informações apresentadas eram inadequadas e as metas não eram realistas impossibilitando seu sucesso.

4.1.2 Segmentação e *Targeting*

Porque, comunicar para todos é comunicar para ninguém!

O processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

O processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes podem conduzir a empresa à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos.

O processo de segmentação, como o posicionamento, é parte integrante do núcleo da estratégia de marketing. Envolve as fases de segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento.

“O processo de segmentação inclui quatro etapas: a escolha de um ou mais critérios de segmentação, o estudo detalhado das características de cada segmento, a escolha do(s) segmento(s) que mais interessam à empresa e a definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido” – (Lindon *et al.*,2004: 140).

Em relação aos critérios, na mesma publicação são apresentados os critérios frequentemente utilizados.

Figura 2 – Principais critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos

QUADRO 6.1 Principais critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos	
Critérios	Exemplos de utilização
<i>Demográficos</i>	
Sexo	- relógios, vestuário, artigos de <i>toilette</i>
Idade	- turismo, lazer
Altura e peso do indivíduo	- confecção, produtos dietéticos
Dimensão e composição da família	- máquinas lavar roupa e loiça, “pequenos-almoços”, habitação
<i>Geográficos</i>	
Regiões (relevo, clima,...)	- aparelhos de aquecimento, adubos, veículos de transporte
Categoria da cidade habitada (aldeia, vila, etc.)	- alimentos para cães e gatos, certos produtos alimentares, espectáculos
<i>Sociais e económicos</i>	
Rendimento	- automóveis, casacos de pele, viagens, habitação
Nível de instrução	- livros, revistas, discos, espectáculos
Religião e grau de prática religiosa	- produtos anticoncepcionais

Fonte: Lindon *et al.*, 2004, Pag.142

No entanto, atualmente, é normal (e desejável) que para se conseguir atingir uma crível segmentação do mercado se proceda a um cruzamento de diferentes tipos de critério, considerando não apenas os critérios acima apresentados na figura 2, mas também critérios de

personalidade e “estilo de vida” (critérios psicográficos), que não sendo fáceis de quantificar, deverá haver um esforço no seu levantamento, observação, análise e, sempre que possível, mensuração.

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados *segmentos*. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre um rol de *marketing*, composto para um determinado produto.

Tendo sido identificados os segmentos de mercado, do ponto de vista de variáveis relevantes para a empresa, esta deve selecionar os segmentos nos quais pretende atuar e de que forma (tendo em consideração a sua dimensão, permeabilidade e características). Trata-se da seleção do mercado-alvo (entendido como um conjunto dos segmentos viáveis identificados no mercado total) ou, simplesmente, *targeting*. Este processo decorrerá de forma diferente consoante os sectores mas a empresa deverá sempre identificar e decidir sobre que segmento atuar. Esta decisão deve ser baseada na análise das características da empresa, confrontadas com a exigência dos clientes e concorrência existente no setor. O conhecimento sólido das características da empresa e do setor indicará os pontos fortes e fracos em relação às oportunidades e ameaças oferecidas por cada segmento.

Targeting é a escolha do (s) segmento (s) do mercado em que a empresa pode e deseja ser relevante e fazer-se sobressair face os seus principais concorrentes (atuais e potenciais).

Kotler (2000) indica 5 modelos de decisão quanto à seleção de segmentos de mercado:

- Concentração num único segmento: a empresa concentra-se apenas um único mercado, numa única categoria ou até produto. Esta estratégia exige um conhecimento profundo e forte posição no mercado => risco de o segmento desaparecer ou ser atacado por concorrentes poderosos;
- Especialização seletiva: a empresa seleciona alguns segmentos que sejam atraentes e apropriados e desenvolve produtos direcionados para cada um => é aconselhável que esses segmentos tenham alguma sinergia ou, no mínimo, sejam compatíveis, proporcionando, nos dois casos, a alavancagem de vantagens competitivas;

- Especialização por produto: a empresa especializa-se num único produto que possa ser vendido para vários segmentos (Note-se que foi este o tipo de segmentação escolhida no passado para o produto em análise);
- Especialização por mercado: a empresa concentra-se em atender a várias necessidades de um grupo específico de clientes, geralmente com uma ampla gama de produtos => Nos últimos anos, tem-se consolidado a tendência de as empresas que definem o seu negócio, partindo do mercado (Exemplo: viajantes frequentes, desportistas, entre outros) em vez da forma tradicional de definir o negócio a partir do produto (ex. indústria automóvel ou de alimentação);
- Cobertura total do mercado: a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores de um mercado, com uma ampla gama de produtos, voltados a uma gama também ampla de necessidades e desejos.

(Esta escolha deverá ter em linha de consideração: i) os recursos da empresa e, ii) variabilidade do produto).

4.1.3 Brand Equity e Posicionamento

Para Kotler e Keller (2006), “as marcas representam um ativo de grande valor para as organizações, influenciando o comportamento dos consumidores, garantindo receitas futuras estáveis, maior rentabilidade e geração de valor para os acionistas”. Adicionalmente, definiram uma marca como sendo “um nome, termo, símbolo, desenho ou a combinação desses elementos que deve identificar bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”.

O *Marketing Science Institute and Leuthesser* (1988) define a equidade de uma marca como se tratando de um conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, que permite a uma marca obter ganhos em volume de vendas ou acréscimos na sua margem, inexistentes num cenário de ausência do “nome” da marca.

Estas são apenas duas das muitas definições do que poderá ser a equidade e o valor de uma marca. Desta forma, foi claro, nesta fase de pesquisa, que se trata de um tema complexo de ser entendido na sequência de múltiplos estudos (de diversos autores) que não conduzem a uma mesma conclusão ou consenso quanto ao tema.

No entanto, houve a tentativa de simplificar esta divergência de opiniões e pensamentos, Keller (1993) considerou que há essencialmente duas grandes razões que justificam a

importância quanto à existência de uma marca forte: a primeira razão é estritamente financeira; a segunda prende-se com a necessidade de melhorias e aperfeiçoamentos na produtividade das ações de marketing. A primeira razão deve-se ao facto de Keller ter entendido que as marcas não têm valor apenas por serem capazes de influenciar o comportamento do consumidor. As marcas têm valor por representarem um “ativo” para a empresa, podendo ser compradas ou vendidas gerando receitas, por vezes significativas, para o proprietário das mesmas. A segunda razão, pelo simples facto de que a definição e construção de uma marca tem impacto no produto, e tal constatação tem importância para toda e qualquer área de marketing (enquanto departamento de uma empresa).

Keller (2005) assumiu ainda uma premissa básica relativamente à equidade da marca, o facto de o poder de uma marca residir na mente dos consumidores e no que eles experienciam, experimentaram e aprenderam sobre a marca ao longo do tempo. Desta forma, o valor da marca pode ser entendido como o “valor acrescentado” acumulado a um produto, nos pensamentos, palavras e ações dos seus clientes.

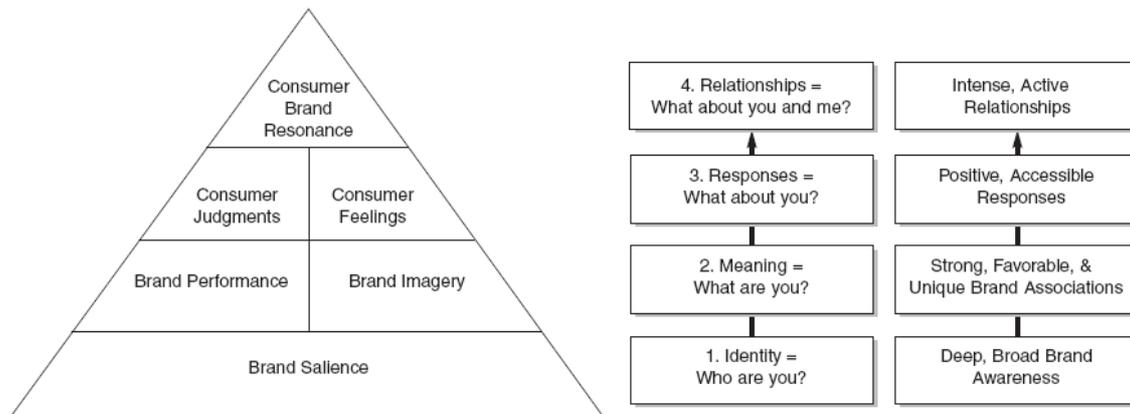
Este “valor acrescentado” pode ser criado de várias formas e pode também ser explorado pela empresa proprietária da marca de diversos modos (podendo ser, por exemplo, o objetivo de mais receita ou simplesmente, menos custo). Compreender as fontes (focos nos motivos que impulsionam a imagem da marca) e os resultados do valor de uma marca fornece um denominador comum para interpretação e implementação de estratégias de marketing.

Ainda o mesmo autor apresentou um modelo de criação de marca, como uma forma holística e integrada, em quatro passos que representam invariavelmente as principais questões dos consumidores:

- *Who are you? – Brand identity*
- *What are you? – Brand meaning*
- *What about you? What do I think or feel about you - Brand responses*
- *What about you and me? What kind of association and how much of a connection would I like to have with you? – Brand relationship*

Figura 3 – Modelo de construção de uma marca

Figure 1. Customer-Based Brand Equity Pyramid



Fonte: Keller, 2011, Pag.12

A construção de uma *brand equity* para o consumidor deverá partir dos pormenores mais básicos desde o seu nome, a sua imagem, o seu logo e a correspondente integração destas componentes no marketing do produto. O seu reconhecimento (na mente dos consumidores) tem também impacto no valor percebido da marca, tendo sido identificados cinco dimensões cruciais para o fortalecimento de uma *brand equity*:

- ✓ Awareness
- ✓ Atributos
- ✓ Benefícios
- ✓ Imagem
- ✓ Pensamentos
- ✓ Sentimentos
- ✓ Atitudes
- ✓ Experiências

Todas estas dimensões tratadas, pelas áreas de marketing, de forma coerente e consciente poderão ter um impacto significativo no poder e imagem da marca.

“O ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como Marketing SAP – Segmentação, Alvo e Posicionamento” – Kotler (1996).

Apasionar-se! Como gestores de um produto, nós fazemos isso todos os dias. A nossa crença apaixonada, e compromisso com o nosso produto (ou serviço) fazem com que tudo pareça possível. As empresas e produto mais bem-sucedidos foram aqueles que aprenderam a transformar sua paixão em “*posição*”.

Posicionamento é um local perceptual. É onde o produto ou serviço se encaixa no mercado. Um posicionamento eficaz coloca um produto (ou marca) na primeira linha na mente dos atuais ou potenciais clientes.

Como indivíduos, nós posicionamo-nos continuamente ao longo da vida. O irmão mais velho responsável, o cómico da turma, um triturador de números, um génio, são exemplos de posicionamento. Estes identificadores na realidade ajudam-nos a definir-nos e distinguir as nossas capacidades como únicas e diferentes das outras pessoas.

O posicionamento é uma ferramenta poderosa que permite criar uma imagem. E a imagem é a representação exterior de ser o que se pretende ser, de fazer o que o que se pretende fazer, e ter o que se quer ter.

Na vida das pessoas ser posicionado por alguém restringe as escolhas e os limites oportunidades. O mesmo acontece com os produtos e marcas. Desta forma, revela-se essencial e decisivo para os gestores transformar sua paixão, em uma posição de mercado. Se a empresa não definir o seu produto ou serviço, um concorrente irá seguramente fazê-lo.

“Pode definir-se posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa à oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindo *et al.*, 2004: 154). Acrescenta-se ainda, na mesma publicação que “face a inúmeras ofertas, o cliente simplifica, associando mentalmente a cada uma dela uma espécie de etiqueta sumária” (Lindon *et al.*, 2004: 155). Mais uma vez, confirma-se a necessidade, interesse e urgência do responsável de marketing em orientar o posicionamento do seu produto ou marca de uma forma voluntária e num sentido favorável, em vez de o mesmo acontecer de uma forma espontânea e descontrolada na mente dos seus clientes.

Kotler (1996) ressalta que “... as empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gestão estratégica da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo”. Desta forma, o posicionamento de mercado é escolher um local na mente do consumidor.

O processo de definição de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo – conhecimento do que o mercado quer e necessita, identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes, estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado melhor que os concorrentes e os próprios objetivos da sua estratégia de marketing. Trata-se de um processo dinâmico, que não ocorre de forma linear, mas mediante ações simultâneas, requerendo o desenvolvimento prévio de definições que irão limitar e direcionar as decisões e a revisão, passo a passo, em todas as suas etapas. Essas definições configuram uma etapa zero, que compreende o estabelecimento da missão da empresa, de seus objetivos e metas e da estratégia de crescimento, o que conduz à identificação de um conjunto de oportunidades relevantes e atrativas de mercado.

Porter (1986) considera a estratégia como sendo a criação de uma posição singular e com grande valor que envolve um conjunto de diferentes atividades. As organizações encaram apenas um imperativo, “vencer a corrida” e tomar para si determinada posição. No entanto, o posicionamento estratégico, para o mesmo autor, tem uma essência básica: a escolha de atividades diferentes das dos concorrentes garantindo o diferencial de competitividade - vantagem competitiva.

A estratégia de uma marca é um fator de extrema relevância para uma estratégia corporativa, em direção ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Uma das fundações do *branding* é determinar a estratégia de posicionamento da marca. Este posicionamento deverá conseguir equilibrar dois aspectos de uma marca: o emocional (as necessidades e expectativas dos consumidores) e o racional (os objetivos do negócio).

Para todos os tipos de consumidores, existem apenas dois tipos de marcas: as que justificam o seu preço, e as que não justificam. O valor de uma marca vem da sua “habilidade” em ganhar significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos consumidores. Segundo Aaker (1996), a questão do posicionamento da marca adquire maior importância em função da realidade do mercado. Os concorrentes não só contribuem com mais pressão sobre os preços e variedade de marcas, como também deixam menos “espaços livres” a serem explorados. Para o mesmo autor, uma identidade e uma posição bem definidas e implementadas conseguem proporcionar uma série de vantagens à organização, tais como: i) orientação e aperfeiçoamento da estratégia da marca; ii) possibilidade de opções de expansão à marca; iii) melhoria no reconhecimento da marca; iv) ganhos de relevância e significado à organização;

v) geração de uma vantagem competitiva; vi) entrega de uma posição sólida face à concorrência; e vii) disponibilização de possíveis eficiências em gestão de custos e geração de proveitos.

O posicionamento de uma marca é conhecido através do compromisso de longo prazo, que a organização assume consigo mesma e todos os seus públicos. O compromisso de posicionamento deverá:

- ✓ Definir as “impressões” que se deseja construir nas mentes de todos os públicos, dando sentido na comunicação, de modo que, com o passar do tempo, a empresa se sustente por um propósito lógico;
- ✓ Determinar as bases do modo como a marca quer ser percebida e associada pelos públicos escolhidos (prioritários);
- ✓ Oferecer diretrizes para os trabalhos de criação, com atenção aos fatores estratégicos;
- ✓ Identificar os objetivos fundamentais de comunicação de uma empresa.

Um dos frequentes problemas no desenvolvimento do posicionamento de marcas é lidar com o excesso, ou ausência, de recursos emocionais e intelectuais das organizações. Por exemplo, muitas marcas atingiram ótimas posições em diversos mercados, e não acreditam que os seus problemas derivam de problemas com a marca. Nestes casos, é habitual os gestores da marca acreditarem mais facilmente que é o mercado que não reconhece a “grandiosidade” da marca, do que a marca estar a assumir um comportamento de “ vaidade”.

É portanto razoável afirmar que a definição do posicionamento de uma marca é dos maiores desafios no desenvolvimento de um negócio ou da atividade de uma organização, sendo vital para o seu sucesso. Os elementos estratégicos são a gênese da identidade, estabelecendo as bases para o desenvolvimento das componentes operacionais (marketing-mix). Da sua singularidade e originalidade nasce uma marca e produto com uma proposta de valor clara e diferenciadora.

O posicionamento deve ter um propósito relevante, claro e compreensível para os públicos internos e externos, nos seus diversos mercados. Um dos propósitos de um posicionamento é ocupar um espaço próprio na mente do público-alvo da marca.

4.1.4 Modelo dos três “I’s”

E se mesmo após a definição e construção do marketing SAP (de Kotler), a marca continuar a não ser relevante para o consumidor?

A construção e definição de uma marca não pode ser dissociada da sua relevância e “sentido” para o consumidor e/ou para a comunidade.

Segundo Aaker (2011), a diferenciação dos produtos é já uma estratégia de marketing consensual no sentido de tentar atribuir ao produto atributos que o distingam dos seus concorrentes. Mas esta diferenciação só será bem-sucedida caso seja provida de relevância, significado e valor para o cliente. O mesmo autor aponta o caminho de *brand relevance* como sendo o mais eficaz do ponto de vista da diferenciação de uma marca. O objetivo neste caso é o de conseguir que o consumidor tenha um “olhar” diferente sobre a decisão de compra e a experiência vivida na mesma. Aconselha as marcas a escolherem uma categoria ou subcategoria de produtos e fazerem uma única aposta, para que nesse mercado, sejam relevantes, credíveis e com visibilidade. Aaker (2011) considera que uma escolha pela relevância é qualitativamente diferente de uma escolha por preferência. Considera que a busca por esta relevância é uma busca por uma proposta de valor que poderá implicar uma alteração no *business model*, obrigando as marcas a saírem da sua *comfort zone*.

O marketing precisará de evoluir para uma terceira fase, na qual se irá dirigir ao espírito dos consumidores. Os *marketers* devem tentar compreender as aspirações e desejos dos consumidores e conseguir um “desvendar o código da alma”. As empresas devem ter como público-alvo os consumidores enquanto seres integrais que consistem em mentes, corações e espíritos.

Este é o princípio do Marketing na fase 3.0, segundo Kotler, Hermanwan e Setiwan (2012), Nesta nova fase, o marketing é redefinido como um triângulo harmonioso da marca, posicionamento e diferenciação. Neste modelo, em vez dos “4 P’s” existem os “3 I’s”: Identidade da marca, Integridade da marca e a Imagem da marca.

Neste modelo, a marca é inútil de expressar apenas o seu posicionamento. A marca pode ter identidade clara nas mentes dos consumidores, mas pode não ser necessariamente uma boa identidade. A diferenciação “é o ADN da marca, que reflete a sua verdadeira integridade. É uma prova significativa de que uma marca está a fornecer aquilo que prometeu.”, segundo Kotler (2012).

Figura 4 – O modelo dos “Três I’s”



Fonte: Kotler, Hermanwan e Setiwan, 2012, Pag.48

A *identidade* da marca, neste modelo, corresponde ao posicionamento da sua marca na mente dos consumidores. O posicionamento, como referido anteriormente, deve ser único de modo a que a sua marca seja ouvida e notada num mercado superlotado.

A *integridade* da marca corresponde ao cumprimento do que é prometido através do posicionamento e diferenciação da marca. Resumidamente, cumprir a promessa que foi feita e estabelecer a confiança dos consumidores na marca.

A *imagem* da marca corresponde à tomada de uma porção considerável das emoções dos consumidores. O valor da marca deverá ser apelativo às necessidades e desejos emocionais dos consumidores para além das funcionalidades e características do produto.

O Marketing 3.0 gira em torno da inclusão do marketing de significado missão, visão e valores empresariais. Desta forma, os próprios colaboradores da empresa precisam de ser incluídos no processo e também eles ser dado o *empowerment* da definição da marca e produto. Poderá ser utilizado o provérbio chinês: “diz-me e eu esquecerei; mostra-me e eu poderei lembrar-me; inclui-me e eu compreenderei”.

Ao definir o marketing deste modo, deseja-se elevar o estado do marketing de forma a torná-lo um interveniente importante na conceção do futuro estratégico da empresa. O marketing não deverá continuar a ser considerado apenas um instrumento de venda e a utilização de ferramentas para gerar procura. O marketing deverá ser considerado agora a grande esperança de uma empresa recuperar a confiança (perdida!) do seu consumidor.

4.1.5 Marketing Relacional

A primeira resposta dos *marketers* ao problema da perda de fidelização dos clientes foi a adoção de cartões de pontos e descontos. No entanto, a adoção de ações isoladas deste tipo parece não ser suficiente para fidelizar os clientes e tornar as empresas mais competitivas, dado que a verdadeira lealdade não pode ser comprada, tem de ser merecida!

Um cartão de fidelização (ou de lealdade) ligado a uma base de dados permitirá à empresa gestora do mesmo construir um conhecimento, experiência, relação e fé nos clientes. A lealdade emocional do consumidor será alcançada quando a empresa, de forma consistente, fornecer valor superior ao cliente, superando e diferenciando-se dos seus concorrentes. O valor poderá ser criado a partir de qualquer atividade que represente, na perspetiva e interesse do cliente, benefícios ou menores custos. Desta forma, a lealdade e fidelização é uma consequência natural da criação de valor.

O cliente/consumidor é um ser emocional, sendo influenciado de um modo positivo, emocional e memorável em todos os níveis da sua experiência comercial. Por isso mesmo, as empresas devem acrescentar valor emocional às suas transações comerciais.

Sendo assim, até que ponto será legítimo associar a relevância de uma marca, ao fator “experiência” no momento do contacto entre a mesma e o seu cliente?

Durante décadas o marketing encarou o consumidor com um ser puramente racional que baseia as suas escolhas numa lógica meramente funcional. Holbrook e Hirschman (1982) começam a sugerir que o comportamento do consumidor incorpora uma dimensão experiencial que engloba fantasias, sentimentos e diversão, os 3 F's (*fantasies, feelings, e fun*). Sabemos que um perfume estimula evidentemente o olfato, ou que um filme estimula evidentemente a visão. Com base neste princípio, o que se pretende com este conceito de marketing de experiências é o de explorar a repercussão em todos os outros sentidos que ocorrem pelo recurso ou evocação de imaginários históricos ou de fantasias. O conceito de emoção aqui presente transcende o afeto, incorporando uma diversidade de sentimentos, positivos e negativos, mas que o consumidor vive diariamente.

Para Holbrook (2000), no marketing experiencial o foco da escolha passa a estar numa lógica de entretenimento, ao invés da performance e benefícios do produto, na relação com o produto ou marca. A emoção passa a estar presente e a componente cognitiva que faz com que a experiência seja assimilada.

Neste conceito experiencial/relacional o consumidor e as suas motivações são entendidos como simultaneamente racionais e emocionais: “os consumidores querem ser entretidos, estimulados, impactados emocionalmente e criativamente desafiados” (Schmitt, 1999, pp.32). Segundo o autor, o momento de consumo deve ser entendido como uma experiência holística, e não puramente funcional implicando um envolvimento do consumidor ao nível racional, emocional, sensorial, físico e espiritual.

O consumidor é condicionado por fatores do próprio consumidor mas também por fatores de carácter ambiental (Holbrook e Hirschman, 1982). O produto e as suas funcionalidades, como até então se assumia, são uma determinante ambiental do comportamento de compra, mas que não age sozinha. Existem estímulos associados ao produto, de carácter verbal e também não-verbal, quando os vários canais sensoriais do consumidor estão expostos ao produto. Tratam-se das características estéticas do produto, da sua dimensão multissensorial. Segundo os autores, entre os fatores do próprio consumidor, estão os recursos que ele pode afetar à compra, sendo estes entendidos como recursos monetários mas também os temporais que ele pode disponibilizar para a tarefa. Nesta lógica experiencial, são também variáveis pessoais, e que influenciam a experiência, as motivações do consumidor para a compra, a predisposição para o entretenimento, a idade, a atitude face ao tempo (ou sua escassez) e os estados de humor, sendo importante realçar que estados de humor negativos são sempre mais relevantes que os positivos e estes podem estar muito relacionados com o ambiente no ponto de venda.

Para além das diferentes fases em que a experiência de compra pode ser dividida – reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação, compra e pós-compra (Puccinelli *et al.*, 2009) – no comportamento do consumidor podem definir-se sete domínios que influenciam a sua própria experiência, fazendo com que seja vivida de uma forma única e diferente das demais: i) Objetivos; ii) Memória; iii) Envolvimento; iv) Atitudes; v) Afeto; vi) Atmosfera; vii) Atribuições e escolhas do consumidor.

Com a abordagem experiencial ou relacional, o valor não reside apenas no produto, mas na experiência. Experiência de consumo deve então ser vista como uma nova forma de criar valor, quer ao consumidor quer a empresa (Gentile *et al.*, 2007). Sendo o conceito de consumo entendido como uma experiência holística que envolve uma pessoa, vista de uma forma completa, e não apenas um consumidor, a criação de valor está então em fazer existir uma relação entre empresa e cada cliente de uma forma única, que seja vivida de uma forma positiva, relevante e desejada. Para estes autores a cocriação de valor está nas relações mantidas entre a empresa e o consumidor.

A abordagem experiencial de Pine e Gilmore (1998) refere que o objetivo da empresa deve partir de um produto ou serviço para, intencionalmente criar uma experiência memorável para o consumidor. O desafio da empresa passará por começar a pensar o que terá de ser feito de diferente para se cobrar uma “entrada”. Para estes autores a experiência acaba por ter duas dimensões: a participação do cliente e a relação que o cliente pode ter com o ambiente criado para o efeito da experiência. Uma *commoditie* pode ser transformada em experiência, criando valor adicional e fazer-se pagar por um preço diferente, idealmente *Premium*.

Na ótica de Schmitt (1999), para o sucesso da gestão de um marketing relacional é fundamental que exista coerência com a oferta, que seja consistente ao longo do tempo e que todos os detalhes sejam cuidados. Um exemplo dado por Schmitt (1999), aplicado ao ponto de venda, é a *Niketown* de Londres. Nela os clientes podem vivenciar de uma forma holística a marca. Os estímulos visuais são extremamente cuidados e, por essa via, existe uma experiência antes de mais sensorial. Esta experiência social, pode ser vista nos vários suportes para customização e personalização de diversos produtos, onde o indivíduo se sente único perante os demais. A atmosfera aspiracional pode também ser identificada, em todo o *mood* passado pela loja e a lógica de *lifestyle* está presente.

4.1.6 Conclusão

Em resumo, com a pesquisa realizada, ficou claro que todas as marcas e produtos procuram a busca pelo produto perfeito, a busca por uma oferta do melhor serviço possível ao seu cliente, e pela elaboração de estratégias de marketing que garantam vantagens sobre os concorrentes. Muito mais do que apenas o objetivo de “controlar” a forma como o consumidor olha para uma marca ou um produto, o posicionamento deve trazer consigo a cultura e missão da empresa, e as práticas que podem ser capazes de transformar um simples produto/serviço num sucesso de mercado. Criando um bom posicionamento pode-se conseguir uma otimização do *feedback* dado pelos consumidores e, assim, melhorar cada vez mais os seus produtos e serviços, traçando estratégias para que a prospeção e manutenção dos consumidores seja cada vez mais eficaz e aporte à organização melhores resultados.

Desta forma, melhor posicionamento (acompanhado de uma sólida segmentação e *targeting* definido) não é aquele que surge de repente, mas sim o que foi trabalhado, por meio de conhecimentos adquiridos com as informações de mercado, com o *feedback* do consumidor e

com o desejo de uma marca dar ao seu cliente o melhor produto que sua empresa pode oferecer. Este processo de criação de “valor” irá refletir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e no lucro que a marca proporcionará à empresa.

Adicionalmente, numa componente que só é percepção que o consumidor, no marketing experiencial/relacional, é percebido de uma forma mais completa e complexa do ponto de vista psicológico, e que é uma determinante fundamental a considerar quando se pretende criar valor.

A experiência é entendida como uma fonte de valor ao consumidor. O valor não é acrescentado ao produto ou serviço, mas é indissociável da experiência criada através da interação, ou da participação ativa. A experiência é um fator de diferenciação relevante que gera vantagem competitiva. Conceber experiências de forma criativa para comunicar os aspetos mais simbólicos de cada serviço ou produto, pode ser uma ótima oportunidade para melhorar a avaliação da marca e do seu produto potenciando ainda o “*word of mouth*”.

4.2 Setor Imobiliário Português - Centros Comerciais

4.2.1 Conceito e área de negócio

O comércio representou sempre uma dimensão fundamental da forma de viver em sociedade, sendo um vetor de divulgação e distribuição de produtos, serviços e inovações, constituindo um sector chave da sociedade contemporânea de importância confirmada.

A paisagem comercial portuguesa sofreu grandes transformações, tanto nas formas de vender como de comprar, que afetaram a economia, o urbanismo e os estilos de vida dos portugueses. Na origem destas transformações estiveram os novos formatos comerciais, caracterizados pela sua grande dimensão, que se instalaram por todo o território nacional, inicialmente no sector alimentar e, mais tarde, em outros sectores.

O centro comercial foi uma das formas que mais se evidenciou, tendo o seu aparecimento proliferado nos grandes centros urbanos, no litoral e, mais recentemente, no interior do país. Além de local de compras, com todas as suas características de modernidade, estes empreendimentos constituem, também, a forma de comércio que mais alterações têm produzido nos hábitos de consumo, nas práticas de lazer e na ocupação dos tempos livres.

Os centros comerciais, conhecidos mundialmente por “*shoppings*”, são hoje espaços de consumo, lazer, entretenimento e até de cultura, que conquistaram, muito rapidamente, os consumidores portugueses, conseguindo adaptar-se às mais distintas localizações urbanas, diversificar as suas formas e dimensões e despertar a atenção de uma grande diversidade de investidores nacionais e estrangeiros. São das poucas formas que se conhecem suscetíveis de trazer a cidade para os subúrbios, abastecer os bairros dormitórios com a função comercial, dotá-los de animação, criar no seu seio verdadeiros focos de vida social, introduzir na cidade novos espaços de modernidade e até participar, de forma decisiva, na renovação do centro das cidades.

Em Portugal, poucas formas de comércio/distribuição conheceram, em tão pouco tempo, mudanças tão profundas como os centros comerciais. Estas alterações dizem respeito à conceção física, à funcionalidade, ao valor simbólico dos empreendimentos, ao *mix* de lojas/produtos e serviços oferecidos e à utilização das tecnologias de informação e comunicação. Mas, não foi só o comércio a sofrer grandes mudanças.

Fruto da evolução das sociedades, os consumidores Portugueses têm modificado as suas atitudes e comportamentos de compra, tornaram-se mais exigentes, informados e infieis. Pluralizaram os seus locais de compra, escolhendo os mais convenientes, que frequentam em horários adequados aos estilos de vida, juntaram compra a divertimento e iniciaram-se, por fim, no comércio eletrónico. Hoje, cada vez mais, é o consumidor que escolhe os produtos, sendo por isso necessário compreender muito bem as suas preferências, o seu estilo de vida e quais os fatores que influenciam as suas escolhas e opções, pois constituem o principal motor da mudança. Como destinatários últimos do comércio, a quem é preciso atrair, satisfazer e fidelizar, são, sem dúvida, o fator crítico das novas estruturas comerciais.

Ao longo de três décadas de presença dos centros comerciais em Portugal, o fenómeno, que por si já é complexo, registou mudanças tão significativas que dificilmente poderiam aqui ser abordadas em toda a sua plenitude, devido à complexidade destes empreendimentos, proveniente tanto da pluralidade de funções que desempenham (negócio imobiliário para os promotores, espaço de comércio para os retalhistas e operadores de serviços, lugar de compras, lazer e consumo para os indivíduos/consumidores, local de trabalho para os vendedores) como do elevado número de *stakeholders* envolvidos na sua conceção, desenvolvimento e gestão.

4.2.2 Apresentação da empresa – Sonae Sierra

Os formatos que podemos identificar no retalho são muitos. No caso português a existência de centros comerciais tem uma enorme expressão tendo grande parte das insígnias de retalho desenvolvido os seus negócios neste formato. Cada vez mais os centros comerciais concorrem uns com os outros e os pontos de diferenciações mais relevantes acabam por ser a conveniência (a proximidade face ao seu *target* e a facilidade com que a ele podem aceder), a experiência de compra e lazer dentro do centro e os serviços disponíveis. Tornou-se, então, de especial importância encontrar pontos de diferenciação alternativos face à concorrência.

A Sonae Sierra é responsável pela gestão de um vasto portfólio de centros comerciais. O modelo de negócio baseia-se numa estrutura integrada que reflete as atividades de Desenvolvimento, Propriedade e Gestão de ativos, e Gestão Operacional de centros comerciais.

Como missão, a Sonae Sierra pretende posicionar-se como especialista internacional em centros comerciais que proporcionam uma experiência única aos seus clientes criando um valor superior para acionistas, investidores, lojistas, comunidades e os próprios colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável.

Para tal, a estratégia da empresa assenta na prestação de serviços de alta qualidade para centros comerciais, abrangendo todos os aspetos de análise de mercado, arquitetura, desenvolvimento, marketing, gestão e comercialização de ativos.

Figura 1 – Modelo de negócio da Sonae Sierra



Fonte: Website da Sonae Sierra, www.sonsaesierra.com, 2012

No que toca à gestão de centros comerciais, a Sonae Sierra pretende que os seus centros se tornem “destinos de eleição” para os seus clientes:

- Tendo uma conceção integrada do mercado de centros comerciais, consciente que o valor acrescentado é conseguido não só pela promoção imobiliária mas também por uma gestão ativa operacional da propriedade;
- Procurando, em todas as geografias onde está implementada e as que pretende explorar, inovar o mercado e renovar conceitos de negócio já instalados, com atuações e investimentos de longo prazo;
- Criando e desenvolvendo conceitos e serviços que acrescentem valor à oferta de imobiliário de retalho e que produzam, direta ou indiretamente, crescimento de proveitos.

No domínio da Inovação, há uma década atrás foi criado o produto Cheque-Prenda. Como o próprio nome indica, o produto é um cheque que pode ser utilizado num determinado grupo de lojas aderentes ao programa, em qualquer centro comercial Sonae Sierra, garantindo uma ampla liberdade de escolha para quem recebe.

O produto tem dois grandes *targets*:

- O consumidor comum, que compra para oferecer o produto como um presente;
- As empresas que desejam valorizar o seu relacionamento com os seus colaboradores, clientes e fornecedores, comprando e oferecendo o produto a estes.

Com o objetivo de segmentação, foram criadas duas marcas para cada um dos *targets* acima apresentados: a marca Surprise, para o consumidor comum; e a marca Prize para as empresas.

Sendo todo este processo transparente para o consumidor final, não o era para a empresa responsável por este produto, que além de desejar responder às novas tendências de negócio, pretendia ainda manter-se competitiva sabendo que, ao mesmo tempo, o lucro do produto seria sempre um requisito de negócio.

Na sequência desta necessidade, e com o objetivo de substituição do atual *voucher*, a Sonae Sierra pretende dar início, ainda em 2013, ao processo de implementação de um novo formato de produto para as duas marcas anteriormente apresentadas.

4.3 Gift Card – o Produto

4.3.1 Apresentação do produto

Os cheques prenda (Gift Vouchers) surgiram no mercado a partir do início do século 20 (Horne,2007). No entanto, já na década de 1990, o formato de papel começou a ser substituído pelo formato de plástico com uma fita magnética (Hudson, 2005 citado por Anitsal *et al.*, 2011) ou um código de barras (Offenberg, 2007) representando, desta forma, o *boom* do produto Gift Card, tendo aumentado de forma significativa o número de clientes e o volume de transações (Anitsal *et al.*, 2011). Atualmente, os cartões presente estão muito “na moda” e acarretam um valor acrescentado sobre os antigos vales devido, essencialmente, à sua flexibilidade na utilização, não sendo necessário gastar o valor total do cartão de uma só vez.

Os certificados de presente, ou vales ou cheques prenda, não alcançaram (em muitos países) a mesma popularidade que os cartões presente. Este tipo de produto nunca teve o mesmo nível de difusão a nível de promoção e comunicação, verificando-se até situações (paradoxais) de casos em que era o cliente a procurar o produto, não estando o mesmo facilmente acessível. Em contraste, os cartões presente são vendidos como outro produto da loja, com uma grande visibilidade e projeção, com um bom *merchandising* e um forte ponto de compra (usualmente, nos *cash-outs*). Alguns cartões presente podem ainda ser personalizados com mensagens ou imagens, e que podem ser oferecido em conjunto com pequenos presentes ou como um complemento.

Os Gift Cards diferem dos Gift Vouchers na medida em que os últimos são geralmente vendidos como um documento em papel, como um vale para um serviço futuro, não havendo necessidade de autorização eletrónica. Um cheque prenda poderá, ou não, ter uma data de expiração e, geralmente, não acarreta taxas administrativas (no entanto, note-se que o atual Gift Voucher da Sonae Sierra tem datas de vencimento e as taxas – *fees* de transação - suportadas pelas lojas e não pelos clientes).

Bolt (2004), citado por Offenbergl (2007:229) mencionou que os gestores da estratégia da Dick Outcalt de Outcalt & Johnson Retail referem-se aos cartões de presente uma "win-win situation", por serem um "win" para quem oferece (alivia a pressão de decidir sobre um presente adequado e não obriga o comprador a "comprometer-se" com uma escolha de um presente); um "win" para quem recebe (pode escolher o que entender e decidir quanto ao momento da sua compra) e, naturalmente, um "win" para o retalhista.

Numa primeira análise, é evidente que o retalhista ou promotor do produto ganha sempre - nem que seja apenas com a compra do cartão presente. No entanto, há outros fatores que contribuem para que o cartão presente represente um benefício e até lucro para o retalhista/gestor (e não apenas uma alavanca de vendas). A utilização de tecnologia aplicada ao produto cartão presente conferiu aos retalhistas/gestores de produto a capacidade de contabilizar as vendas de forma eletrónica e automática, tendo esta melhoria um impacto natural e significativo na redução de custos. Kile Jr. (2007) também considerou os cartões presente como um lucro para os retalhistas, por o produto ter uma influência direta nas pessoas indecisas incentivando as mesmas a avançar com a compra que, de outra forma, não aconteceria. Adicionalmente, apesar da ausência de restrições quanto à utilização do valor, um valor fixo e mínimo por cartão de presente representa um valor mínimo que será gasto, dado que o *cardholder* poderá gastar mais do que o valor oferecido. Por fim, o produto pode ainda

ser visto como uma importante ferramenta de marketing por ser um motor de oportunidades, dado que quando é oferecido a alguém, um Gift Card permite ao gestor do mesmo adquirir dois contatos de clientes e duas oportunidades de vendas.

Com a mesma relevância dos fatores/vantagens acima apresentadas, em termos de lucro, este produto contém sempre adjacente uma percentagem de valores não utilizados (saldos residuais), saldos não resgatados de cartões presente que representam uma fatia significativa dos lucros das empresas ou área de negócios promotoras e gestoras do mesmo.

O produto cartão presente está dividido, basicamente, em três tipos de produto: os Gift Cards em regime de *open loop*, os Gift Cards em regime de *close loop* e, por fim, os produtos *Private Label* (ou *network cards* – emitidos pela própria marca do retalhista e com utilização restrita à loja emissora do cartão).

Os produtos em regime de *open loop* são cartões emitidos por entidades bancárias apenas e podem ser utilizados em diversos locais, com uma listagem infinita de lojas, estabelecimentos comerciais, pagamento de serviços (em loja e nas máquinas ATM), entre outros. Os produtos em regime de *close loop*, são também produtos emitidos por entidades bancárias mas com restrições na sua utilização, tendo uma listagem identificada e finita de lojas/estabelecimentos comerciais onde podem ser utilizados, assim como restrição a nível de serviços.

Os produtos *Private Label* correspondem também a Gift Cards, no sentido de se tratar de cartões pré-pagos, com ou sem processo de ativação de saldo do cartão e registo por parte do *cardholder*, e no sentido de se tratarem também de um meio de pagamento eletrónico mas não são considerados *electronic Money* – estando fora do âmbito da legislação existente sobre os produtos financeiros correspondentes a pagamento eletrónico (esta afirmação, à luz do mais recente contexto legal nacional, nem sempre é consensual, havendo pareceres a indicar a abrangência dos produtos *Private Label* nas diretivas reguladoras de *e-Money*).

Os produtos *Private Label* são usualmente emitidos por uma marca e têm uma utilização restrita e simplificada à loja/marca que os promove. Estão muitas vezes associados a cartões de fidelização devido à facilidade com que são desenvolvidos, implementados e mantidos (dado que não existem custos de estrutura ou de transação característicos do sistema bancário, como acontece com os produtos financeiros).

No caso específico de Portugal, e devido ao facto da empresa SIBS deter 100% da rede eletrónica de débito portuguesa, é possível desenvolver um produto "rede privada" para ser utilizado não só em uma loja ou restaurante, mas em vários, em conformidade com um acordo/protocolo entre promotor/gestor do produto e o lojista aderente.

Parece importante chamar a atenção do facto de que, numa primeira fase, os Gift Cards tiveram fortes críticas pela capacidade e flexibilidade da entidade emissora/gestora em definir as regras que, em muitos casos, foram em detrimento dos interesses e direitos do consumidor. O titular do cartão poderia ter que enfrentar datas de vencimento, taxas administrativas, restrições de uso e ausência de proteção adequada em caso de fraude, perda ou expiração de saldo. No entanto, este tipo de situações tem vindo a diminuir significativamente nos últimos anos, com muitos países a avançarem com aprovação de leis que limitaram, ou proibiram, todas as taxas ou datas de vencimento para Gift Cards. Adicionalmente, por causa do impacto negativo sobre as vendas que tais políticas estavam a implicar, uma grande parte dos comerciantes (em países dos Estados Unidos e Reino Unido) adotaram regulamentos de produto ainda mais “pró” consumidor e, em alguns casos, anunciaram até “*no fee, no expiration*”. Em 2011, no mercado dos EUA, apenas de 2,5% dos cartões presente impôs uma data de expiração e somente 2,7% impôs taxas pós-venda (a serem suportadas pelo titular do cartão).

4.3.2 Contexto de mercado e legislação

No que diz respeito a informação de mercado, do ponto de vista estatístico, quantitativo e de elegibilidade, não existe qualquer fonte reguladora que tenha emitido informação fidedigna quanto a volumes de vendas, faturação, clientes, entre outros. É desta forma, em todos os países, um mercado “silencioso” onde o “segredo parece ser a alma do negócio”.

A reduzida informação obtida para efeitos de definição do setor e mercado, teve por fontes apenas artigos de revistas (internacionais na maior parte dos casos), jornais e entrevistas (telefónicas) a algumas entidades promotoras e/ou gestoras de produtos Gift Card, sendo que a validade estatística dos mesmos é naturalmente reduzida. Para o mercado português, nenhuma informação (sequer global) foi possível de ser obtida. Após contactos telefónicos diretos com as entidades SIBS, Unicre, Banco Espírito Santo, SA e Visa Europa, foi obtida a informação de que os produtos *Private Label* existentes em território nacional são produtos de propriedade e gestão privada, pelo que não é legalmente possível fornecer qualquer tipo de informação sobre os mesmos. Adicionalmente, em Portugal, existem no mercado produtos Gift Card de grande valor para o consumidor que não correspondem a produtos financeiros/ eletrónicos e, neste sentido, não necessitam de uma rede bancária para serem utilizados (trata-se apenas de cartões de plástico com bandas magnéticas, em que o saldo corresponde a pontos

e é gerido por um sistema interno de lojista). Desta forma, qualquer tentativa de obtenção de informação através de entidades oficiais não corresponderia, mesmo assim, à realidade do setor dado que estaria excluída a quantificação de produtos relevantes e com peso significativo no mercado (exemplo, cartão FNAC).

O produto Gift Card é um equivalente monetário restrito, emitido por retalhistas ou entidades bancárias para ser usado como uma alternativa para um presente não monetário.

O produto Gift Card um produto altamente popular, nomeadamente nos mercados dos Estados Unidos e do Reino Unido, uma vez que representa o segundo maior presente dado pelos consumidores, nestes mercados, (sendo um presente mais procurado por mulheres), e o terceiro presente mais procurado pelos homens (de acordo com estatísticas para o ano de 2006, de uma revista nova iorquina).

Em 2002, o mercado dos EUA, para as vendas deste tipo de produtos, apresentou valores de quase o dobro quando comparado com o ano 1999 - aumento de US\$19 bilhões para US\$37 milhões. Foi nessa época que os Gift Cards começaram a fazer sentir a sua presença no Reino Unido. No Canadá, US\$1,8 bilhões foram gastos em cartões presente, no Reino Unido, estima-se chegar a £3 bilhões. Nos Estados Unidos, o valor de US\$80 bilhões foi registado em transações com Gift Card no ano de 2006.

De acordo com um artigo publicado em 2012, numa publicação da CBS (MoneyWatch), "a crescente popularidade dos cartões pré-pagos e cartões presente sugere a necessidade de regulamentação. Mais de 81% dos consumidores vão comprar pelo menos um cartão de presente neste Natal, gastando uma média de 156,86\$, de acordo com uma pesquisa realizada pela National Retail Federation. Este é o maior valor da história da pesquisa de há 10 anos "

O mercado indica que os consumidores estão com um comportamento de "*back to basis*" – no sentido de conseguir um melhor controlo sobre seus gastos, e tendo uma visão prudente de curto prazo, sempre que possível.

A principal razão dada para a escolha de um Gift Card como presente foi: a acessibilidade!

Em 2009, segundo a mesma revista referida anteriormente, as ofertas de Natal efetuadas com recurso a crédito decresceu significativamente, face as ofertas realizadas no período anterior de férias, observando-se que os consumidores oferecem cada vez mais presentes comprados com dinheiro, cartões pré-pagos ou débito – no que toca a transações, os cartões presente assumiram a primeira posição, com 64% dos consumidores a comprarem-nos como presente

para oferecer. Adicionalmente, 42% dos consumidores preferiram receber Gift Cards, do que outros presentes, e o gasto médio por cartão foi de US\$28 a US\$35.

Nota: Para o produto Surprise Gift Voucher, no ano de 2012, o valor médio por operação foi de 79€. Assumindo que cada transação representa dois presentes (no contexto cartão de presente, dois cartões), o valor médio seria de mais de 35€.

No Canadá, para os produtos em regime de *Open loop*, foi aprovada uma legislação para proibir a definição de datas de expiração e de taxas a serem cobradas por cada transação efetuada com o cartão presente. No entanto, o âmbito de aplicação desta lei não abrange os produtos para os quais existe um acordo direto entre o usuário do cartão e o banco que emite o mesmo. Nos EUA, os produtos também em regime de *Open Loop* são regulados por regras do Controlador da Moeda.

Ainda nos EUA, os produtos em circuito fechado, ou seja, em regime de *Close loop*, estão sujeitos a normas estabelecidas por diferentes regulamentos estaduais e autoridades de emissão, e variam muito nas regras que foram estabelecidas para o consumidor (estando os produtos *Private Label* fora do âmbito mesmo desta legislação).

Na Europa, o âmbito da legislação vigente de *e-Money* aplica-se apenas a cartões presente financeiros, i.e. emitidos por entidades bancárias, sendo excluídos os "POS títulos emitidos para uso *online*, cartões de viagem e cartões de trânsito, bem como cartões de GPR, cartões de presente e de qualquer outro espécie de pré-pago". No entanto, a mudança mais "agressiva" neste tipo de legislação a diretiva de *e-Money* (segundo 2EMD), ainda não foi descrita e/ou aplicada. De acordo com algumas opiniões, "se essa legislação for aprovada sem uma revisão cuidada por parte das entidades financeiras, qualquer solução de cartão presente, independentemente do tipo de utilização – fechada ou aberta - será tão boa como morta nos países Europeus", o que significa que o risco de uma regulamentação completa e integral (mesmo para os produtos rede privada) existe, e com impacto significativo nas regras de negócio.

4.4 Conclusão

Após toda a investigação e análise da literatura e documentação existente sobre o marketing estratégico aplicado a uma marca e produto, sobre as tendências do marketing, mercado e

comportamento do consumidor e, por fim, uma abordagem sobre o setor de negócio e produto Gift Card, o desafio principal deste estudo é o de repensar o que a marca (e produto) representa. O que representa para o seu cliente em termos de benefícios associados ao produto, combinados com os benefícios para o bem-estar individual e coletivo, e o modo como “fala”, dialoga e escuta seu o público-alvo nos vários pontos de contacto, por forma a garantir uma experiencia unificada, consistente e de longo prazo através de:

- ✓ Aumento do valor percebido (qualidade e benefícios tangíveis do produto);
- ✓ Amplificação do nível de interação da marca e produto com o cliente (o modo com o a marca comunica e interage).

Pretende-se, de forma mais concreta e aplicada ao caso em análise, uma:

- ✓ Nova abordagem de negócio ao nível do posicionamento da marca e produto Surprise,
- ✓ Definição do seu *target*;
- ✓ Análise das repercussões no mix de marketing do produto Gift Card, nomeadamente nas características do produto e benefícios diretos para o cliente.

Com o “marketing SAP” definido, deseja-se ainda avançar numa observação cuidada ao nível da relevância e experiência de compra, com o objetivo de conseguir a criação de uma relação emocional da marca/produto com o seu cliente. A necessidade desta análise deve-se ao facto de a marca e o produto se encontrarem a operar num mercado altamente competitivo e já saturado deste tipo de produtos (incluindo os produtos *private label* da Grande Distribuição), pelo que um posicionamento forte e um *target* definido poderão não ser suficientes para a diferenciação do produto.

5. Metodologia

Este ponto pretende fazer uma proposta de metodologia que servirá o modelo de análise a apresentar no ponto seguinte, tendo por objetivo a recolha de dados primários, para algumas das problemáticas de investigação, a identificação das variáveis para a realização de um estudo no que toca a experiência de compra, e a forma como se procederá à sua recolha. Haverá ainda a indicação dos critérios de seleção da amostra que, neste momento, será razoável utilizar e da forma de tratamento dos dados.

Alguns pontos, de natureza não científica, deverão ser já considerados na escolha do método, como sejam o tempo disponível para a investigação por contraponto do acesso fácil a informação real sobre o caso.

Um dos objetivos principais do presente estudo é o de perceber em que medida é que a ausência de um plano estratégico num produto tem impacto na performance do mesmo, a nível de vendas e taxas de *awareness*.

Do ponto de vista do consumidor, o posicionamento e *brand equity* é algo intangível que é entendido como fator de fidelização e diferenciação do produto não pelas suas características, preço ou canal de distribuição, mas sim pelo conjunto de associações que o consumidor faz ao nome da marca. Do ponto de vista da marca, um *engagement* com o consumidor significa um impacto positivo nas vendas e, conseqüentemente, nos proveitos do negócio. A existência de duas partes no processo, consumidor e marca, do ponto de vista de *brand equity* significa por um lado reconhecimento e imagem e, por outro lado, *market share* e proveitos, respetivamente.

Seja de que perspectiva for, um posicionamento de uma marca ou produto associado a relevância e significado para o cliente e comunidade, representa um valor de negócio elevado que levará o consumidor a fazer uma escolha de um produto por outro.

Na sequência de estudos já realizados pela empresa Sonae Sierra quanto aos níveis de *awareness* da marca Surprise e produto gift voucher, concluiu-se que o baixo volume de vendas está diretamente relacionado com o baixo nível de reconhecimento que o consumidor e cliente do centro comercial têm da marca e do produto.

Desta forma, as questões de investigação irão ser:

- Qual o melhor processo para definição/construção de uma marca para um produto já existente no mercado e que irá evoluir para um novo produto a nível de benefícios e *engagement* com o consumidor;
- Que posicionamento deverá ter a marca Surprise, por forma a corresponder às expectativas dos consumidores, conseguir que a marca seja reconhecida pelos mesmos e que faça parte do seu leque de opções no momento da decisão de compra de um presente;

- Que tipo de segmentos e *targets* escolher para comunicar o produto, e que posicionamento deverá a marca Surprise ter por forma a ser a marca escolhida pelo consumidor no momento de escolha de produtos semelhantes/concorrentes;
- Como agir de forma coerente (após definição do “SAP” - Segmentação, Alvo e Posicionamento) em todas as componentes do produto (*marketing-mix*), por forma a entregar ao consumidor um produto forte (em termos de *features*) e uma experiência unificada e consistente ao longo do tempo;
- Como tornar a marca relevante e com *meaning*, do ponto de vista individual (consumidor) e coletivo (comunidade), sem criar desconfiança em relação à atuação da marca, em particular no que se refere aos *collecrive outcomes* (sustentabilidade e responsabilidade social) – note-se que no estudo anteriormente referido, 58% dos consumidores considerou que as empresas estão a tentar ser social e ambientalmente responsáveis apenas por uma questão de imagem;
- Consciente que o consumidor não baseia as suas escolhas em atributos puramente racionais (o cliente não deseja apenas comprar, quer ser também envolvido no processo), como passar a incorporar uma dimensão experiencial associada à marca Surprise e produto Gift Card. Como trabalhar a marca Surprise para que a experiência do consumidor seja vivida de uma forma que lhe seja favorável, única e diferente de cliente para cliente.

Figura 6 – Quadro conceptual de referência



Fonte: elaboração própria

6. Métodos e técnica de recolha e análise de dados

6.1 Fontes de informação primária

6.1.1 Questões de investigação e propostas de métodos de análise - Questionário

Tendo por base as oportunidades já descritas, este estudo pretende ser um contributo para a definição da segmentação, alvo e posicionamento de uma marca já existente, associada a um produto já existente também. Adicionalmente pretende-se ainda analisar como as variáveis que influenciam a experiência de compra determinam o comportamento do consumidor face a mesma.

Assim, as duas grandes questões de investigação a responder são as seguintes:

- ✓ *Como definir um posicionamento para uma marca de um produto já existente e escolher o público-alvo para um produto onde quem compra tem um perfil diferente de quem recebe?*
- ✓ *Como identificar as variáveis que influenciam a experiência de compra e aplicar as mesmas no ponto de venda?*

Para responder as estas questões, várias são as perguntas a que podemos tentar responder.

No que toca ao posicionamento será necessário conseguir respostas para as seguintes questões:

- Como é que eu quero que a minha marca seja percebida no mercado?
- O que é que a minha marca representa?
- O que é que distingue a minha marca?

A forma obtida para a recolha das respostas acima apresentadas foi a realização de um questionário onde as perguntas foram posicionadas por forma a entender o que a marca e produto significam para o consumidor, nomeadamente com o objetivo de ter respostas às seguintes questões:

- Quem usa a marca/produto? Que tipo de pessoa?
- Quando e onde eles usam? Que tipos de situações?
- Por que é que acha que as pessoas usam a marca/produto? O que é que eles ganham ao usá-la?
- O que é que acha que a marca/produto tem de exclusivo

- O que mais gosta sobre a marca/produto? Quais são os aspetos que consideram positivos?
- O que é que não gosta na marca/produto? Quais são suas desvantagens?
- O que acham de exclusivo sobre a marca/produto? Como é que é diferente de outras marcas e produtos?

No que toca à segmentação e *targeting*, utilizou-se a mesma forma de questionário para conseguir obter a seguinte informação:

- Análise de mercado e de negócio (todavia, e como foi referido no capítulo da Revisão Literária, esta análise e definição são à partida difíceis de alcançar pela reduzida informação existente);
- Análise das questões essenciais que afetam a identidade e posicionamento da marca;
- Recolha de *inputs* necessários para a definição da marca e do produto (estudos qualitativos e quantitativos relativos ao mercado onde a marca atua, à sua concorrência atual e futura) por forma a identificar as melhores práticas deste negócio e identificar os pontos de diferenciação relevantes para a marca;

O questionário realizado foi dividido em três secções: recolha de dados demográficos, recolha de informação sobre os produtos existentes no mercado e comportamentos/perfis de compra e definição do *life style* dos consumidores.

O questionário inclui ainda perguntas de “contingência”, isto é, perguntas que só obtiveram resposta se o inquirido deu uma resposta específica à pergunta anterior. Esta medida foi introduzida no questionário com o objetivo de recolher resposta das pessoas que conhecem o tipo de produto Gift Card/Gift Voucher, mas também de inquiridos que não conhecem ou foram alguma vez impactados por este tipo de produtos. Adicionalmente, o questionário contemplou questões fechadas e abertas (com a opção de indicação de “outros” nas questões), de escolha múltipla e de resposta a partir de uma lista de opções.

Universo

O universo (ou a população) consiste de todos os elementos a partir dos quais se pretende obter um determinado conjunto de informações (Reis, E. e Moreira, R., 1993). Para este projeto o universo consiste em todos os visitantes dos centros comerciais da Sonae Sierra, que consubstancia-se na identificação do número de pessoas residentes nas *catchment áreas* (área

de captação – área de e população que podem ser atraídos a um serviço ou espaço – por exemplo, uma área de influência de uma escola é a área geográfica a partir da qual os alunos são elegíveis para participar de uma escola local). No entanto, dado que o produto estará disponível para venda em todos os centros comerciais e estes últimos, podem ser visitados por pessoas para além das áreas envolventes (por exemplo, um numero significativo de pessoas da região de Trás-os-Montes visita o centro comercial Norteshopping em épocas festivas como a Páscoa ou Natal). Neste sentido, o universo de estudo é considerado infinito (ou muito grande), só será possível trabalhar na base de uma amostra.

Método de amostragem

A proposta é a de proceder a uma amostra não aleatória, por conveniência (onde os elementos da amostra são escolhidos por serem os mais acessíveis ou fáceis de ser avaliados, sendo considerados os casos que aparecem, até que a amostra atinja determinado tamanho), pelo seu lado pragmático e sem custos (tendo naturalmente em consideração as desvantagens desta escolha a nível da extrapolação das conclusões dos resultados).

A amostra foi selecionada por conveniência, composta por pessoas próximas das áreas do Grande Porto e Lisboa, que receberam o pedido de preenchimento do inquérito *online*. A amostra é, no entanto, composta por um grupo de indivíduos heterogéneos, a partir de várias idades, para ambos os sexos e várias origens, a fim de obter uma amostra mais ampla e representativa.

Dimensão da Amostra

Para se conseguir uma referência do que deveria ser a amostra mínima para este estudo, foi considerada uma fórmula de cálculo de um tipo de amostragem para um universo infinito.

$$n = \frac{(Z^{1-x}/2)^2 \times S^2}{D^2}$$

n – numero de elementos da amostra

Z - valor crítico correspondente ao nível de confiança pretendido

D – nível de erro

S – nível de confiança

Para estimar a amostra foi considerado um nível de confiança de 95% e um nível de erro de 5%. A variável de distribuição normal é de 1,96. Esta escolha de valores teve como intuito maximizar a confiança e diminuir o nível de erro. Assumiu-se uma estimativa conservadora

para a variância com a dispersão máxima ($p = 0,5$). Desta forma, a fórmula de cálculo acima apresentada, é a seguinte: $(1,96 \times 0,5) / 0,052 = 385$.

Assim, a referência para a dimensão da amostra é de 385 indivíduos.

Devido a vários constrangimentos da pesquisa, incluindo o tempo, não foi possível obter o número anteriormente apresentado por forma a atingir a dimensão da amostra de referência. No final, o número de questionários respondido foi de 141 o que fez com que o erro amostral aumentasse para 8,2%

Recolha de respostas e tratamento de dados

O questionário ficou disponível *online* nos últimos dias de Setembro de 2013 e o número de respostas obtido foi de 141. Foi realizado um pré-teste junto de duas colegas do departamento de Estudos de Mercado da Sonae Sierra. Após os comentários recebidos e na ausência de identificação de problemas, o questionário foi considerado como “válido” para ser colocado *online* (via *link*) e para várias as redes sociais, profissionais e académicas.

O tratamento preliminar de dados consistiu na construção de uma base de dados das respostas, utilizando o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.

6.2 Fontes de informação secundária

A recolha de dados, para este estudo, baseou-se significativamente em fontes de informação secundária e interna, como estudos qualitativos e quantitativos sobre produto cheque-prenda, dados de vendas do produto e sazonalidade, *benchmark* nacional, informação recolhida internamente por centro comercial no que respeita às várias atividade do *Mall*, e todos dados referentes a tráfego e visitantes de centros, *catchment areas* e vendas globais dos centros.

Ainda dentro das fontes de informação secundária, e para enriquecimento do presente estudo, tentou-se que fossem também documentos de suporte à gestão dos centros. Apesar de ainda não ter havido uma autorização formalizada da parte da empresa proprietária desta informação, pretende-se que toda esta informação seja cedida pelas equipas de gestão dos centros e pelas equipas centrais de Marketing e *Market Intelligence* (área de estudos de mercado).

A análise dos dados secundários, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, foi realizada através de análise de conteúdo. Os dados quantitativos foram interpretados por meio de tabelas e gráficos, representando os indicadores importante para o produto e mercado. Os

dados qualitativos ajudaram a suportar as conclusões sobre a empresa, o mercado, a marca, o produto, os consumidores e os concorrentes.

6.3 Limitações da proposta apresentada

A metodologia proposta neste documento apresenta *a priori* algumas limitações que devem ser assumidas e devidamente expostas. A primeira prende-se com a impossibilidade de generalização dos resultados para o sector dos centros comerciais, dado possuir-se apenas informação para um caso específico (centros comerciais da Sonae Sierra), embora estes representem, no mercado português, o maior e melhor *benchmark* desta área de negócio.

Outra limitação poderá prender-se com a escolha do período de estudo. Embora tenha existido a preocupação quanto à duração e momento de recolha de informação em centros comerciais, o momento em que a mesma se realizará poderá corresponder a um período pós-férias (não representativo de grandes picos de vendas), que pode apresentar-se como atípico face ao resto do ano, muito embora esta condição, no ano em que o estudo irá ser realizado, tenha menor relevância dada a frequência com que o retalho recorre a promoções para incrementar as suas vendas.

A metodologia utilizada apresenta também à partida algumas fragilidades, dado que o método de amostragem poderá apresentar algumas debilidades. O pragmatismo que leva à escolha de uma amostra de conveniência (não probabilística) poderá ser compensado negativamente pela não representatividade da mesma relativamente à população.

7. Análise de informação e conclusões

7.1 Análise dos dados primários

Neste capítulo o objetivo é o de apresentar as conclusões e resultados da recolha de dados primários, nomeadamente, a análise das respostas do questionário realizado.

A análise irá ser feita da seguinte forma:

- Caracterização da amostra
- Hábitos de consumo e conhecimento/comportamento de compra perante a tipologia do produto Gift Card

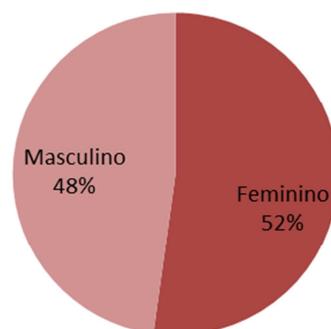
- Perfil dos consumidores que ofereceram e/ou receberam o produto Gift Card e do segmento que não teve qualquer experiência relacionada com o produto

a. *Caracterização da Amostra*

O questionário foi realizado *online*, via partilha nas redes sociais, familiares e profissionais, tendo sido obtidas 141 respostas.

No que toca à variável Género, os resultados conseguidos revelam uma heterogeneidade a nível da variável Género, na medida em que 48% dos inquiridos foram do sexo masculino e 52% do sexo feminino, como está apresentado no Gráfico 1 abaixo.

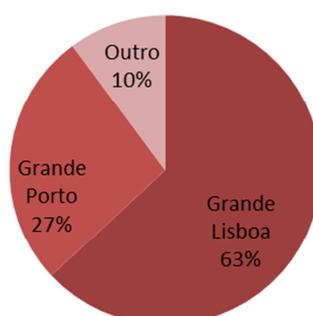
Gráfico 1 – Distribuição da variável Género



Fonte: elaboração própria

A mesma heterogeneidade não foi conseguida para a variável geográfica dado que apenas 14 inquiridos (correspondente a 10% da amostra) não são residentes nas áreas do Grande Porto e Grande Lisboa, de acordo com o Gráfico 2 abaixo.

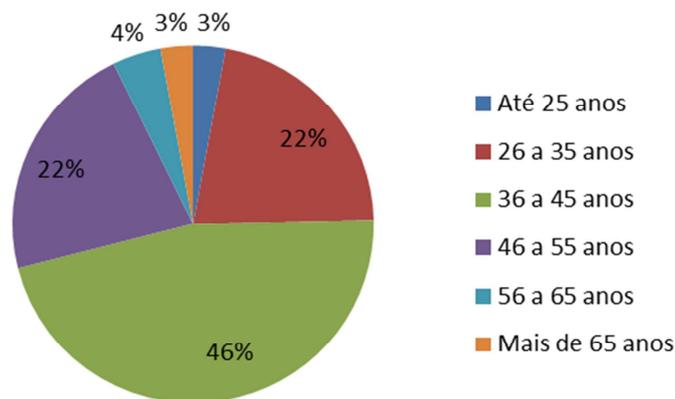
Gráfico 2 – Distribuição da variável Geográfica



Fonte: elaboração própria

A variável idade foi dividida em 6 grupos, tendo sido obtidos resultados desde os 22 aos 80 anos de idade. O grupo mais representativo corresponde ao grupo com idades compreendidas entre os 36 e 45 anos de idade, correspondendo a 46% da amostra. Este grupo quase maioritário é seguido do grupo de idades entre 26 e 35 anos e 36 a 55 anos, com 22% cada um em termos de representatividade na amostra, conforme se pode verificar no Gráfico 3. Os grupos etários menos representados na amostra correspondem aos extremos da escala, são os grupos etários até aos 25 anos e com mais de 65 anos, onde a representatividade é apenas de 3% para cada grupo.

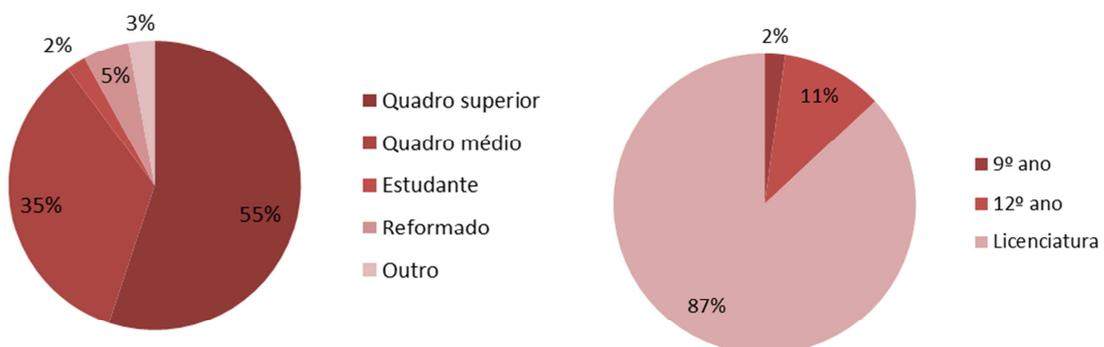
Gráfico 3 – Distribuição da variável Idade



Fonte: elaboração própria

No que se refere às variáveis Habilitações Literárias e Profissão, a amostra foi dividida nos grupos abaixo representados nos Gráficos 4 e 5.

Gráfico 4 e 5 – Distribuição das Variáveis Profissão e Habilitações Literárias



Fonte: elaboração própria

A amostra está em 55% representada por elementos cujas profissões correspondem a quadros superiores, sendo o grau de habilitação literária de licenciatura o claramente predominante (representando 87% das respostas inquiridos). Os elementos com profissões classificadas como quadro médio correspondem a 35%, sendo, a nível de habilitações literárias o 2º grupo mais representado o grupo com o nível de 12º ano (com 11% de representatividade).

Note-se que apenas 3 dos 141 inquiridos identificaram a sua situação de desemprego, correspondendo a apenas 2% da amostra. Esta amostra não é claramente representativa da atual situação económico-social do país, onde a taxa de desemprego é superior a 15%.

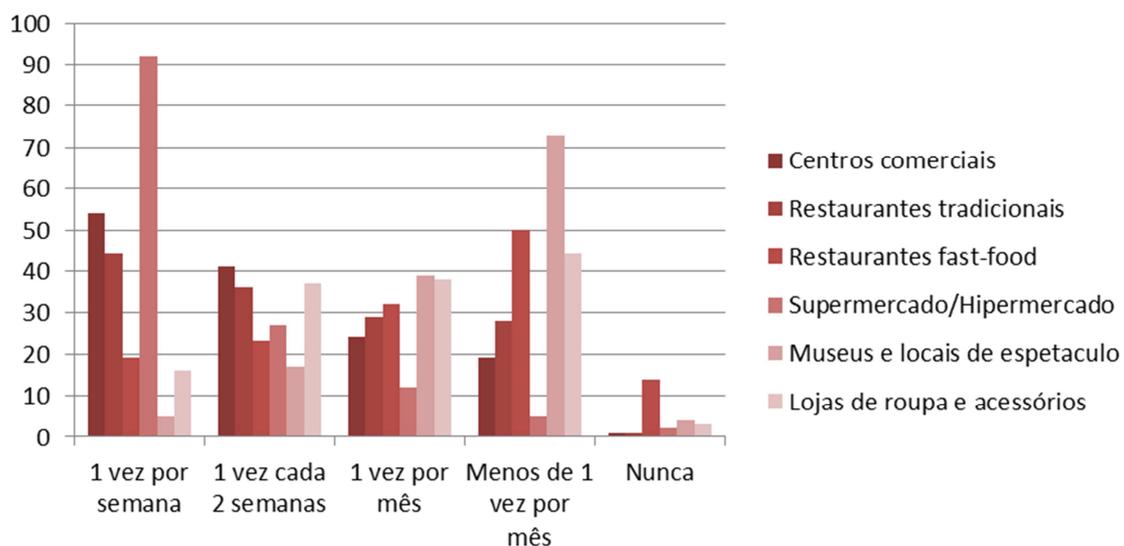
Como nota final da caracterização da amostra, verificou-se que 42% dos inquiridos não têm filhos e 66% têm filhos (com idades bastante variadas, em função de cada grupo etário).

b. Hábitos de consumo

O objetivo desta secção do questionário é analisar os hábitos de consumo e comportamentos face à tipologia de produto Gift Card. Para tal, foram analisadas as variáveis a seguir apresentadas.

Questão: Com que frequência visita os vários locais abaixo indicados:

Gráfico 6 – Análise da frequência de visitas a um centro comercial



Fonte: elaboração própria

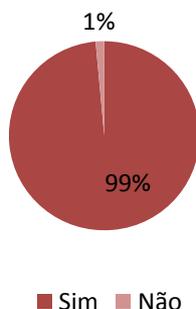
Da visualização do Gráfico 6 verifica-se que o local mais visitado (pelo menos 1 vez por semana) é o Supermercado/Hipermercado, seguido do local centros comerciais. Menos de 30 inquiridos admitiu visitar os centros comerciais com uma frequência de 1 vez por mês e, com a frequência de visita de “1 vez cada 2 semanas” o local centro comercial foi o mais escolhido.

Relativamente ao comportamento e conhecimento face a tipologia de produtos Gift Card, foram efetuadas as seguintes análises:

Questão: Conhece a existência de produtos denominados por "cartões presente" ou "cheques prenda"?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 7 abaixo.

Gráfico 7 – Análise do conhecimento da tipologia de produto



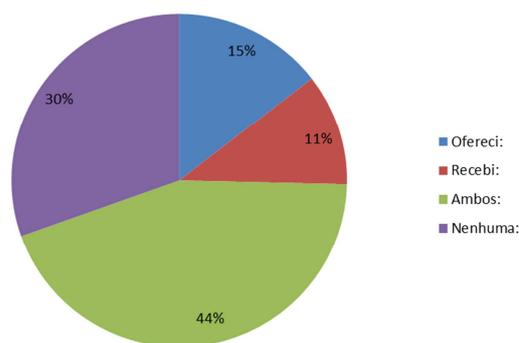
Fonte: elaboração própria

Conclui-se que o número de pessoas da amostra que não tinha qualquer tipo de conhecimento da tipologia de produto Gift Card, é quase nula (tendo apenas 2 inquiridos com idades de 50 e 59 anos indicado o “não” como resposta).

Questão: Qual a natureza da sua experiência com um Cartão Presente?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 8 abaixo.

Gráfico 8 – Análise do nível de experiência com o produto Gift Card



Fonte: elaboração própria

44% dos inquiridos já teve uma experiência de compra e de recebimento de um cartão presente. 15% afirmaram que apenas ofereceram o produto (mas que nunca receberam) e apenas 11% dos inquiridos afirmaram que apenas receberam o produto (mas que nunca ofereceram). 42 pessoas confirmaram a total ausência de contacto ou experiência com este tipo de produtos, representando 30% da amostra.

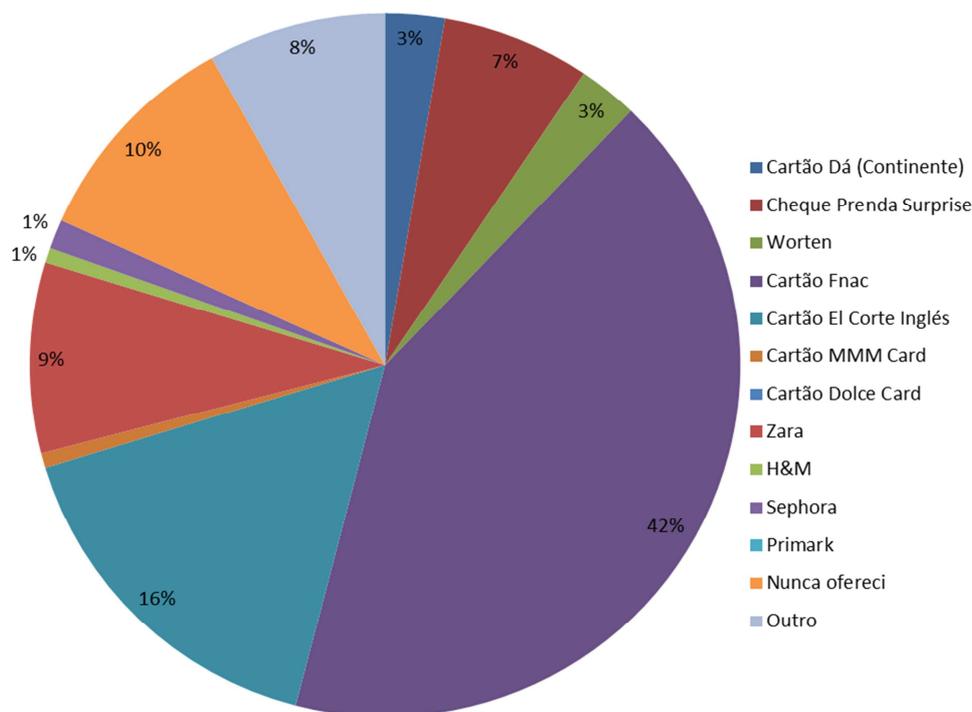
Nesta questão, caso a resposta tivesse sido “nenhuma”, o questionário forçava automaticamente a passagem para as questões de identificação demográfica, terminando assim o questionário. A secção que não era respondida ou visualizada foi referente à definição do comportamento de compra perante o produto assim como a caracterização do inquirido no que toca ao seu estilo de vida, necessidades e expectativas.

Para os inquiridos que já tiveram alguma experiência de compra, recebimento (ou ambas) com o tipo de produto Gift Card, o questionário continuou com as questões de seguida analisadas.

Questão: Qual(is) deste produtos já ofereceu como presente:

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 9 abaixo.

Gráfico 9 – Análise do nível de experiência com o produto Gift Card (“já ofereceu”)

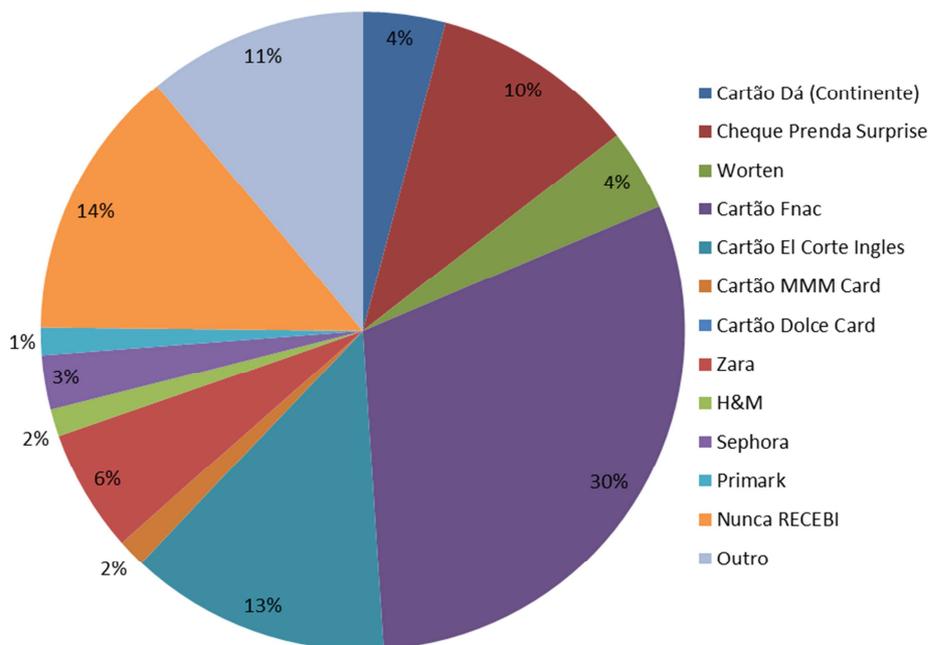


Fonte: elaboração própria

Com grande destaque, o produto Cartão Fnac é o mais conhecido e oferecido no âmbito da amostra, tendo 42% dos inquiridos confirmado a sua opção por este produto como oferta de um presente. O produto que se apresenta como a 2ª opção mais escolhida foi o cartão presente do El Corte Inglés, com 16% de representatividade. Em 3º lugar, aparece o produto da Sonae Sierra (Cheque Prenda Surprise) com 9% de representação na amostra.

Quando a questão é de quais os produtos que já recebeu, os produtos Cartão Fnac e Cartão do El Corte Inglês mantêm a liderança, com 30% e 13% de representatividade, respetivamente, conforme se pode verificar no Gráfico 10 abaixo.

Gráfico 10 – Análise do nível de experiência com o produto Gift Card (“já recebeu”)

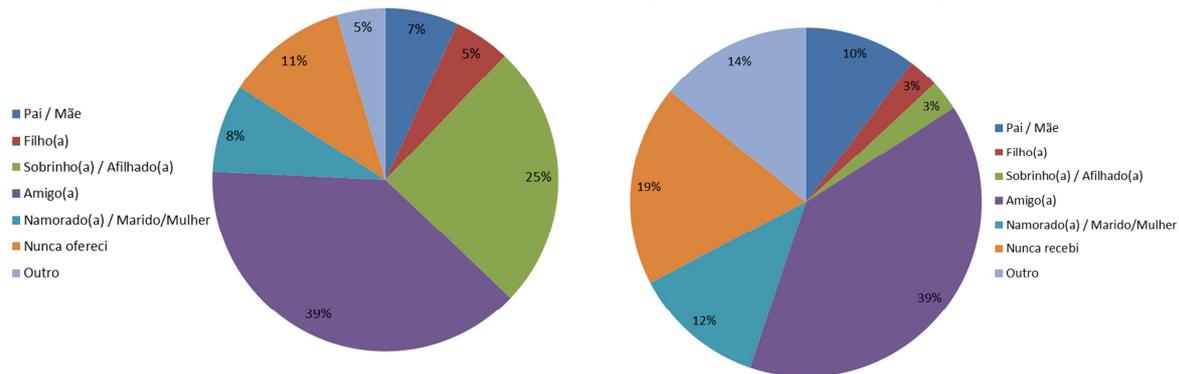


Fonte: elaboração própria

O produto Cheque Prenda Surprise, nesta questão, sob a sua representatividade num ponto percentual (obtendo 10% de representatividade na amostra) e a rubrica de “outros” assume um peso significativo – 14% - com produtos como cartão presente da Decathlon, Vida é Bela, IKEA, Massimo Dutti, produtos SPA e Odisseias).

No que respeita às pessoas a quem ofereceram ou de quem receberam o cartão presente, verificaram-se os seguintes resultados.

Gráfico 11 e 12 – Análise das variáveis “a quem ofereceu” e “de quem recebeu”



Fonte: elaboração própria

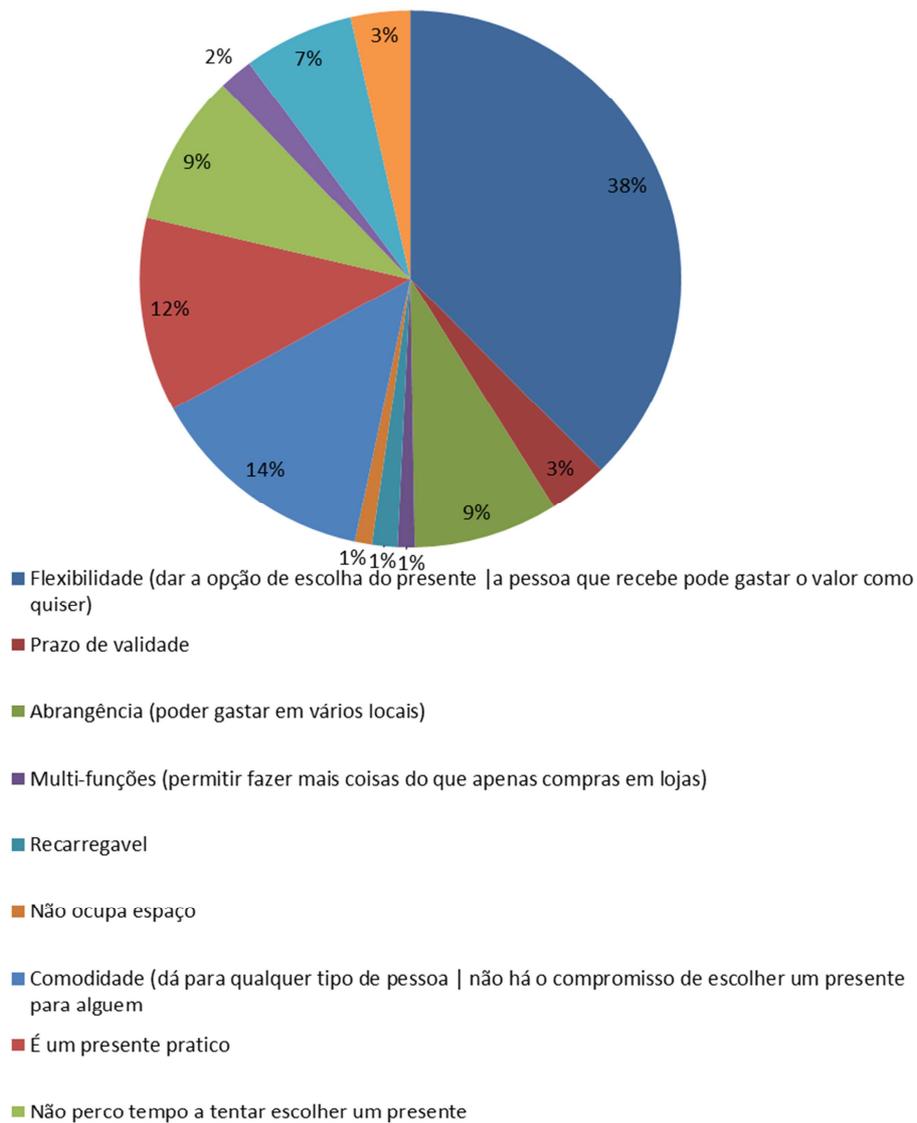
Amigos ou amigas são os principais destinatários deste tipo de produto Gift Card, de acordo com a amostra, com 39% de respostas da parte dos inquiridos, seguidos de Sobrinhos e Afilhados com 25%. As duas opções de resposta menos escolhidas foram Pai/Mãe e Filho(a), assumindo a opção do Namorado(a) ou Marido/Mulher a terceira opção menos escolhida com 7% de representatividade na amostra (ao contrário do que á partida seria expectável, dado que o tipo de produto Cartão presente não é, assumidamente, um presente romântico ou glamoroso). Quando a análise é de quem recebeu um cartão presente, a opção Amigo(a) foi a mais escolhida – 39% - (corroborando ou sublinhando os resultados da opção anterior – a quem ofereceu), seguido de Outro, com 14% de representação, onde se destaca a Entidade patronal como “pessoa” de quem recebeu o cartão presente. Voltando a salientar os resultados da resposta anterior (quanto a “a quem ofereceu”) a opção de Namorado(a) ou Marido/Mulher voltou a ter uma representatividade significativa na amostra com 12% de respostas dos inquiridos.

Relativamente a expectativas, motivações e frustrações quanto ao produto tentou-se também fazer uma análise verificando os motivos que levaram à escolha do tipo de presente, ou a não escolha, e que tipo de características gostaria de ter/oferecer neste tipo de produto.

Questão: Porque é que recorreu a este tipo de produtos como presente?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13 – Análise da variável motivação para compra deste tipo de produto



Fonte: elaboração própria

Na análise da motivação quanto a escolher este tipo de produto como o presente está, destacadamente, o motivo da Flexibilidade que este produto dá a quem recebe, no sentido de o mesmo gastar o valor como e quando entender. Esta opção recolheu 38% das respostas dos inquiridos, seguida da motivação Comodidade que este produto dá a quem oferece, no sentido de não haver um compromisso ou pressão na escolha de um presente e no “acertar” na escolha feita. Opções também escolhidas foram o facto de se tratar de um presente prático (admitindo que esta característica é relevante para quem oferece mas também para quem recebe) – com 12% de representatividade na amostra – seguida das opções Abrangência e “Não perco tempo

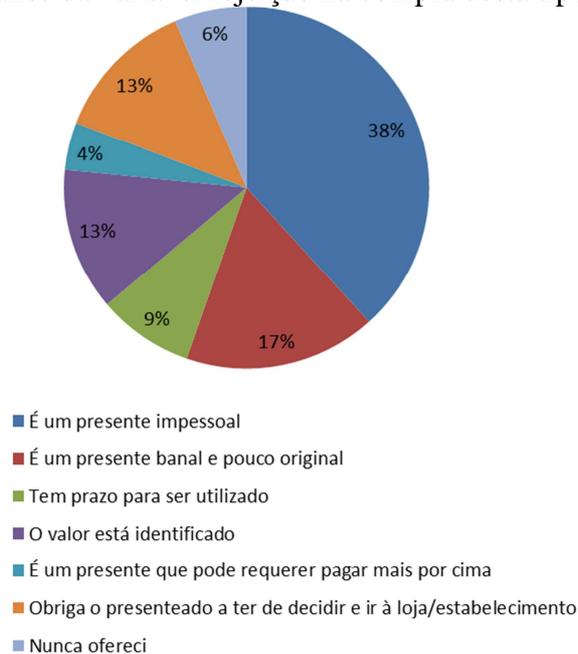
a tentar escolher um presente”, com 9%, para as duas opções, de representatividade no total das respostas.

Os motivos que levam uns inquiridos a escolher o cartão presente com uma opção de prenda, afasta outros inquiridos. Tentou-se perceber os motivos pelos quais o produto cartão presente não é escolhido como opção de prenda, com o objetivo de (mais à frente no plano de marketing operacional) tentar atenuar estas razões por forma a conseguir cativar um segmento que, á data de hoje, não é cliente deste tipo de produto.

Questão: Porque é que nunca ofereceu este tipo de produtos como presente?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 14 abaixo.

Gráfico 14 – Análise da variável rejeição na compra desta tipologia de produto



Fonte: elaboração própria

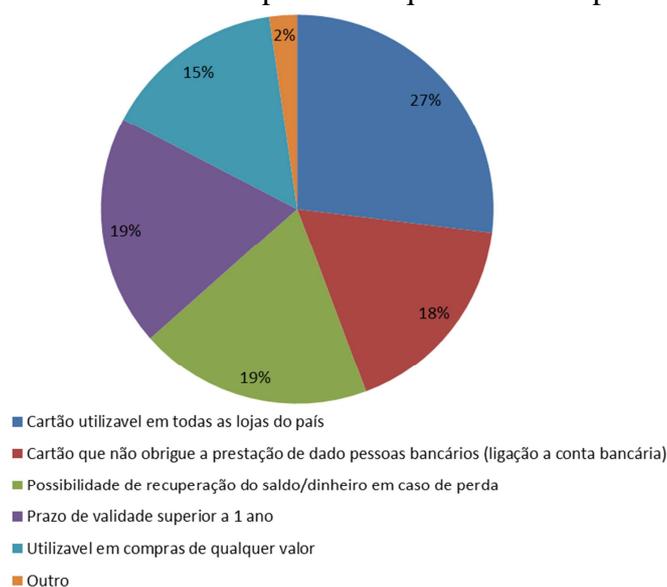
Ser um presente impessoal é o principal motivo para não escolher esta tipologia de produto como um presente a oferece, com 38% das respostas dos inquiridos. A Banalidade e Reduzida originalidade é a segunda opção mais escolhida, tendo 17% da representatividade na amostra. Com igual percentagem de resposta – 13% - foram ainda escolhidas as opções de “Ter o valor do presente identificado” (falhando o objetivo aumentar o valor percebido do presente que se oferece) e o presenteado ter de decidir ou ter “trabalho adicional” na escolha do presente.

Por fim, e com o objetivo de recolher informação quanto às expectativas de quem já é um cliente deste tipo de produto, na ótica de quem compra e de quem recebe, tentou-se perceber que características poderiam ser consideradas relevantes considerar por forma a ir ao encontro das necessidades do mercado.

Questão: Que benefícios gostaria de ter num cartão presente?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 15 abaixo.

Gráfico 15 – Análise das expectativas quanto a este tipo de produto



Fonte: elaboração própria

Não havendo um benefício em destaque na amostra, a opção mais escolhida, com 27% das respostas, foi a possibilidade de utilização do cartão em todas as lojas do país (dando ênfase à opção de Abrangência, analisada no Gráfico 13). No entanto, outros benefícios foram também valorizados com representatividades interessantes na amostra, tais como: prazo de validade superior a 1 ano e possibilidade de recuperação de saldo valor em cartão em caso de perda (fator segurança) – 19% as duas opções. Outras duas opções significativamente escolhidas, foram a não necessidade/obrigação de prestação de informação (pessoal e/ou bancária) e a flexibilidade na utilização do saldo em transações de qualquer valor, com 18% e 15% respetivamente.

c. Perfil do cliente

Nesta secção do questionário procurou-se obter informação sobre o perfil do cliente que oferece e recebe o tipo de produto cartão presente, mas também analisar o segmento de pessoas que nunca tiveram qualquer experiência com esta tipologia de produto por forma a aferir se, através de novas características do produto (marketing operacional) se se poderiam transformar em clientes potenciais ou não.

Para toda a amostra, a análise quanto ao perfil do cliente, estilo de vida, atitudes e comportamentos foi realizada através dos resultados às questões abaixo indicadas.

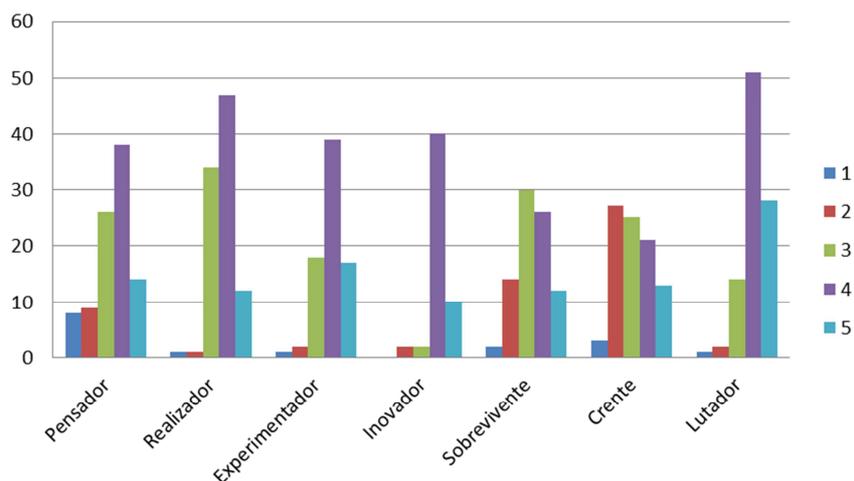
Questão: De uma lista de adjetivos, pontuar, numa escala de 1 a 5, aquele que melhor o define. Os adjetivos escolhidos para esta questão e os perfis associados a cada um deles, foram os seguintes:

- **Pensador:** Possuem maior nível de rendimentos e sua auto-imagem é de extrema importância para eles, não apenas como evidência de status, mas como expressão de sua independência, seu caráter e seus gostos. Esse tipo de consumidor tende a comprar rapidamente as melhores novidades da vida.
- **Realizador:** São empreendedores bem-sucedidos, voltados ao trabalho e à família. Favorecem os produtos já conhecidos e os serviços que exibam seu próprio sucesso.
- **Experimentador:** Formam o grupo jovem, o qual aprecia atividades sociais e desportivas. São ávidos consumidores de roupas, fast-food, música e outros produtos voltados para o público mais jovem. Também apreciam as novidades.
- **Inovador:** Procuram afetar o ambiente de maneira mais prática, valorizando sua própria auto-suficiência. Concentram-se no trabalho, na família e na recreação, consumindo produtos práticos e não se deixando impressionar pelas novidades.
- **Sobrevivente:** Formam o grupo de menor rendimento e, por isso mesmo, não podem formar um padrão de consumo, embora sejam leais às marcas.
- **Crente:** Conservadores. Orientados por certos princípios. Previsíveis como consumidores e, embora possuam menor nível de rendimento, preferem os produtos nacionais e/ou marcas já consolidadas. Centram suas vidas na família, na sua própria comunidade e no seu país.

- **Lutador:** Possuem valores similares aos dos “Realizadores”, embora não sejam tão bem sucedidos quanto eles. Para eles, o estilo de vida é de extrema importância, pois procuram imitar os comportamentos dos grupos com maiores recursos.

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 16 abaixo.

Gráfico 16 – Análise dos adjetivos de personalidade identificados



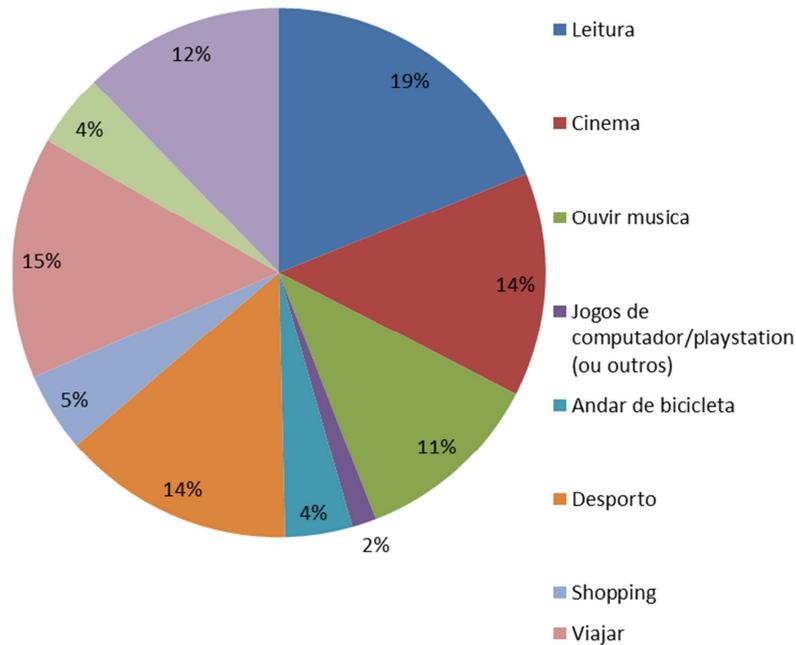
Fonte: elaboração própria

Os adjetivos com as pontuações mais altas (4 e 5) foram os de Lutador, Realizador, Inovador, seguidos dos adjetivos de Experimentador e Pensador. Os adjetivos menos valorizados foram os de Crente e Sobrevivente.

As próximas duas questões foram perguntas diretas quanto ao estilo de vida e *hobbies* dos inquiridos.

Questão: Qual o seu *hobby* principal?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 17 abaixo.

Gráfico 17 – Análise dos *hobbies* identificados na amostra

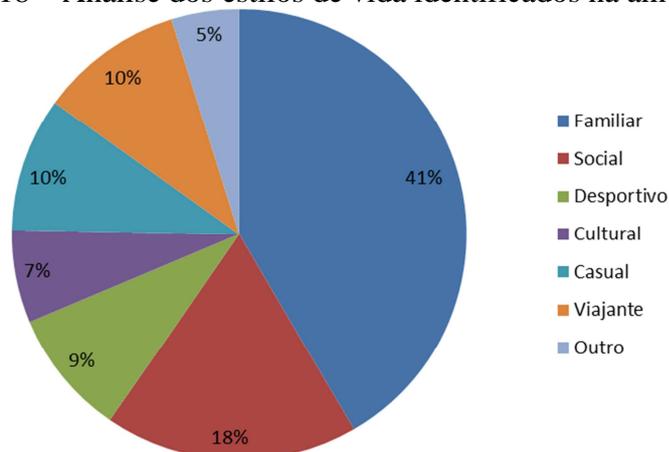
Fonte: elaboração própria

Relativamente à identificação de um *hobby* que fosse o mais representativo, não foi possível a escolha de um dado que a representatividade de todas as opções foi bastante semelhante. Os *hobbies* como Leitura, Viajar, Desporto, Cinema e *Shopping* obtiveram uma representatividade entre 12% e 19% (tendo opção *Shopping*, sendo a mais relacionada com o ponto de venda do produto em análise, um peso de 12% nas respostas obtidas).

Questão: Qual o estilo de vida que melhor o define?

Para esta questão foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 18 abaixo.

Gráfico 18 – Análise dos estilos de vida identificados na amostra



Fonte: elaboração própria

O estilo de vida Familiar destacou-se nos resultados obtidos tendo obtido uma representatividade de 41% na amostra. De seguida, o estilo de vida com que os inquiridos mais se identificaram foi o Social (com 18%) e, já mais distante em termos de relevância nos resultados, ficou o estilo de vida Viajante.

Por fim, procurou-se encontrar três frases que fossem um pequeno resumo da personalidade, atitude, comportamento e *life style* dos inquiridos. As frases foram as seguintes:

- Sou uma pessoa informada, pratica, recetiva a novas ideias.
- Sou uma pessoa que prefere produtos nacionais e marcas consolidadas e não me deixo impressionar pelas novidades.
- Sou uma pessoa que opta por atividades sociais e/ou desportivas. Acho que a minha personalidade e gostos são a expressão da minha independência.

A frase mais escolhida foi a primeira, “Sou uma pessoa informada, pratica, recetiva a novas ideias”, com uma representatividade na amostra de 70%, conforme se pode verificar no Gráfico 19 abaixo.

Gráfico 19 – Análise das frases temáticas identificadas



Fonte: elaboração própria

Conclusão

A título de resumo, da análise do questionário conclui-se que não houve distinção a nível de Género nas respostas obtidas tendo existido uma equivalência de respostas do sexo feminino e masculino. No entanto, verificou-se que a maior parte das respostas foi obtida de pessoas residentes na área da grande Lisboa e com uma idade compreendida entre os 36 e 45 anos (sendo que os grupos etários imediatamente antes e depois deste grupo de referência também obtiveram representatividade significativa).

A grande maioria dos inquiridos já tinha tido contacto com a tipologia de produto Gift Card (na grande parte das respostas através de amigos), mas, ainda assim, 30% das respostas foram no sentido de não ter havido nunca uma experiência com este tipo de produto. Dos produtos mais conhecidos ou utilizados como presente (na ótica de quem recebeu ou ofereceu) destacaram-se o Cartão Fnac e o Cartão El Corte Inglés. O produto atual da marca Surprise apresentou-se em 3º lugar nas opções de escolha.

Relativamente aos motivos que agradam e desagradam neste tipo de presente, a flexibilidade na sua utilização, abrangência e comodidade para quem compra é o fator mais positivo do produto e ser considerado um presente impessoal, banal e pouco original é o ponto negativo que impede que este tipo de produto seja considerado uma opção de presente numa ocasião especial. No que toca a expectativas, o benefício mais valorizado foi mais uma vez a abrangência na utilização do produto e a segurança (em caso de perda de saldo/valor no cartão).

No que diz respeito que perfil dos inquiridos, dos resultados obtidos quanto ao tipo de *hobbies* não foram conclusivos para apurar a definição de perfil de consumidor, dado que que todas as opções foram quase que equitativamente escolhidas. No que respeita ao estilo de vida, nesta variável já foi possível identificar um “traço” comum tendo os estilos de vida familiar e social os mais escolhidos. Quanto à frase que se pretendia que fosse uma pequena síntese da forma de estar de cada inquirido na sua vida, houve uma opção largamente escolhida (“Sou uma pessoa informada, pratica, recetiva a novas ideias”) que permitiu concluir que a grande parte das respostas obtidas corresponderá a pessoas ativas, focadas no trabalho e na família. Favorecem os produtos já conhecidos e os serviços mas estão recetivos a novidades e valorizam a inovação.

Para além da caracterização e análise global da amostra, importa perceber com mais detalhe o perfil daqueles que “já ofereceram” e “já receberam” um cartão presente e perceber em como se distinguem dos 30% de inquiridos que afirmaram nunca ter tido qualquer experiência com

esta tipologia de produto. Os primeiros correspondem aos atuais clientes do tipo de produto Gift Card, na ótica de quem compra e de quem utiliza. Os segundos poderão representar o perfil de um segmento potencial caso a oferta no mercado ultrapasse os obstáculos que à data de hoje os impede de considerar este tipo de produto como uma opção de presente.

Quem apenas ofereceu um Gift Card como presente:

Das 20 pessoas que apenas ofereceram produtos cartões presente, 75% são mulheres. Como há claramente um padrão quanto ao critério “género” de quem compra, é importante detalhar este segmento.

- ✓ Das 75% das pessoas inquiridas, mulheres, que apenas ofereceram cartões presente:
 - . 95% têm filhos
 - . têm um nível de escolaridade superior ao 12º Ano
 - . 80% tem uma profissão de quadro superior
 - . têm idades compreendidas entre os 35 e 52 anos
 - . 86% identificou a frase de “Sou uma pessoa informada, prática e recetiva a novas ideias” (acompanhado de resultado semelhante quanto aos adjetivos escolhidos de “experimentador” e “realizador”)
 - . 80% tem um estilo de vida familiar (seguindo-se do estilo casual com 26% e social com 20%)
 - . 60% assume como *hobbies* principais a leitura e viajar (seguidos de ouvir musica e ir ao cinema com cerca de 40% cada)

Quem ofereceu e recebeu um Gift Card como presente:

Das 97 pessoas que já ofereceram e receberam cartões presente:

- . 65% são mulheres
- . têm idades compreendidas entre os 22 e os 80 anos
- . 70% tem filhos
- . 87% tem um nível de escolaridade de licenciatura
- . 68% tem uma profissão de quadro superior
- . 70% escolheu a frase “Sou uma pessoa informada, prática e recetiva a novas ideias” como sendo caracterizadora da sua pessoa

Quem apenas recebeu um Gift Card como presente:

Das 20 pessoas que apenas receberam produtos cartões presente, 53% são mulheres e desta forma, não está definido um padrão neste critério;

- . 50% tem filhos
- . apenas 26% têm um nível de escolaridade inferior a licenciatura
- . 13% são estudantes ou reformados (com o mesmo peso na amostra), 46% é quadro superior e o restante é quadro médio;
- . têm idades compreendidas entre os 23 e 65 anos
- . 53% identificou a frase de “Sou uma pessoa informada, prática e recetiva a novas ideias”; seguindo-se de 33% com a frase “Sou uma pessoa que opta por atividades sociais e/ou desportivas. Acho que a minha personalidade e gostos são a expressão da minha independência”;
- . 60% tem um estilo de vida familiar (seguindo-se do estilo social com 40%, viajante com 33% e desportivo com 26%)
- . 60% assume como *hobby* principal a leitura, seguido de fazer desporto (com 53%), de ouvir musica, ir ao cinema e viajar com cerca de 40% cada)

Não há, do ponto de vista de quem já teve uma dupla experiência com o produto, ou apenas recebeu o presente, um resultado inequívoco quanto ao target do Gift Card, abrangendo uma heterogeneidade de consumidores com impossibilidade de definição de *clusters* e/ou *targets*.

Desta forma, a análise dos inquiridos que apenas receberam o presente Gift Card, ou que já tiveram as duas experiências (de compra e recebimento do produto) não houve nenhum resultado extremo no que toca ao *targeting*.

Como nota final, é importante realçar que da análise do grupo de pessoas que nunca compraram um produto Gift Card percebeu-se que o motivo principal era o de se tratar de um presente impessoal. Desta forma, no plano operacional de marketing deverão ser consideradas ações a nível do produto e do momento de oferta do mesmo, por forma a colmatar ou atenuar a sensação de presente “do desenrasca” e impessoal para este target (que deverá ser visto como um cliente potencial, se se conseguir providenciar uma forma de “aproximar” o produto de quem compra a quem oferece).

7.2 Análise Externa – Dados secundários

7.2.1 Análise PEST

O lançamento de um novo produto num contexto macro ambiental de crise exige uma análise, mesmo que breve, ao enquadramento Político, Económico, Social e Tecnológico do produto Gift Card em Portugal, com o objetivo de identificar os principais fatores que poderão influenciar o crescimento ou queda do mercado, alterar a posição e potencial comercial, e poderão contribuir para uma orientação a nível operacional.

Ambiente Político –Legal

Segundo as regras da legislação e-Money, um novo contexto legal está a ser preparado por entidades governamentais europeias, desconhecendo-se ainda como e quando poderá verificar-se a transposição para a lei portuguesa. Esta nova legislação poderá ter impacto expressivo sobre o produto cartão presente, na medida em que se preveem novos pressupostos de negócio tais como: i) direito do cliente converter o valor/saldo do cartão presente diretamente em dinheiro (tendo a entidade promotora e gestora do produto que entregar dinheiro, sem custos adicionais, durante e depois do período de validade do cartão) ou; ii) após a expiração data do cartão recuperar o valor residual não utilizado (tendo a entidade promotora e gestora do produto que entregar dinheiro, embora neste caso com a possibilidade de aplicação de um custo adicional) ou; iii) definição de limites de carregamento que, uma vez excedidos, a entidade promotora e gestora do produto encontra-se obrigada a identificar o utilizador do cartão em sede de nome, morada e número fiscal - Fonte: Departamento legal e jurídico da Sonae Sierra.

Por fim, o último dos impactos possíveis é o mais agressivo de todos: o valor residual (não utilizado) dos cartões presente, que representa uma percentagem significativa das vendas poderá não ser considerado como proveito de negócio, tendo o valor de ser revertido a favor das entidades governamentais.

Desta forma, conclui-se que se esta legislação tiver transposição para a lei nacional, o impacto sobre o produto e sobre as vendas será elevado, com efeitos sobre a sustentabilidade da área de negócio em causa.

Ambiente Económico

Portugal vive nos dias de hoje uma das maiores crises financeiras e económicas de todos os tempos. A dívida pública em 2012 atingiu 123,6 % do PIB, mais 15,3 % do que em 2011 (Fonte: Agência Lusa no *online*, Março de 2013). A taxa de desemprego atingiu valores históricos no último trimestre de 2012, alcançando 17,3 % (Fonte: Eurostat, 2013) e a previsão poderá ser de aumento, provavelmente até 19%, até o final de 2013 (Fonte: João Sousa Andrade no JN, Março 2013). O Orçamento do Estado para 2013 é provavelmente um dos mais difíceis e perturbado, pois inclui novas medidas de austeridade e mais impostos que terão um enorme impacto sobre o consumo. As previsões do Governo apontam para uma quebra de 2,2 % no consumo privado e 3,5% no público, em 2013 (Fonte: Oje, Setembro de 2012). De acordo com os dados provisórios do Eurostat, o poder de compra da população portuguesa em 2011 foi de apenas 77% comparado com o nível europeu (menos 4% do que em 2010), tendo Portugal assumido o 9 ° lugar entre os países mais pobres nos 27 países da UE (Fonte: JN, Junho de 2012).

A recessão económica presente não é favorável para nenhum segmento de mercado e muito menos para o lançamento de um novo produto. De acordo com o relatório da Cushman & Wakefield (Março de 2011), a redução no consumo privado tem sido e será um dos maiores desafios para o setor de retalho e dos centros comerciais nos próximos anos. A perda de poder de compra, o aumento do endividamento das famílias e do crescimento do desemprego, terão necessariamente impacto sobre a evolução positiva do negócio.

Em 2011, a área de negócio dos centros comerciais faturou cerca de nove mil milhões de euros, menos de mil milhões de euros do que em 2010. No entanto, a diminuição das vendas foi maior do que a diminuição do número de visitantes (menos 8,18 % em 2011). Em 2011, cada português que visitou um centro comercial gastou, em média, menos 10% do que em 2010 (igual decréscimo para o setor de retalho) (Fonte: Sol, Fevereiro de 2012). Com as medidas de austeridade, o orçamento disponível das famílias será ainda mais reduzido e a retração no consumo permanecerá. As famílias portuguesas terão de reavaliar as suas prioridades nos gastos de consumo e ter necessariamente em consideração a necessidade de poupança.

Ambiente Sócio- Cultural

Portugal, a nível social, está também a enfrentar uma crise. O aumento de impostos, juntamente com uma insatisfação social, que nunca foi tão alta, impacta naturalmente a esperança que as pessoas têm de um futuro melhor. A população portuguesa é mais educada,

informada e está cada vez mais cética em relação às promessas do governo. Os esforços de austeridade exigidos parecem infinitos e o país está em estado de depressão. As diferenças sociais agravaram e injustiça social, que passou a ser um tema relevante, além da crise económica. A distribuição do sistema de riqueza nacional está a tornar-se cada vez mais injusto e desequilibrado, aumentando a discrepância entre ricos e pobres (os pobres cada vez mais pobres e os ricos cada vez mais ricos e poderosos). Sendo considerado um país desenvolvido, Portugal é também um dos países mais desiguais do mundo e os estudos realizados pela Ernest & Young (Fonte: *online*, Março de 2012) revelam que em 2015 Portugal poderá ter as condições mínimas necessárias para ser classificado como um país pobre, nomeadamente, devido a: i) ritmo de crescimento lento; ii) diminuição do investimento público; iii) alta taxa de desemprego e da recessão do consumo público e privado.

A crise política económica, financeira, social está a mudar os hábitos de consumo dos portugueses, assim como as suas atitudes e estilos de vida, principalmente entre os jovens, onde o ato de comprar é cada vez mais um processo planeado/pensado e menos impulsivo.

Ambiente Tecnológico

Vivemos numa era da revolução tecnológica. A velocidade dos avanços tecnológicos tem sido exponencial e seus impactos são claramente visíveis transversalmente em várias vertentes da sociedade e da nossa vida. Se as empresas não conseguirem alcançar progressos no seu processo criativo e de desenvolvimento, nos seus os processos de comunicação e interação com o seu cliente, e assim por diante, a probabilidade de ser ultrapassada pela sua concorrência é elevadíssima.

A Internet tem tido claramente um impacto sobre os portugueses, sendo que não so tem incutido um ritmo de evolução e atualização às empresas e pessoas, assim como mudou suas vidas. De acordo com a Marktest (2012), a taxa de penetração da Internet tem vindo a apresentar uma evolução positiva desde 1997, aumentando o número de utilizadores de 6,3% em 1997 para 62,8 % em 2012, representando um crescimento de 3,8% em relação a 2011. As redes sociais também passaram a constituir uma importante ferramenta de marketing e comunicação das marcas e produtos. Elas são tão importantes para os indivíduos como para as empresas, na medida em que podem interagir com seus clientes de uma forma rápida e dinâmica. Em 2012, o mesmo estudo realizado pela Marktest para utilizadores de redes sociais, com idades entre 15 e 64 anos e residentes em Portugal, revelou que 62 % da amostra (n = 826), segue as suas marcas de eleição nas redes sociais, 15% visitam redes sociais locais assim que acordar e 95% têm uma conta no Facebook. Atualmente, a taxa de penetração da

rede social Facebook em Portugal é 44,09 % (o que representa 4.706.960 utilizadores, por comparação com a população do país) e 86,28 % em relação ao número de utilizadores da Internet. Os grupos que mais usam o Facebook têm idades entre 24 e 35 anos (1.220.800 utilizadores) e são também os mais ativos, seguidos pela faixa etária entre 18 e 24 anos de idade (Socialbackers, 2013).

A tecnologia móvel também é um novo paradigma identificado. Há uma tendência prevista para o presente ano, em relação a esta temática, que é o " Momentos Móveis", onde os consumidores usam os seus telefones móveis para maximizar cada momento. Apesar da vida urbana ser conotada por um ritmo vibrante e acelerado, parece haver sempre espaço ou tempo, embora breve, para incluir mais conteúdo, para se conectar e consumir, ou simplesmente para olhar para mais diversão. Assim, prevê-se uma explosão de "Momentos de móveis, onde produtos, serviços e experiências irão permitir que aqueles "amantes" da mobilidade adotem um estilo de vida *multi-hyper-tasking* (Fonte: trendwathing.com, 2013).

Em relação às melhorias tecnológicas no setor dos centros comerciais, a título de exemplo, o centro Westfield (centro comercial de referência em Inglaterra), um dos maiores operadores de centros de compras do mundo, incorporou uma funcionalidade de pesquisa do Google Commerce para a sua aplicação móvel com o objetivo de economizar tempo dos clientes dentro de seus centros comerciais. Assim, os clientes podem procurar os produtos que lhes causam interesse com muito mais facilidade, dado que a aplicação fornece informações sobre os produtos específicos vendidos nas lojas, assim como é também poderá ainda realizar-se uma comparação de preços entre lojistas, para o mesmo produto. Esta aplicação facilita o contacto entre o cliente e o vendedor, dado que para além da informação anteriormente mencionada, a aplicação revela ainda a disponibilidade do produto em stock e a possibilidade de encomendar o mesmo diretamente junto do produtor (Fonte: trendwathing.com, 2012).

7.2.2 Análise do setor e da concorrência em Portugal

O setor

Verdadeiros «espaços síntese», os centros comerciais, tal como os conhecemos hoje, são considerados centros de convívio, pontos de encontro, autênticas feiras da área alimentar e do não alimentar, com espaços à medida das necessidades dos consumidores, local de compras, onde os indivíduos podem satisfazer as suas necessidades e desejos de consumo, lazer,

convivialidade, entretenimento e cultura. Tudo isto consegue-se através do recurso à arquitetura, *design*, estratégias de comunicação, publicidade e marketing, bem como a um planeamento prévio do mix comercial e a uma gestão integrada das diferentes áreas e utilidades comerciais, sobrepondo diferentes dimensões e funções, tornando-os verdadeiros focos de comércio. Desta forma, concorrem diretamente com o comércio de rua, que, por falta de elementos de dinamismo, de modernidade e também de comodidade, acabou por ir perdendo peso na venda de determinadas categorias de produtos e serviços que exigem ambientes e espaços mais sofisticados.

Nos anos 1990, emergiu uma nova fase desta indústria, com um impacto mais visível, caracterizando-se pelo aparecimento de unidades de menor dimensão nos centros urbanos e periferias das áreas metropolitanas do litoral e nas principais cidades do interior do país, como Aveiro, Braga, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Leiria e Viseu (APCC, 2000).

O ano de 2012 foi mais um ano muito difícil para o mercado imobiliário português. Transversalmente, os resultados alcançados em todos os setores, mantiveram a tendência de queda que se vem sentindo ao longo dos últimos anos. A evolução do mercado imobiliário europeu continua muito influenciada pelo fraco desempenho económico desta região, para a qual se prevê uma contração da economia até ao final de 2013. De acordo com o relatório de 2012 da Jones Lang Lasalle, a confiança dos consumidores da União Europeia permanece em níveis reduzidos, bem abaixo da média de longo prazo. Com o desemprego a aumentar, aliado às severas medidas de austeridade implementadas em diversos países, as vendas do comércio caíram 0,4% em 2012.

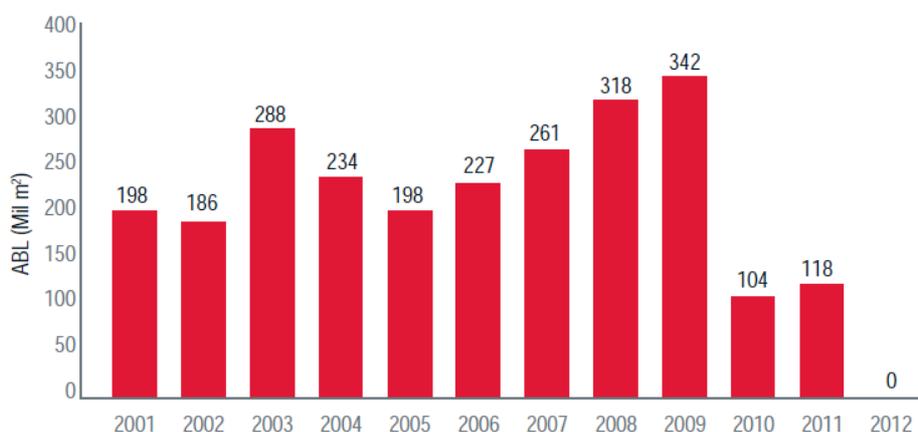
No caso particular do mercado português, A recessão económica, o aumento do desemprego, os indicadores de confiança a caírem consecutivamente e o quadro fiscal a sofrer alterações constantes, têm sido fatores muito prejudiciais para o mercado imobiliário nacional.

Transversalmente, os resultados alcançados em todos os setores foram reduzidos, mantendo a tendência de queda que se vem sentindo nos últimos anos. Só o comércio de rua das zonas *prime* foi a exceção, apresentando um grande dinamismo. Foi o único segmento de mercado que viu a sua renda aumentar durante 2012. Mas em geral, os promotores, investidores e ocupantes estiveram muito pouco ativos, adotando uma atitude de muita cautela e precaução.

Como se pode observar no Gráfico 20 abaixo, a evolução da oferta, que teve uma trajetória ascendente e acentuada durante os anos 90 e a primeira década do século XXI, tem sido fortemente afetada nos últimos anos, durante os quais muitos projetos foram adiados ou

mesmo cancelados. Para tal, contribuiu não só a situação económica desfavorável, a quase ausência de financiamento bancário e a retração do consumo, como também o facto do mercado deste tipo de ativos já se encontrar muito maduro.

Gráfico 20 – Evolução anual da oferta de empreendimentos comerciais



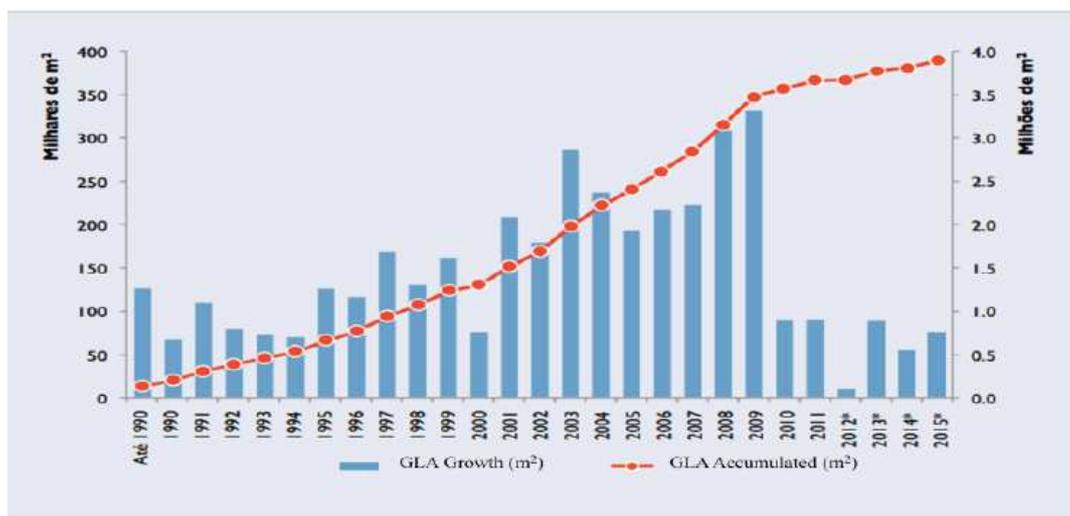
Fonte: Relatório Imobiliário da Jones Lang Lasalle, 2012

Apesar da crise já se encontrar instalada desde 2008, o produto imobiliário, em especial deste tipo de envergadura, demora a reagir, pelo que a quebra de desenvolvimento só se começou a sentir em 2010. Ao longo de 2012 não houve inaugurações neste setor e durante 2013 também não é esperada nenhuma abertura. Só em 2014 são esperados dois novos centros comerciais. Para além do Évora Shopping, com 16.500 m², está também em construção o Alegro Setúbal, que resulta da expansão do já existente Centro Comercial Jumbo de Setúbal.

De acordo com o relatório à data de Outubro de 2012 da Cushman & Wakefield, o setor de retalho sofreu, no primeiro semestre de 2012, os efeitos do seu próprio nível de maturidade, apesar do seu declínio estar naturalmente muito relacionado com a forte redução de poder de compra dos consumidores. Como referido anteriormente, a atual crise económica e financeira em conjunto com a redução dos rendimentos das pessoas teve um impacto significativamente negativo no volume global de vendas do setor levando a um aumento considerável de “lojas vagas” e a uma obrigatória renegociação de rendas (da parte dos proprietários e gestores de centros comerciais). Segundo Leuven, na publicação Vida Imobiliária (2012:22), “um aumento no número de lojas vazias nos espaços de retalho e os ajustamentos nas rendas, causaram um efeito considerável no valor de alguns ativos imobiliários”.

O setor em particular de centros comerciais e de retail parks foi sem dúvida o mais abrangido pela situação descrita anteriormente, onde a par dos efeitos anteriores surgiu ainda uma concorrência agressiva fruto de um volume de vendas dos lojistas cada vez mais em queda.

Grafico 21 – Evolução das superfícies comerciais desde 1990 até 2015 (GLA)



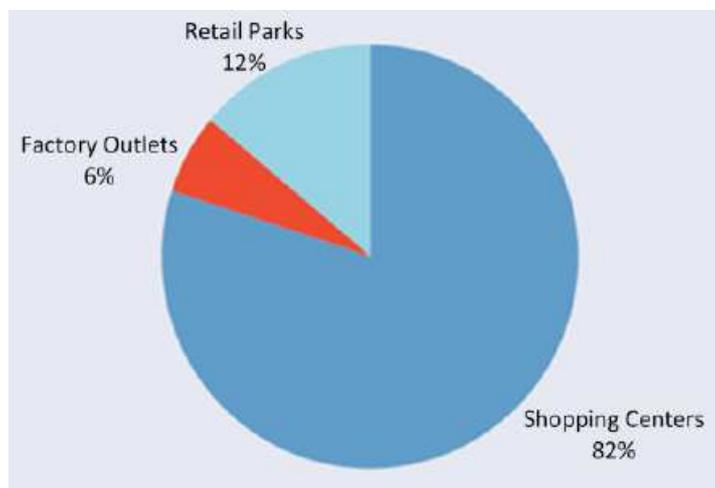
Fonte: Relatório da Cushman & Wakefield, Outubro de 2012

O gráfico 21 acima demonstra claramente como o GLA (*Gross Leasable Area* – área total de um centro comercial sujeita a aluguer ou arrendamento) dos espaços comerciais em Portugal atingiu, no ano de 2009, o seu pico histórico. De acordo com o relatório (fonte desta informação), no ano seguinte (2010) verificou uma queda abrupta do mesmo indicador atingindo-se valores nunca antes vistos desde 1990. Esta queda tem como explicação óbvia a crise nos mercados financeiros e imobiliários que se verificou no início do ano, com impacto não apenas nos ativos que já se encontram em operação mas também nos ativos ainda em desenvolvimento (construção). À data do relatório, estimou-se que o ano 2012 iria terminar com um GLA acumulado de 3,66 milhões m² e, até 2015, o crescimento seria mínimo ou nenhum (apontando uma expectativa de apenas 8 projetos novos – construção ou remodelação – fora das grandes zonas urbanas do Porto ou de Lisboa).

No gráfico 22 abaixo verifica-se que de facto os centros comerciais representam a maior “fatia” do setor de retalho em Portugal, correspondendo a 82% do total do mercado (2.984.000 m² de GLA). O contrário verifica-se para o formato de *Retail Parks* que representam apenas 12% com um GLA correspondente de 449.000 m². Apesar do formato de Outlet ter ainda um peso pouco expressivo no setor (6%), os mesmos encontram-se em franco

crescimento na medida que é um formato que está a beneficiar do contexto de crise com uma oferta (de posicionamento de descontos) mais alinhada com as necessidades e possibilidades do consumidor.

Gráfico 22 – Composição do GLA (2012)



Fonte: Relatório da Cushman & Wakefield, Outubro de 2012

No que toca a previsões, as mesmas não são as mais animadoras para este setor.

A redução constante do consumo privado irá manter-se com impacto consequente no volume de vendas dos lojistas. A retração do consumo devido ao aumento da carga fiscal irá continuar a afetar as vendas dos lojistas, pelo que se perspetiva um agravamento do quadro atual. Neste cenário, as áreas devolutas deverão continuar a aumentar e as rendas a ajustar em baixa, pelo que os proprietários dos imóveis terão, em muitos casos, de repensar os seus modelos de negócio. O número previsto de aberturas de equipamentos comerciais para os próximos anos é bastante reduzido, não devendo surgir muitos mais projetos.

A previsão para o setor de retalho continuará a ser de queda e redução, surgindo desta forma uma necessidade de alteração do formato por forma a haver uma adaptação às novas necessidades, comportamentos e perfis de consumo. Caso contrário, avizinha-se um setor com formatos obsoletos que colocarão em causa a sua própria sustentabilidade. Esta evolução poderá passar por uma alteração no *tenant-mix* (oferta de lojas em centro comercial) não só devido ao encerramento de algumas marcas, mas também devido a novas oportunidades de negócios (novas marcas, novos conceitos) que acabam por sempre surgir num contexto de crise e recessão. Adicionalmente, não pode ser ignorada a alteração no padrão de consumo com a internet “no bolso”, cada vez mais rápida e mais barata – caminhando-se para a desintermediação. No futuro, o enfoque estará na experiência, nos serviços, na informação e

na comunicação. Os lojistas terão de abandonar a imagem puramente transacional, dado que o aparecimento de mais centros comerciais, iguais aos que já existem, não terá sucesso, pelo que estes terão de ser inovadores para captar consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes.

A concorrência

O mercado de cartões presente é bastante diverso e tem uma ampla gama de oferta na geografia portuguesa (dado que nos dias de hoje, qualquer lojista tem um cartão presente como opção de compra ou, pelo menos, um cartão *loyalty* de acumulação de pontos). No que toca a produtos concorrentes ao produto da Sonae Sierra, deverá ser feita a distinção ente: os concorrentes diretos e os concorrentes indiretos. A competição direta é a competição de cartões de presente de *players* no mercado que oferecem a mesma diversidade na utilização (cartões multi-loja) e possuem um posicionamento semelhante ao da Sonae Sierra. A competição indireta é a concorrência interna (das lojas dos centros comerciais) que está relacionada com o mix de lojas dentro de centros comerciais da Sonae Sierra, e os que realmente competem com o atual voucher Surprise (conclusão obtida a partir do um estudo qualitativo do produto Surprise Gift Voucher, realizado Setembro de 2011 (que será apresentado no ponto seguinte).

Concorrência Direta

Dolce Card

O Dolce Card é o cartão de presente associado a todos os Centros Comerciais Dolce Vita. Trata-se de um cartão pré-pago, recarregável e não nominativo (não está associado a qualquer nome ou pessoa), emitido pela UNICRE, que pode ser utilizado como meio de pagamento em Portugal em mais de 50.000 lojas participantes (físico ou virtual) através da rede VISA. No entanto, em termos “técnicos” trata-se de um cartão em regime de *Open Loop*, representando um cartão de pagamento como se de um cartão multibanco se trata-se.

O Dolce Card pode ser adquirido *online* (<http://dolcecard.unibanco.pt>) ou nos balcões de informação dos centros comerciais Dolce Vita³. O cartão só pode ser utilizado após ativação, não existindo qualquer custo para o cliente.

³ Dolce Vita: Tejo, Porto Coimbra, Douro e Funchal.

O produto tem valores pré-definidos que se encontram impressos no próprio plástico e podem variar de 15€, 25€, 50€, 100€ ou 150€. O saldo pode ser consultado através da internet e existe um serviço adicional automático de consultas, fazendo uma chamada telefónica para um determinado número, tendo o cliente apenas que seguir as instruções. A data de expiração do produto pode variar entre 2 e 12 meses. Após a data de vencimento, o saldo restante (caso exista) não poderá ser revalidado ou recuperado.

O Dolce Card não é segmentado (existe apenas um produto para todos os mercados) e pode ser usado por qualquer pessoa. A única exigência é que o utilizador do cartão saiba como se inscrever/registar por forma a ativar o saldo do cartão.

A sua mensagem chave é: "Um único cartão, mil presentes".

MMM MasterCard® Gift Card

O MMM MasterCard ® é o cartão presente associado a MMM Portugal. É um cartão pré-pago, não-recarregável, sendo resgatável em todos os MMM centros comerciais de Portugal (e ainda em outros lugares onde rede MasterCard é aceite, incluindo pagamentos offline e online).

Os produtos da MMM MasterCard® podem ser adquiridos *online* (<http://www.mmmgiftcard.com>) ou nos balcões de informação da MMM Compras Centres⁴. Os cartões comprados diretamente nos balcões de informação não precisam ser ativados, ao contrário do que se verifica com os cartões comprados *online*, por motivos óbvios de segurança. Em ambos os casos, o cartão possui uma taxa de ativação de 2€ (para o cliente). Os valores faciais do produto variam de 10€ a 1.000€. Para valores superiores a 150€ com máximo de 650€, são solicitados os dados de informação para o comprador, de acordo com os regulamentos da Comunidade Europeia para cartões em regime de *Open Loop*, e, adicionalmente, para cumprir as recomendações da legislação nacional no que se refere a leis de "lavagem de dinheiro" (quando o valor for superior a 651 € é necessário solicitar os dados do comprador, nomeadamente, bilhete de identidade ou passaporte, carta de condução, endereço, etc.). Os saldos e transações podem ser consultados *online* (https://cardmgt.bpscardd.com/mmm/manage_my_card). A validade do cartão é de 1 ano após a sua ativação, sendo a sua mensagem-chave: "MMM Gift Card, o cartão que se transforma num presente. "

⁴ Almada Fórum, Armazéns do Chiado, Espaço Guimarães, Fórum Algarve, Fórum Aveiro, Fórum Coimbra, Fórum Madeira, Fórum Montijo, Fórum Sintra e Fórum Viseu.

Mundicenter Gift Card

A Mundicenter Gift Card (MGC) é o cartão presente da Mundicenter Group. O MGC é um VISA Electron pré-pago, recarregável e não nominativo, emitido pelo BES, SA (Banco Espírito Santo). O produto é usado como meio de pagamento em mais de 1000 lojas participantes dos sete centros comerciais do grupo da Mundicenter⁵, exceto no hipermercado Continente, a Worten, a Geostar (agência de viagens do Oeiras Parque), Loja do Cidadão e Pingo Doce (de Odivelas Parque), assim como bancos, agências imobiliárias e em outras lojas que não têm a rede Visa Electron. É desta forma, um produto em regime de *Close Loop*, com uma listagem finita de lojas onde pode ser utilizado.

O cartão da Mundicenter pode ser adquirido nos balcões de informação dos sete centros comerciais da Mundicenter com um custo de 2,5€, referente à taxa de ativação do cartão. O comprador pode carregar o cartão presente até ao valor máximo de 1.000€. O cartão pode ser carregado no balcão de informações de qualquer centro comercial pertencente ao grupo Mundicenter ou através de transferência bancária para o código de identificação bancária (NIB) impresso no verso do cartão, em qualquer caixa multibanco ou *homebanking*. A validade do cartão é de 2 anos e o saldo pode ser consultado em qualquer caixa multibanco, ou através de um *link* disponível no site Mundicenter (www.mundicenter.pt), ou através de um número de telefone. A mensagem-chave do produto é: " O presente que é fácil de dar e bom receber".

Concorrência Indireta

Após os resultados de um questionário de análise da penetração do produto Surprise Gift Voucher no mercado, realizado em Março de 2011, concluiu-se (para uma amostra de 500 indivíduos) os cartões presente mais adquiridos são do Concorrente 1 e Concorrente 2⁶, ambos cartões de compra *Private Label* de retalhistas. Os dois concorrentes têm a vantagem do valor facial do cartão não precisar ser usado de uma só vez, ao contrário do que acontece no Surprise Gift Voucher. No entanto, o atual produto Surprise Gift Voucher tem a grande vantagem de incluir estes dois concorrentes (e outras lojas dos centros comerciais da Sonae Sierra) na sua listagem de lojas aderentes, ou seja, o Surprise GiftVoucher, no limite, pode ser utilizado como meio de pagamento dos produtos concorrentes.

⁵ Amoreiras Shopping Center, Arena Shopping, Braga Parque, Campus de S. João (Porto), Odivelas Parque, Oeiras Parque and Spacio Shopping (Olivais).

⁶ Por motivos de confidencialidade, os principais concorrentes indiretos do atual produto não foram identificados neste documento por se tratarem de atuais lojistas da Sonae Sierra.

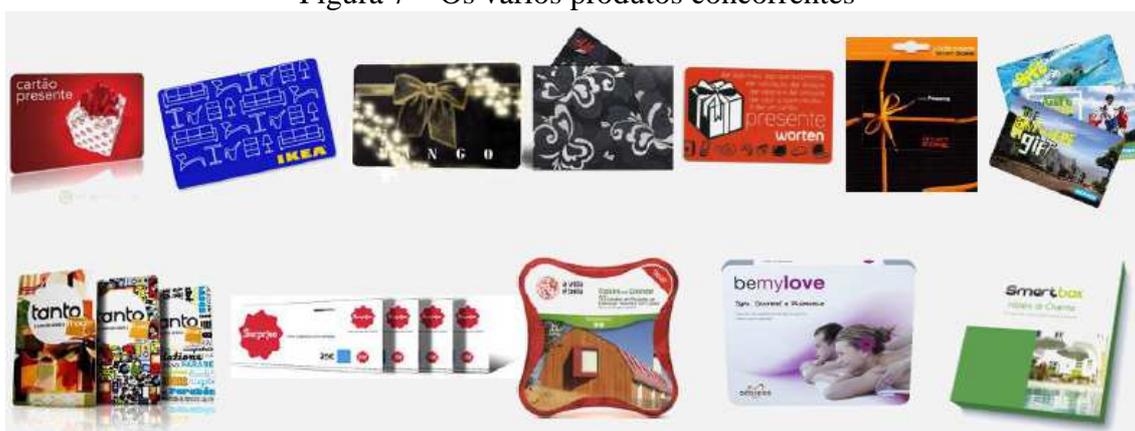
O Concorrente 1 poderá ser adquirido nas suas lojas de Portugal (geograficamente espalhados por todo o país) e só pode ser usado na compra de bens e serviços comercializados nas lojas físicas (de Portugal), excluindo-se as compras *online*. No entanto, o produto do Concorrente 1 possui ainda a oferta de cartão virtual que poderá ser enviado como presente por e-mail, contendo uma breve saudação, que só pode ser usado para compras *online* em Concorrente1.pt. O cartão presente é reutilizável (pode ser usado mais de uma vez), não-recarregável e o saldo remanescente (caso exista) não pode ser revalidado ou recuperável em nenhum momento ou após a data de validade. Os valores faciais do cartão variam de 10€ e 500€ e a validade é de 1 ano. As condições gerais de uso do produto podem ser consultadas em qualquer leitor de loja ou através de um número de Call Center.

O cartão de presente do Concorrente 2 é aceite em mais de 1.100 lojas geograficamente dispersas em Portugal e Espanha e pode ser adquirido numa série de lojas que pertencem ao mesmo grupo. O produto pode ser carregado e recarregado, com qualquer valor a partir de 5€ até um máximo de 1.000€, sendo o seu saldo válido por 12 meses a partir da data do último recarregamento. O titular do cartão do presente do Concorrente 2 tem a possibilidade de registar o seu cartão em um determinado site e bloqueá-lo em caso de perda, roubo ou destruição, e também consultar o saldo e movimentos do cartão presente (no mesmo site).

Resumo

Os vários concorrentes identificados são apresentados na figura abaixo.

Figura 7 – Os vários produtos concorrentes



Fonte: Relatório de análise de resultados do projeto de Pesquisa “Cheques Prenda”, Set.11

O estudo definiu uma organização dos produtos em função da especificidade da oferta, classificando os mesmos em 4 categorias:

- *Lazer e Experiência*: produtos mais dispendiosos mas que se destacam pela via da experiência e emoção que lhes estão associadas. São presentes mais íntimos e

pessoais dado que revelam um conhecimento sobre os desejos e gostos do destinatário (“Fazemos sempre mais brilharete com uma experiência destas do que com um cartão... embora ao limite, se a pessoa quiser, em alguns casos, pode trocar o dinheiro pela experiência”) => *Emoção, Adequação, Pessoal e Impacto*;

- *Genérico e Útil*: são as ofertas do “desenrasca”, praticas e convenientes já que implicam o acesso a locais de compra dispersos e próximos de todos. São o expoente máximo da segurança, ou seja, ofertas cuja flexibilidade e abrangência de produtos é muito grande ou quase total => *Racionalidade, Abrangência, Flexibilidade, Conveniência*;
- *Cultura e Entretenimento*: são os atuais substitutos das ofertas de livros ou música (o objetivo é evitar a repetição ou desadequação) => *Adequação e Segurança*;
- *Específicos de compras*: trata-se de uma oferta mais específica onde se revela algum conhecimento sobre os gostos do destinatário. O objetivo é garantir que a escolha agrada e que não há desilusões => *Adequação e Segurança*.

Figura 8 – Organização dos produtos existentes no mercado



Fonte: Relatório de análise de resultados do projeto de Pesquisa “Cheques Prenda”, Set.11

Legenda das imagens apresentadas na Figura acima:

- Lazer e Experiência: Odisseias, Vida é Bela and Smartbox, etc.
- Genérico e Útil: Continente Gift Card, Surprise Gift Voucher, IKEA Gift Card, etc.
- Cultura e Entretenimento: Fnac Gift Card, Worten Gift Card, etc.

- Específico de compras: Zara Gift Card, Mango Gift Card, Sport Zone Gift Card, etc.

Targets dos grupos/organização acima apresentada:

- *Lazer e Experiência*: Pessoas mais próximas das quais se tem mais informação e cujas prendas ofertadas, por norma, têm um orçamento mais elevado;
- *Genérico e Útil*: Pessoas mais distantes das quais se possui menos informação e segmentos mais difíceis (adolescentes e crianças);
- *Cultura e entretenimento*: Por norma pessoas mais jovens, adolescentes e homens;
- *Específicos de compras*: Homens – Sportzone e Decathlon | Mulheres – Mango, Zara e H&M.

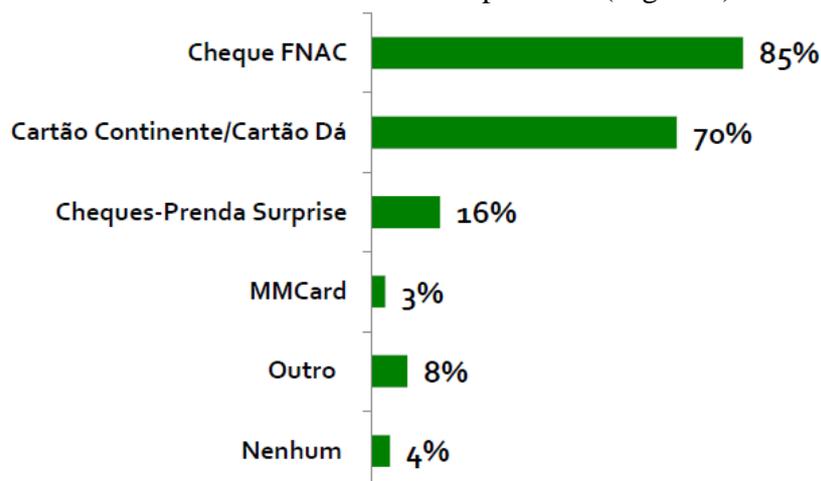
Em Janeiro de 2013, a Sonae Sierra realizou um estudo onde foram avaliadas algumas das características futuras do produto Gift Card, incluindo também uma breve análise dos atuais produtos existentes no mercado.

Este estudo teve uma dimensão de amostra de 411 entrevistas recolhidas *online* (com uma margem de erro de cerca de 4,8%, para um intervalo de confiança de 95%) junto de um segmento específico da população definido como indivíduos entre os 21 e os 55 anos, que visitam centros comerciais pelo menos 1 vez por mês.

Quando questionados quanto ao tipo de produtos cartões presente ou cheques prenda é que conheciam, a resposta espontânea foi de 34% para o cartão Fnac, 26% para o cartão do continente (cartão Dá), 11% para o cartão da Worten, 10% para o cartão do El Corte Ingles e apenas 7% para o cheque prenda Surprise da Sonae Sierra. O resultado da análise por marca (e não por produto) apresenta a marca Fnac com 45%, a marca continente com 18%, Worten com 8% e a marca Surprise com apenas 4%. Desta análise por produto e marca, conclui-se claramente que a FNAC e o Continente são os mais referidos espontaneamente.

Em termos de notoriedade, e na sequência das conclusões do estudo quantitativo já realizado no ano 2011, as conclusões são as apresentadas no Gráfico 23 abaixo:

Gráfico 23: Notoriedade de produtos (sugerida)



Fonte: Relatório Cartão Presente, Janeiro 2013

Os produtos Fnac e Continente são os mais conhecidos, sendo que o primeiro é significativamente mais conhecido na Grande Lisboa, enquanto o produto do Continente tem mais notoriedade no Grande Porto e junto dos mais jovens, conforme se poderá verificar na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Notoriedade de produtos (sugerida), por faixa etária e geografia

	Total	Masculino	Feminino	21 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 55 anos	GRANDE LISBOA	GRANDE PORTO
Cartão Continente/Cartão Dá	70%	68%	71%	81%	65%	60%	65%	75%
Cheque FNAC	85%	85%	85%	84%	86%	85%	89%	80%
Cheques-Prenda Surprise	16%	12%	19%	20%	11%	14%	13%	18%
MMCard	3%	3%	2%	2%	4%	2%	4%	1%

Fonte: Relatório Cartão Presente, Janeiro 2013

7.2.3 Análise do consumidor Gift Voucher (Gift Card)

Em sede deste documento, assumiu-se que a análise do comportamento do consumidor do atual produto Gift Voucher poderá ser equivalente à análise do consumidor do futuro produto Gift Card. Os produtos irão ser idênticos em muitos aspetos, principalmente numa primeira fase de lançamento do produto Gift Card.

Em Setembro de 2011, a Sonae Sierra promoveu um estudo qualitativo do produto Gift Voucher tendo os seguintes objetivos como resultado do estudo:

- Conhecimento:
 - . Nível de conhecimento do produto Surprise Gift Voucher
 - . Quem compra e quem recebe
 - . Como este produto é comparável a uma prenda física
 - . Como e onde tiveram acesso ao produto

- Avaliação & Relevância:
 - . Como é a avaliação do produto Gift Voucher
 - . Como se compara o produto face à concorrência
 - . Quais as suas vantagens e desvantagens
 - . Quais as motivações e constrangimentos à aquisição

- Teste ao produto:
 - . Como avaliam, o que gostam e o que não gostam
 - . Quais os pontos fortes e fracos
 - . O que deve ser melhorado

A metodologia do estudo envolveu observação dos colaboradores da Sonae Sierra e recolha de informação junto dos pontos de venda, imersão *online* (participação de um grupo restrito no Facebook) e mini *focus group* de 90 minutos.

No que toca ao comportamento do consumidor deste tipo de produtos, percebeu-se que o *mind set* que existe perante o momento de oferta de um presente, de uma forma global, é que se trata de uma tarefa árdua surgindo questões como: Será que vou ter tempo? Onde devo procurar? O que será que vai agradar? Já terá este presente? Será que tenho dinheiro?

Ou seja, os sentimentos que existem tanto podem ir de celebração (a prenda representa uma ocasião festiva), como a pressão (para acertar, para não repetir, para ficarem ambas as partes satisfeitas), passando por obrigação (tarefa que tem de ser realizada obrigatoriamente, aumentando o sentimento em épocas festivas como o Natal) e ansiedade (acumulação de uma séries de duvidas relacionadas com o processo de escolha).

Figura 9 – Dualidade existente no ato de compra



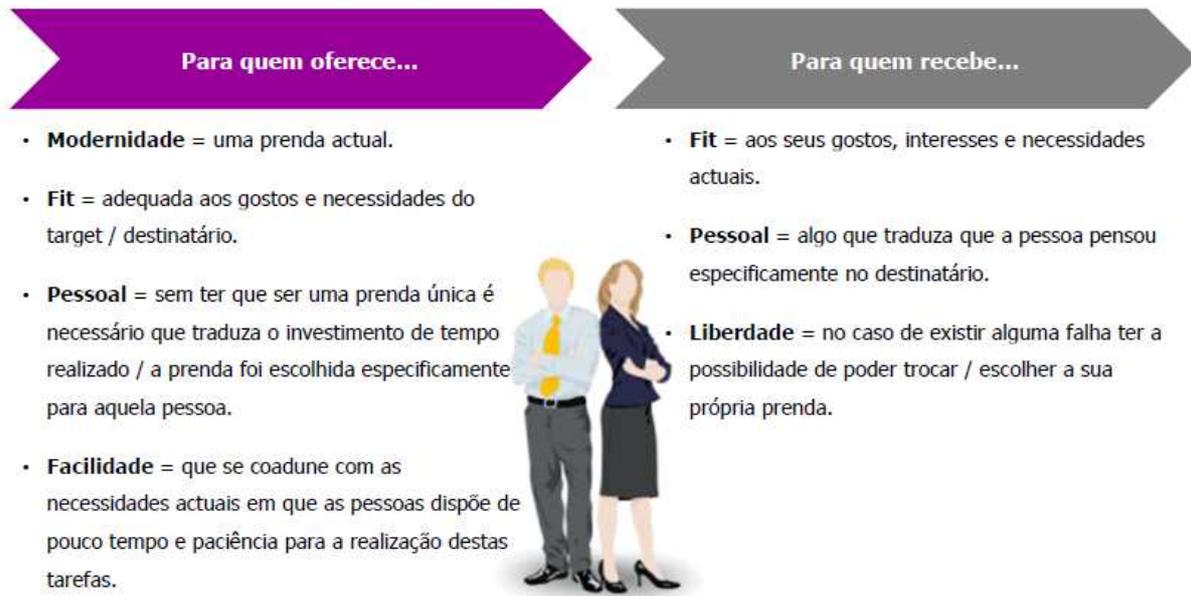
Fonte: Relatório de análise de resultados do projeto de Pesquisa “Cheques Prenda”, Set.11

Para quem recebe, o *mind set* é obviamente diferente mas se a tarefa de oferecer é penosa, o receber por si também constitui um desafio, surgindo outras questões como: Como será? Porquê isto? Lembrou-se de mim? Será que pensaram em mim?

Os sentimentos existentes para quem recebe podem ser de agrado (ao limite, o ofertante lembrou-se da ocasião), constrangimento (não gostar, querer trocar e não saber como fazê-lo aos olhos do ofertante), expectativa (de saber qual a prenda e como é que o ofertante nos encara) e aceitação (é socialmente desagradável lamentar uma prenda que não se gosta, logo, parte do procedimento é agradecer e confirmar a escolha).

Conclui-se neste estudo que os momentos de oferta e de recebimento de um presente suscitam um conjunto de sentimentos distintos para ambas as partes, que nem sempre estão alinhados.

Figura 10 – Benefícios relevantes para cada uma das partes



Fonte: Relatório de análise de resultados do projeto de Pesquisa “Cheques Prenda”, Set.11

Os produtos percecionados como uma forma de evitar a desilusão, tanto da parte de quem oferece como da parte de quem recebe, são sem dúvidas os cheques prenda/ cartões presente/outros vouchers.

Do lado de quem oferece, são produtos práticos, abrangentes, convenientes, seguros e económicos => *“é uma prenda prática e fácil. Não gastamos muito tempo e às vezes podemos dar menos dinheiro e temos a certeza que a pessoa vai gostar porque pode ser ela própria a escolher. Com isto tenho a certeza que não vou errar! Porque quem escolhe é quem recebe!”*

Do lado de quem recebe, são produtos impessoais, trabalhosos e que exigem um compromisso. São presentes que acabam com a ligação pessoal de seleção específica => *“Acho que é bom e até gosto porque assim tenho a liberdade de escolher o que gosto e prefiro. Mas não é o ideal. Dá trabalho e não é especificamente para mim... podia ser para qualquer um!”*

De uma forma global, os consumidores relacionam-se de 3 formas com este tipo de produtos:

- ✓ De uma forma *Frequente*:
 - Identificação com a oferta. Ou seja, responde a necessidades específicas dos consumidores;

- Utilizado com maior frequência para targets considerados «difíceis» (pessoas com gostos singulares, crianças e adolescentes);
- Picos de utilização em ocasiões festivas (ex. Natal) em que a pressão e o n.º de tarefas acumula.

De uma forma *Racional*:

- Sacrifica-se o processo emocional da oferta em prol do garante de agradar;
- Responde a uma necessidade específica: «a pessoa vai comprar algo que gosta ou precisa»;
- Com frequência significa uma ajuda em alturas mais difíceis como a atual.

De uma forma *Ambígua*:

- Apesar de serem prendas práticas e fáceis dando liberdade de escolha a quem recebe não são consideradas a prenda ideal já que falham na questão do elo emocional de conhecimento do outro.

O interesse em receber este tipo de presente é, apesar de tudo, positivo. Apesar de não ser muito expressivo nos resultados do estudo, as Mulheres são as que mais gostam deste tipo de presente, estão mais atentas e mais valorização a forma de utilização e respetivas vantagens, apresentando-se, desta forma, como o grupo que tem mais interesse em receber este tipo de presente (seguido do grupo dos mais jovens).

Tendência de mudança do consumidor português

A título de conclusão da análise do consumidor do atual produto Gift Voucher (com análise consequente no produto Gift Card) é importante referir que nada garante o sucesso de um produto novo no mercado, apenas por ser novo, ou por ter o preço justo ou ser de alta qualidade. O conhecimento do comportamento do consumidor é essencial e crítico dado que o mesmo está inerente à multiplicidade do comportamento humano e é, per si, complexo, heterogéneo mas não deixa de apresentar semelhanças fundamentais que servem para explicar e esclarecer o seu comportamento. A estratégia básica para o sucesso do lançamento de um produto é o produto basear-se na premissa de que as empresas identificam as necessidades do consumidor, em primeiro lugar, e só depois desenvolvem produtos e serviços para satisfazer estas mesmas necessidades.

Segundo o Prof Luiz Moutinho, numa entrevista à revista Marketeer (na edição de Maio 2013), o marketing está a esvaziar-se. *“Tudo o que o marketing faz é para maximizar lucros, de qualquer maneira. Mas o paradigma tem que mudar e está a mudar. Aliás, já há uma maior preocupação pela ética. E esta nova geração já não concorda em “vender de qualquer maneira”. Por isso é que hoje em dia há tantos pequenos empreendedores”*.

Uma investigação realizada pelo C-The Consumer Intelligence Lab, à data de Setembro de 2013, concluiu que esta época de crise é, para muitos consumidores, uma oportunidade para se reinventar e redescobrir. Estão a fazê-lo com positivismo de quem sabe que a resignação pode representar fracasso. Para as marcas, o desafio ultrapassa o óbvio. Já não basta que reformulem produto e comunicação, têm que estar também à altura de novas exigências, têm que mostrar merecer o benefício da dúvida e têm que se explica – mostrar propósito.

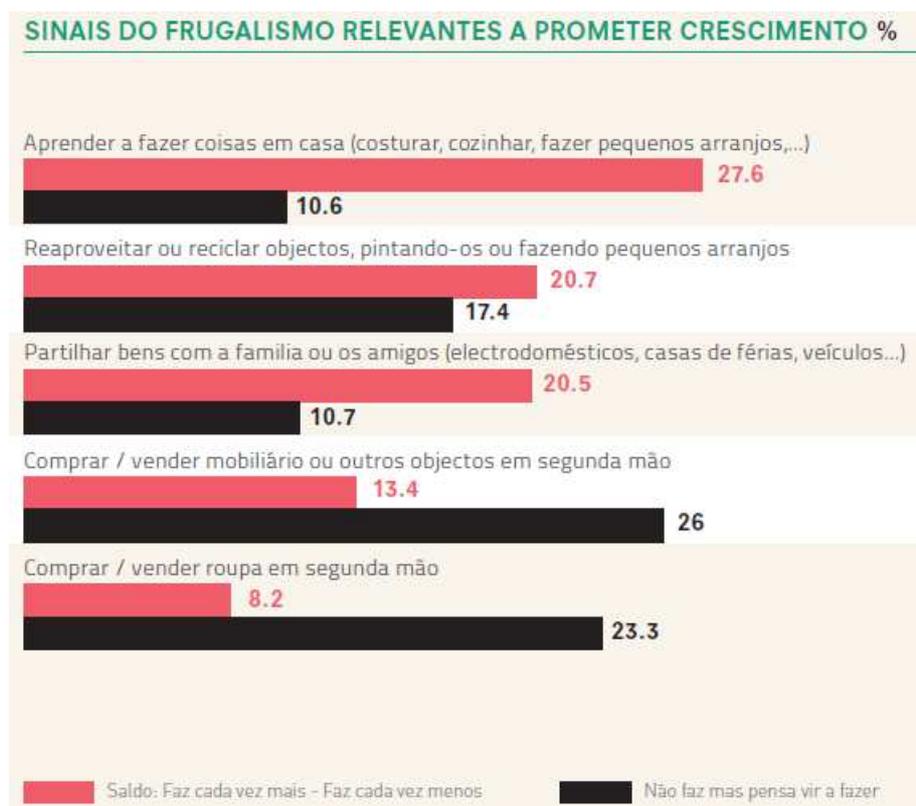
Algumas das principais tendências de comportamento de consumidor são apresentadas de seguida.

Frugalismo

Uma atitude perante a vida que se traduz num quotidiano com menos consumo, menos desperdício, mais valorização pessoal e menos dependência de bens materiais.

Como seria expectável num contexto de corte de salários, de agravamento de impostos e, acima de tudo, de instabilidade política e social, o ajustamento do consumo mantém-se. A valorização da simplicidade e dos pequenos prazeres do quotidiano é clara e fará certamente parte de um processo de compensação pela ausência das grandes compras ou dos grandes projetos que já não são viáveis (a compra do carro, a viagem, etc.), mas há aquisições no “saber viver” que são indiscutivelmente feitas e passadas às gerações mais novas. Neste momento, muitas famílias portuguesas já estão a educar um “saber viver” com mais sentido(s) e com mais ponderação.

Figura 11 – Tendência de frugalismo



Fonte – Relatório de investigação do C-The Consumer Intelligence Lab, Setembro 2013

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Mais disponível para novas experiências de consumo que o afirmem como (mais) frugal
- Centrado na qualidade em detrimento da quantidade e sensível ao desperdício
- Que, mais do que nunca, nega ou evita mostrar excessos consumistas
- Que procura nova justificação para as suas

Consumidor Fazedor

O salto qualitativo deste consumidor fazedor não está tanto naquilo que ele hoje consegue fazer por ele, mas na forma como, fazendo, consegue retirar valor ao que as empresas tendencialmente oferecem. O consumidor tem hoje melhor noção do que representa a cadeia de valor do produto; e percebeu que o valor do produto depende do estágio de desenvolvimento em que o compra. A percepção de que pode impactar na cadeia de valor está a transformar o consumidor num ente económico diferente: mais ativo, mais exigente, mais capaz na negociação e mais sofisticado, até no léxico – ouvindo-se cada vez mais consumidores falar em compra coletiva, compra direta ou auto produção.

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Que vai valorizar a aquisição de novas aprendizagens
- Que tem energia latente, novas ideias e talentos para utilizar na interação com as empresas /marcas /produtos
- Que vai olhar para muitos produtos que consome como verdadeiras matérias-primas, avaliá-las em contexto de transformação, de apresentação a terceiros
- Que vai retomar ou aderir a novos *hobbies*
- Que vai certamente ponderar ser produtor vendedor para “ter novas fontes de proveitos” (em micro escalas, mas como insight algo relevante)
- Que valoriza as experiências, que lhe dão tema, relação e realização

Eu sou um produto

Ao contrário da geração que os precedeu, estes jovens não tiveram que se aculturar a uma nova forma de fazer e de estar: eles cresceram com ela e, estão por isso, inevitavelmente mais preparados para um mundo que não dá garantias mas que encerra novas oportunidades. São eles quem melhor sabe explorar plataformas como o Instagram ou o Facebook para fazer *networking*; são eles quem se sente mais à vontade em abordar diretamente empresas para mostrar competências; são os que estão mais disponíveis para novas experiências e para desafiar as convenções; e por não reconhecerem hierarquias nem se sentirem intimidados pelo poder, são os que estão melhor preparados para exercer a sua influência relativamente às marcas, seja para exigir desempenho, seja para negociar acesso a produtos e serviços.

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Que valoriza meios que lhe deem visibilidade
- Mais exposto e, desse modo, mais suscetível de ser conhecido e caracterizado
- Que procura a inovação numa perspetiva de poder afirmar que “foi o primeiro a...”
- Que procura inspiração para poder desenvolver os seus talentos
- Que valoriza produtos / marcas que lhe ofereçam experiências e conteúdos passíveis de serem partilhados e recomendados
- Que valoriza produtos / marcas que ajudam a suportar o posicionamento que quer afirmar

Economia Peer 2 Peer

Um dos pilares desta tendência é a crescente confiança que hoje os consumidores depositam em desconhecidos. Se, por um lado, há maior ceticismo em relação às empresas e aos

princípios que as movem, por outro a adesão massiva a plataformas digitais, que promovem a interação com terceiros, instituiu uma cultura generalizada de confiança entre pares. Uma confiança que sai reforçada pelo facto de haver mais âmbitos em que é testada, seja em fóruns de discussão onde se valoriza a opinião de mais gente, seja em sites ou leilões onde se compram produtos feitos por terceiros ou em 2ª mão, seja nas plataformas onde os consumidores se organizam para comprar em grupo.

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Com maior capacidade para se organizar com familiares e amigos para a rentabilização de equipamentos
- Recetivo a plataformas e ferramentas que lhe permitam operacionalizar trocas e partilhas
- Com vontade de afirmar a sua participação e iniciativa nestes temas de “organização entre pares”
- Que está disponível para novas formas de acesso a produtos e serviços
- Que está mais recetivo a modelos de aluguer vs a compra
- Mais disponível para comprar produtos e serviços a outros particulares

Sociedade Discount

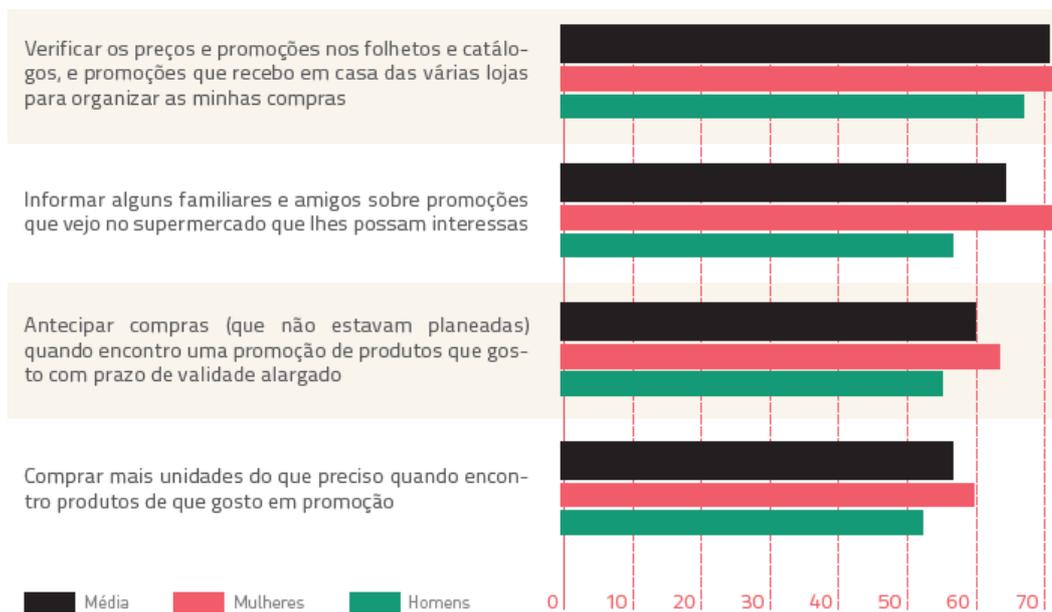
As marcas mantêm enorme vitalidade na oferta de descontos, procurando arranjar argumento(s) na vertente preço - fator decisivo no contexto atual - para dar entrada no cabaz dos portugueses. Ainda que os consumidores o percebam e continuem a dar mostras de estar capacitados para dominar novas dinâmicas e abordagens promocionais, alguns segmentos parecem começar a dar sinais de um certo cansaço, elogiando os tempos do Pingo Doce sem talões, cartões e complicações ou manifestando desagrado com esta constante necessidade de encarnarem um perfil de negociante em determinados serviços se quiserem obter o melhor preço. O consumidor mantém-se naturalmente atento e, em particular nas despesas para a casa e outras que são incontornáveis, não hesita em ser ativo na procura por soluções mais económicas, principalmente para as suas marcas de eleição. Noutras categorias não essenciais, mostra crescente ponderação e é comum associar os descontos à “tentação” de gastar dinheiro que realmente não precisa de gastar.

Figura 12 – Sociedade Discount

COMPORTAMENTOS DE DEAL HUNTING MANTÊM-SE, REFORÇADOS NO FEMININO %

Estudo "(Re)conhecer as Famílias Portuguesas, entidades económicas alargadas", Maio 2013

Questão: Classifique de 1 a 5, em que 1 é "Nunca faço" e 5 "Faço sempre" (% Respostas top 2)



Fonte – Relatório de investigação do C-The Consumer Intelligence Lab, Setembro 2013

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Que adquire a expectativa de conseguir sempre um desconto na maioria das categorias
- Que vê estas ofertas como a justificação para uma compra supérflua
- Que ganha competências na procura e utilização de descontos
- Mobilizado a aderir e a testar a compra *online* (assumindo que para alguns consumidores em Portugal ainda há uma barreira)
- Que altera a sua rotina diária (*share-of-time*) para conseguir acompanhar as ofertas disponíveis

Novos valores no consumo

A emergência de Novos Valores foi confirmada nas conversas tidas com consumidores na presente investigação, que repetidamente abordaram espontaneamente temas como a autenticidade perdida pelas grandes marcas, a descrença nos discursos mais propagandísticos, a viragem para estilos de vida que valorizam mais as experiências, a sociabilidade, a afirmação da capacidade de viver com menos e de forma mais simples

Figura 13 – Novos valores no consumo



Fonte – Relatório de investigação do C-The Consumer Intelligence Lab, Setembro 2013

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

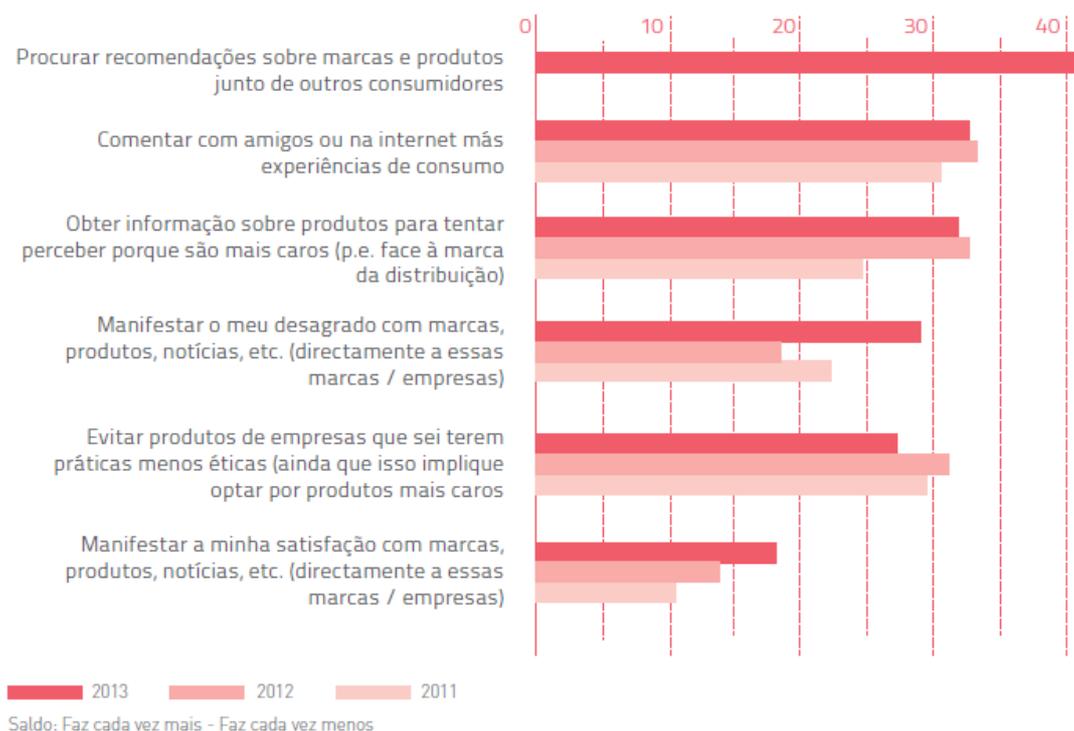
- Que se sente mais próximo de marcas / empresas que revelam um lado mais humano
- Que é sensível a marcas que explicitam valores e propósitos com os quais se identifica
- Que valoriza marcas, empresas e produtos que manifestam preocupações éticas e ambientais
- Que é recetivo a uma comunicação mais direta, frontal e informal (i.e. distante de termos técnicos e corporativos)
- Que é sensível a pequenos atributos (diferenciadores) que lhe façam crer que está a receber um valor adicional ao que pagou por um determinado produto ou serviço
- Que é mais sensível à comunicação que é ancorada nos valores nacionais

Maior escrutínio: transparência e autenticidade

O que surgiu de novo nos *workshops*, e que também é revelador do grau de desconforto de alguns consumidores em serem interpelados pelas marcas que parecem conhecer ao detalhe o seu comportamento de compra, são consumidores que dizem estar menos disponíveis para partilhar informação pessoal com as marcas, mesmo que isso signifique menor capacidade da marca para dirigir promoções ou ajudar ao processo de compra. Para alguns, isso já não é visto como serviço que as marcas querem prestar ao cliente, mas uma forma de impingir mais produtos, de forçar vendas e de condicionar comportamentos.

Figura 14 – Transparência e autenticidade

ACTUALMENTE, ATÉ QUE PONTO FAZ CADA UMA DAS SEGUINTE COISAS? %



Fonte – Relatório de investigação do C-The Consumer Intelligence Lab, Setembro 2013

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Que valoriza uma comunicação frontal, direta e explicada por parte das marcas / empresas
- Que quer ver o “lado humano” das marcas
- Que está disposto a ser embaixador de uma marca e/ou produto quando reconhece / atesta a sua qualidade
- Que procura informação objetiva sobre os produtos / serviços que consome
- Mais sensível a más experiências de consumo

Responsabilidade social de proximidade e de desenvolvimento

O contexto atual parece ter contribuído para um renovado espírito de cooperação entre os portugueses.

As causas surgem inúmeras: seja porque a crise despoletou maior sensibilidade para os problemas alheios, seja pelo facto de estarem a experimentar bons resultados na colaboração com os pares a diferentes níveis, seja pela descrença na capacidade ou vontade das instituições defenderem os seus interesses ou pela consciencialização de a construção de um

futuro melhor envolver inevitavelmente maior ativismo e participação, a sociedade está mais mobilizada.

Desta tendência resulta um consumidor diferente:

- Mais participativo e atento em temas de solidariedade social próximos: família, bairro, cidade, país
- Com necessidade de afirmar essa participação em temas de solidariedade e as marcas que o ajudam a ter esse tipo de visibilidade
- Crítico relativamente a marcas que estejam a atuar num plano distante dos problemas do país
- Permeável à mobilização coletiva para determinado fim (e disponível para rever o seu *share-of-time*)
- Que valoriza um “tom” mais pessoal e humano por parte das marcas / empresas

7.3 Análise Interna – Dados secundários

7.3.1 A empresa

SONAE (Sociedade Nacional de Estratificados) foi fundada em 1959, com apenas uma única área de negócio: a produção de laminados decorativos. Em 1965, o Eng.º Belmiro de Azevedo foi contratado assumindo um estilo de vida e uma atitude empreendedora que fez com que o grupo aumentasse e diversificasse a sua dimensão e oferta estando presente em 41 países, com mais de 40.000 funcionários. Atualmente, o Grupo Sonae possui um portfólio das empresas agrupadas em seis sub-holdings. Os principais negócios do Grupo SONAE são a Sonae MC (Retalho Alimentar) e Sonae SR (retalho não alimentar), as parcerias correspondem à Sonae Sierra (centros comerciais) e Sonaecom (telecomunicações, media e sistemas de informação e software), os negócios relacionados correspondem à Sonae RP (Retail Properties) e última área de negócio, mas não menos importante, o Investment Management na área de investimento ativos.

Fundada em 1989, a Sonae Sierra é detida pela Sonae, SGPS (Portugal) com 50% e pela Grosvenor (Reino Unido) com 50%. No mesmo ano, ocorreu a abertura dos primeiros centros

comerciais geridos pela Sonae Sierra: Centro Comercial Continente Portimão e Albufeira Shopping (nomenclatura atual).

O negócio está dividido em 4 áreas de negócio autónomas, nomeadamente:

- *Investment*: responsável pelo negócio de investimentos na Europa. Detém participações no Fundo Sierra e atua como gestora dos Fundos e ativos;
- *Development*: responsável pelo negócio de promoção de centros comerciais, incluindo as atividades de “procurement”, de conceção e arquitetura. Esta área presta ainda serviços a terceiros dentro das suas áreas de conhecimento;
- *Management*: responsável pelo negócio de centros comerciais detidos pela Sierra Investment, ou propriedade ou terceiros;
- *Brasil*: área de negócio que engloba atividades de investimento, promoção, e gestão de centros comerciais no Brasil

À data de 31Dez2012, Sonae Sierra era proprietária de 47 Centros Comerciais, com um GLA total de 2.000.000 m², sendo responsável pela gestão de mais de 70 centros comerciais, em onze países (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia, Croácia, Marrocos, Argélia, Colômbia e Brasil).

Sonae Sierra é motivada por introduzir inovação e emoção na compreensão das pessoas, proporcionando o inesperado e tentando fazer o possível com conhecimento especializado que possui. Com mais de 20 anos de experiência, a Sonae Sierra ganhou mais de 100 prémios e tem sido vista como uma análise comparativa de referência internacional. Em 2012, a Sonae Sierra atingiu um resultado direto de € 62.600.000, um aumento de 2% em relação a 2011.

Figura 15 – Indicadores de negócio, ano 2012



Fonte: Relatório de análise de resultados da Sonae Sierra, 2012

No que toca a outros indicadores financeiros, a Sonae Sierra no ano recente (2012) continuou a ser fortemente penalizado no seu resultado líquido devido à crise no mercado financeiro e imobiliário, apresentando um resultado negativo de quase 46 milhões de Euros (note-se que o resultado operacional do ano 2012 foi positivo, sendo que a valorização dos ativos por entidades externas acaba por ser o fator chave para o fecho das contas em termos líquidos).

Outros indicadores:

- ✓ Resultado Líquido Consolidado de € -45,9 milhões
- ✓ NAV de € 1.050 mil milhões
- ✓ EBITDA atingiu os € 116,3 milhões face a € 112,8 milhões em 2011
- ✓ Mais de 2,2 milhões de m² de ABL sob gestão
- ✓ Cerca de 8.500 contratos com lojistas
- ✓ 426 Milhões de visitas nos nossos Centros Comerciais

Em Portugal, com mais de 195 milhões de visitas por ano, o portfólio da Sonae Sierra tem cobertura de norte a sul e ilhas e é composto por 22 centros comerciais e 3 retail parks. Sonae Sierra é responsável pela administração e comercialização de centros comerciais, com um foco na maximização do seu valor a longo prazo. O seu *core business* é a gestão e integra área

do Mall activation (nome de departamento/área que faz a gestão de todos os negócios que são considerando *non rental income* para a empresa – todos os rendimentos que não são rendas de lojistas). Esta área de negócio envolve os espaços temporários (ativação de marca, promoção de vendas, exposições, eventos, stands, etc.), os pontos de loja (quiosques), parceiros de media, serviços pagos, patrocínios e a área de negócio Sonae Sierra Gift Voucher.

7.3.2 Surprise Gift voucher

O negócio de cheques prenda foi criado no ano 2007 existindo 2 tipos de produto: um cheque prenda multicentro e um produto cheque prenda por cada centro (por exemplo, cheque prenda do Centro Colombo que era adquirido e utilizado apenas no Centro Colombo). Ao longo dos anos percebeu-se que o produto associado a cada centro não era relevante pelo que passou a existir apenas o cheque prenda multicentro. Adicionalmente, face o interesse do mundo empresarial neste tipo de produtos, sentiu-se a necessidade de segmentar os mercados, que aconteceu em 2010, e daqui surgem dois produtos: Prize (mercado B2B) e Surprise (mercado B2C).

Os dois produtos são comercializados em todos os 22 centros comerciais da Sonae Sierra, sendo que apenas o produto Surprise (em análise) é promovido e comunicado no centro, dado que o produto para o mercado *corporate* tem um canal de distribuição próprio e mais adaptado a empresa. No que toca á sua utilização, os dois produtos podem ser utilizados nas mais de 1.600 lojas aderentes ao programa de cheques prenda da Sonae Sierra, localizadas nos 22 centros comerciais.

➤ Produto Prize: ADN da marca | Prémio

Fig. 16 – Logo da marca Prize



O mercado B2B é representado pelo produto Prize. Perante o contexto de crise, as empresas procuram novas e diferentes formas de premiar os seus colabores, intermediários, equipas comerciais, clientes, etc. sendo este tipo de produtos muito apetecível pela sua versatilidade na utilização. A palavra-chave da marca é “prémio”. Do ponto de vista de utilização, o voucher Prize não é diferente do voucher Surprise sendo que, no âmbito de um

cartão presente, será natural a distinção de características de produto e utilização para os dois tipos de cartão/marcas.

➤ Produto Surprise: ADN da marca | Surpresa

Fig. 17 – Logo da marca Surprise



O mercado B2C é representado pelo produto Surprise. Corresponde ao produto vendido nos balcões de informação e nos escritórios da Administração dos centros comerciais da Sonae Sierra. Por não ser um ponto de venda exclusivo ou sequer com grande visibilidade, a atitude das equipas de vendas é apenas reativa, no sentido de esperar que o cliente se dirija ao Balcão de Informações e solicite um esclarecimento por forma a ser possível apresentar o produto (disponível para venda naquele local). Para os centros sem Balcão de Informações, o ponto de venda é ainda menos “legítimo” dado que os escritórios das Administrações dos centros comerciais estão localizados em corredores técnicos e não visíveis para quem passa no Mall do centro.

Fig. 18 – Imagem do produto Surprise Gift Voucher



O produto é promovido dentro dos centros comerciais da Sonae Sierra, nos *websites* de cada centro, e no próprio website do produto⁷ (sendo este site estático e apenas com recolha de informação por parte dos clientes no que toca a sugestões/reclamações), não existindo qualquer segmentação ou *targeting* do seu cliente, sendo o mesmo “todas as pessoas que visitam os centros comerciais da Sonae Sierra.

O objetivo da marca é passar uma mensagem de surpresa no momento da oferta sendo que, na realidade, a sua maior valência corresponde á diversidade de utilização e acessibilidade para quem compra.

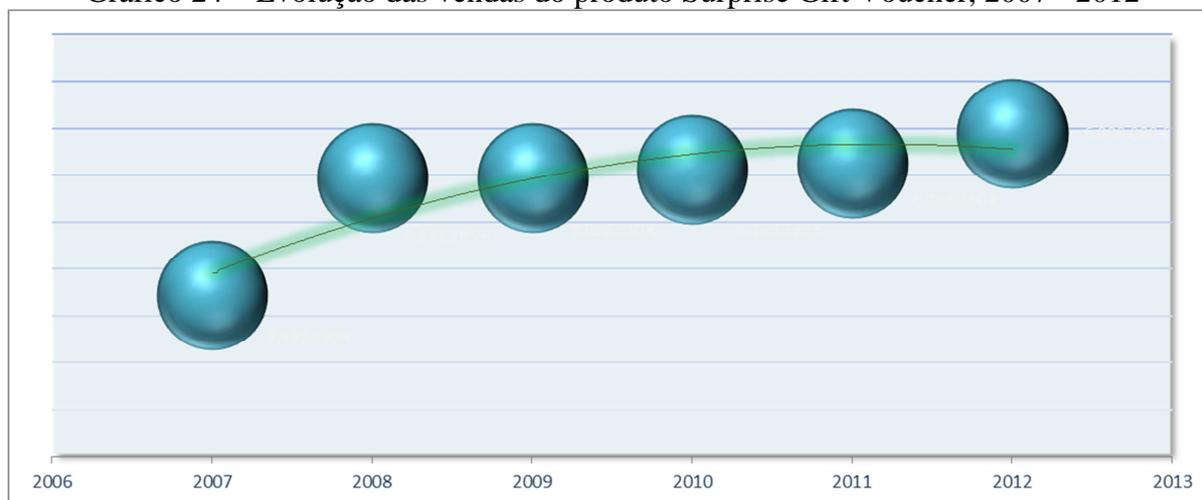
⁷ www.chequeprendasurprise.com

O produto não tem um custo de aquisição (ou seja, o valor do papel/voucher não é partilhado com o cliente) e tem valores faciais predefinidos. 10€, 15€, 25€ e de 50€. A sua utilização está restrita à listagem de lojas aderentes dos centros comerciais da Sonae Sierra mas também ao valor facial de cada cheque prenda, dado que o mesmo só poderá ser utilizado em compras de valor igual ao superior ao valor do voucher, na medida em que o comerciante/loja não dá troco.

Como referido para o produto Prize, no âmbito do produto atual, o voucher Surprise não apresenta distinção no seu custo e utilização face ao voucher Prize, no entanto, no âmbito de um cartão presente, a diferenciação é inevitável na medida em que os mercados, os clientes, as necessidades são completamente diferentes. À data de hoje, a mensagem chave do produto é: “uma surpresa com certeza”.

Do ponto de vista de indicadores financeiros, desde o seu nascimento que o produto tem vindo a apresentar uma curva de tendência crescente (conforme Gráfico 24 abaixo), embora nos últimos anos com crescimentos muito menos expressivos (de 2007 para 2010, o crescimento nas vendas foi de 73%, ao passo que nos últimos 3 anos o produto tem crescido globalmente a um ritmo de 4 pontos percentuais).

Gráfico 24 – Evolução das vendas do produto Surprise Gift Voucher, 2007 - 2012

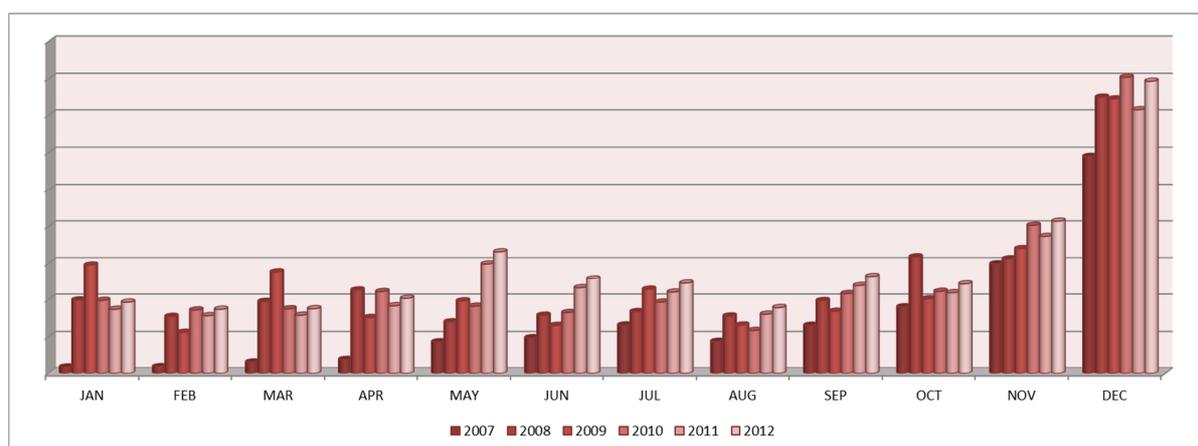


Fonte: Sonae Sierra, relatório anual de atividade, 2012

Não só a crise económica e financeira são as responsáveis por taxas de crescimento nas vendas cada vez mais tímidas. O próprio mercado começa a revelar uma saturação do formato de produto (declarando uma fase de maturidade do mesmo), assim como também existe um alto nível de concorrência de produtos semelhantes e mais versáteis.

Adicionalmente, e ainda analisando o indicador de vendas do produto, no Gráfico 6 abaixo é facilmente perceptível a elevada dependência da época de Natal (representando quase 50% do volume de vendas anual), mostrando-se ser um risco de negócio que o futuro produto deverá ter a promessa de resolver.

Gráfico 25 – Evolução das vendas do produto Surprise Gift Voucher, durante o ano



Fonte: Sonae Sierra, relatório anual de atividade, 2012

Como já referido anteriormente, em Março de 2011, a Sonae Sierra desenvolveu um estudo de penetração do produto cheque prenda no mercado. Este estudo consubstanciou-se num inquérito realizado através de contactos telefónicos, para uma amostra de 500 entrevistas (50% realizadas no Grande Porto e na Grande Lisboa), nas faixas etárias entre os 16 e acima dos 65 anos de idade, com as classes sociais A, B, C1, C2 e D, e com uma margem de erro amostral de 4,4%.

Este estudo teve, para além do objetivo de avaliar o nível de penetração do produto no mercado, o objetivo de avaliar o motivo de compra do produto (em que ocasiões) onde se verificou que 54% dos inquiridos oferecem o produto em ocasiões de aniversário e 37% na época de Natal. Mas maioria dos entrevistados compra 1 ou 2 cheques prenda por ano, sendo que o valor médio da oferta era de 65€.

Os entrevistados consideraram o cheque prenda como uma oferta que permite a liberdade total de escolha para quem recebe (conveniente e confortável), evitando uma má seleção presente, e confiável por ter o efeito *umbrella* da marca da Sonae. Por outro lado, os inquiridos também associaram um “tom impessoal” ao produto porque se existe a liberdade total de escolha como ponto positivo, o produto pode também ser caracterizado com uma oferta geral e antiquada, pelo formato de papel a contrapor ao formato cartão dos produtos concorrentes. O formato de

papel tem a desvantagem de ter opções de montante fixo, só permite um único uso, dado as lojas não darem troco, no caso do valor da compra ser inferior ao valor facial do cheque prenda.

Por fim, este estudo concluiu também que o produto tem um nível de penetração de apenas 28% no mercado, com uma notoriedade de apenas 22% junto de toda a amostra. É desta forma, um produto pouco conhecido e reconhecido e com pouca visibilidade do seu ponto de venda (ao contrário dos produtos concorrentes onde o próprio produto e comunicação estão fisicamente presentes nas lojas e disponível para todos os consumidores que estão à procura deste tipo de produtos. Assim, é um produto que muitas pessoas ainda não entendem corretamente onde se vende, como se utiliza, etc. e temem que o recetor do presente não conheça o que é, como funciona e perceçione o presente como de valor (medo de causar pouco impacto no momento da oferta).

7.4 Análise de competitividade

7.4.1 Análise Swot (Surprise Gift Voucher e Card)

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fácil ❖ Abrangente ❖ Seguro ❖ Conveniência para quem compra ❖ Flexível ❖ Não relacionado com bens de 1ª necessidade ❖ Marca/nome Sonae 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Antiquado (voucher) ❖ Montantes fixos (voucher) ❖ Impessoal Não emocional Banal ❖ Não conhecido e não reconhecido ❖ Restrito na utilização a lojas aderentes ❖ Sazonalidade do produto: Natal
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de diversidade no mercado ❖ Expectativas dos consumidores ❖ Focos na racionalidade ❖ Alteração do <i>life style</i> : internet ; “<i>mobile moments</i>”; tendência para “<i>back to basis</i>” ❖ Responsabilidade social e ambiental ❖ Era dos descontos, promoções e campanhas 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Clima económico atual ❖ Frugalismo ❖ Diminuição do consumo privado e poder de compra ❖ Dinamismo e evoluções constantes – mundo digital ❖ Banalidade na tipologia do produto ❖ Tendência nas experiências, pessoal e relacional ❖ Contexto legislativo do produto ❖ Concorrência forte e dinâmica

7.4.2 Fatores críticos de sucesso

Produto: da análise de dados primários verificou-se que a flexibilidade do produto foi a característica percebida como a mais valiosa e importante neste tipo de produtos. Flexibilidade a nível da utilização do saldo, de ser recarregável, de ter um prazo de validade alargado, total autonomia a quem recebe para escolher o presente que quiser, como quiser e quando quiser.

Oferta/Abrangência: a oferta de lojas aderentes e de centros comerciais da Sonae Sierra. O vasto portfólio de centros comerciais da Sonae Sierra e, por consequência, de lojas aderentes ao produto Surprise Gift Card conferem um dos fatores críticos de sucesso deste produto, a abrangência que o mesmo contempla.

Lojistas: da análise de dados secundários relativamente ao comportamento do consumidor, atual e futuro, verificou-se a valorização dos conceitos de promoção, descontos, campanhas, etc. Um dos pontos de diferenciação do produto Surprise Gift Card será a capacidade do mesmo em entregar ao seu consumidor o valor acrescentado que este espera, ou seja, promoções e descontos. Para isso, as parcerias com lojistas são um ponto crítico de sucesso para garantir um programa continuado de campanhas que promovam o crescimento de interesse e desenvolvimento de fidelização, para quem compra e para quem recebe.

8. Plano de Marketing

Antes da apresentação da proposta de plano de marketing, é importante definir os objetivos a que o produto se propõe por forma a permitir uma coerência e alinhamento na definição da estratégia de marketing e da estratégia da empresa onde o produto está inserido. Adicionalmente, a apresentação/escolha prévia do(s) objetivo(s) do produto permitirá ainda que todos os *stakeholders* estejam de acordo quanto aos objetivos, assim como todos os participantes no desenvolvimento do mesmo.

Fixação do objetivo

Sendo a visão da Sonae Sierra a de ser o maior especialista nacional e internacional de centros comerciais. Sendo o objetivo da Sonae Sierra o de proporcionar uma experiência única aos

seus clientes criando um valor superior para os seus acionistas, investidores, lojistas, comunidades e colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável. Um produto cuja propriedade, gestão e desenvolvimento pertencem à Sonae Sierra não poderá ter uma ambição diferente se não a de ser líder único de mercado e deter uma quota de mercado claramente superior à de muitos concorrentes.

Este objetivo deverá traduzir-se em rentabilidade e retorno do investimento para a empresa mas também deverá ter em consideração a satisfação dos seus clientes e o “cuidado” com a sua imagem de marca.

A fixação deste objetivo não teve apenas em consideração a existência de um objetivo idêntico para a empresa que gere o produto. Este objetivo obriga a empresa a dispor de recursos financeiros, tecnológicos e comerciais, que a Sonae Sierra tem. Obriga a uma avaliação constante do risco de dimensão, mas que (à partida) está já alinhado com a presença da Sonae Sierra em Portugal. Este objetivo obrigará ainda (dado que não é o primeiro produto a aparecer no mercado e, mais grave, tem concorrentes “dentro da sua própria casa” – lojistas - com os quais irá ter de manter uma gestão delicada dos relacionamentos comerciais) a uma provável estratégia de penetração, em vez de desnatação, exigindo uma comunicação agressiva, oferta de valor (em géneros e financeiros), beneficiação de economias de escala (e redução de custos), uma maior notoriedade (alavancada no portfolio de centros da Sonae Sierra) e imagem forte do produto (com *sponsorização* do nome Sonae).

8.1 Plano de Marketing Estratégico

São muitos os exemplos de fracasso de empresas, quando se relacionam com o mercado. É comum verificar-se falta de pesquisa, erros de posicionamento, de políticas de preços, de comunicação, canais de distribuição, de produtos e até de volumes de produção, o que acaba por se refletir numa ausência de harmonia nas atividades de marketing.

Desta forma, a estratégia de marketing compreenderá segmentação, *targeting* e posicionamento com base em toda a investigação e análise desenvolvidas nos capítulos anteriores.

8.1.1 Segmentação

A segmentação consiste em diferenciar/dividir o mercado em diferentes segmentos, em que cada um dos segmentos (ou subgrupos) é homogéneo entre si no que toca às suas características, necessidades e expectativas. Este processo é fundamental para a definição do plano de marketing operacional (marketing mix) por forma a ajusta-lo a estes mesmos segmentos.

O processo de segmentação de mercado inclui quatro etapas:

- ✓ A escolha de um ou mais critérios de segmentação
- ✓ O estudo detalhado das características de cada segmento
- ✓ A escolha do(s) segmento(s) que mais interessam à empresa/produto
- ✓ A definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido

Relativamente à escolha dos critérios, os critérios considerados mais relevantes para a segmentação do produto Surprise Gift Card foram os seguintes, apresentados na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Critérios de segmentação escolhidos

CRITÉRIOS	VARIÁVEIS	DESDOBRAMENTOS
<u>Demográficos</u>	. Sexo	. Feminino . Masculino
	. Idade	. Até 25 anos . 26 a 35 anos . 36 a 45 anos . 46 a 55 anos . 56 a 65 anos . Mais de 65 anos
	. Família	. Filhos . Idades dos filhos
<u>Geográficos</u>	. Local de residência	. Grande Porto . Grande Lisboa . Resto do País
<u>Sociais e económicos</u>	. Profissão	. Quadro Superior . Quadro Médio . Empresário . Reformado . Estudante . Outro
	. Nível de Educação	. Inferior ao 9º Ano . 9º Ano . 12º Ano . Licenciatura
<u>Psicográficos</u>	. Estilo de vida	. Estilo de vida . Hobbies
	. Personalidade	. Escolha de adjetivos com que mais se identifica . Escolha de uma frase que defini/resume o modo de estar no dia-a-dia
<u>Comportamentais</u>	. Comportamento de compra e atitudes face ao produto	. Frequência com que visita alguns locais . Nível de experiência com o tipo de produto Gift Card
	. Necessidades	. Ocasião de oferta de presentes . A quem oferece presentes . No âmbito do produto Gift Card, qual o que mais satisfaz e porquê . Que características acha relevantes ter neste tipo de produto
	. Expectativas	. Ocasião em que recebe presentes . De quem recebeu . No âmbito do produto Gift Card, qual o cartão que mais recebeu . Que características gostaria de ter neste tipo de produto

Fonte: elaboração própria

A escolha de critérios demográficos, geográficos e socioeconómicos é à partida a mais evidente e fácil de medir. No entanto, limitar a segmentação a estes critérios seria redutor dado que os critérios de personalidade ou estilo de vida são aqueles que irão permitir uma definição de target “mais fina e cuidada” na medida em que conseguirão avaliar o estatuto do consumidor e os seus níveis de fidelização, ou as quantidades consumidas (ou seja, a frequência com que recorre, ou recebe, este tipo de produtos) e hábitos de utilização. O objetivo de utilizar multicritérios é o de enriquecer a segmentação ao nível da perceção das

necessidades dos clientes que permitirá diferenciar as atitudes e comportamentos face ao produto. Adicionalmente, procurou-se com este tipo de segmentação por forma a tentar obter um conjunto de vantagens sinérgicas, de que se salientam:

- Uma maior proximidade ao consumidor final;
- Oferta de um produto competitivo, em termos de características e benefícios, face a concorrência;
- Pontos de venda adequados às necessidades de quem compra;
- Comunicação referente à promoção ajustada para o perfil de quem compra.

8.1.2 *Target*

Após a segmentação anteriormente realizada, procedeu-se à escolha do *target* do produto Surprise Gift Card. Mas importa salientar que o *target* do produto na ótica de quem compra é necessariamente diferente do *target* na ótica de quem utiliza, dado que trata-se de consumidores diferentes e recetivos a benefícios e incentivos diferentes, consoante esteja na posição de quem oferece ou de quem recebe o presente.

A escolha do *target* abaixo apresentado teve por base a análise dos dados secundários mas, essencialmente, teve em consideração os resultados/respostas ao questionário desenvolvido e disponibilizado *online* (dados primários).

Target para quem oferece o produto Gift Card é o seguinte:

- Mulheres
- Idade entre os 30 e os 55 anos
- Com filhos
- Formação superior
- Estilo de vida: ativo, ocupado, familiar mas também social
- Expectativas: procuram produtos novos, com benefícios práticos
- Comportamento: apreço por novidades (ou características novas num produto já conhecido), interesse na comunicação/promoção de novos benefícios, valorização de fatores de diferenciação e abrangência por forma a cumprir com o objetivo de “agrado” e de “missão cumprida” no momento de oferta do presente; Espírito empreendedor e bem-sucedido, comportamento voltado ao trabalho e à família, favorecimento de produtos já conhecidos e serviços que exibam seu próprio sucesso.

A título de nota, é importante salientar que o *target* acima tende a repetir o momento de compra em cada ocasião festiva, principalmente em ocasiões de aniversário. Desta forma, será necessário ter este comportamento repetitivo em consideração no momento de definição de benefícios do produto, na ótica de quem compra. Adicionalmente, apesar da análise de dados primários e secundários não ter sido reveladora neste ponto, para os meses de Verão não pode ser ignorado outro tipo de cliente no centro comercial: os emigrantes. Este tipo de consumidor possui um perfil com forte poder e intenção de compra (para a família residente em Portugal) pelo que este tipo de produto pode ser uma opção relevante para este *target*.

Da análise dos resultados obtidos do questionário verificou-se que a caracterização e perfil de cliente que recebe o produto Gift Card como presente, em épocas festivas, são demasiado heterógena e diversificada para definir um *target* específico. O vasto grupo de pessoas que já recebeu um Gift Card como presente varia entre os menos de 22 e mais de 65 anos de idade, com formações académicas abaixo do 9º ano (por se tratarem muitas vezes de adolescentes) e superiores à licenciatura. Com profissões desde estudante a reformado. Com estilos de vida desde familiar, desportivo, social e doméstico. Com comportamentos de experimentadores e satisfeitos perante o mercado e novos produtos a serem lançados.

Desta forma, foi uma opção considerar que o público-alvo, na ótica do utilizador de um produto Gift Card, deverá ser o mais abrangente possível, assim como é a própria utilização do cartão.

8.1.3 Posicionamento

O posicionamento é essencial para definir uma ideia na mente dos consumidores relativamente aos produtos e assenta na identificação da categoria de produtos e na diferenciação face à concorrência.

Relativamente à identificação da categoria dos produtos, pretende-se que o consumidor associe o Surprise Gift Card como uma opção de oferta de presente, numa época festiva (seja aniversário, Natal, Páscoa, Dia da Criança, entre outros), como se tratando de um presente. Um resente com flexibilidade e abrangência de utilização do valor em cartão, seja do ponto de vista de:

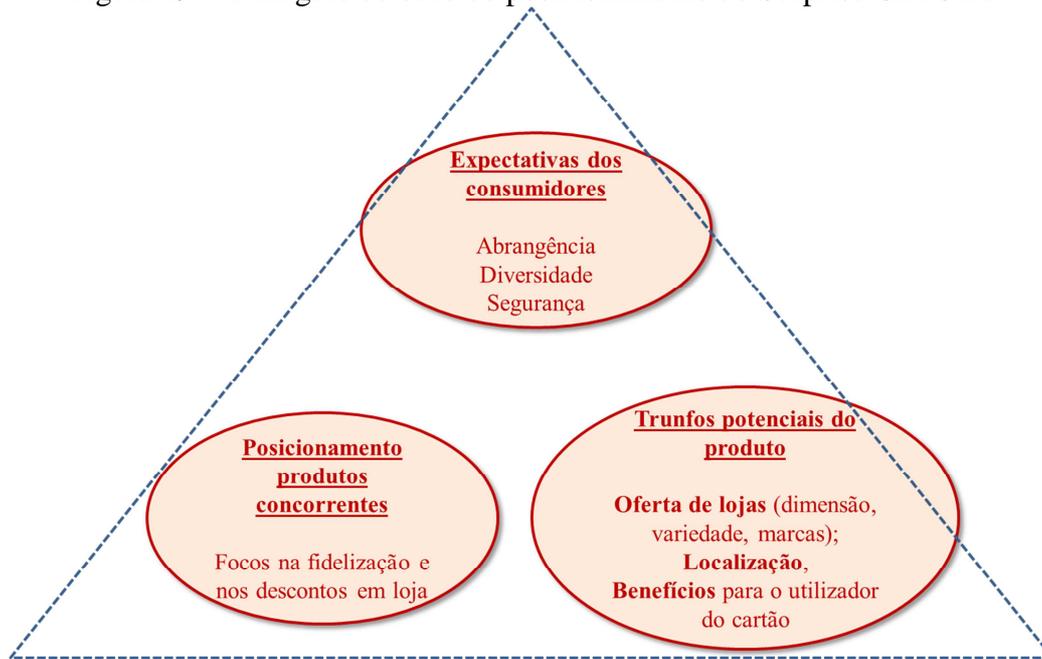
- . Onde utilizar o saldo tendo ao dispor uma diversidade de lojas em centro comercial
- . Como utilizar o saldo (em compras de qualquer valor)
- . Em que momento utilizar o saldo (prazo de validade alargado)

Relativamente à diferenciação, sem dúvida que a mesma é a abrangência e flexibilidade. Um cartão que pode ser utilizado em mais de 3.000 lojas de todo o país. Um cartão que pode ser utilizado em compras de qualquer valor (inferior ou superior ao saldo do cartão). O eixo de diferenciação escolhido foi de um posicionamento baseado nos atributos e nas performances do produto.

O posicionamento que o Surprise Gift Card irá transmitir deverá ser percebido da mesma forma pelo consumidor que compra e que recebe o produto como presente, pelo que é essencial que os pontos fortes do produto, as expectativas dos clientes e o posicionamento face à concorrência sejam comunicados de forma clara aos consumidores.

O triângulo do posicionamento do produto Surprise Gift Card é o apresentado na Figura 19 abaixo:

Figura 19 – Triângulo de ouro do posicionamento do Surprise Gift Card



Fonte: Elaboração própria

As **expectativas dos consumidores** face ao produto estão assentes nas características mais valorizadas para esta tipologia de produto, nomeadamente: a abrangência (referente à diversidade – género, posicionamento e número - de lojas onde o cartão pode ser utilizado); a flexibilidade (referente à forma como o saldo pode ser utilizado, seja em compras de qualquer valor seja na vertente prazo de validade); e, segurança (referente à possibilidade de revalidação de saldos, de confiança no produto em caso de perda, entre outros).

No que diz respeito ao **posicionamento dos produtos concorrentes**, o Surprise Gift Card distingue-se da concorrência pelo facto de poder ser utilizado em várias lojas, de várias marcas e produtos. Adicionalmente, e assim como a concorrência, terá um programa de fidelização associado e a sua relação única com lojistas irá permitir desenvolver interessantes programas de benefícios (descontos e promoções) para o utilizador do cartão.

Relativamente aos **pontos fortes** do produto, encontram-se mais uma vez a diversidade nos pontos de utilização do saldo/valor do cartão, a acessibilidade dos mesmos em termos de localização para as áreas do Grande Porto e Grande Lisboa (pelo portfólio de centros comerciais da Sonae Sierra), e pelo relacionamento privilegiado que a empresa gestora do produto tem com o seu lojista permitindo o desenvolvimento de campanhas atrativas do ponto de vista de benefícios para o utilizador do cartão (benefícios reais como: descontos, promoções, acessos especiais a antestreias – seja filmes, aberturas de lojas, novas coleções, serviços disponíveis no centro, parque de estacionamento, entre outros)

Como mensagem-chave, ideia central que se pretende que o produto tenha na mente dos consumidores, é a acessibilidade!

Acessibilidade no sentido retirar ao processo de oferta e recebimento de um presente a complexidade que ocorrerá sempre para algumas pessoas e relacionamentos existentes na vida de todos nós.

- ✓ Um produto acessível para quem oferece porque é:
 - Cómodo, fácil e prático de comprar.
 - Acerta sempre no presente e tem sensação de sucesso no momento da oferta.

- ✓ Um produto acessível para quem recebe pela:
 - Abrangência e flexibilidade na sua utilização (seja em termos de lojas onde pode gastar o saldo, seja na forma como o gasta e o momento de tempo).
 - Presente prático que pode andar sempre na carteira e ser usado em qualquer momento de tempo.

8.2 Plano de Marketing Operacional

O marketing operacional tem por base o *marketing-mix* que consiste no conjunto de decisões de marketing a nível da política integrada do produto, dos preços, da distribuição e da comunicação, que resulta das orientações definidas anteriormente no marketing estratégico, nomeadamente, as respeitantes à segmentação, *targeting* e posicionamento.

O marketing mix tem por base os desejos e expectativas dos consumidores, e resulta da capacidade de corresponder de forma capaz e perspicaz aos desejos que foram ou (ainda) não foram completamente expressos pelo consumidor. Serão de seguida abordadas as variáveis do *marketing-mix*: *Product* (produto), *Price* (preço), *Place* (distribuição), *Promotion* (comunicação).

Tabela 3 – Variáveis Marketing Mix

Variáveis Marketing Mix	OBJETIVOS
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> . Abrangência na utilização (nº e variedade de lojas) . Flexibilidade na utilização (prazo de validade e sem restrição de valor nas transações) . Segurança no produto (revalidações de saldos) . Acessibilidade/comodidade e benefícios para quem compra . Acessibilidade/abrangência e benefícios para quem utiliza . Consumidor (comprador e utilizador) satisfeito => presente valorizado e bem aceite pelo consumidor . Produto pertencente ao leque de presentes no momento da escolha . Marca reconhecida pelo mercado como sendo um símbolo de qualidade nesta tipologia de produto
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> . Estratégia de penetração no mercado
DISTRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . Atuais pontos de venda nos centros comerciais (Balcões de Informação + Escritórios da Administração) . Diretórios/Mupis Digitais . Canal online (recolha no centro ou entrega em casa por correio) . Montras digitais
COMUNICAÇÃO	Plano de comunicação para atingir os seguintes público-alvo: <ul style="list-style-type: none"> . Quem compra o Surprise Gift Card . Quem recebe o Surprise Gift Card

Fonte: Elaboração própria

8.2.1 Produto

Para uma clara definição do produto Surprise Gift Card serão de seguida definidas, as especificidades que estabelecem a oferta, sendo analisados diferentes aspetos de que se salientam:

- i) Características intrínsecas do produto:
 - Benefícios aos seus consumidores
 - Vantagens face aos produtos concorrentes
- ii) Imagem do cartão e a embalagem;
- iii) Personalização;
- iv) A marca;
- v) Serviços associados à venda.

i) Características do produto

- + Cartão utilizável em todas as lojas aderentes ao programa Sierra Gift Card, nomeadamente, todas as lojas dos 22 centros comerciais da Sonae Sierra⁸;
- + Recarregável;
- + Limites por carregamento: Min: 10€ - Max: 500€ (com limite anual de 2.500€ por cartão);
- + Validade de 1 ano;
- + Não permite levantamentos na máquina ATM ou qualquer consulta de saldo ou movimentos no mesmo => Permite consulta *online* de saldo e movimentos através do site oficial do produto. A adesão a este serviço é automática com a atribuição do cartão (login: user=nº cartão | password= últimos 7 dígitos do nº do cartão);
- + Não tem PIN;
- + Possibilidade de personalização (nome da pessoa) gravado no ponto de venda.

Benefícios para os utilizadores

Para o utilizador do cartão, destacam-se os seguintes benefícios:

- Cartão utilizável em mais de 3600 lojas dos centros comerciais da Sonae Sierra;
- A localização dos centros comerciais da Sonae Sierra por todo o país dá ao produto uma característica de facilidade, acessibilidade e comodidade na sua utilização (principalmente nas zonas litorais);
- Não terá custo de ativação de saldo;

⁸ Norte: NorteShopping, ArrábidaShopping, GaiaShopping, Via Catarina, MaiaShopping, 8ª Avenida, GuimarãesShopping e Centro Estação Viana | Centro: LeiriaShopping, CoimbraShopping, Centro Colombo, Centro Vasco da Gama, Gare do Oriente, LoureShopping, Rio Sul Shopping, CascaiShopping e SerraShopping | Sul e Ilhas: AlgarveShopping, AlbufeiraShopping, CCContinente Portimão, Parque Atlântico e MadeiraShopping

- Será possível estender e/ou revalidar o saldo do cartão, passar o saldo para outros cartões (estes serviços irão ter uma taxa de serviço associada, a definir na secção de Preço);
- O utilizador do cartão irá ser notificado (mediante existência de registo no site oficial do produto) e irá intrinsecamente beneficiar de todas as campanhas, promoções, descontos e serviços existentes no centro comercial que os clientes do produto Gift Card da Sonae Sierra terão direito (mediante negociações *ad-hoc* sazonais com grupos de lojistas e parcerias com a plataforma já existente PromoFans⁹).

Para o comprador do cartão, irá também haver a preocupação quanto à existência de benefícios associados, nomeadamente:

- Na compra de um produto Surprise Gift Card, oferta de um vale de desconto nos cinemas do centro comercial onde adquiriu o cartão presente (mediante parceria entre a Sonae Sierra e os grupos/sociedades de cinemas existentes nos centros comerciais);
- Na compra de um produto Surprise Gift Card, oferta de 1 hora (ou mais, consoante o valor de compra) de parque de estacionamento (nos centros comerciais com parque de estacionamento pago); ou vale de desconto no serviço Mr. Parking; ou vale de desconto no serviço lavagem de carros, no parque de estacionamento;
- Em épocas festivas, na compra de um produto Surprise Gift Card, oferta de vale de desconto em produtos e/ou serviços de lojas de perfumes/cosmética (para oferecer a uma cliente do sexo feminino) e lojas de tecnologia e desporto (para oferecer a um cliente do sexo masculino). No Natal, no caso de clientes com filhos com idade até aos 10 anos, oferta de uma foto (com moldura) com o Pai Natal, junto à Arvore de Natal no centro comercial onde adquiriu o produto Gift Card.

Vantagens face os produtos concorrentes

Para o comprador e utilizador do cartão presente Surprise, as vantagens face aos produtos concorrentes é a diversidade e a acessibilidade.

Para quem compra, diversidade pela possibilidade de beneficiar de um conjunto de ofertas/descontos em várias lojas, de várias marcas e produtos. Para quem utiliza, diversidade

⁹ Plataforma digital de propriedade e gestão da Sonae Sierra onde são apresentadas todas as campanhas de descontos de todos os lojistas dos centros comerciais da Sonae Sierra. O cliente, mediante registo, escolhe a promoção que deseja (imprimindo um vale) e dirige-se à loja do centro para beneficiar do desconto/benefício.

pela possibilidade de utilização do presente tanto em eletrodomésticos, como em roupa e acessórios, como em tecnologia, perfumes e cosmética, farmácias, casas de decoração, supermercado, entre outros e, no limite, na compra dos produtos de concorrência direta (produtos Gift Card das lojas dos centros comerciais da Sonae Sierra).

Acessibilidade para quem compra, pela comodidade e facilidade no processo de compra. Acessibilidade pela opção “próxima” de centros comerciais e lojas onde pode comprar o seu presente.

ii) Imagem do cartão e embalagens

Pretende-se que a imagem do cartão seja uma evolução direta e natural da atual imagem do produto *voucher*. Esta opção deve-se ao facto de apesar do produto Gift Card corresponder a um novo produto no mercado, na realidade, ele irá substituir um produto já existente, de uma marca já existente (Surprise Gift Voucher). Para os atuais clientes e lojistas, pretende-se que não exista qualquer esforço de adaptação ou transição de um produto para o outro, e apenas sejam percecionadas as melhorias e vantagens do novo produto.

É um facto que poderá estar a perder-se o fator “inovação” na imagem do novo cartão, mas foi uma opção refletida na qual foi sobrevalorizada a relação atual com o lojista e cliente.

Figura 20 – Proposta de imagem para o Surprise Gift Card



Fonte: proposta de *design* do cartão presente da agência Fuel

Por comparação das Figuras 18 e 20, denota-se a elevada semelhança entre o antigo produto e o novo, cumprindo o objetivo “*ceteris paribus*” (tudo constante) no que toca à imagem do produto. O logo da marca mantém-se como elemento central do produto por forma a continuar o esforço de promoção e divulgação de uma marca ainda não consolidada no mercado.

Numa primeira fase de lançamento, existirá apenas uma opção de imagem do produto Gift Card por uma questão de eficiência de custos (e economias de escala na produção de plástico). Desta forma, a proposta é de ter apenas uma imagem genérica para todos os clientes e ocasiões. Após a estabilização e consolidação do produto, assim como análise do comportamento do consumidor face à opção de recarregamento (que terá um impacto direto na gestão de *stocks* de plástico) devem ser equacionadas mais opções de imagens de cartões, por forma a adaptar o produto ao “gosto” de quem compra, ao “gosto” de quem recebe e, por ultimo, à própria ocasião de oferta.

As opções temáticas que não existem a nível do produto, vão existir a nível da embalagem do mesmo.

A proposta é de se ter embalagens temáticas adaptadas às seguintes ocasiões:

- . Embalagem genérica/*standard*
- . Embalagem de Natal
- . Embalagem romântica (para uma oferta de um namorado(a))
- . Embalagem de parabéns/feliz aniversário
- . Embalagem Azul e Embalagem Cor-de-Rosa

O objetivo de oferecer ao cliente um leque de opções de embalagens (sendo que todas devem estar disponíveis nos pontos de venda ao longo de todo o ano, à exceção da opção de Natal) é o tentar aproximar o presente de quem compra a quem oferece, havendo a escolha de um momento de entrega.

Apesar de ainda não existir uma proposta de imagem e formato de embalagem, pretende-se que as mesmas sirvam os propósitos de proteção, transporte, armazenamento, comunicação e impressão do regulamento do cartão presente, para além da função de exposição nos expositores (no caso dos pontos de venda físicos). O *design* da embalagem deverá ser apelativo e atrativo para o consumidor e, aqui sim, procurar-se-á conseguir o fator de inovação e diferenciação que a imagem do cartão não tem, face o produto atual.

Não está previsto, nesta fase, a necessidade de mais embalagens dado que o objetivo é que a embalagem primária do produto seja percecionada como embrulho do presente. No entanto, atualmente existem sacos para transportar a embalagem primária e admite-se a continuação desta peça para os clientes que assim a solicitem. Os sacos, como se poderá verificar na Figura 21 abaixo, pretendem traduzir o fator de diversidade associado à utilização do produto

(com a sugestão de vários elementos gráficos correspondentes a potenciais objetos de compra) e mantêm o mesmo código de cores da marca Surprise.

Figura 21 – Imagem do atual saco de embrulho



Fonte: Banco de imagens da Sonae Sierra

Como mencionado anteriormente, cada embalagem irá conter o Regulamento interno do produto assim como indicação do *website* oficial do produto cartão presente, onde poderá registar-se e obter mais informações. No seu interior, para além dos cortantes previstos para “segurar” o cartão presente, terá ainda uma área para guardar/segurar o *ticket* de oferta onde irá constar o valor de carregamento, assim como as instruções de registo *online* e de futuros recarregamentos.

Note-se que a opção de apresentar o valor de carregamento no *ticket* (ou seja, o valor do presente), e não na embalagem, reflete o propósito de, no momento da oferta, não obrigar o presenteado a ter uma imediata noção do valor do presente, podendo causar desconforto para quem oferece.

iii) Personalização

O facto do valor do presente estar visível no momento da oferta foi uma das características negativas, da tipologia de produto cartão presente, que servia de obstáculo a alguns inquiridos a recorrerem a este tipo de produto como opção de presente. No entanto, o atributo negativo

mais significativamente escolhido foi tratar-se de um presente impessoal, banal e pouco original.

Através do serviço de personalização, no momento da compra do Gift Card, pretende-se minimizar esta particularidade do produto e permitir a quem compra participar no processo de “embrulhar” o presente.

Poderão existir dois tipos de personalização:

- Personalização do cartão: gravação do nome da pessoa a quem se irá oferecer o presente (alcunha, nome completo, nome pessoal apenas, entre outras opções à escolha de quem oferece);
- Personalização da embalagem: foto, vídeo, ou mensagem (escrita manualmente ou disponível para consulta *online*).

No caso da opção de personalização de embalagem, no ponto de venda físico, isto é, no Balcão de Informações de um centro comercial da Sonae Sierra, irá estar disponível (para além da opção de mensagem manualmente escrita na embalagem do produto), uma *webcam* que permitirá tirar uma foto ou fazer um vídeo no momento da compra do produto. O objetivo é o de fazer uma “brincadeira”, para quem desejar, que poderá tornar o ato de compra de um produto Gift Card uma experiência divertida e diferente.

No caso de ser uma foto, a mesma poderá ser impressa no momento (através de uma impressora disponível no balcão de informações) e colada no interior da embalagem do Surprise Gift Card com uma dedicatória de quem oferece. No caso de se tratar de um vídeo, será atribuído um *QRCode* à embalagem que permitirá a quem compra fazer o *upload* do ficheiro do vídeo para uma área reservada do *site* oficial do produto. No momento da entrega, o presenteado através do mesmo *QRCode*, e após registo no *site*, irá aceder à área reservada do seu cartão e visualizar o filme que o ofertante deixou.

No caso do ponto de venda ser virtual, a opção de personalização da embalagem mantem-se nas opções de mensagem, foto e/ou vídeo através do *site* oficial do produto. Poderá ainda ser escolhido um “fundo” (mediante as opções disponíveis no *site*), conforme Figura 22 abaixo, para a mensagem, foto e/ou vídeo para contextualizar ainda mais a personalização.

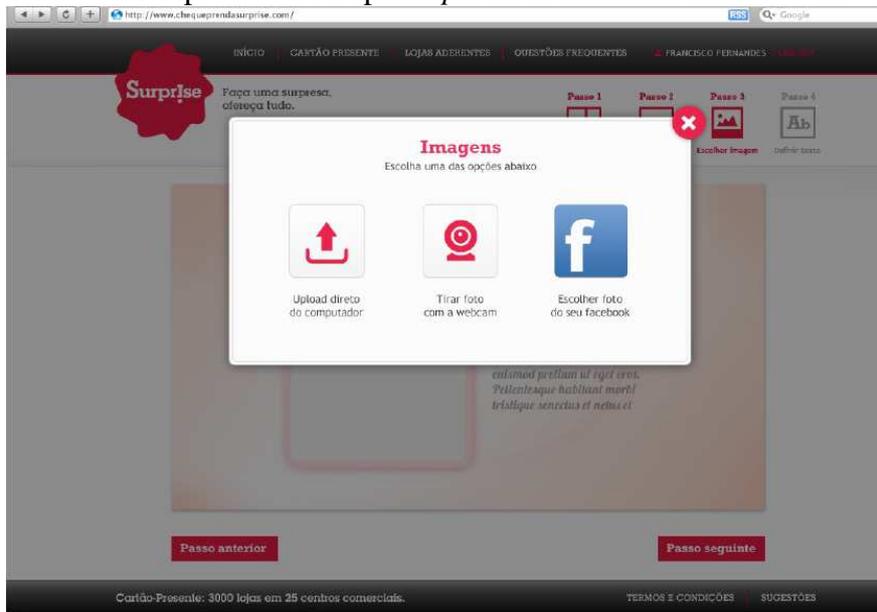
Figura 22 – Exemplos de *screen* para escolha de fundos para receber imagens e texto



Fonte: Banco de imagens da Sonae Sierra

Existirá ainda a opção de escolher fotos guardadas nas redes sociais (como o Facebook) para a opção de personalização através de uma imagem, caso se trate de um presente de um grupo de amigos (por exemplo).

Figura 23 – Exemplo de *screen* para *upload* de ficheiros de fotos e/ou vídeos



Fonte: Banco de imagens da Sonae Sierra

Pretende-se com este esforço de serviço de personalização (gratuito) criar *engagement* com os clientes, comprador (a fazer parte integrante do processo de compra e oferta) e do utilizador (por não sentir que se tratar de um presente que poderia ser oferecido a qualquer um), dado que entendeu-se que estas ações podem aproximar o produto das pessoas, do próprio

momento e ocasião de oferta, e fazendo-o à medida de cada um. O objetivo é o de conseguir um *upgrade* na relação emocional do consumidor com a marca/produto.

iv) A marca



Apesar da marca Surprise se manter para o lançamento do novo produto Gift Card, do ponto de vista do seu ADN, da sua imagem/logo, e do seu posicionamento, apresenta-se de seguida uma breve apresentação da marca.

- **Tipo de marca:** Marca produto – A marca Surprise acrescenta valor ao produto Gift Card, (assim como a marca Sonae Sierra serve de *endorsement* para a marca Surprise), do ponto de vista comercial e institucional, permitindo identificar o produto e diferencia-lo da concorrência.
- **Nome da marca:** É um nome legível, audível, fácil de pronunciar (embora com um nome na língua inglesa) e pretende uma associação imediata e direta à palavra portuguesa “surpresa”, que é o objetivo do presente e produto.
- **Mensagem chave da marca:** Algo que se queira dar, receber e usar.
- **Tom de voz:** direto, transparente, funcional mas com humor (mais visível nas épocas festivas - por exemplo: humor no tom das frases dos cartazes espalhados pelos centros comerciais com brincadeiras como: qual foi o seu pior presente?)
- **Logo da marca:** forma do logo pretende uma alusão a um selo de qualidade, a um autocolante para fechar um presente. A cor forte pretende que haja uma associação a uma época festiva (e desta forma, menos discreta). A letra “i” invertida pretende dar um tom mais ligeiro e humorístico à marca e ao produto.

v) Serviços associados à venda

Para além da personalização mencionada anteriormente, haverá ainda um conjunto de serviços, disponíveis para o utilizador do cartão, associados ao saldo do cartão.

Nomeadamente:

- ✓ Revalidação de saldo
- ✓ Extensão de saldo

- ✓ Transferência de saldo para outro cartão
- ✓ Serviço de cancelamento do cartão em caso de perda

Os serviços mencionados anteriormente serão objeto de pagamento de uma taxa de serviço.

Adicionalmente, para além dos serviços identificados, haverá ainda o serviço de número de apoio (impresso no verso do cartão) para onde o cliente poderá ligar em caso de pedidos de informação, cancelamento de cartões, consulta de saldo e ou movimentos. Note-se que todos os serviços disponibilizados neste número de apoio encontram-se disponíveis também *online*, através do site oficial do produto.

8.2.2 Distribuição

A distribuição do atual produto cheque prenda assenta exclusivamente num circuito de distribuição direto, onde não existe qualquer intermediário.

Tratando do mercado B2C (*consumer market*), o canal de distribuição direto significa que a compra do produto corresponde a uma transação simples, sendo a decisão de compra um ato isolado. Neste tipo de canal privilegia-se naturalmente o contacto pessoal onde o momento e experiência da compra, juntamente com a publicidade acabam por ser a verdadeira promoção do produto.

Esta opção exige maiores investimentos, dado tratar-se de um recurso próprio, mas também permite um maior controlo sobre a venda e serviços prestados, com mais informação sobre o cliente. No entanto, devido a estes mesmos investimentos, nem todos os centros comerciais da Sonae Sierra dispõem de um Balcão de Informações, nos corredores centrais dos centros comerciais, pelo que em metade dos centros, a venda é apenas realizada nos escritórios da Administração de cada centro (local escondido e de difícil acesso a um cliente usual).

Perseguindo o objetivo de uma estratégia de penetração no mercado, o objetivo é disponibilizar o produto ao maior número de consumidores possíveis. Desta forma, sugere-se os seguintes pontos de venda:

- ✓ **Manter os atuais pontos de venda físicos nos centros comerciais da Sonae Sierra,** seja os Balcões de informação dos centros, sejam os escritórios da Administração. Principalmente no que respeita aos Balcões de Informação, os mesmos são locais de excelência para promover junto do atual e potencial cliente o novo produto, criar ações de envolvimento do cliente, analisar a receptividade do cliente ao novo produto e suas características, entre outros. Estes pontos físicos de venda são essenciais durante a vida do novo produto, mas com maior importância na sua fase de lançamento onde será possível “ouvir” o mercado e proceder a rápidos ajustamentos, caso seja necessário.

- ✓ Ainda nos centros comerciais, no *mall*, aproveitar um processo (já a decorrer na empresa) de evolução dos **equipamentos diretórios digitais interativos** (ou *mupis* digitais, conforme exemplo da Figura 24 abaixo) que, à data de hoje, servem apenas o propósito de publicidade e (na parte de baixo do equipamento) de informação e pesquisa interativa. O objetivo é o cliente poder realizar a sua compra através destes equipamentos e ou levantar o produto no Balcão de Informações do centro, ou o equipamento fazer a própria emissão do cartão presente, como se de uma *vending machine* se tratasse. O objetivo é criar mais um ponto de venda aproveitando um projeto de inovação já em curso na empresa, para criar mais uma experiência diferente de compra associada ao produto Gift Card. As opções no momento da compra neste equipamento teriam de ser avaliadas em função dos graus de liberdade do próprio *software*, mas admite-se que possa inclusivamente ser possível explorar a parte de cima do equipamento para filmar ou tirar fotos no momento da compra, e associar à embalagem presente.



Figura 24 – Exemplo de diretório digital interativo

Fonte: banco de imagens da Sonae Sierra

- ✓ **Desenvolver o canal de vendas online:** Hoje em dia ter um canal de vendas *online* é essencial para estimular a decisão de compra, podendo os consumidores ser motivados

a comprar impulsivamente um cartão presente a título de experiência ou de “ideia” de presente para um grupo de amigos (por exemplo). Esta motivação poderá ter como base uma promoção *online*, um jogo, um desafio, condições especiais de entrega, ofertas de embalagens e ou descontos especiais, entre outros. O produto comprado *online* poderia ser expedido para uma morada indicada, ou levantado num balcão de informações de um centro comercial mais próximo.

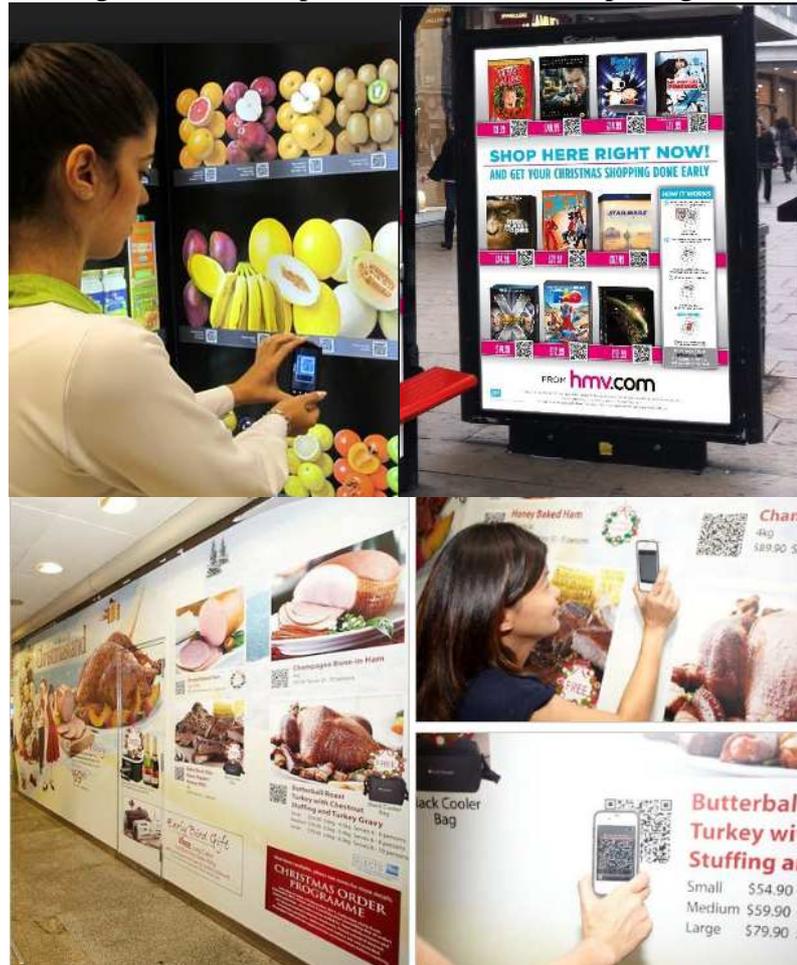
A opção de vendas *online* permite não só mais liberdade e agilidade na comunicação do produto e lançamento de campanhas como poderá, no futuro, servir de “trampolim” à desmaterialização do produto (de plástico para virtual, através das *apps* dos telemóveis). Esta desmaterialização não só corresponde ao que mais “inovador” está a ser feito em outros países (nomeadamente, nos EUA), como será sempre uma opção muito mais ambientalmente consciente (consistente com as preocupações e políticas ambientais e de responsabilidade social da empresa Sonae Sierra).

(Note-se ainda a importância de um canal de vendas online para clientes a viver no estrangeiro e que pretendem oferecer um presente a um amigo ou familiar residente em Portugal).

- ✓ **Criar parcerias com entidades particulares**, com lojistas localizados dentro dos centros comerciais da Sonae Sierra, que têm diferentes segmento alvo de consumidores, por forma a atrair mais e diferentes clientes. O objetivo não é criar um novo canal de venda, nomeadamente, na grande distribuição, mas sim criar parcerias com lojas que tenham interesse (havendo necessariamente um incentivo financeiro, nomeadamente uma comissão) em ajudar a promover o produto e angariar novos clientes, oferecendo na mesma um processo de venda pessoal e acompanhado, como se de um Balcão de Informações de um centro comercial da Sonae Sierra se tratasse.

- ✓ Por fim, e a título de experiência, desenvolver um canal de **venda/montra virtual** nas principais paragens de metro de Lisboa e do Porto (conforme exemplo apresentado na Figura 25 abaixo). O objetivo é apresentar um canal de vendas diferenciador e inovador, cujo processo logístico seria igual ao processo de uma venda no canal *online*, que poderia despoletar o interesse de um segmento mais jovem e experimentador que à partida não se interessaria por esta tipologia de produto. Serviria de comunicação e de promoção ao produto em simultâneo e poderia criar algum *buzz* associado ao lançamento do produto.

Figura 25 – Exemplos de montras de compra digitais



Fonte: Internet

8.2.3 Preço

Como mencionado anteriormente, a estratégia recomendada para o novo produto, face o posicionamento do atual produto no mercado face a concorrência, é uma estratégia de penetração (e não de desnatação). Desta forma, a venda do produto Gift Card não deverá ter qualquer custo para o cliente que compra, nem qualquer custo (seja de ativação ou transação) para o cliente que recebe e utiliza o produto.

Naturalmente que o produto Gift Card terá objetivos internos de lucro e terá também de apresentar uma margem de negócio positiva. No entanto, as fontes de rendimento não deverão surgir via venda direta do produto dado que os principais produtos concorrentes não têm associado qualquer custo de aquisição/utilização/ativação do produto.

Propõe-se que as fontes de rendimento surjam via parcerias e acordos com as lojas aderentes (mediante a existência de uma taxa de serviço pela promoção e angariação de clientes no centro comercial e em loja com intenção de compra) – onde o negócio terá de adquirir uma escala e dimensões significativas por forma a impactar positivamente o negócio através desta natureza de proveito; via serviços *premium* (aquisição de embalagens especiais objeto de compra com valor associado, pagamento de serviços de personalização e entrega, entre outros), e via serviços pós venda do produto e, naturalmente, fruto dos valores residuais não utilizados dos cartões.

Desta forma, e na ausência de custo para o cliente na compra do produto Surprise Gift Card, identificam-se os serviços que irão ser cobrados ao cliente e os respetivos preços, apresentados Tabela 4 abaixo, na fase de lançamento do produto.

Mais uma vez chama-se a atenção que os principais produtos concorrentes não assumem qualquer custo de aquisição do produto. No entanto, também não disponibilizam os serviços associados à venda indicados na tabela abaixo.

O objetivo é, mais uma vez, conseguir que o produto entre no mercado com uma estratégia de penetração em que o cliente que compra e que utiliza percecione rapidamente as vantagens e benefícios diretos a ele associados.

Tabela 4 – Serviços a serem cobrados ao cliente e respetivos preços

Valores em Euros	
SERVIÇOS	PREÇO (IVA incluído)
. Revalidação de saldo	20,0 €
. Extensão de saldo	18,5 €
. Serviço de cancelamento de cartão	0 €
. Transferência de saldo para outro cartão:	
- inclui compra de novo cartão	12 €
- não inclui compra de novo cartão	10 €

Fonte: Elaboração própria

O raciocínio que serviu de base á definição dos valores acima apresentados é o seguinte:

- ✓ Considerar os custos de operação e de estrutura da área de negócio para prestar cada serviço;
- ✓ Adição de uma sobre taxa que, no caso particular da revalidação ou extensão de saldo, deverá considerar os custos de novos carregamentos e/ou emissão de novo cartão para o utilizador.

A título de conclusão esta variável de marketing mix, salienta-se o facto de que a estratégia e posicionamento, de longo prazo, do produto Surprise Gift Card para a Sonae Sierra é o de ser uma ferramenta de marketing na angariação de clientes para os centros comerciais. Como ferramenta e veículo de um objetivo maior – aumentar as vendas dos lojistas dos centros comerciais - em última análise (e assim como acontece em muitos operadores como a Sonae Sierra) o produto poderia ser assumido como um custo direto para a empresa.

No entanto, a ambição é que mesmo tratando-se de uma ferramenta de marketing, o produto tenha condições de existir por si e consiga uma margem de negócio positiva, embora as expectativas são de que a mesma não seja significativamente alta ou com peso relevante na organização. Pretende-se mais clientes em loja com intenção de compra, pretende-se um produto “positivo” e não um produto alavancado exclusivamente num proveito fruto da não utilização (valores residuais), assim como acontece com o atual produto *voucher*.

8.2.4 Comunicação

Através da análise financeira do atual negócio Gift Voucher, realizada anteriormente, percebeu-se que, apesar do volume e valor de vendas apresentar taxas de crescimento desde 2007, a tendência revela que, num futuro próximo, os mesmos irão estagnar. Adicionalmente, na sequência da mesma análise, também ficou evidente o peso significativo que a época natalícia tem no volume e valor de vendas do produto, ao longo de todo o ano. Esta última situação, do ponto de vista de análise e gestão de risco do negócio, é igualmente preocupante dado que, em Dezembro, as vendas do produto correspondem efetivamente a mais de 50% do volume de vendas anuais.

Por fim, concluiu-se ainda que o *awareness* (conhecimento) do produto Surprise Gift Voucher é mais baixo por comparação a outros concorrentes no mercado, cujos produtos estão efetivamente no *top of mind* dos clientes no momento da escolha de um presente para oferecer.

A título de resumo para a definição dos objetivos claros de um plano de comunicação, confirmou-se que a Sonae Sierra percebeu que era necessário o produto evoluir para um Gift Card e decidiu avançar com a substituição do formato de cheque prenda (papel) pelo formato de cartão presente (plástico). O plano de comunicação para Surprise Gift Card da Sonae Sierra terá desta forma dois objetivos principais:

- ✓ Aumentar a notoriedade da marca Surprise;
- ✓ Aumente a intenção de compra do produto (elevando significativamente o volume de vendas em todo o ano, e minimizando o impacto da sazonalidade no negócio).

A comunicação do atual produto tem procurado ser uma transmissão clara de informação sobre o produto, colocando uma tónica nas características do mesmo. Quanto ao local de eleição para estas mesmas peças de comunicações, têm sido sempre escolhidos os centros comerciais da Sonae Sierra, por uma questão de orçamento (naturalmente) mas também por se entender que se deve privilegiar a comunicação dentro do centro comercial, para o cliente do centro comercial. De uma forma global, estes pressupostos irão ser mantidos para o novo produto Gift Card, à exceção da campanha de lançamento onde devem estar previstos meios de comunicação *above the line*.

Faz-se então a distinção de duas campanhas de comunicação:

- Campanha de lançamento do produto Gift Card
- Campanhas de comunicação ao longo do ano, e não apenas na época natalícia

Campanha de lançamento do produto

Objetivo: comunicação do lançamento do novo produto Surprise Gift Card por forma a impactar o maior número possível de clientes (atuais e potenciais)

Target: homens, mulheres e adolescentes, compradores e utilizadores do atual produto e potenciais compradores/utilizadores (que conhecem ou não o atual produto) e parceiros de negócio (lojistas)

Mensagem chave: a chegada de um novo produto ao mercado, com benefícios diretos para quem compra e quem recebe => “Um presente que se quer dar, receber e usar”

Meios:

- *Above the line:* TV, radio (comercial, RFM e rádios locais), imprensa (jornais diários como Oje), *outdoors*, paragens de transportes (metro e autocarro);
- *Bellow the line:* centros comerciais: *banners*, *mupis* digitais, cartazes nos corredores dos centros, *stand up*, *screens* (TV's) dos balcões de informação, elevadores, escadas rolantes, entradas de centros comerciais e acessos aos centros pelos parques de estacionamento, tapumes de lojas vazias, expositores nos pontos de venda físicos e *merchandising*;

- *Online: website do produto, social media, apps dos centros comerciais e da plataforma Promofans, webadvertising*
- Para os colaboradores da Sonae Sierra: pretende-se que haja uma campanha de lançamento interna para os colaboradores de todos os centros comerciais e escritórios centrais. Esta campanha passará pela oferta de um Surprise Gift Card, com um valor de saldo ainda a definir, a qual será acompanhada de uma carta para cada colaborador (promovendo o seu envolvimento com comentários quanto ao produto, funcionalidades, sugestões, entre outros) e um correio eletrónico do administrador da área de negócio do produto Gift Card, enviado para toda a *Adress list* da Sonae Sierra Portugal.

Não existe uma proposta concreta de comunicação em termos de criatividade e imagem. Pretende-se apenas referir o carácter excecional da campanha de lançamento em termos de meios de comunicação.

Adicionalmente, no que respeita à força de vendas, para além do *merchandising* que estará disponível nos pontos de venda para oferta ao comprador do produto Surprise Gift Card, deverá ainda existir um *script*/guião para apoiar as equipas de venda na promoção do novo produto em termos de características, benefícios, entre outros. Este apoio é fundamental não só para o esclarecimento do cliente atual, quanto à evolução do produto (por forma a dar-lhe conforto quanto ao novo cartão presente) mas também para promoção do produto junto de clientes que ainda não o conhecem e não foram impactados pela comunicação.

(Note-se que o ponto de venda físico nos centros comerciais é o Balcão de Informações pelo que vários clientes do centro dirigem-se ao mesmo para obter informações e este poderá ser o momento certo para abordar um novo cliente quando ao novo lançamento).

Por fim, no âmbito da campanha de lançamento, sugere-se ainda um evento a ocorrer em todos os centros comerciais (dado que o objetivo da campanha não será apenas de promover o novo produto nos centros comerciais de maior dimensão e atratividade, mas sim em todos os centros onde o produto é promovido, vendido e utilizado). O objetivo do evento é criar envolvimento com o cliente do centro comercial e incentiva-lo a participar numa ação onde a marca Surprise será o destaque da ação (*brand activation*).

Descrição do evento:

Uma semana antes do dia do lançamento, será feito um *teaser* colocando um tapete com o logotipo da marca Surprise e uma grande caixa embrulhada (ver Figura 26 abaixo) nas praças centrais de cada centro, tendo nas cúpulas bolas grandes penduradas.

Figura 26 – Imagem do *teaser* da ação de lançamento do produto



Perto do espaço será colocada informação para quem se aproxima. A informação terá escrito: "Quer ser surpreendido? Apareça no próximo sábado e deixe-se surpreender".

Na hora do almoço do dia de lançamento uma mascote Surprise (uma promotora com um fato que corresponderá ao logo da marca Surprise) irá entregar panfletos aos clientes do centro onde estará escrito: "Quer ser surpreendido? Vá até à Praça Central as 19h e deixe -se surpreender". Deverá haver música a acompanhar o abrir da tampa da caixa presente e, de seguida, começam a sair vários objetos (feitas em cartão), de dentro da caixa de presente, como um par de sapatos, uma *t-shirt*, um relógio, um livro, um perfume, um bilhete de espetáculo, um colar, um telemóvel, um jogo de *playstation*, uma casa espelho, um carrinho de bebé e muitos outros (a ideia utilizar a forma de vários objetos que na realidade estão disponíveis para venda numa das mais de 3.000 lojas que cada centro comercial oferece). O espaço será devidamente selado, de modo a que os objetos não possam magoar as pessoas. Depois de saírem/voarem os vários objetos, as grandes bolas penduradas nas cúpulas libertarão uma grande quantidade de balões, com um tamanho normal, terminando o evento. Dentro destes balões haverá cupões, com o tamanho, forma e imagem do Surprise Gift Card, estando no verso do cupão descritas as características do produto e a seguinte frase: "Quer ganhar uma surpresa? Vá ao balcão de informações e pedir a sua surpresa!". A surpresa será um Surprise Gift Card com um valor de carregamento de 10€.

Para as ações que façam parte integrante da campanha de lançamento do produto, prevê-se a necessidade de um orçamento mínimo de 200.000€, devido ao custo dos meios *Above the line*. No entanto, este orçamento terá de conseguir acomodar todos os custos associados à conceptualização e implementação da campanha de lançamento (desde criatividade das agências, produção, distribuição, entre outros custos).

Campanhas de comunicação ao longo do ano

Objetivo: promoção do produto Surprise Gift Card ao longo do ano, com particular incidência nas seguintes épocas festivas: Dia dos Namorados; Dia do Pai, Dia da Mãe e Dia da Criança; Páscoa; Férias e Verão; Regresso às aulas e Natal.

Target: o *target* definido no plano estratégico e, para algumas campanhas, para potenciais clientes que nunca tiveram qualquer experiência com o produto Surprise Gift Card

Mensagem chave: as características e os benefícios diretos para quem compra e quem recebe => “Um presente que se quer dar, receber e usar”

Meios:

- *Bellow the line:* centros comerciais: *mupis* digitais, cartazes nos corredores dos centros, *screens* (TV's) dos balcões de informação, elevadores, escadas rolantes, entradas de centros comerciais e acessos aos centros pelos parques de estacionamento e tapumes de lojas vazias;
- *Online:* *website* do produto, *social media*, *apps* dos centros comerciais e da plataforma Promofans, *webadvertising*

Para estas campanhas também não existe uma proposta concreta em termos criativos e de imagem. Pretende-se que sejam campanhas frequentes, utilizando alternadamente os meios de comunicação *bellow the line* (por questões de orçamento e dificuldade de implementação/operacionalização junto dos 22 centros comerciais) com o objetivo de comunicar e promover com regularidade o produto durante todo o ano (e não apenas na época de Natal).

Estas ações regulares têm o orçamento disponível correspondente ao que existe hoje, ou seja, um orçamento anual proveniente de uma percentagem do valor pago pelos lojistas nas suas despesas comuns.

Avaliação de cada ação

Para as campanhas regulares é importante fazer um acompanhamento e avaliação de cada ação, não só para a eficiência da comunicação propriamente dita e avaliação do retorno do investimento realizado, mas também para acompanhamento da performance do novo produto face ao anterior.

Os indicadores a medir e acompanhar devem ser os seguintes (sempre por comparação com o período homologado e produto anterior):

- ✓ Número de transações de vendas de Gift Cards;
- ✓ Valor médio de transação e valor total de vendas;
- ✓ Número de registos no *site* (este indicador não será possível avaliar por comparação ao produto anterior dado que este registo não se encontrava disponível);
- ✓ Número de visitantes à página oficial *online* do produto;
- ✓ Número de participantes nas ações de *social media*, nas *apps* dos centros comerciais e da plataforma Promofans;
- ✓ Volume e valores de utilização dos Gift Cards, por centro e por loja;
- ✓ Número e valor de recarregamentos (este indicador não será possível avaliar por comparação ao produto anterior dado que esta opção não se encontrava disponível)
- ✓ Número de revalidações, extensões de prazos e outros serviços pós venda.

9. Conclusões

O objetivo deste projeto tese foi realizar um plano de marketing com o desenvolvimento de um plano operacional. O plano operacional tem um horizonte temporal, de um ano para implementar no ano de 2014. Para atingir esse objetivo, várias ações tiveram que ser realizadas: um estudo de mercado (a nível macro e micro ambiental), um estudo da concorrência, uma análise para procurar entender o comportamento do consumidor, um estudo da empresa promotora e gestora do produto em análise, a identificação dos principais pontos fortes e fracos do produto, identificação das principais oportunidades e ameaças do mercado, decisão sobre as opções estratégicas, principalmente no que respeita à segmentação e *targeting*, a criação de um plano operacional de marketing que se procurou ser eficiente, e o desenvolvimento de um plano de comunicação para 2014.

Para atingir estes objetivos, foi realizada uma revisão da literatura para reunir informações científicas e relevantes sobre os temas de plano de marketing, setor de *real state* e produtos Gift Card. A abordagem concetual e teórica levou a um conjunto de conclusões importantes que permitiram organizar e desenvolver uma pesquisa sobre dados primários e secundários.

A parte seguinte desta tese consistiu num estudo realizado para complementar a análise anterior e fornecer a base para a tomada de decisões feitas sobre a proposta de implementação. Para isso, a metodologia focou-se na recolha de dados primários e secundários de diversas fontes. Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado a atuais e potenciais consumidores da tipologia do produto. Os dados secundários tiveram diversas fontes, nacionais e internacionais, sendo a principal fonte os dados fornecidos pela empresa Sonae Sierra.

A análise de dados primários permitiu concluir que o público-alvo do produto Gift Card difere consoante se faça uma análise ao perfil do comprador ou do utilizador do cartão presente. Relativamente ao utilizador do cartão, qualquer segmentação ou *targeting* seria arriscada dado que as suas características e perfis são bastante heterogéneos, impossibilitando a definição de grupos ou *clusters*. O contrário verificou-se do lado de quem compra o produto. O target identificado foi feminino, com idades compreendidas entre os 30 e 55 anos, com formação superior e estilos de vida ativos, ocupados familiares e sociais. Da análise de dados primários e secundários foi possível concluir quanto às expectativas do produto ao nível de benefícios reais, cujas propostas são posteriormente tratadas na área do plano operacional de marketing.

Da análise do setor e mercado específico da tipologia de produto cartão presente, conclui-se que se trata de um mercado altamente concorrencial com produtos já consolidados e no *top of mind* dos consumidores, no momento da escolha de um presente. A nível macroeconómico, verificou-se que o mercado encontra-se em recessão, com reduzidas oportunidades de crescimento e com projeções de redução dos índices de consumo privado (com fortes impactos nas expectativas de venda de um novo produto, em particular um produto associado ao negócio de centros comerciais). Procurou-se ainda na análise do mercado verificar o enquadramento legal do produto cartão presente a nível nacional mas também a nível internacional com o objetivo de antever alguns riscos potenciais para o negócio.

Antes do detalhe das variáveis de marketing mix, foram definidos os objetivos do produto e apresentada uma estratégia de mercado (de penetração). Quanto às variáveis do marketing-mix, procurou-se realizar uma caracterização detalhada do produto (dado que entendeu-se que esta seria a variável chave na diferenciação do produto perante a concorrência) e do preço a ser praticado para os serviços associados ao produto e à venda. Relativamente à distribuição

definiu-se um processo um processo simples e semelhante ao atual com um canal de distribuição direto, segundo uma estratégia *push* em que o produto é “empurrado” até ao consumidor final. Foram ainda propostos novos e diferentes canais de distribuição para atenuar a lacuna de ponto de venda físico que existe nos centros comerciais onde não há a estrutura/serviço Balcão de Informações. A nível da comunicação, sugeriu-se que a mesma se tivesse uma campanha de lançamento do produto e várias campanhas ao longo do ano, com o objetivo de minimizar um dos atuais riscos do produto a sazonalidade.

O presente documento tem como objetivo ser um contributo para a aplicação real e direta no desenvolvimento e implementação do novo Surprise Gift Card, na empresa Sonae Sierra. Irá representar uma ajuda real na definição da estratégia de abordagem ao mercado para lançamento do novo produto em Março de 2014. Por fim, o lançamento deste produto e a sua futura consolidação no mercado irão permitir à área de negócio, pertencente à Sonae Sierra, evoluir e diversificar para outro tipo de produtos dentro da área dos cartões presente e de fidelização.

11. Bibliografia

Aaker, David (2011). Brand Relevance - Making Competitors irrelevant

Aaker, David (1996). Create and Management successful brands

Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An Experimental Approach to Making RetailStore Environmental Decisions. *Journal of Retailing* , 64 (4), 445-460.

Cameron, M. A., Baker, J., Peterson, M., & Braunsberger, K. (2003). The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience. *Journal of Business Research* 56, 421– 430

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Cocreate Value with the Customer. *European Management Journal*, 25 (5) , 395–410.

Grewal, D., Baker, J., Levy, M., & Voss, G. B. (2003). The Effects of Wait Expectations and Store Atmosphere Evaluations on Patronage Intentions in Service-Intensive Retail Stores. *Journal of Retailing*, 79 (4) , 259–68.

Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing* , 46 (Verão), 92-101.

Holbrook M.B., M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research* , 9 (2), 132-140.

Keller, K (1993) Conceptualizing, measuring and managing consumer-based brand equity - *Journal of Marketing* 57 (1)1

Keller, K (2001) Building customer- based brand equity - *Marketing Management* 10 (2) 14

Keller, K (2003) Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge- *Journal of Consumer Research*. 29, 595

Kotler, Philip (1996). *Marketing Management*

Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* , Julho-Agosto, 97-105.

Porter, M (1986). *Estratégia Competitiva para a análise da indústria e concorrência*

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing* , 85 (1), 15-30.

Reis, E. 1998. *Estatística descritiva*. Lisbon: Edições Sílabo.

Reis, E. and Moreira, R. 1993, *Pesquisa de mercados*. Edições Sílabo.

Reis, E. *et al.* 1999. *Estatística aplicada*. Lisbon: Edições Sílabo.

Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management* , 15 (1-3), 53-67.

Schmitt, B. (1999b). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management* , 15 (1-3), 53-67.

Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customer to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. Nova Iorque: The Free Press.

Verhoef, P., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* , 85 (1), 31-41.

12. Anexos

Género *

Feminino

Masculino

Idade *

Com que frequência visita os seguintes locais? *

	Uma vez por semana ou mais	Uma vez cada duas semanas	Uma vez por mês	Menos do que uma vez por mês	Nunca
Centros comerciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes tradicionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes fast-food	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supermercado/Hipermercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Museus e locais de espetáculo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojas de roupa/acessórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conhece a existência de produtos denominados por "cartões presente" ou "cheques prenda"? *

Sim

Não

Qual a natureza da sua experiência com um Cartão Presente? *

- Ofereci
- Recebi
- Ambos
- Nenhuma

Notoriedade do produto e perfil de cliente

Qual(is) deste produtos já ofereceu como presente: *

- Cartão Dá (Continente)
- Cheque Prenda Surprise
- Worten
- Cartão Fnac
- Cartão El Corte Ingles
- Cartão MMM Card
- Cartão Dolce Card
- Zara
- H&M
- Sephora
- Primark
- Nunca OFERECEI
- Outro:

A quem ofereceu?

- Pai / Mãe
- Filho(a)
- Sobrinho(a) / Afilhado(a)
- Amigo(a)
- Namorado(a) / Marido/Mulher
- Nunca ofereci
- Outro:

Qual(is) deste produtos já recebeu como presente: *

- Cartão Dá (Continente)
- Cheque Prenda Surprise
- Worten
- Cartão Fnac
- Cartão El Corte Ingles
- Cartão MMM Card
- Cartão Dolce Card
- Zara
- H&M
- Sephora
- Primark
- Nunca RECEBI

Outro:

Quem lhe ofereceu?

Pai / Mãe

Filho(a)

Sobrinho(a) / Afilhado(a)

Amigo(a)

Namorado(a) / Marido/Mulher

Nunca recebi

Outro:

Porque é que recorreu a este tipo de produtos como presente? *

Flexibilidade (dar a opção de escolha do presente | a pessoa que recebe pode gastar o valor como quiser)

Prazo de validade

Abrangência (poder gastar em vários locais)

Multi-funções (permitir fazer mais coisas do que apenas compras em lojas)

Recarregavel

Não ocupa espaço

Comodidade (dá para qualquer tipo de pessoa | não há o compromisso de escolher um presente para alguém)

É um presente pratico

Não perco tempo a tentar escolher um presente

Muitas pessoas conhecem e já usaram

Nunca recorri

Outro:

Porque é que nunca ofereceu este tipo de produtos como presente?

É um presente impessoal

É um presente banal e pouco original

Tem prazo para ser utilizado

O valor está identificado

É um presente que pode requerer pagar mais por cima

Obriga o presenteado a ter de decidir e ir à loja/estabelecimento

Nunca ofereci

Outro:

Que benefícios gostaria de ter num cartão presente? *

Cartão utilizável em todas as lojas do país

Cartão que não obrigue a prestação de dados pessoais bancários (ligação a conta bancária)

Possibilidade de recuperação do saldo/dinheiro em caso de perda

Prazo de validade superior a 1 ano

Utilizável em compras de qualquer valor

Outro:

Classifique de 1 a 5 os adjetivos que melhor o definem: *(1: Não tem nada a ver comigo | 5: Define-me muito)

	1	2	3	4	5
Pensador	<input type="checkbox"/>				
Realizador	<input type="checkbox"/>				
Experimentador	<input type="checkbox"/>				
Inovador	<input type="checkbox"/>				
Sobrevivente	<input type="checkbox"/>				
Crente	<input type="checkbox"/>				
Lutador	<input type="checkbox"/>				

Qual o seu hobby principal? *

- Leitura
- Cinema
- Ouvir musica
- Jogos de computador/playstation (ou outros)
- Andar de bicicleta
- Desporto
- Shopping

- Viajar
- Arte (visitas a exposições, museus, etc)
- Outro:

Dos tipos abaixo listados escolha o que melhor define o seu estilo de vida: *

- Familiar
- Social
- Desportivo
- Cultural
- Casual
- Viajante
- Doméstico

Das 3 frases abaixo escolha a que melhor se aplica a si: *

- "Sou uma pessoa informada, pratica, recetiva a novas ideias"
- "Sou uma pessoa que prefere produtos nacionais e marcas consolidadas e não me deixo impressionar pelas novidades"
- "Sou uma pessoa que opta por atividades sociais e/ou desportivas. Acho que a minha personalidade e gostos são a expressão da minha independência"

Recolha de dados estatísticos

Local de residência (cidade): *

Profissão *

- Estudante
- Quadro médio
- Quadro superior
- Empresário
- Reformado
- Outro:

Habilitações literárias *

- Inferior ao 9º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura

Tem filhos? *

- Sim
- Não

Enviar formulário